



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Vorbereidende studie voor het oprichten van een observatorium voor het kaderpersoneel

Jeroen Delmotte en Guy Van Gyes (HIVA-K.U.Leuven)
Marianne De Troyer (TEF-ULB)

Een onderzoek in opdracht van de Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden (DWTC)

Leuven-Brussel, juli 2002



Hoger instituut
voor de arbeid

INHOUD

ALGEMENE INLEIDING	1
DEEL 1	
DE ONDUIDELIJKE SITUERING VAN HET BEGRIP KADERLEDEN	5
Chapitre 1 / Le statut de cadre en Belgique, aspects juridiques	7
<hr/>	
Introduction	7
1. Mise en perspective historique	8
1.1 La distinction ouvrier-employé	8
1.1.1 Dans la loi: contrat de travail et contrat d'emploi	8
1.1.2 Dans les relations collectives de travail: CP ouvriers et CP pour employés	9
1.2 L'émergence de la notion de cadre: personnel de direction et employés 'supérieurs'	9
1.2.1 Critère de 'direction'	10
1.2.2 Critère de 'rémunération'	11
2. Le concept de 'personnel de cadre' dans le droit du travail en Belgique	13
2.1 La loi de redressement social du 22 janvier 1985 et la notion de 'personnel de cadre'	13
2.2 Cinq éléments	14
2.2.1 Employés	14
2.2.2 Pas du personnel de direction ou de confiance	14
2.2.3 Fonction supérieure	14
2.2.4 Diplôme d'un niveau déterminé	16
2.2.5 Une expérience professionnelle équivalente	16
2.3 Critères dans la jurisprudence	16
2.4 Quelques exemples concrets extraits de la jurisprudence	17
3. La durée du travail comme enjeu de la définition de la catégorie 'cadres'	18

Chapitre 2 / Les cadres: une catégorie professionnelle introuvable dans la statistique belge, aspects statistiques	21
1. Comment circonscrire les cadres dans la statistique belge?	21
2. Autres pistes statistiques	24
Hoofdstuk 3 / Een sociologische invalshoek	27
Inleiding	27
1. Beroepen en functies, een definitie	27
2. Klassering van beroepen	28
2.1 International Standard Classification of Occupations (ISCO-88 en ISCO-88 (COM))	28
2.2 Standaard Beroepenclassificatie (SBC)	30
2.3 EGP (Classificatieschema Erikson, Goldthorpe & Portocarero, 1983)	31
3. Besluit	34
Chapitre 4 / Les ‘cadres’ dans les pays de l’union Européenne	37
1. Cadres et comparaisons: les cadres dans certains pays de l’Europe	37
2. Le cas de la France	41
2.1 Les cadres, une réalité sociologique?	41
3. Le cas de l’Espagne	47
3.1 Quelle définition du ‘cadre’ en Espagne?	47
3.2 Eléments statistiques	49
4. Le cas du Royaume-Uni	50
4.1 Définition	50
4.2 Données statistiques	51
5. Le cas de l’Allemagne	52
5.1 Le problème de la définition du ‘personnel de cadre’	52
6. En guise de conclusion	54
Hoofdstuk 5 / Afbakening kaderpersoneel	57

DEEL 2	
VELDONDERZOEK, 'OP ZOEK NAAR BETER'	55
Hoofdstuk 6 / Inleiding	61
Hoofdstuk 7 / Kwantitatief onderzoek	63
1. Methodologie van het onderzoek	63
1.1 Bevragingmethode en bevragingsinstrument	63
1.1.1 Bevragingmethode	63
1.1.2 Bevragingsinstrument	64
1.2 Telefonische enquête bij bedrijven	65
1.2.1 Populatie en steekproef	65
1.2.2 Te bevragen personen	67
1.2.3 Respons en representativiteit	67
1.3 Schriftelijke enquête bij vakbondsvertegenwoordigers	69
1.3.1 Populatie en steekproef	69
1.3.2 Bevragingswijze	71
1.3.3 Respons en representativiteit	71
2. Op zoek naar een afbakening van het begrip kaderleden, resultaten bedrijfsbevraging	73
2.1 Inleiding	73
2.2 Analysetechnieken	74
2.2.1 Centrum- en spreidingsmaten	74
2.2.2 Associatiematen	75
2.2.3 Variantieanalyse	76
2.2.4 Factoranalyse	76
2.3 Opinie over kenmerken kaderfunctie	77
2.3.1 Criteria om kaderleden af te bakenen	77
2.3.2 Andere criteria	78
2.3.3 Conclusie	79
2.4 Kaderfuncties in de organisatie	79
2.4.1 De vijf meest voorkomende kaderfuncties	79
2.4.2 De twee meest voorkomende kaderfuncties	82
2.5 Kaderfuncties: inschaling van werkaspecten	85
2.5.1 Hiërarchische positie en leiding geven	85
2.5.2 Statuut werknemers die kaderfuncties bekleden	88
2.5.3 Minimum diplomavereisten	89
2.5.4 Jobkenmerken	90
2.5.5 Loon	97
2.5.6 Arbeidstijdregeling	105

2.6 Een kaderfunctie of niet?	106
3. Conclusie	109
Hoofdstuk 8 / Kwalitatief onderzoek, a partir d'entretiens qualitatifs, quelle perception ont les cadres de leur statut?	111
<hr/>	
1. Critères de base	111
2. Réactions et perceptions des personnes interrogées par rapport aux critères de base	112
3. Autres réactions et perceptions des personnes interrogées	113
Hoofdstuk 9 / Besluit: Twee scenario's	119
<hr/>	
DEEL 3	
ARBEIDSSITUATIE VAN KADERPERSONEEL	115
Hoofdstuk 10 / Inleiding	123
<hr/>	
Hoofdstuk 11 / Kwaliteit van de arbeid	125
<hr/>	
1. Kwaliteit van de arbeid, wat is dat?	125
1.1 De vier A's	125
1.2 Twee invalshoeken om kwaliteit van de arbeid te meten	126
2. Hoe kwaliteit van de arbeid meten?	127
2.1 Meting van arbeidsvoorwaarden	127
2.2 Meting van arbeidsomstandigheden	128
2.3 Meting van arbeidsinhoud	128
2.4 Meting van arbeidsverhoudingen	130
3. Een eerste aanzet tot conceptualisering en operationalisering	130
3.1 Onderzoeksvragen	130
3.2 Conceptueel kader	131
Hoofdstuk 12 / Bronnen van kwaliteit van de arbeid en kaderpersoneel	133
<hr/>	
Inleiding	133
1. HIVA-onderzoek naar kwaliteit van de arbeid	133

2. Databanken	135
2.1 VBBA (Vragenlijst voor Beleving en Beoordeling van de Arbeid) / Nationaal Onderzoeksinstituut voor Arbeidsomstandigheden (NOVA)	136
2.2 EAK (Enquête ArbeidsKrachten/Labour Force Survey/ NIS-Eurostat)	137
2.3 De algemeen socio-economische enquête (volkstelling)/NIS	138
2.4 Vacature Salarisenquête (Vacature-K.U.Leuven)	138
2.5 APS-Survey (de Vlaamse overheid en burgeronderzoek)	140
2.6 European Survey on Working Conditions (ESWC)	140
2.7 Panelstudie Belgische Huishoudens (PSBH)/ European Community Household Panel (ECHP)	141
2.8 IDEWE-databank	142
2.9 Enquête naar de structuur en de verdeling van de lonen (NIS)	142
2.10 Andere bronnen	143
3. Alles op een rij	143
Hoofdstuk 13 / Besluit	147

DEEL 4**OBSERVATORIUM KADERPERSONEEL 143****Hoofdstuk 14 / Observatorium kaderpersoneel 151**

1. Algemene omschrijving	151
2. Waarom het observatorium?	152
2.1 Belang	152
3. Wat observeren?	154
3.1 Databankenanalyse	154
3.2 Thematische opvolging nieuwe trends	158
3.3 Overzicht van de taken	158
4. Cruciale startvoorwaarde: de wie-zichtbaarheidsvraag	159
4.1 Codering van beroepen geen oplossing op korte termijn	160
4.2 Pragmatisch scenario: opnemen van slechts één vraag in bestaande enquêtering	160
4.3 Enquête arbeidskrachten als eerste te nemen horde	163
5. Sturing vanuit betrokken beleidsactoren	163

ANNEXE	165
Annexe 1 / Exemples de cas tranchés par les tribunaux du travail	167
Annexe 2 / Arrête royal du 10 février 1965 relatif au personnel de confiance	171
Annexe 3 / ISCO-88 (sectie 1 en 2)	174
Annexe 4 / Définition de la notion de cadre dans le panel Europe de l'association pour l'emploi des cadres (APEC)	176
Annexe 5 / Schalen bedrijfsbevraging	178
Annexe 6 / De vragenlijst (schriftelijke enquête)	180
Annexe 7 / Tabellen bevraging vakbondsvertegenwoordigers en totaal	194
BIBLIOGRAFIE	207

ALGEMENE INLEIDING

Er zijn in ons land nog altijd niet veel studies in verband met het kaderpersoneel. Er bestaat in feite geen algemeen aanvaarde definitie voor deze categorie van werknemers in België, zodat zij als dusdanig niet voorkomen in de statistieken. Het kaderpersoneel heeft nochtans organisaties om zijn belangen te verdedigen. Om een observatiesysteem van het kaderpersoneel op te richten bij het Overlegcomité voor het kaderpersoneel van het Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid gebeurde dit onderzoek op vraag van de Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden (DWTC; Agora-project). Dit rapport is de neerslag van de voorbereidende studie voor het oprichten van een observatorium van het kaderpersoneel. Wie en wat zulk opgezet instrument en organisatie moet observeren is de kernvraag van dit rapport.

Het rapport bestaat uit *vier delen*.

Deel 1 geeft een *situering van het begrip kaderleden* op basis van de bestaande documentatie en toepassingen. In het eerste hoofdstuk zal eerst en vooral ingegaan worden op het concept 'kaderpersoneel' in de *juridische sfeer*. We zoemen hier dieper in op wat er te vinden is rond het begrip kaderpersoneel in de wetgeving (arbeidsrecht), de rechtspraak en de collectieve overeenkomsten. In een tweede hoofdstuk hanteren we een *administratieve invalshoek*. In de aanwezige administratieve bronnen onderzoeken we hoe we kaderleden kunnen opsporen. We kijken enerzijds naar gebruikte indelingen in administratieve databanken en anderzijds presenteren we enkele cijfers in verband met kaderleden. In een derde hoofdstuk staan we stil bij een *sociologische invalshoek*. We gaan dieper in op begrippen als beroep, functie, sociale klasse en beroepsclassificatieschema. We overlopen hier drie classificatiesystemen die zowel op nationaal als op internationaal vlak vaak gebruikt worden. Daarnaast gaan we in op een alternatieve piste namelijk de subjectieve inschaling van het beroep. In een vierde hoofdstuk kijken we even over de landsgrenzen heen naar de afbakening van kaderpersoneel in een aantal landen (waaronder Frankrijk, Spanje, Groot-Brittannië en Duitsland) van de Europese Unie (*internationale invalshoek*). We besluiten dit deel met een kort

besluit en een opsomming van duidelijke en minder duidelijke kenmerken die worden toegekend aan kaderpersoneel. We komen met andere woorden tot enkele duidelijke dimensies waarmee kaderleden mogelijk afgebakend kunnen worden.

Deel 2 (het kwantitatief en kwalitatief onderzoek) bouwt op deze mogelijke discussie verder. Via een beperkte enquête is geëxploreerd hoe deze discussies een rol spelen in de 'dagdagelijkse' afbakening van kaderleden in de Belgische bedrijfs wereld. Een beperkt en representatief staal van werkgevers en vakbondsvertegenwoordigers is gevraagd een aantal kaderfuncties van de eigen bedrijfsorganisatie in te schalen op enkele arbeidsdimensies. In een eerste hoofdstuk gaan we dieper in op de resultaten van *het kwantitatief onderzoek* (de surveys bij bedrijven en vakbondsvertegenwoordigers). In een eerste paragraaf komt de methodologie aan bod. In een tweede paragraaf bespreken we de resultaten van de survey. We moeten hier wel opmerken dat we in dit rapport enkel de resultaten van de bedrijfsbevraging rapporteren. De resultaten van de bevraging van vakbondsvertegenwoordigers worden opgenomen in annexe wegens een te lage respons. Via deze enquêtering wenssen we een zicht te krijgen op de dimensies om kaderleden af te bakenen. In het tweede hoofdstuk rapporteren we de resultaten van *het kwalitatief onderzoek*. Via het kwalitatief onderzoek heeft men via interviews met syndicale experts, vertegenwoordigers van vakbondscentrales, experts (wetenschap en beleid) en kaderleden nader inzicht verworven in de vooropgestelde criteria om kaderpersoneel af te bakenen. Daarnaast is men in deze exploratieve fase ook ingegaan op de kwaliteit van de arbeid van deze groep van werknemers. We besluiten dit deel met een voorstel van *drie scenario's* om kaderleden af te bakenen: een minimaal scenario, een maximaal scenario en een pragmatisch scenario.

In *deel 3* gaan we dieper in op *de arbeidssituatie van kaderleden*. Binnen dit deel concentreren we ons dan op de 'wat' van het observatievraagstuk. In een eerste hoofdstuk gaan we in op het begrip '*kwaliteit van de arbeid*'. We gaan na hoe we de kwaliteit van de arbeid kunnen definiëren en geven aan hoe we de kwaliteit van de arbeid kunnen meten. Nadien schetsen we een visualiseerbaar conceptueel kader dat als leidraad kan dienen en geven we een aanzet tot vragenlijstontwikkeling. In een tweede hoofdstuk gaan we op zoek naar *bestaande databanken en onderzoeken* waar de kwaliteit van de arbeid aan bod komt. In een eerste paragraaf geven we een stand van zaken van onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid binnen het HIVA. Het gaat hier om cross-sectioneel onderzoek (eenmalige bevraging). In een tweede paragraaf geven we kort een bespreking van verscheidene databanken naar een aantal kenmerken (Wie wordt bevraagd? Wat is het toepassingsveld? Welke A's (arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen) van de kwaliteit van de arbeid komen aan bod? Kunnen we er kaderleden uit distilleren? ...). In een derde paragraaf gaan we dieper in op de vier A's in deze databanken. We proberen zowel op zoek te gaan naar vragen die een indicatie (kunnen) geven van de kwaliteit van de arbeid als naar de manier waarop we kaderleden uit deze databanken kunnen distilleren.

In *deel 4* wordt een eerste aanzet gegeven tot het opstarten van *een observatorium 'kaderpersoneel'*. Zowel inhoudelijke elementen (doel en inhoud van het observatorium) als meer praktische elementen (enkele aanbevelingen, concrete voorstellen) komen aan bod.

DEEL 1

DE ONDUIDELIJKE SITUERING VAN HET BEGRIP KADERLEDEN

CHAPITRE 1

LE STATUT DE CADRE EN BELGIQUE,

ASPECTS JURIDIQUES

Introduction

En Belgique, la notion de ‘personnel de cadre’ n’est pas définie avec clarté ni au plan légal, ni dans le champ des relations collectives du travail et a fortiori, ni dans les nomenclatures et les statistiques de l’emploi.

L’absence d’un statut du ‘personnel de cadre’ ne signifie cependant pas qu’il n’existe pas de balises en la matière. Ainsi, la définition du ‘personnel de cadre’ retenue par l’Organisation Internationale du Travail (OIT) en 1977 est la suivante: est considérée comme cadre “chaque personne qui a bénéficié d’une formation professionnelle ou d’un enseignement de degré supérieur, ou qui a acquis une expérience considérée de valeur égale dans le domaine scientifique, technique ou administratif, et qui exerce, en tant qu’appointé, une fonction à prédominance intellectuelle, qui suppose l’exercice dans une haute mesure d’un certain pouvoir de jugement ainsi que la prise d’initiative et qui, en plus entraîne un degré relativement élevé de responsabilité”. Par ailleurs, est assimilée au personnel de cadre “toute personne qui répond aux caractéristiques énoncées et qui reçoit de son employeur une délégation d’autorité pour planifier, diriger et coordonner une compétence correspondante”. Cette définition est celle retenue par les organisations syndicales belges. Quant à la Confédération Nationale des Cadres, elle retient comme fonction de cadre “l’activité de personnes qui, dans les liens d’un contrat de louage de travail, assument dans une entreprise ou toute communauté de travail la conduite, la responsabilité ou l’animation d’un service ou d’une partie de service, ou y exercent, avec droit d’initiative, l’autorité partielle ou totale du chef d’entreprise en raison d’une compétence généralement consacrée par une formation du niveau de l’enseignement supérieur ou acquise par une expérience professionnelle équivalente” (Arcq & Blaise, 1985).

Au plan juridique, en Belgique, les cadres sont considérés comme employés au sens où ils ont un contrat d’emploi. Ils relèvent par conséquent de la législation du travail pour les employés. Mais, à certains égards, ils font l’objet de traitements particuliers. Il est par ailleurs généralement admis que les

négociations sectorielles ne couvrent pas, dans leur champ d'application, la catégorie d'employés que sont les cadres.

1. Mise en perspective historique

1.1 La distinction ouvrier-employé

1.1.1 Dans la loi: contrat de travail et contrat d'emploi

La répartition des salariés en catégories est faite essentiellement suivant la distinction entre ouvrier et employé. Cette distinction, présente dans de nombreux pays, prend néanmoins une importance particulière en Belgique parce qu'elle est inscrite dans la loi et qu'elle a des conséquences en matière de stabilité de l'emploi et de sécurité sociale.¹ La loi sur le contrat de travail, attribué à l'ouvrier, date de 1900. Elle écarte de son champ certaines catégories de travailleurs: les domestiques, les apprentis, les employés d'écriture, de comptabilité et de recettes, les agents techniques autres que les contremaîtres et les chefs ouvriers. Dès ce moment, une législation distincte était réclamée pour les employés en soulignant ce qui les différencie des ouvriers "l'effort manuel tient une place secondaire dans leurs occupations et souvent même il est nul; leur rang dans la hiérarchie industrielle, le mode de leur rétribution, leurs rapports avec le patron, tout les met dans une situation différente de celle des ouvriers" (Piron, cité par Alaluf & Desmarez, 1988). La loi sur le contrat d'emploi, attribué à l'employé, n'apparaît cependant qu'en 1922. On y trouve une définition très large de l'employé, insistant sur son 'concours essentiellement intellectuel'.

Ainsi s'impose un critère de définition basé sur la signification usuelle de l'ouvrier, effectuant habituellement un travail manuel, et de l'employé, effectuant habituellement un travail intellectuel. Bien que ce critère ait été critiqué très tôt, avant même la promulgation de la loi sur le contrat d'emploi, celui-ci marque encore aujourd'hui la production de statistiques de l'emploi salarié (l'Office National de la Sécurité Sociale – ONSS – distingue toujours les travailleurs manuels et intellectuels). Cependant, dès 1926, la loi organique sur les Conseils de Prud'hommes (actuellement les Tribunaux du travail), qui instaure deux chambres distinctes pour les ouvriers et les employés, apporte plusieurs modifications intéressantes, tout en énonçant le principe de la conception usuelle.

¹ Malgré un rapprochement lent des statuts de l'ouvrier et de l'employé, il subsiste encore aujourd'hui d'importantes différences en matière de sécurité sociale et de stabilité d'emploi. En particulier, la durée du préavis, en cas de licenciement, est nettement plus courte pour l'ouvrier (minimum entre 1 et 8 semaines selon l'ancienneté) que pour l'employé (au minimum 3 mois, par tranche de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise).

En effet, d'une part, le personnel de maîtrise (contremaîtres, chefs-ouvriers, chefs d'atelier) est inclus parmi les employés.

L'argument selon lequel ce personnel exerce une fonction manuelle s'efface ici devant le fait qu'il détient une parcelle de l'autorité patronale. C'est donc moins la nature manuelle ou intellectuelle de l'activité que les caractéristiques de la fonction qui est considérée comme déterminante du classement (Alaluf & Desmarez, 1988). D'autre part, cette loi exclut explicitement de la catégorie d'employés (sans pour autant faire référence à une position de cadre) les travailleurs placés à la tête de la gestion journalière d'une entreprise et les directeurs techniques, les directeurs commerciaux, les ingénieurs, les chimistes et les actuaires. Cette énumération ne constitue pas à proprement parler une définition de la catégorie de cadre. Elle permet toutefois de circonscrire 'en creux' les fonctions de commandement ou d'employés 'supérieurs' suivant un critère de qualification qui ne relèvent pas de procédures mises en place pour régler les litiges relatifs aux employés.

1.1.2 Dans les relations collectives de travail: CP ouvriers et CP pour employés

Il reste que tant sur le plan de la législation sociale que sur celui de l'institutionnalisation des relations collectives de travail, la distinction entre ouvriers et employés est déterminante. Aussi, les commissions paritaires instituées au lendemain de la deuxième guerre mondiale² sont-elles organisées en fonction de cette distinction.

Pour les grands secteurs industriels, il existe ainsi deux commissions paritaires, une pour les ouvriers du secteur et une pour les employés. Il existe également des commissions paritaires 'mixtes' qui sont compétentes pour les ouvriers et employés d'un même secteur. Il s'agit alors des secteurs où les ouvriers sont peu nombreux (banque, assurance, distribution, etc.). Les entreprises qui ne ressortissent à aucune commission paritaire sont placées sous la compétence d'une commission paritaire 'résiduaire': la commission paritaire nationale auxiliaire pour employés.³

1.2 L'émergence de la notion de cadre: personnel de direction et employés 'supérieurs'

Dans une étude comparative réalisée dans les années '60, R. Blanpain admettait que l'élément déterminant pour décider de l'appartenance à la catégorie de cadre était la fonction qu'il situait 'entre le but et l'exécution'. Entre le but de l'entreprise

² Les premières commissions paritaires dans l'industrie ont été constituées dès 1919 mais c'est par l'arrêté-loi du 9 juin 1945 qu'elles ont acquis un statut légal.

³ Il existe en principe une commission paritaire pour ouvriers mais elle ne fonctionne pas régulièrement.

déterminé par l'employeur et l'exécution confiée aux employés et aux ouvriers, "il appartient aux 'cadres' de concrétiser la réalisation de ce but en décidant des moyens (...); à cet effet, les cadres disposent d'une large indépendance, du droit d'initiative et de la responsabilité qui y est rattachée (...)". Il situait plus concrètement le personnel de cadre entre les 'général managers' (ceux qui avec les détenteurs de capital déterminent la gestion générale de l'entreprise) et le personnel de maîtrise (Blanpain, 1968).

Dans les conventions collectives, les classifications de fonctions d'employés se limitent le plus souvent aux catégories d'employés d'exécution. Dans trois secteurs cependant (les banques, les assurances et les grands magasins), des accords concernant les cadres ont été conclus en commission paritaire notamment à travers les définitions et les classifications des fonctions (Arcq & Blaise, 1985). Plus récemment, le secteur des soins à domicile et des maisons de repos a inclus les cadres dans la classification.⁴

Si la notion de cadre n'est pas définie sur le plan légal (il n'existe pas de contrat de cadre) et rarement de façon formelle dans les conventions collectives, deux critères permettent toutefois dans une première approche, de cerner cette catégorie de personnel: un critère de 'direction' ou de 'participation au pouvoir' et un critère de 'rémunération' (Blanpain, 1968; CRISP, 1971).⁵

1.2.1 Critère de 'direction'

C'est dans le champ des relations collectives de travail qu'apparaît la notion de 'personnel de direction' (loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie et prévoyant la formation de conseils d'entreprises). Il n'est pas encore question d'un collège spécifique aux cadres mais de travailleurs - le personnel de direction - qui ne participent pas aux élections sociales (ils ne sont pas éligibles et n'ont pas droit au vote). La loi ne donne pas pour autant une définition générale du personnel de direction applicable à toutes les entreprises: lors des élections, le chef d'entreprise désigne nominativement les personnes qui sont effectivement chargées d'un poste de direction. Cette liste est soumise aux représentants du personnel qui peuvent éventuellement la contester devant les Tribunaux du travail.

La notion de personnel de direction intervient dans une autre législation, indépendante de la précédente, mais qui recouvre en partie la même catégorie de personnel. Il s'agit de la notion de personnes investies d'un 'poste de direction ou de confiance' qui sont écartées du champ d'application de la loi du 15 juillet 1964 sur

⁴ Il faut dire que bon nombre de classifications n'ont plus été adaptées depuis longtemps et sont parfois obsolètes. Dans bien des cas, d'autres classifications sont appliquées au niveau de l'entreprise.

⁵ Si R. Blanpain insiste sur ces deux critères, dans l'étude du CRISP, d'autres critères sont également mentionnés: la responsabilité et l'autonomie de gestion d'une part, et la qualification 'technicité' et 'job évaluation' d'autre part, pour conclure cependant qu'un critère ne permet à lui seul à définir la catégorie de cadre.

la durée du travail. L'arrêté royal d'application du 10 février 1965 donne une définition et dresse une liste des postes de direction ou de confiance sans les distinguer explicitement. Aux termes de l'article 1er, 4 de cet arrêté royal, les membres du personnel de direction - qui doivent également être définis au moment des élections sociales - sont des 'personnes chargées de la gestion journalière de l'entreprise, qui ont pouvoir de représenter et d'engager l'employeur, ainsi que les membres du personnel directement subordonnés à ces personnes lorsqu'ils remplissent également des missions de gestion journalière'.

Deux groupes de personnes sont visés par cette définition:

- premièrement, les personnes chargées de la gestion journalière de l'entreprise. Pour ce groupe de personnes, il n'est pas requis que ces personnes fassent partie du personnel de l'entreprise. Il peut s'agir, le cas échéant, de membres du conseil d'administration. Elles ne doivent pas davantage faire partie du personnel de l'unité technique par laquelle un conseil ou un comité doit être institué;
- deuxièmement, la définition fait référence à des membres du personnel directement subordonnés aux personnes visées au premierement, lorsqu'ils remplissent également des missions de gestion journalière. Les conditions exigées dans le chef de ce second groupe expriment le caractère définitif de la définition. Le terme 'directement' implique l'absence de tout intermédiaire entre le membre du personnel et les personnes du premier groupe. D'autre part, ce membre du personnel doit exercer certaines missions qui relèvent de la gestion journalière. La répartition des missions de gestion journalière ne peut avoir pour conséquence de toucher plus de deux niveaux de la structure du personnel de l'entreprise (Cass., 17 octobre 1983 ; J.T.T., 1984, p. 83). Un niveau du personnel de direction ne peut donc comprendre des personnes de rangs hiérarchiques différents subordonnés les unes aux autres.

On notera à l'examen de la liste des personnes investies d'un poste de confiance ou de direction (voir en annexe) que celle-ci contient principalement des fonctions de commandement, de contrôle et de surveillance mais également d'autres fonctions comme celle de secrétaire particulier ou de concierge. L'utilisation de cette liste est problématique: d'une part, elle est désuète, elle n'a pas été actualisée et ne rend pas compte de l'évolution des qualifications et des métiers. D'autre part, elle donne lieu à des interprétations et à une jurisprudence contradictoire. Nous reviendrons plus loin sur les débats actuels à propos du temps de travail.

1.2.2 Critère de 'rémunération'

Les dispositions sur le contrat d'emploi ne s'appliquent pas uniformément à l'ensemble des employés. Au-delà de certains seuils salariaux, les employés sont exclus d'une partie des dispositions. L'argumentation est intéressante car cette

différence de traitement est justifiée par le fait que les employés ayant une rémunération élevée seraient 'suffisamment armés pour assurer eux-mêmes la défense de leurs intérêts'. Sans entrer dans le détail, on notera que cette distinction au sein des employés subsiste puisque l'employé (qu'il soit cadre ou pas) peut négocier le délai de préavis (article 82 de la loi du 3 juillet 1978), pour autant que le minimum légal soit respecté, dans le cas où son salaire brut dépasserait un certain montant (fixé à 956 000 FB par an, montant brut valable au 1er janvier 2000). Autant dire que beaucoup d'employés et pas uniquement les cadres se situent à ce niveau de traitement.⁶ D'autres seuils sont fixés pour l'application de la 'clause de non concurrence', par laquelle l'employeur peut interdire à l'employé de travailler dans le même domaine pour lui-même ou pour un employeur concurrent.⁷

Le critère de 'non-barémisation' peut également être pris en compte. Dans les conventions collectives de secteur et/ou d'entreprise sont fixés les barèmes applicables aux différentes catégories d'employés. Dans quelques secteurs (banque, assurance, grande distribution) et dans certaines entreprises, la classification s'étend à certaines catégories de cadres. Dans tous les cas, toutefois, l'écart entre le barème (éventuellement officieux, car déterminé unilatéralement par l'employeur) et la rémunération réelle peut se révéler important dans la mesure où une partie de celle-ci est variable et/ou individualisée (primes, avantages divers). Cette notion d'employé 'non barémisé' introduit une distinction entre 'employés d'exécution' et, à défaut d'une définition précise ceux qu'on pourrait désigner comme 'employés exerçant une fonction supérieure' plus qu'elle ne définit avec précision les catégories de cadres.

Il convient de souligner que le niveau de rémunération est étroitement corrélé, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, avec le diplôme (critère objectivable) et sans doute avec le niveau de responsabilité et d'autonomie (moins objectivable). De ce fait, l'arrivée sur le marché du travail d'un nombre croissant de diplômés de l'enseignement supérieur a considérablement transformé le profil sociologique des employés. Alors que des seuils salariaux étaient fixés pour séparer certaines catégories d'employés 'supérieurs' des employés d'exécution, à présent, une part importante des employés ont des salaires dépassant ces seuils.

En résumé, bien que le terme 'cadre' ait été usité dans le langage courant, c'est par le haut de la hiérarchie professionnelle qu'a commencé à être cerné la notion de cadre à travers la définition conventionnelle du personnel de direction (que

⁶ Au fil du temps, la jurisprudence s'est développée à ce sujet: on applique souvent la grille 'Claeys' qui tient compte de l'âge, de l'ancienneté et de la rémunération du travailleur.

⁷ La clause n'est pas appliquée en dessous du seuil de 956 000 FB brut/an. Entre ce montant et 1 912 000 FB, la clause n'est valide que pour des fonctions déterminées par CCT conclue en commission paritaire. Au-delà de ce dernier montant, la clause est valide pour toutes les fonctions, sauf celles qui seraient exclues par CCT conclue en commission paritaire.

l'on peut assimiler à la notion de cadre dirigeant). Tandis que des différenciations légales et conventionnelles étaient opérées parmi les employés, préfigurant ainsi la définition légale de la catégorie de cadre.

2. Le concept de 'personnel de cadre' dans le droit du travail en Belgique

La notion de 'personnel de cadre' a été définie, *pour la première fois*, dans le droit du travail par la loi de redressement social du 22 janvier 1985. L'objectif de cette loi était de prévoir une représentation particulière de cette catégorie de travailleurs au sein de la délégation des travailleurs au conseil d'entreprise pour autant qu'il s'agisse d'entreprises d'au moins 15 cadres.

Selon l'Institut des Sciences du Travail de l'UCL (1996), cette loi a introduit une innovation qui transforma sensiblement les règles du jeu sur deux plans. "D'une part, elle donna aux cadres la possibilité d'être représentés au Conseil d'entreprise en tant que corps spécifique, distinct de l'ensemble des employés pour autant qu'il s'agisse d'une entreprise comptant au moins 15 cadres. D'autre part, cette loi mit fin à l'exclusivité dont bénéficiaient les organisations syndicales en matière de représentation du personnel. En effet, à côté des listes syndicales, forcément ouvertes aux cadres, les nouvelles dispositions légales offrent deux possibilités." La première passe par la Confédération Nationale des Cadres, association catégorielle; la seconde passe par l'établissement d'une liste propre à l'entreprise (liste 'maison') constituée sur base de candidatures individuelles.

2.1 La loi de redressement social du 22 janvier 1985 et la notion de 'personnel de cadre'

La loi du 22 janvier donne une définition très large du concept de 'personnel de cadre'. Selon cette disposition légale, les cadres sont définis comme "les employés qui, à l'exclusion du personnel de direction, exercent dans l'entreprise une fonction supérieure généralement réservée au titulaire d'un diplôme déterminé ou à celui qui possède une expérience professionnelle équivalente".

C'est volontairement que la définition est restée floue dans la loi. En effet, dans l'exposé des motifs qui accompagne le projet de loi on signale que "le groupe des travailleurs, qui est ou veut être considéré comme cadre est tellement hétérogène et différencié qu'une définition souple prenant en compte les réalités éminemment changeante et organisationnelle des entreprises est indispensable" (Vanachter, 1987).

Cette définition vague est appliquée dans chaque entreprise et concrétisée "sur base d'une procédure similaire à celle qui indique le personnel de direction: tout d'abord, une information est donnée par l'employeur sur les fonctions qu'il estime être des fonctions de 'personnel de cadre' et ensuite, une plainte peut être

déposée au tribunal du travail contre sa décision” (art. 6-9, AR du 31 juillet 1988) (Blanpain, 1987).

C’était à prévoir qu’une telle définition ne pouvait donner lieu, sur le terrain, qu’à des contestations. Dès lors, dans de nombreux arrêts, les Tribunaux du travail ont dû d’éclaircir cette notion de ‘personnel de cadre’.

Comment la jurisprudence délimite-t-elle cette catégorie de personnel en lien avec les dispositions légales? Dans la définition juridique de la loi de redressement social du 22 janvier 1985, cinq éléments importants permettent de circonscrire la notion de ‘personnel de cadre’:

- à l’exception (...) du personnel de direction;
- employés;
- qui (...) exécutent une fonction supérieure;
- titulaire d’un diplôme déterminé;
- ou (...) d’une expérience professionnelle équivalente.

2.2 Cinq éléments

2.2.1 Employés

Dans la définition légale, le ‘personnel de cadre’ est explicitement limité aux employés. Par extension, cela signifie que quelqu’un qui a un statut d’ouvrier ne pourrait donc pas appartenir au personnel de cadre. Concrètement, cela voudrait dire que certains contremaîtres, chefs d’équipe, chefs qui exécutent du travail manuel sont des travailleurs qui n’appartiennent pas à la catégorie de personnel de cadres. Or, dans certains cas de figure, il apparaît bien que ces personnes ont un statut de cadres. C’est simplement pour ne pas perdre certains avantages attachés à leur statut d’ouvrier qu’ils n’ont pas voulu en changer (Vanachter, 1987).

2.2.2 Pas du personnel de direction ou de confiance

Par cette définition, la limite est en quelque sorte donnée vers le haut. Ce n’est évidemment pas pour cela que des contestations autour de la question de savoir qui peut ou ne peut pas être assimilé au personnel de direction ne se posent pas. La notion de personnel de direction est, toutefois, connue depuis longtemps dans le droit du travail. Nous y reviendrons mais d’ores et déjà, nous pouvons signaler qu’il ressort de la jurisprudence que le personnel de direction est limité aux deux niveaux hiérarchiques supérieurs au sein des entreprises.

2.2.3 Fonction supérieure

Selon la loi du 22 janvier 1985 pour être considéré comme personnel de cadre, il ne suffit pas d’être employé, il faut également occuper une ‘fonction supérieure’

dans l'entreprise. Durant les travaux parlementaires⁸ qui ont précédé la mise en place de la loi, cette description vague avait été précisée en signalant qu'il s'agissait de travailleurs qui avait en charge la direction, la responsabilité ou l'animation d'un département de l'entreprise ou, qui disposait d'un droit d'initiative, d'une certaine délégation d'autorité de la part de l'employeur sur une partie du personnel. En outre, sont également considérés comme personnel de cadre les employés qui, sans délégation de l'autorité, dispose d'une grande autonomie dans l'exécution de leur fonction se traduisant par un droit d'initiative.

⁸ Doc. parl., Sénat 1984-1985, no. 757/1, p. 51.

Autrement dit, une fonction peut donc être considérée comme ‘supérieure’ pour deux raisons:

- soit lorsque l’employé dispose d’une certaine délégation de pouvoir de l’employeur;
- soit lorsqu’il s’agit de prestations qui, par leur nature et leurs exigences, impliquent un droit d’initiative et de l’autonomie, sans qu’en plus il y ait une autorité exercée sur d’autres travailleurs.

2.2.4 Diplôme d’un niveau déterminé

Selon les dispositions légales, la notion de ‘personnel de cadre’ est généralement réservée au détenteur d’un diplôme d’un niveau déterminé. A cet égard, les travaux parlementaires et la circulaire ministérielle (18 septembre 1986) apportent un peu de clarté. Ceux-ci spécifient qu’il s’agit ‘d’une formation suivie dans l’enseignement supérieur’. Tel est également le critère adopté par la plupart des décisions de jurisprudence (Vanachter, 1987). Pour l’essentiel, la jurisprudence précise que le diplôme est important dès lors qu’il existe un lien entre le diplôme et le contenu spécifique des tâches. Toutefois, en utilisant explicitement le terme ‘généralement’, le législateur entend signifier qu’il ne s’agit pas de conditions indispensables.

2.2.5 Une expérience professionnelle équivalente

Sous le vocable d’employés avec une ‘expérience professionnelle équivalente’, on comprend des personnes qui, par et dans leur activité professionnelle, ont atteint le niveau de connaissances qui est nécessaire pour être titulaire d’une fonction de personnel de cadre.

2.3 Critères dans la jurisprudence

Quels sont les critères utilisés dans la jurisprudence pour qualifier les travailleurs qui font ou non partie du ‘personnel de cadre’?

Compte tenu de la grande diversité des situations que connaissent les entreprises, nous avons constaté que pour l’essentiel la jurisprudence fonctionnait comme suit: à côté de caractéristiques propres à l’entreprise (complexité, technicité, organisation, ...), elle examine pour l’essentiel la fonction elle-même.

Les critères suivants sont retenus comme pertinents en fonction de la définition légale (Vanachter, 1987):

- délégation de mandat, autonomie et pouvoir de décision, niveau de formation et niveau de rémunération;
- autonomie dans l’administration et l’animation d’un service ou d’une partie d’un service et exercice, avec droit d’initiative, d’une partie de l’autorité du chef d’entreprise;

- droit d’initiative et droit de prise de décisions;
- initiative, formation, autonomie et autorité à haut niveau;
- autorité sur un grand nombre de travailleurs, avec une certaine autonomie et un droit d’initiative;
- apport propre et créativité;
- autonomie, responsabilité, autorité sur d’autres membres du personnel, formation technique spécialisée;
- initiative, autonomie dans le travail exécuté et contrôle sur le personnel d’exécution.

Ces critères sont proches des éléments que nous avons mis en évidence dans la définition (voir supra). Dans l’ensemble des décisions prises par les Tribunaux du travail, on s’aperçoit qu’ils accordent pour l’essentiel de l’importance à la *mesure de l’autonomie, du droit d’initiative et de la responsabilité*.

En revanche, les critères suivants sont considérés comme non pertinents:

- le fait d’être un ‘employé non-barémisé’. En effet, être non-barémisé peut toujours être la conséquence d’une politique de promotion spécifique, de l’ancienneté, de la disponibilité, etc. et n’a donc rien à voir avec la notion de personnel de cadre (Van Hassel, 1989);
- l’accord de l’employeur et des travailleurs concernés, pas plus que le sentiment dans le chef du travailleur d’appartenir ou non au personnel de cadre (FEB, 2000, p. 80);
- l’appartenance à telle catégorie du personnel (sinon à celle des employés);
- l’affiliation à une association professionnelle de cadres;
- la dénomination d’une fonction.

Ne sont pas davantage déterminantes, les classifications professionnelles élaborées par les conventions collectives ou l’application de barèmes de rémunération déterminés. De tels éléments ne peuvent être retenus qu’à titre complémentaire pour confirmer éventuellement l’analyse des fonctions du travailleur.⁹

2.4 Quelques exemples concrets extraits de la jurisprudence

Nous référons, enfin, à quelques exemples de cas concrets où les différents tribunaux du travail ont appliqué la loi du 22 janvier 1985 (Annexe I). Il nous faut toutefois constater que les tribunaux ont, dans leurs décisions, fortement tenu compte des caractéristiques de la situation où la problématique se posait.

⁹ FEB, op. cit, p. 80, voit not. Trib. Trav. Bruxelles 22 février 1995; J.T.T., 1996, 485; Trib. Trav. Bruxelles 7 janvier 1987, R.G. 89.269/86; Trib. Trav. Malines, 7 janvier 1987, etc.

Il est donc impossible de généraliser au départ de ces exemples de cas concrets; en revanche, ces derniers donnent bien une idée des fonctions qui - dans le droit du travail - sont ou ne sont pas considérées comme des fonctions de cadres.

En conclusion, si on examine systématiquement la jurisprudence ce qui apparaît c'est qu'il est difficile d'en retirer des tendances générales car cette jurisprudence est particulière dans la mesure où:

- les décisions sont rendues dans l'urgence des élections sociales;
- les jugements sont rendus sans appel possible;
- les décisions sont rendues au cas par cas.

3. La durée du travail comme enjeu de la définition de la catégorie 'cadres'

On l'a dit, la délimitation de la catégorie de cadres est à 'géométrie variable' et présente une hétérogénéité certaine. En particulier, une partie des cadres n'exercent pas une fonction 'hiérarchique', et sont désignés habituellement comme des cadres 'fonctionnels'¹⁰ ou cadres 'techniques'. Comme ils sont liés par un contrat d'emploi, leur statut est assimilé, sur le plan légal, à celui des employés. Dans certains domaines, cependant, leurs préoccupations sont spécifiques.

En matière de temps de travail, les enjeux portent en particulier sur-le-champ d'application de l'arrêté royal de 1965 relatif aux personnels de direction et de confiance.

La loi sur le travail (16 mars 1971, modifiée par l'AR du 11 décembre 1998) stipule que la durée du travail ne peut excéder 39 heures par semaine et 8 heures par jour. Dans un certain nombre de cas, la législation sociale autorise une application variable de la durée du travail sur une plus longue période, pour autant que la durée hebdomadaire soit respectée en moyenne.

A priori, les cadres - ayant un contrat d'employé - sont protégés par la réglementation et les conventions sur la durée du travail. Ceci signifie que les dépassements horaires doivent être payés et/ou récupérés y compris le sursalaire (Casation, 19 mars 1975). C'est seulement lorsqu'une personne est désignée comme membre du 'personnel de confiance' qu'elle est soustraite du champ d'application de la réglementation sur la durée du travail.

Selon une note du Service de Réglementation du Ministère de l'Emploi et du Travail (octobre 1998) "l'arrêté royal du 10 février 1965 doit être interprété de manière restrictive (...) les cadres ne sont pas directement visés par l'arrêté royal (...) seules les personnes assumant une des fonctions citées dans l'arrêté royal sont exclues des dispositions en matière de durée du travail".

¹⁰ Ainsi, par exemple, dans le cas de la banque (CP 310), environ 50% des cadres sont des cadres 'fonctionnels' (source: Enquête relative au stress dans le secteur bancaire, 2001, en cours).

Toutefois, pour le personnel de direction ou de confiance et devant certains tribunaux, les travailleurs investis d'un poste de direction et de confiance se sont vus reconnaître le paiement des heures de travail au-delà de l'horaire normal de l'entreprise. D'autres cours du travail ont refusé tout paiement d'heures supplémentaires, y compris pour le travail du dimanche (SETCA, 1998).

Dans la pratique la qualité de personnel de cadre entraîne fréquemment:

- une durée du temps de travail non prédéterminée (durée maximale du travail quotidienne et hebdomadaire, prévisibilité et régularité des horaires);
- la prestation d'heures supplémentaires non compensées.

La transposition en droit belge de la directive européenne du 23 novembre 1993 sur l'aménagement du temps de travail a suscité un débat, toujours en cours, au sein du Conseil National du Travail. L'article 17 de cette directive prévoit la possibilité de déroger aux règles fixées en matière de durée de travail, lorsqu'il s'agit de cadres dirigeants ou d'autres personnes ayant un pouvoir de décision autonome.

Dans son avis no. 1 184, le Conseil National du Travail souligne que "la loi du 16 mars 1971 sur le travail contient un régime similaire: sont en effet exclus de l'application des dispositions de cette loi relatives à la durée du travail, les travailleurs désignés par le Roi comme investis d'un poste de direction ou d'un poste de confiance (voir AR du 10 février 1965). Le Conseil relève que les catégories de personnes visées dans l'article 17 de la directive et celles visées par l'AR de 1965 ne se correspondent pas exactement: s'il est vrai que la directive et l'arrêté royal utilisent le critère de poste de direction, la directive parle par ailleurs 'd'autres personnes ayant un pouvoir de décision autonome' alors que l'arrêté royal porte sur la notion de personnel de confiance."

En conséquence, dans cet avis, le Conseil National du Travail s'est prononcé en faveur d'une révision de la notion de personnel de confiance dans chaque branche d'activité, avec un régime supplétif pour les secteurs qui ne se prononceraient pas. Les discussions sur ce régime supplétif sont toujours en cours et actuellement rien n'est finalisé à ce propos.

CHAPITRE 2

LES CADRES: UNE CATEGORIE PROFESSIONNELLE INTROUVABLE DANS LA STATISTIQUE BELGE, ASPECTS STATISTIQUES

1. Comment circonscrire les cadres dans la statistique belge?

Ce qui frappe de prime abord, lorsqu'on cherche à quantifier les cadres en Belgique, c'est l'absence de catégories de cadres dans les nomenclatures utilisées. Avec cependant, une exception notable: *la statistique des élections sociales (secteur privé)* fournie par le Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail mentionne, pour les différents collèges (jeunes travailleurs, ouvriers, employés, personnel de cadre) des données relatives aux voix, aux sièges et à la population appelée à voter. En ce qui concerne les cadres, ces données ne concernent toutefois que les entreprises du secteur privé qui installent un conseil d'entreprise et qui sont tenues d'établir un collège 'cadres' (entreprises d'au moins cent travailleurs et qui comptent au moins quinze cadres). Ces données en tant que telles ne nous apprennent rien sur la nature des fonctions considérées pour appartenir au collège 'personnel de cadre' mais elles indiquent à tout le moins l'augmentation du nombre de cadres.

Tableau 2.1 Nombre de cadres dans les entreprises d'au moins quinze cadres et d'au moins cent travailleurs selon les différentes régions du pays

Régions	2000		1995	
	Nombre d'entreprises	Personnel de cadre	Nombre d'entreprises	Personnel de cadre
Région bruxelloise	548 (17,20%)	60 873 (42,25%)	565 (18,40%)	47 712 (41,43%)
Région wallonne	755 (23,70%)	22 566 (15,66%)	695 (22,64%)	18 990 (16,49%)
Région flamande	1 882 (59,08%)	60 624 (42,08%)	1 809 (58,94%)	48 450 (42,07%)
Total	3 185	144 063	3 069	115 152

Source: MET, Réglementation du travail, Service des organes de participation

Ainsi, le nombre de cadres en valeur absolue dans les entreprises de plus de quinze cadres a augmenté entre 1995 et 2001 de 28 911 unités. Par contre, la répartition du personnel de cadre dans les différentes régions du pays est restée quasi-

identique entre ces deux périodes. Bien entendu, ces chiffres ne nous disent rien en ce qui concerne l'évolution du nombre de cadres dans les PME, dans les entreprises de moins de cent travailleurs.

En outre, si l'on s'intéresse à l'évolution de la répartition des cadres en fonction des secteurs d'activité sur la période 1995-2000, nous constatons que quelques secteurs d'activité se caractérisent par un nombre de cadres particulièrement élevé. Il s'agit des secteurs d'activité:

- des constructions métalliques, mécaniques et électricité;
- des industries chimiques;
- des auxiliaires employés;
- des banques.

Tableau 2.2 Nombre de cadres dans les entreprises d'au moins quinze cadres et d'au moins cent travailleurs en fonction de différents secteurs d'activité au niveau national

Secteurs d'activité	2000				1995			
	Nombre d'entreprises		Personnel de cadre		Nombre d'entreprises		Personnel de cadre	
Mines	2	0,06	32	0,02	2	0,00	55	0,04
Carrières	17	0,53	280	0,19	15	0,48	241	0,20
Ind. sidérur.	12	0,37	1 791	1,24	14	0,45	1 742	1,51
Prod. métaux non-fer.	13	0,40	471	0,32	13	0,42	439	0,38
Ind. ciment	20	0,62	437	0,30	22	0,71	429	0,37
Vêtement	33	1,03	575	0,39	41	1,33	404	0,35
Blanchisserie et tein.	11	0,34	53	0,03	15	0,48	47	0,04
Constr. métal., mécan.	387	12,15	17 191	11,93	368	11,99	14 876	12,9
Entreprises de garage	9	0,28	198	0,13	8	0,26	170	0,14
Ind. céramiques	11	0,34	83	0,05	12	0,39	136	0,11
Ind. verrière	27	0,84	760	0,52	27	0,88	763	0,66
Ind. chimique	276	8,66	17 944	12,45	251	8,18	14 987	13,01
Ind. et com. pétrole	22	0,69	1 542	1,07	21	0,68	1 835	1,59
Ind. alimentaire	196	6,15	4 733	3,38	180	5,86	3 876	3,36
Comm. alimentaire	68	2,13	2 030	1,40	39	1,27	1 354	1,17
Ind. textile et bonnet.	120	3,76	1 107	0,76	131	4,26	1 034	0,89
Ind. bois et ameubl.	48	1,50	239	0,16	53	1,72	163	0,14
Ind. cuirs, peaux	4	0,12	7	0,00	6	0,19	13	0,01
Prod. pâtes, papier	49	1,53	959	0,66	46	0,03	769	0,66
Imprimerie, arts graph.	36	1,13	324	0,22	36	1,17	295	0,25
Ind. du tabac	7	0,21	52	0,03	7	0,22	70	0,06
Agriculture	5	0,15	44	0,03	4	0,13	0	-
Ind. du gaz et élect.	35	1,09	1 822	1,26	32	1,04	1 489	1,29
Transport, batellerie	60	1,88	412	0,28	36	1,17	217	0,18
Tramways, autobus	13	0,40	438	0,30	13	0,42	355	0,30
Connexes constr. métal.	49	1,53	618	0,42	37	1,20	447	0,38
Auxiliaire ouvriers	90	2,82	754	0,52	96	3,12	556	0,48
Commerce extérieur	48	1,50	1 595	1,10	48	1,56	1 115	0,96
Auxiliaire employés	499	15,66	29 068	20,17	383	12,48	18 517	16,08
Ports	1	0,03	8	0,00	1	0,03	7	0,00
Ind. hôtelière	47	1,47	696	0,48	51	1,66	989	0,85
Spectacle	8	0,25	101	0,07	5	0,16	70	0,06
Entr. courtage et assur.	38	1,19	7 005	4,86	46	1,49	6 520	5,66
Prets hypo, épargne	19	0,59	1 320	0,91	23	0,74	1 437	1,24
Banques	26	0,81	24 745	17,17	36	1,17	17 439	15,14
Vente au détail (gr.)	59	1,85	1 717	1,19	51	1,66	1 106	0,96
Grands magasins	22	0,69	2 920	2,02	16	0,52	1 732	1,50
Aviation commerc.	10	0,31	1 921	1,33	5	0,16	963	0,83
Trav. intérimaire	1	0,03	0	0,00	13	0,42	296	0,25
Inst. publ. de crédit	8	0,25	1 015	0,70	8	0,26	1 699	1,47
Enseignement libre	368	11,55	7 139	4,95	455	14,83	9 081	7,88
Services sociaux-santé	411	12,90	9 917	6,88	401	13,07	7 416	6,44
Total	3 185	100,00	144 063	100,00	3 068	100,00	115 149	100,00

Source: MET, Réglementation du travail, Service des organes de participation

Pour les constructions métalliques, mécaniques et électricité ainsi que pour les industries chimiques, le nombre de cadres augmente en valeur absolue entre 1995 et 2001 mais régresse légèrement en valeur relative.

Au contraire, pour les entreprises auxiliaires employées et le secteur bancaire, le nombre de cadres augmente tant en valeur absolue que relative. Les restructurations en cours dans le secteur bancaire laissent apparaître une diminution du nombre d'établissements.

Autres caractéristiques: le secteur de l'enseignement libre et le secteur des services sociaux et des services de santé se caractérisent par un nombre très important d'établissements mais proportionnellement un nombre de cadres inférieur à 10% en valeur relative.

2. Autres pistes statistiques

1. *L'enquête sur les forces de travail (EFT)*, réalisée par l'Institut National de Statistiques (INS) pour le compte d'Eurostat recourt à la classification internationale type des professions (CITP-88) produite par le Bureau International du Travail. L'objectif de cette classification n'est pas de définir ce qu'est le personnel de cadre; l'objectif de la CITP-88 "est conçue pour faciliter les comparaisons internationales et pour offrir, aux pays désireux de se doter d'une classification nationale des professions ou de réviser celles qu'ils possèdent déjà ...".

On peut s'y référer à des fins de comparaison internationale en reprenant comme cadres le groupe CITP-1 (dirigeants et cadres supérieurs) et le groupe CITP-2 (professions intellectuelles et scientifiques) tel que le fait E. Mermet (Institut Syndical Européen, Eurocadres, 1999) mais il reste que le deuxième groupe comprend des fonctions qui, dans la conception usuelle, ne sont pas considérés en Belgique comme des fonctions de cadre. Ainsi, dans le groupe de la CITP-2 des professions intellectuelles et scientifiques, on trouve dans le sous-groupe des spécialistes de l'enseignement les professeurs de l'enseignement secondaire, les instituteurs de l'enseignement primaire et pré-primaire, les enseignants spécialisés dans l'éducation des personnes handicapées, les membres du clergé, etc. En outre, d'autres fonctions reprises dans le CITP-3 (professions intermédiaires) sont, de notre point de vue, assimilables à des cadres.¹¹ Il en va ainsi de certaines professions intermédiaires des sciences physiques ou techniques, etc.

¹¹ Le questionnaire belge (INS) contient deux questions qui permettent de définir l'activité principale. La question 7 distingue le statut de salarié de celui d'indépendant et pour les salariés, le secteur privé (ouvrier, employé) et le secteur public (fonctionnaire, contractuel). La question 9 (ouverte) demande la profession ou la fonction exercée (elle est codifiée par l'INS selon la classification CITP).

Si nous comparons les chiffres de l'EFT (1997-1999) pour la Belgique et pour l'union européenne, il apparaît que le pourcentage de cadres (CITP-1 et CITP-2) augmente plus rapidement en Belgique que dans l'ensemble de l'union européenne. La catégorie CITP-1 passe en effet de 5,3% à 5,9% des salariés alors qu'elle reste stable pour l'union européenne (5,6%); la catégorie CITP-2 passe de 19,8% à 20,3% alors que pour l'union européenne, elle augmente plus faiblement: de 12,8% des salariés en 1997, elle passe à 13,0 % en 1999.

Tableau 2.3 Pourcentage de cadres dans le total des salariés selon l'EFT (Belgique et EU-15)

	EFT 1997		EFT 1999	
	Belgique	EU-15	Belgique	EU-15
CITP 1 + 2	25,1	18,4	26,2	18,6
CITP 1	5,3	5,6	5,9	5,6
CITP 2	19,3	12,8	20,3	13,0

Source: Eurostat, EFT, 1997 et 1999, Salariés dans les classifications CITP-1 et CITP-2

2. Les statistiques issues du Recensement général de la population abordent la population active sur le plan socio-économique mais n'utilisent pas le critère d'appartenance au groupe des cadres.

Dans le Recensement de 1991, une des monographies 'Emploi et structures régionales' fait la différence entre différents statuts: indépendants, ouvriers, employés et autres et pour le reste, se réfère au code Nace.

Dans le Recensement de 1981, on trouve:

- soit la population active occupée d'après le statut professionnel;
- soit la population active occupée par classe de professions. Dans ce cas, l'INS se réfère à la Classification Internationale Type des Professions (CITP).

En ce qui concerne le statut professionnel, l'INS fait la différence entre les statuts suivants: employeurs, indépendants, chefs d'entreprise ou d'établissement lié par un contrat d'emploi¹² (exemple: directeur d'une agence bancaire), apprentis, employés du secteur public et du secteur privé, ouvriers du secteur public et du secteur privé, aidants, personnel domestique et personnes dont le statut professionnel est inconnu (Recensement Population et Logements, tome 8, Population active, mars 1981, p. 31). En ce qui concerne les classes de professions, lors du recensement de 1981, les personnes actives occupées devaient mentionner, avec la plus grande

¹² Pour l'INS, il s'agit des personnes salariées assurant la direction d'une entreprise ou d'un établissement. Ex. Directeur d'une agence bancaire. Voir Recensement 'Population et logements', 1 mars 1981, Tome 8, Population active.

précision possible, la profession exercée. Cette profession était alors codifiée sur base de la nomenclature CITP.

3. Dans la statistique fournie par l'*Office National de la Sécurité Sociale* (ONSS) qui recense l'ensemble des salariés (du privé et du public), ne sont distingués que les travailleurs manuels (ouvriers) et les travailleurs intellectuels (employés). La seule possibilité au départ des bases de données ONSS serait un critère de salaire moyen, critère qui serait toutefois arbitraire.^{13 14}
4. Enfin, étonnamment, dans la statistique tirée des *bilans sociaux* que doivent livrer une partie des entreprises du secteur privé depuis 1996, les travailleurs inscrits au registre du personnel sont répartis en trois catégories professionnelles: personnel de direction, employés et ouvriers. Pas de trace de cadres, donc.

¹³ Une étude réalisée en 1997 par Amrop International, société de recrutement et de sélection de cadres de haut niveau, avait mis – en son temps – en évidence que 2/3 des cadres belges interrogés gagnaient moins de 200 000 FB brut par mois et que seulement 10% d'entre eux avaient un salaire qui dépassaient 300 000 FB brut par mois.

¹⁴ Ceci étant dit, nous sommes conscients du fait que le salaire est un indicateur métrique qui a été utilisé assez fréquemment dans des recherches étrangères.

HOOFDSTUK 3

EEN SOCIOLOGISCHE INVALSHOEK

Inleiding

In de sociologie is de beroepsklasse een veel gebruikte variabele. Wie men is en wat van iemand verwacht mag worden, lijkt in eerste instantie te worden uitgemakt door 'wat men doet'. Er bestaat een veelheid van mogelijkheden om op basis van het beroep de respondenten in te schalen in categorieën. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op een aantal classificatiesystemen om beroepen te coderen. Verder gaan we ook na hoe in sociaal-wetenschappelijk onderzoek vragen naar het beroep aan bod komen.

In wat volgt staan we in een eerste paragraaf stil bij een definitie van een beroep en een functie. We tonen aan de binnen het sociaal-wetenschappelijk onderzoek reeds lange tijd nagedacht wordt over beroepen, functies, beroepsklassen, beroepswaardering, sociale positie, ... Verder werden er binnen deze wetenschappen meetinstrumenten en classificatiesystemen ontwikkeld om beroepen van elkaar te onderscheiden. We proberen drie classificatiesystemen van nabij te bekijken. We sluiten dit deel af door te kijken naar bestaande databanken (en onderzoeken) die werken met beroepsclassificatiesystemen.

1. Beroepen en functies, een definitie

Volgens De Ruijter (2001) zijn beroepen groepen van functies met een soortgelijke taakhoud. Het *beroep* wordt in de sociologie aangeduid als een samenhangend geheel van min of meer gestandaardiseerde arbeidstaken dat los van de beroepsbeoefenaar kan voortbestaan. Bij een beroep spelen organisatie- en bedrijfsspecifieke kenmerken minder. Het beroep overstijgt dus de grenzen van afzonderlijke organisaties. Men richt zich op de gemeenschappelijke kenmerken van gelijkaardige functies in organisaties, los van de bedrijfscontext. Een beroep vloeit vaak voort uit een specifiek gerichte opleiding (Sels, 1996). Van belang is het verschil tussen een functie en een beroep. Een *functie* wordt bepaald door een arbeidsorganisatie en een dergelijke functie kan door een beroepsbeoefenaar vervuld worden. Een functie wordt gedefinieerd als een samenhangend geheel van arbeidstaken

dat los van de functiebekleder kan voortbestaan. Functies zijn echter wel organisatiespecifiek (Sels, 1996).

Beroepen verwijzen dus naar de aard van het werk, het te bewerken of te maken object en naar de sector. Functies vloeien veeleer voort uit vaardigheden, ervaring en kwalificatieniveaus die echter bedrijfsspecifiek ingevuld worden. In de meeste hedendaagse productie- en arbeidsprocessen kan de term beroep nog nauwelijks omvatten wat individuele werknemers op de werkplek doen. In de meeste gevallen gaat het om 'functies', maar blijft men over beroepen spreken.

Voor de sociologie zijn beroepen onderwerp van studie in zoverre zij een relatie hebben tot de sociale positie van de persoon. De beroepspositie kunnen we dan omschrijven als 'de objectieve positie van een individu in de beroepenhierarchie'. Deze hiërarchie wordt opgesteld op basis van een beroepenclassificatie. Meestal is dit een inhoudelijke rangschikking van beroepen waaraan neutrale codes worden toegekend. Op basis van deze codes worden dan afleidingen gemaakt die de beroepen, eventueel in combinatie met andere elementen, omzetten in prestigeschalen, socio-economische statusindexen of sociale klassen. De intrinsieke waarde van een beroep hangt dan af van het voor een beroep vereiste menselijk kapitaal (de vereiste opleiding en vaardigheden), uitgebreid met maten voor vereiste verantwoordelijkheid en inspanning. De intrinsieke waarde van beroepen worden in bedrijven voornamelijk gehanteerd voor functiewaardering, die een belangrijke basis vormen voor de beloningspraktijken in bedrijven.

2. Klassering van beroepen

Doorgaans worden beroepen in Belgisch (arbeidsmarkt)onderzoek geclassificeerd en geanalyseerd aan de hand van beroepsclassificatiesystemen zoals bijvoorbeeld de ISCO-classificatie (ILO, 1990), de CBS-classificatie (CBS, 2001) en de EGP-classificatie (Erikson, Goldthorpe & Portocarero, 1979). Deze beroepenclassificaties worden voornamelijk gebruikt in sociaal-wetenschappelijk onderzoek en in de arbeidsmarktstatistieken, manpowerplanning, loonanalyses, ...

2.1 International Standard Classification of Occupations (ISCO-88 en ISCO-88 (COM))

De ISCO-classificatie is een classificatiesysteem dat ontworpen werd door de ILO (International Labour Office) ten behoeve van sociaal-wetenschappelijk onderzoek en databanken en in het bijzonder voor datasets die het 'beroep' als centrale variabele opnemen. De laatste en meest recente classificatie is de ISCO-88 (= de verdere ontwikkeling van de voorgaande versies de ISCO-58 en de ISCO-68). De ISCO-88-classificatie kan men vinden op volgende site: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/class/isco.htm>. Men onderscheidt

vier niveaus: majorgroep (tien groepen; 1-digit-code), submajorgroep (28 groepen; 2-digit-code), minorgroep (116 groepen; 3-digit-code) en de unitgroep (390 groepen; 4-digit-code). De aard van het beroep dat de werknemer uitoefent, kan worden gecodeerd overeenkomstig deze ISCO-88-nomenclatuur. Ten behoeve van Eurostat werd door het Institute of Employment Research (IER) (University of Warwick) een Europese variant ontwikkeld namelijk de ISCO-88 (COM). De ISCO-88 (COM)-classificatie kan men vinden op volgende site: <http://www.warwick.ac.uk/ier/isco/isco88.html>.

Deze variant verschilt niet fundamenteel van de basisclassificatie maar is ontwikkeld ter implementering van survey-coderingen. In deze nomenclatuur zijn de functies gerangschikt in afnemende mate van complexiteit van de taken en kennisvereisten¹⁵ verbonden aan de functie: hoger kader en directie horen onder groep 1, personeelsleden behorend tot het middenkader zullen meestal onder groep 2 te classificeren zijn, enz. Volgens de Europese organisatie Eurocadres zijn kaderleden 'Professional and Managerial Staff' (PMS) en behoren ze tot de eerste twee groepen¹⁶ van de ISCO-88-classificatie (Mermet, 1999).

De eerste categorie (ISCO-1) bevat de:

- bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel;
- wetgevende en uitvoerende macht, hogere kaderleden van het openbaar bestuur;
- bedrijfsleiders en kaderleden bij directie;
- directeurs en beheerders van kleine ondernemingen.

De tweede categorie (ISCO-2) bevat de:

- intellectuele en wetenschappelijke beroepen;
- specialisten in de fysische, wiskundige en technische wetenschappen;
- specialisten in de medische en biowetenschappen;
- specialisten in het onderwijs;
- andere specialisten in intellectuele en wetenschappelijke beroepen.

In annexe 3 (ISCO-88) hebben we een gedetailleerde indeling opgenomen van deze twee eerste secties van de ISCO-classificatie.

In wat volgt bekijken we een toepassing van deze werkwijze voor de landen van de Europese Unie. We beperken ons tot de twee eerste secties van de ISCO-classificatie.

¹⁵ Er worden vier 'skill levels' onderscheiden: lager onderwijs, middelbaar onderwijs, hoger onderwijs en universitair onderwijs.

¹⁶ Soms wordt ook groep 3 van de ISCO-classificatie mee opgenomen namelijk de technische functies en aanverwante professionals.

Tabel 3.1 Kaderpersoneel in Europa (1999)

	Aantal loontrekkenden (x 1 000)	Aantal kaderleden volgens ISCO-88 (1-2) (x 1 000)	% kaderleden volgens ISCO-88 (1-2)
België	3 299	867	26,3
Denemarken	2 457	446	18,2
Duitsland	32 193	4 889	15,2
Griekenland	2 245	414	18,4
Spanje	10 771	1 600	14,9
Frankrijk	19 989	2 980	14,9
Ierland	1 088	307	28,2
Italië	14 782	1 850	12,5
Luxemburg	160	31	19,4
Nederland	6 730	1 712	25,4
Oostenrijk	3 175	475	15,0
Portugal	3 499	339	9,7
Finland	2 011	527	26,2
Zweden	3 589	721	20,1
Verenigd Koninkrijk	23 832	7 098	29,8
Totaal (15 landen)	129 819	24 253	18,7

Bron: Eurocades 2000, cijfers Eurostat, Arbeidskrachtentelling 1999, ISCO-88 (1-2) = internationale beroepenclassificatie, groep 1 en 2

Bovenstaande tabel geeft aan dat het aandeel kaderleden verschilt van land tot land binnen de Europese Unie. Na de Angelsaksische landen (de UK en Ierland) met de hoogste percentages, bevindt België zich samen met Nederland en Finland in de kopgroep volgens deze berekening.

Men dient op te merken dat binnen de ISCO-classificatie, de tweede groep (intellectuele en wetenschappelijke beroepen) beroepen bevat die in België niet tot kaderleden behoren zoals bijvoorbeeld specialisten uit het onderwijs. Anderzijds zijn er beroepen van de derde groep (ondergeschikt personeel in intellectuele en wetenschappelijke beroepen) die men over het algemeen in België wel tot kaderleden rekent.

Een tweede en veel gebruikt classificatiesysteem in Nederland is de Standaard Beroepenclassificatie van het Centraal Bureau voor de Statistiek. In wat volgt bespreken we kort dit systeem.

2.2 Standaard Beroepenclassificatie (SBC)

Een vaak gebruikt (in Nederland) beroepsclassificatiesysteem is het Standaard Beroepenclassificatie (SBC) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). De SBC kan men vinden op volgende site: <http://www.cbs.nl/nl/standaarden/classificaties/sbc/index.htm>. Het CBS classificeert de beroepen naar niveau, van elementaire beroepen naar wetenschappelijke beroepen. Onderzoekinstellingen

gebruiken deze SBC voor het coderen van beroepen in enquêtes. Recent nog bracht het CBS een nieuwe classificatie op de markt. De structuur van de classificatie werd niet gewijzigd. Wel werden circa 3 000 nieuwe functiebenamingen toegevoegd aan de 27 000 die al opgenomen waren. Nieuw is ook dat de beroepen behalve een SBC-code ook voorzien zijn van codes van de International Standard Classification of Occupations 1988 (ISCO).

Het takenpakket neemt men op als kleinste eenheid van de classificatie. Onder het takenpakket verstaat men een verzameling taken, verricht of te verrichten door een individu in het kader van economische activiteiten. Een verzameling van gelijksoortige takenpakketten vormen een beroep. De beroepenclassificatie wordt het meest gebruikt in arbeidsmarktonderzoek. Men besloot om voor het takenpakket de benodigde bekwaamheden als uitgangspunt van de classificatie te nemen. De bekwaamheden bestaan uit het niveau, de hoofdrichting en de richting. Daarnaast wordt een onderscheid gemaakt naar de soort van werkzaamheden die binnen een takenpakket worden verricht. Deze werkzaamheden worden aangeduid met werksoorten. De gecodeerde takenpakketten die gelijke criteriawaarden hebben zijn samengevoegd tot 1 211 beroepen.

Binnen deze SBC behoren kaderleden tot de hogere beroepen en de wetenschappelijke beroepen (naast de elementaire beroepen, de lagere beroepen, de middelbare beroepen). Binnen de hogere beroepen (dezelfde indeling maakt men voor de wetenschappelijke beroepen) maakt men een onderscheid in twaalf beroepsklassen:

- hogere pedagogische beroepen;
- hogere landbouwkundige beroepen;
- hogere wiskundige, natuurwetenschappelijke beroepen;
- hogere technische beroepen;
- hogere transportberoepen;
- hogere (para)medische beroepen;
- hogere administratieve, commerciële, economische beroepen;
- hogere juridische, bestuurlijke en beveiligingsberoepen;
- hogere taalkundige en culturele beroepen;
- hogere beroepen op het terrein van gedrag en maatschappij;
- hogere verzorgende beroepen;
- managers.

2.3 EGP (Classificatieschema Erikson, Goldthorpe & Portocarero, 1983)

De EGP-klasse-indeling (naar Erikson, Goldthorpe & Portocarero, 1979), ook wel bekend als de klasse-indeling van Goldthorpe, wordt internationaal het meest gebruikt voor de studie van klassestructuren (Erikson & Goldthorpe, 1992). In dit classificatiesysteem worden respondenten ondergebracht in sociale klassen. In deze indeling gaat men ervan uit dat de positie op de arbeidsmarkt het centrale

criterium vormt voor de indeling van individuen in klassen, vermits deze positie de levenskansen van het individu bepalen. Daarom worden beroepen waarvan de beoefenaren zich in min of meer dezelfde arbeids- en marktsituatie bevinden in klassen bijeengebracht. Deze 'overeenkomstige positie' wordt gebaseerd op de inkomensbronnen, de hoogte van inkomen, de mate van werkzekerheid en de kansen op economische vooruitgang enerzijds en op de plaats in de gezagsverhoudingen en de mate van autonomie in het werk anderzijds. Dit vult Goldthorpe (1980) als volgt nader in: "daarom verenigen wij beroepscategorieën, waarvan de beroepsbeoefenaren met elkaar te vergelijken zijn wat betreft hun bronnen en hoogte van het inkomen, hun werkzekerheid, hun mobiliteitskansen en hun hiërarchische positie en de mate van controle over het productieproces waar zij bij zijn betrokken, kortom hun autonomie in de taakuitoefening". In functie van deze criteria worden elf klassen onderscheiden:

- EGPI: hogere leidinggevende en professionele beroepen (inclusief grotere ondernemers);
- EGPII: middelbare leidinggevende en professionele beroepen;
- EGPIIIa: hogere routine hoofdarbeid;
- EGPIIIb: lagere routine hoofdarbeid;
- EGPIVa: kleine zelfstandigen met personeel;
- EGPIVb: kleine zelfstandigen zonder personeel;
- EGPIVc: zelfstandige boeren;
- EGPV: leidinggevende handarbeid;
- EGPVI: geschoolde handarbeid;
- EGPVIIa: halfgeschoolde en ongeschoolde handarbeid;
- EGPVIIb: landarbeiders.

Men maakt een onderscheid tussen zelfstandigen, werkgevers en werknemers. Zo krijgt men het volgende schema:

Self-employed

- industry (IVb)
- agriculture (IVc)

Employers

- large (I)
- small
 - industry (IVa)
 - agriculture (IVc)

Employees

- service
 - higher grade (I)
 - lower grade (II)
- intermediate
 - routine non-manual

- higher grade (IIIa)
- lower grade (IIIb)
- lower technical and manual, supervisory (V)
- manual labour
 - industry
 - skilled (VI)
 - non-skilled (VIIa)
 - agriculture (VIIb)

Later hebben ze deze indeling verder verfijnd tot zeven klassen:

1. hoger leidinggevend personeel en hooggekwalificeerde specialisten;
2. lagere leidinggevend en minder hoog gekwalificeerde specialisten;
3. hoofdarbeiders die routinewerk in de administratieve en commerciële sfeer verrichten;
4. kleine zelfstandigen;
5. lagere technici en toezichthoudend personeel;
6. geschoolde handarbeiders;
7. semi- en ongeschoolde handarbeiders.

Deze indeling wordt soms ook wel als een drievoudige hiërarchische klassenindeling gepresenteerd (Erikson & Goldthorpe, 1992). In deze rangorde vormen de hogere en middelbare leidinggevende en professionele beroepen de hoogste ('service')klasse, de routine hoofdarbeiders, kleine zelfstandigen en de leidinggevende handarbeiders vormen tezamen de 'intermediaire' klasse en de geschoolde en ongeschoolde handarbeiders de arbeidersklasse. De eerste twee klassen vormen samen de service class. Aan de onderkant situeren zich de arbeiders eveneens verdeeld over twee klassen. In de hiërarchische EGP-driedeling vormen de managers, professionals en het hogere en middelbare leidinggevend personeel tezamen een serviceklasse (met daarbinnen een hogere en lagere serviceklasse). Goldthorpe stelt dat de leden van de serviceklasse zowel in dezelfde situatie verkeren alsmede dezelfde belangen hebben. Op dit punt is echter veel kritiek gekomen. De kern van de kritiek komt naar voren in de zogenaamde theorie van 'de nieuwe klasse'. Volgens deze theorie kan de middenklasse onderscheiden worden in een 'oude' en een 'nieuwe' middenklasse. Er zou een strijd om macht en status zijn tussen twee klassen namelijk de nieuwe opkomende klasse van de 'knowledge workers' en de nog steeds dominante oude klasse van de managers. Deze opkomende nieuwe klasse is gerelateerd aan de groei van beroepsgroepen in de tertiaire en quataire sector en een afname in de industriële sector. Volgens Esping-Andersen (1993) zijn de aard van de autonomie, de inzet van een specifiek soort menselijk kapitaal en de specifieke vertrouwensrelaties, de belangrijkste kenmerken van de nieuwe klasse. Zo zou de autonomie van de professional kwalitatief van een duidelijk andere aard zijn dan die van managers.

De EGP-classificatie kan men vinden op volgend site: http://www.social-science-geis.de/Dauerbeobachtung/Mikrodaten/mikrodaten_tools/EGP/egp_klassifikation.htm. Deze indeling dankt haar populariteit aan het feit dat ze een aantal onderscheidingen samenbrengt die in de literatuur van belang zijn gebleken: hoofdarbeid wordt van handarbeid gescheiden, boeren en kleine zelfstandigen worden apart gehouden en binnen de grote categorieën van handarbeid en hoofdarbeid worden onderscheidingen naar niveau aangebracht, die berusten op vereiste scholing en leidinggevendheid van positie. Op basis van de onderliggende criteria (sector, zelfstandigheid, leidinggevendheid en vereiste scholing) onderscheidt men elf klassen. Daarenboven is de EGP-indeling afgeleid van de International Classification of Occupations (ILO, 1969). Verder is een koppeling met de Standaard Beroepenclassificatie mogelijk. De twee eerste categorieën van deze classificatie zou men als kaderpersoneel kunnen beschouwen. Het gaat dan om:

- hooggekwalificeerde professionals, bestuurders en ambtenaren; managers in en eigenaars van grote ondernemingen = *hoger management*;
- laaggekwalificeerde professionals, bestuurders en ambtenaren; hoger gekwalificeerde technici, managers in kleine bedrijven en ondernemingen; chefs van hoofdarbeiders = *middelbaar management en specialistische functies waarvoor enige deskundigheid is vereist*.

3. Besluit

Wanneer we deze sociologische studies bekijken, valt ten eerste op dat de notie 'kader' niet expliciet wordt gehanteerd (in tegenstelling tot arbeider of bediende). We zien wel dat categorieën worden gebruikt om groepen af te bakenen die ons op basis van de vorige hoofdstukken doen denken aan 'kaders'. Er wordt daarbij gewezen op managementfuncties, met bijna steeds een onderscheid tussen hoger kader en middenkader. Afwijkend tegenover de juridische en administratieve tendensen is het plaatsen van beroepen op basis van expertise of professionele deskundigheid in de hogere echelons van beroepenclassificaties. Op dit vlak wijkt deze sociologische literatuur sterk af van het juridisch gebruik.

Zoals in deel 3 aan bod zal komen, werken veel databanken met de ISCO-classificatie. Op basis van de twee eerste codes (1 en 2) is het mogelijk om kaderleden eruit te distilleren (op een 1-digit-niveau). In vele enquêtes vraagt men naar ofwel de naam van het beroep ofwel naar een beschrijving van de voornaamste taken binnen het beroep. Deze manier van werken heeft echter een aantal nadelen. We sommen ze hier kort even op:

1. men moet deze vragen steeds hercoderen. Het toekennen van een code aan de functienaam is niet altijd even eenvoudig, want vaak zijn functienamen in enquêtes algemener of juist specifieker dan in de classificatie. Desalniettemin

- is het toch mogelijk om in enquêtes de respondenten onder te verdelen naar functieniveau;
2. daarnaast is de definitie van kaderleden bedrijfs- en functiegebonden. In het ene bedrijf wordt een bepaalde uitvoerder van een functie wel tot het kader gerekend, terwijl dit in een ander bedrijf niet zo is;
 3. verder zijn de classificaties vrij onevenwichtig. Sommige beroepsklassen zijn vrij specifiek terwijl anderen juist zeer globaal zijn geclassificeerd;
 4. ten slotte is het zo dat deze classificaties aan veroudering onderhevig zijn. Hoewel er de laatste jaren meer eenvormigheid lijkt te komen in de beroepen-classificaties die men in onderzoek gebruikt, is de veroudering van deze classificaties een blijvend probleem. Er komen nieuwe beroepen bij, oude verdwijnen. Het coderen van beroepen door classificatiesystemen wordt door bijvoorbeeld de snelle technologische veranderingen steeds moeilijker. Men kan steeds minder stabiele en herkenbare beroepen onderscheiden. Een aanverwant probleem is dat in de jaren tachtig er een groei in het aantal beroepen gerealiseerd is bij de leidinggevend functies. Er is in deze periode zelfs sprake van een echte managementhause.

Dit alles maakt dat het steeds weer een titanenwerk blijkt, om de beroepsgegevens van de respondenten te hercoderen. In wat volgt gaan we echter na hoe we op een eenvoudigere manier door toevoeging van slechts één vraag in de verschillende enquêtes kaderleden kunnen distilleren. Het is vrijwel onmogelijk voor elk beroep de bij een functie behorende vaardigheden en werkzaamheden uitputtend in een lijst met antwoordcategorieën op te sommen. Bovendien wordt niet van de respondenten verwacht dat ze het juiste antwoord kiezen uit een hele grote lijst. De gewenste informatie zou op andere wijze kunnen verkregen worden.

Gezien deze coderingsproblemen en de meestal niet aanwezige ruimte in vragenlijsten om deze coderingsproblemen door additionele vragen te verzachten, kiest men in onderzoek dan ook dikwijls voor een eenvoudige vraagstelling gebaseerd op een zelfidentificatie door de respondent.

Het meest rudimentaire en veelgebruikte criterium in Vlaams en/of Belgisch onderzoek, is het statuut van de werknemers. Het is een typisch Belgische indeling, aangezien het berust op het nog bestaande Belgische statutaire verschil tussen arbeiders en bedienden, waarachter nog steeds een realiteit van sociaal-economische verschillen tussen deze groepen schuilgaat. In dit soort vraag wordt het begrip kaderleden wel gehanteerd. Volgende vraagstelling is een voorbeeld van zulke eenvoudige identificatievraag.

Hoe zou u uw job omschrijven, wanneer u enkel rekening houdt met het werk dat u doet? Bent u:

- 1. Ongeschoolde arbeid(st)er
- 2. Geschoolde arbeid(st)er

- 3. Gewone bediende
- 4. Hogere bediende
- 5. Kaderlid

Ter informatie geven we enkele voorbeelden van enquêtes waar deze eenvoudige vraag (A) aan bod komt:

- Flexibiliteitsonderzoek (Vander Steene et al., 2002);
- Onderzoek naar opvattingen van werknemers (De Weerd et al., 1999);
- Kwaliteit van de arbeid, tertiaire sector (Pollet et al., 1998).

CHAPITRE 4

LES 'CADRES' DANS LES PAYS DE L'UNION EUROPEENNE

1. Cadres et comparaisons: les cadres dans certains pays de l'Europe

Un rapide parcours sémantique indique que les appellations, les définitions mais aussi les taux d'encadrement se caractérisent par une infinie hétérogénéité au sein des pays européens. Néanmoins, la notion de 'personnel de cadre' se retrouve partout même si elle est parfois difficile à traduire de manière unimodale dans les différentes langues et les différents pays de l'Union; en effet, dans toutes les entreprises européennes, il existe des salariés investis soit de responsabilités techniques, de fonctions managériales ou de fonctions hiérarchiques.

A titre exemplatif, en France, il existe plusieurs définitions juridiques du cadre (voir infra); la plus fréquente est conventionnelle et renvoie à l'institution des régimes de retraite et de prévoyance spécifiques pour les cadres; en Italie, les 'dirigenti' exercent dans les entreprises des fonctions à haute compétence professionnelle et disposent d'un statut depuis 1976; la catégorie des 'quadri', quant à elle, a été définie par une loi du 13 mai 1985, loi qui les définit comme des salariés "qui, sans appartenir à la catégorie des cadres de direction, assument de façon continue des fonctions d'une importance majeure pour le développement de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs" (Bournois, 1991).¹⁷

La diversité des appellations et des définitions sera examinée dans ce chapitre pour quelques pays européens mais auparavant, sur base du 'Panel Europe', désormais annuel, de l'Association pour l'Emploi des cadres (APEC)¹⁸ en France, nous examinerons la population cadre employée dans les entreprises du secteur

¹⁷ Ce sont les conventions collectives qui déterminent si on appartient ou non à la population des quadri. Pratiquement, la loi n'a pas apporté grand chose aux intéressés et en cas de vide juridique, c'est la législation propre aux employés ('impiegati') qui s'applique.

¹⁸ Le 'Panel Europe' de l'APEC est effectué chaque année depuis le début des années '90 dans huit Etats membres: la France, la Belgique, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas et le Royaume-Uni auprès de 3 600 entreprises dont 400 en Belgique. Dans chaque pays, les entreprises interrogées constituent un échantillon représentatif de l'emploi cadre par secteur d'activité et par taille d'entreprise.

privé de plus de dix salariés et les taux d'encadrement dans les pays de l'Union mais, en préalable, quelle est la définition de la notion de 'personnel de cadre' retenue dans le 'Panel Europe'?

- pour la France, l'APEC a retenu la notion de cadre telle qu'elle est définie par l'Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres (AGIRC). "D'après l'AGIRC: 2,7 millions de cadres salariés du secteur privé cotisent à une caisse de retraite de cadres au titre des articles 4 et 4 bis de la Convention nationale du 14 mars 1947 (= personnes qui exercent des fonctions d'ingénieurs et de cadres telles que définies dans les conventions collectives (article 4) ou qui ont un coefficient salarial égal ou supérieur à 300 (article 4 bis). Il est à noter que la définition AGIRC – basée sur les conventions collectives – est partiellement différente de celle de l'INSEE – basée sur les catégories socioprofessionnelles" (APEC, 2002);
- pour le 'Panel Europe', l'APEC a retenu la définition APEC/AGIRC, en proposant aux entreprises de chaque pays une définition la plus proche possible de cette définition 'française' (voir Annexe 4).

Si l'on se réfère à la définition de la notion de cadre signalée dans l'enquête pour la Belgique, il s'agit: "des salariés dirigeants ou responsables d'unité et salariés assurant des fonctions d'expertises techniques ou managériales dans l'entreprise – ou ensemble des personnels de direction, des employés non barémiques" (APEC, 2002).

Tableau 4.1 Taux d'encadrement dans certains pays de l'union européenne

	B	D	E	F	I	L	NL	UK	UE
Taux d'encadrement	13,5	10,5	16,5	14,5	12	20,5	16	19,5	14,5

Source: APEC, 2002

Dans son 'Panel Europe', l'APEC évalue le taux d'encadrement européen (pourcentage de cadres dans l'effectif salarié) à 14,5% en 2001; taux d'encadrement en augmentation puisqu'il avoisinait les 12,5% en 1993. La population cadre augmente plus rapidement que l'ensemble des effectifs salariés.

Ce taux d'encadrement connaît cependant des disparités importantes selon les pays de l'Union. Il s'élève à 20,5% pour le Luxembourg, à 19,5% pour le Royaume-Uni mais seulement à 13,5% pour la Belgique ou à 10,5% pour l'Allemagne (APEC, 2002).

Ces disparités reflètent en partie une structure différente de l'emploi salarié par secteur et par taille d'entreprise mais elles reflètent aussi des différences dans les structures productives. Notons que le taux d'encadrement peut varier fortement

au sein d'un même secteur. Ainsi, le taux d'encadrement pour le secteur des services est de 29% en Belgique mais de 64% au Luxembourg. Ces disparités peuvent aussi correspondre à une définition plus restrictive de la notion de 'personnel de cadre' comme c'est le cas en Allemagne (voir infra).

Tableau 4.2 Taux d'encadrement dans les principaux secteurs d'activité – secteur privé de différents pays européens, en %

	B	D	E	F	I	L	NL	UK	UE
Industrie	36	33	29	29	46	10	21	20	29
Construction	7	8	9	6	5	7	10	5	6
Commerce	19	20	22	25	20	13	22	28	24
Transports	9	6	5	4	4	6	5	7	6
Services	29	33	35	36	25	64	42	40	35

Source: APEC, Emploi cadre, les perspectives pour 2002, p. 7

Sur base du 'Panel Europe', il apparaît que la Belgique, tout comme l'Allemagne, la France et l'Espagne, ont une structure de l'emploi cadre où l'industrie et les services occupent une place importante; presque 2/3 de l'emploi des cadres. En Belgique, le troisième pôle de l'emploi des cadres est le commerce (19%) suivi des transports (9%) et de la construction (7%). Le Luxembourg, le Royaume-Uni et les Pays-Bas se caractérisent par une forte concentration des cadres dans les services et le commerce ce qui correspond à leurs structures productives. La position de l'Italie est un peu particulière puisque 46% des cadres se situe dans l'industrie.

Si nous comparons les chiffres extraits de l'Enquête Forces de Travail (EFT) avec les chiffres de l'APEC, nous constatons qu'il est difficile d'établir des correspondances entre ces deux types de données collectées notamment pour la Belgique.

Tableau 4.3 Pourcentage de salariés CITP-1 et CITP-2 pour huit pays européens, 1999

	B	D	E	F	I	L	NL	UK	UE
CITP-1+2	26,2	15,1	14,8	14,9	12,5	19,3	25,4	29,7	18,6
CITP-1	5,9	3,2	2,5	4,5	1,9	3,7	7,8	14,1	5,6
CITP-2	20,3	11,9	12,8	10,4	10,5	15,6	17,6	15,6	13,0

Source: Eurostat, Statistiques sociales européennes, Résultats de l'EFT, 1999, données 1999

Ainsi, dans l'EFT, on constate – en se référant à la catégorie ISCO – que par rapport à la moyenne européenne, pour la catégorie CITP-1+2, quatre pays ont une moyenne inférieure à celle de l'union européenne (Allemagne, Espagne, France, Italie) et trois pays ont des chiffres beaucoup plus élevés que la moyenne euro-

péenne (Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni). Dans le cas du 'Panel Europe', la Belgique a un taux d'encadrement inférieur (13,5%) à la moyenne européenne (14,5%) alors que dans le cas de l'EFT, la Belgique se situe à l'autre extrémité de l'échelle, avec un pourcentage de salariés CITP-1+2 de 26,2% contre 18,6% en Europe.

Pour le CITP-1, par rapport à la moyenne au sein de l'union européenne, c'est le Royaume-Uni qui s'en écarte le plus (14,1%) ainsi que l'Italie (1,9%). Le CITP-2 connaît également des variations importantes notamment quand on reprend le cas de la Belgique (20,3%) et que l'on compare ce pourcentage par rapport au pourcentage pour l'union européenne (13%).

Tableau 4.4 Les recrutements par secteur d'activité pour 9 pays européens, en %

	B	D	E	F	I	L	NL	UK	UE
Industrie	37	29	27	25	54	9	19	9	23
Construction	8	15	14	7	7	5	11	8	10
Commerce	15	23	19	21	16	9	24	20	20
Transports	9	3	6	5	5	2	6	8	6
Services	31	30	34	42	18	75	40	55	41

Source: APEC, *Emploi cadre, les perspectives pour 2002*, p. 13

Au plan européen, la première place des services dans le recrutement des cadres est partagée par plusieurs pays européens (Espagne, Allemagne, France, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni) tandis que pour la Belgique et l'Italie, c'est l'industrie qui recrute le plus de cadres, respectivement 37 et 54% alors que le secteur des services en recrute respectivement 31 et 18%.

Les analyses menées par l'APEC montrent, qu'en termes d'évolution sur les deux dernières années et au plan européen, la part du secteur des services baisse pour la deuxième année consécutive, de même cette année que celle de l'industrie au profit de la construction et du commerce pour ce qui concerne le recrutement des cadres dans ce secteur d'activité.

Après ces quelques statistiques, notre présentation de quelques pays européens (France, Espagne, Allemagne et Royaume-Uni) a pour objectif d'examiner comment la notion de 'personnel de cadre' est abordée dans ces différents pays. Outre le fait que nous nous sommes attachés à une définition du concept de 'personnel de cadre' là où cela était possible, nous nous sommes aussi intéressés là où cela avait du sens au temps de travail des cadres puisqu'en France, la loi sur la réduction du temps de travail¹⁹ a remis sur l'établi la question du temps de travail 'de ceux qui ne le comptent pas'. Dans la mesure du possible,

¹⁹ Loi de juin 1998 sur la réduction du temps de travail.

nous donnons quelques statistiques relatives à l'emploi des cadres dans ces différents pays.

2. Le cas de la France

2.1 Les cadres, une réalité sociologique?

Le concept de cadre tel qu'il prévaut en France n'existe pas à proprement parler dans les autres pays européens toutefois ce n'est pas pour autant qu'il ne recouvre qu'une acception. Ainsi, différentes approches, différentes définitions juridiques existent de ce concept qui, bien entendu, ont évolué au cours du temps et ne se recouvrent pas ...; elles ne permettent dès lors pas plus qu'en Belgique de dégager des critères uniformes et objectifs de ce qu'est un 'cadre', même si depuis les années '30, en France, la catégorisation sociale des 'cadres' (Bouffartigue & Gadéa, 2000) a été particulièrement forte.

1. La première reconnaissance du concept de cadre s'est faite sous le gouvernement de Vichy en septembre 1945; il s'agissait - après la seconde guerre mondiale - de fixer dans des arrêtés les salaires des ingénieurs et des cadres des industries des métaux (Bournois, 1991). Ces arrêtés disposent que 'sont considérés comme *ingénieurs*' les collaborateurs qui, sans exercer de fonctions de commandement, ont une formation technique, constatée généralement par un diplôme ou reconnue équivalente, qui occupent dans l'entreprise un poste où ils mettent en oeuvre les connaissances qu'ils ont acquises. Sont considérés comme *cadres* 'les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant par délégation de l'employeur un commandement sur des collaborateurs de toute nature: ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs et commerciaux'.
2. La seconde reconnaissance de la notion 'personnel de cadre' s'est faite dans le cadre de la convention collective nationale interprofessionnelle qui, en 1947, définit les bases du régime de retraite et de prévoyance des cadres, géré par l'AGIRC (voir supra); les cotisants obligatoires à ce régime de retraite étant les ingénieurs, les cadres mais aussi les dirigeants salariés, les médecins salariés, etc.
3. La troisième reconnaissance de la notion de 'personnel de cadre' se retrouve dans la législation du travail lorsqu'elle définit les collèges pour les élections prud'homales, pour les élections aux comités d'entreprise et les représentants au conseil d'administration.

Ainsi, pour les prud'hommes, les élections s'effectuent par section et au sein de ces sections par collège. Ces collèges sont au nombre de trois: ouvriers-em-

ployés, cadres et VRP²⁰ et employeurs. Pour ce qui concerne les élections au collège 'cadres et VRP',²¹ sont concernés 'les ingénieurs ainsi que les salariés qui, même s'ils n'exercent pas de commandement, ont une formation équivalente constatée ou non par un diplôme; les salariés qui, ayant acquis une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière, exercent un commandement par délégation de l'employeur; les agents de maîtrise qui ont une délégation écrite de commandement; les voyageurs, représentants et placiers' (cité par Bournois, 1991). Dans ce cas de figure, sont assimilés aux cadres les 'agents de maîtrise qui ont une délégation écrite de commandement'.

Pour ce qui concerne les élections aux comités d'entreprise, depuis 1966 un troisième collège a fait son apparition: le 'collège cadres'. L'article L. 433-2 du Code du Travail dispose que 'dans les entreprises occupant plus de 500 salariés où les cadres ne représentent pas l'effectif de 25 suffisant pour constituer un collège distinct, un siège de titulaire doit être réservé à leur catégorie dans le second collège'.

Dans les entreprises qui ont un conseil d'administration ou de surveillance, deux représentants du comité d'entreprise (un dans chaque collège) peuvent siéger à titre consultatif (art. L. 432-6 du Code du Travail). Au cas où il existe un collège distinct pour les cadres, le nombre de représentants qui peuvent participer au conseil d'administration est porté à quatre.

4. La quatrième reconnaissance de la notion de cadre est celle définie par la Cour de Cassation dans ses arrêts. Il apparaît dans certains de ceux-ci que l'affiliation à une Caisse de retraite cadres ne soit pas un élément qui implique la qualité de cadre; de même, "le montant du salaire perçu, même s'il est supérieur à des niveaux de salaire fixés par les conventions collectives, n'entraîne pas la qualité de cadre" (Bournois, 1991). En définitive, selon la Cour de Cassation, on est cadre si cela est prévu dans le contrat de travail ou par convention collective. Sinon, le juge se fondera sur la nature des *fonctions exercées, fonctions qui doivent impliquer 'responsabilité et commandement'*. C'est une situation que nous retrouvons en Belgique dans la jurisprudence relative aux élections sociales.

Depuis la loi no. 2000-37 du 19 janvier 2000, le temps de travail des cadres est régi par les articles L. 212-15-1 à L. 212-15-4 du Code du Travail. Ces nouvelles dispositions - basées pour partie sur la jurisprudence antérieure de la Cour de Cassation - distinguent trois catégories de cadres soumises, chacune, à un régime particulier en matière de temps de travail:

²⁰ Selon le Larousse 2000, le VRP (sigle de voyageur représentant placier) est l'intermédiaire du commerce qui prospecte la clientèle et reçoit les commandes pour le compte d'une ou plusieurs entreprises.

²¹ Article L 513-1-3e alinéa (loi du 2 janvier 1979) du Code du Travail.

- les cadres dirigeants;
- les cadres dont la durée du travail peut être prédéterminée, dits aussi cadres 'intégrés';
- les cadres dont la durée du travail ne peut être prédéterminée.

Il est à noter que si la loi distingue trois catégories de cadres; elle renvoie toutefois aux partenaires sociaux le soin de les définir précisément dans les branches ou les entreprises et en même temps, elle ne laisse en aucun cas la liberté aux entreprises ou aux salariés concernés de choisir de quelle catégorie relève tel ou tel cadre.

Ainsi, sont considérés comme ayant la *qualité de cadre dirigeant* (Code du Travail, art. L. 212-15-1), les cadres:

- “auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps;
- qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome;
- et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise ou l'établissement”.

Cette définition, très restrictive, résulte du fait que les cadres dirigeants sont exclus de la quasi-totalité des dispositions relatives à la durée du travail.

Il est à noter que “la loi n'impose aucun formalisme à la reconnaissance des cadres dirigeants. Aucune négociation, aucune convention contractuelle particulière ne s'impose légalement. Etre ou ne pas être cadre dirigeant est un état de fait; il appartient à l'employeur de la constater. Cependant, il est prudent de formaliser quelque peu cette situation d'exception. Selon les débats parlementaires et les travaux préparatoires à la loi Aubry II, cette catégorie de cadres est très limitée. Elle concerne les cadres qui ont un rôle de quasi-employeur. Il s'agit en tout état de cause du premier cercle autour du dirigeant ou du chef d'entreprise” (Boullier, 2000).

Quant aux travailleurs ayant la *qualité de cadres 'intégrés'* et visés par l'article L. 212-15-2 du Code du Travail, il s'agit de ceux:

- “qui ont la qualité de cadres au sens des conventions collectives de branche et du premier alinéa de l'article 4 de la convention collective nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947;
- et qui sont occupés selon l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés;
- et pour lesquels la durée de leur temps de travail peut être prédéterminée”.

Dans ce cas de figure, peu importe la fonction ou les responsabilités des cadres visés (encadrant, expert ou exécutant).

Selon les débats parlementaires et les travaux préparatoires à la loi, sont “notamment concernés les cadres de proximité tels que le chef de chantier ou les

responsables d'agences, les chefs de service qui encadrent des équipes de travail et sont soumis aux mêmes contraintes de présence" (Boullier, 2000).

Tant pour ces cadres dits 'intégrés' que pour les autres salariés non-cadres, le temps de travail et de repos fait l'objet de contrôles. Dès lors:

- leurs horaires doivent être décomptés;
- les règles relatives aux heures supplémentaires leurs sont applicables;
- les durées maximales du travail, quotidienne et hebdomadaire sont également applicables à ces cadres;
- les temps de repos minima doivent également être respectés.

Comment déterminer alors les *cadres dont l'horaire ne peut être prédéterminé*?

Cette catégorie nous renvoie inévitablement à l'hétérogénéité de la notion de 'personnel de cadre'... Ces *cadres dont l'horaire ne peut être prédéterminé* sont définis dans l'article L. 212-15-3 du Code du Travail comme ceux qui:

- "ont la qualité de cadre au sens des conventions collectives de branche et du premier alinéa de l'article 4 de la convention nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947. Les assimilés cadres, au sens de la réglementation de la retraite des cadres, sont donc exclus de cette catégorie. Par conséquent, les nouvelles dispositions légales relatives au forfait en jours ne leur sont pas applicables;
- et ne relèvent pas des catégories visées aux articles L. 212-15-1 (cadres dirigeants) et L. 212-15-2 (cadres 'intégrés')".

En matière de temps de travail, ce qui est intéressant, c'est que quand bien même leur horaire ne peut être déterminé, la loi indique expressément que "tous ces cadres doivent bénéficier de la réduction du temps de travail. Cette obligation de résultat est d'autant plus importante que l'indétermination de leurs horaires doit conduire les entreprises à imaginer d'autres indicateurs du volume de leur travail et des moyens propres à démontrer la réalité de sa réduction" (Boullier, 2000).

Tout comme en Belgique, la catégorie des cadres est un groupe en expansion. Au début des années '70 toutefois, les cadres, c'est-à-dire, ce qui deviendra par la suite en France le "groupe socioprofessionnel des cadres et professions intellectuelles supérieures" ne représentent que 5% de la population active (soit un million de personnes). A la fin des années '90, ils sont près de 15% (3 millions de personnes).

Cette évolution (voir tableau 5.4) s'inscrit dans les faits suivants:

- l'existence d'une contraction du salariat moins qualifié et le développement de professions intermédiaires;
- le rôle de plus en plus marqué de la certification supérieure pour ce groupe socioprofessionnel avec en parallèle, une diminution sensible des trajectoires professionnelles de cadres autodidactes;

- une augmentation du nombre de femmes dans ce groupe socioprofessionnel.

Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que les chiffres du tableau 5.4 sont à interpréter avec prudence. En effet, les sources en sont différentes puisque pour 1982, il s'agit de chiffres qui proviennent du Recensement de population et que pour 1997, les chiffres proviennent de l'Enquête Emploi. Il est à noter que ces données statistiques sont centrées sur le noyau historique des cadres (des entreprises et des administrations), qui correspond à trois des catégories que l'INSEE classe actuellement dans le 'groupe socioprofessionnel des cadres et professions intellectuelles supérieures' (groupe 3): les 'ingénieurs et cadres techniques des entreprises' (catégorie 38 dans la nomenclature de l'INSEE); les 'cadres administratifs et commerciaux des entreprises' (catégorie 37); les cadres de la fonction publique (catégorie 33) (Bouffartigue, 2001).

Tableau 4.5 Les grands groupes professionnels chez les cadres supérieurs (effectifs en milliers)

	1982 - Recensement de la population				Effectifs en milliers	1997 - Enquête Emploi		
	Effectifs en milliers	% de fem- mes	% de moins de 35 ans	% de diplômés du supérieur		% de fem- mes	% de moins de 35 ans	% de diplômés du supérieur
<i>Cadres de la fonction publique</i>	244	24	33	56	285	31	19	69
Cadres administratifs, magistrats, per- sonnel politique	170	33	33	53	197	37	14	66
Ingénieurs	37	7	33	77	58	21	25	83
Officiers	37	2	36	46	30	10	33	59
<i>Cadres administratifs et commerciaux des entreprises</i>	549	20	25	36	801	33	26	60
Fonction administrative	231	26	28	43	406	42	26	66
dont gestion courante	185							
dont org., études, contrôle, formation								
Fonction commerciale	46	30	30	23	235			
dont marketing, publicité	195	11	27	30	248	23	29	67
dont autres	21	32	39	47	70	43	40	73
Banques	174	8	25	28	178	15	28	46
Assurances	66	16	21	35	91	23	17	53
Autres	42	31	21	27	43	30	19	56
	15	n.d.	n.d.	n.d.	12	n.d.	n.d.	n.d.
<i>Ingénieurs et cadres techniques</i>	372	6	27	56	660	11	30	73
Informaticiens	48	15	50	61	167	17	40	78
Etudes, recherches et essais	121	6	31	71	194	11	31	85
Technico-commerciaux, commerciaux	36	4	24	66	73	8	25	62
Fabrication	100	4	21	46	167	6	20	57
Autres	67	n.d.	n.d.	n.d.	58	n.d.	n.d.	n.d.

Source: Bouffartigue, 2001, p. 114

3. Le cas de l'Espagne

3.1 Quelle définition du 'cadre' en Espagne?

Dans la plupart des encyclopédies espagnoles, aucune référence n'est faite au signifié de 'cuadro' en tant que catégorie socioprofessionnelle du monde du travail et en général, aucune pertinence n'est attribuée à cette notion dans l'espace des relations professionnelles si elle est utilisée de manière isolée. En outre, peu de recherches ont été menées sur les 'cuadros' en Espagne tant sur le plan statistique que sociologique.

En Espagne, deux catégories socioprofessionnelles sont cependant reconnues: les 'directivos' et les 'ejecutivos'. La première catégorie se rapproche assez bien de ce que l'on appelle les dirigeants d'entreprises, "c'est-à-dire, ceux qui participent à la définition de la stratégie de l'entreprise et qui ont un rôle décisionnel dans les orientations économiques, commerciales, financières et sociales" (Bruhnes, 1999); la seconde désigne tous ceux qui exercent un poste à responsabilité en termes d'encadrement, d'expertise technique ou dans le domaine commercial (Bruhnes, 1999).

Caractéristiques communes à ces deux catégories socioprofessionnelles: un diplôme de niveau supérieur et des responsabilités. Les catégories espagnoles de 'directivos' et 'ejecutivos' correspondent plutôt, nous semble-t-il, à la notion française de 'cadres supérieurs'.

Il est à noter que l'encadrement de proximité, les 'mandos medios', c'est-à-dire, les superviseurs, coordonnateurs et chefs de production ne font pas partie de cette catégorie 'cadres'.

A l'intérieur de l'espace des relations professionnelles, la notion de 'cadre' est connue comme catégorie socioprofessionnelle mais elle est rarement évoquée seule. Ainsi, au sein des deux principales organisations syndicales espagnoles: l'Union générale des Travailleurs (UGT) et les Commissions Ouvrières (CCOO), la situation est la suivante: pour les Commissions Ouvrières (CCOO) on parle habituellement de l'ensemble 'Tecnicos, Profesionales y Cuadros' (TPC) même si les structures de l'organisation syndicale ne reposent pas sur ces trois termes.

A l'UGT, on parle de 'Tecnicos y Cuadros' mais cette fois au plan confédéral, il y a bien une 'Union de Tecnicos y cuadros'.

Outre ces deux grandes confédérations, il y a une 'Confederacion de Cuadros y Profesionales'; elle définit le 'cuadro' comme toute personne salariée accomplissant des fonctions de commandement et/ou de responsabilités dans l'entreprise publique ou privée'. La capacité de mobilisation de cette confédération est faible.

En définitive, il apparaît qu'en Espagne "l'ancrage identitaire professionnel et le positionnement social s'opèrent avant tout par l'appartenance à une catégorie professionnelle liée au métier et à l'activité plus qu'à l'appartenance à une strate hiérarchique" (Bruhnes, 1999).

Autre élément qui nous semble digne d'intérêt: au niveau des conventions collectives, les cadres n'apparaissent jamais en tant que tels. Il existe cependant une similitude avec la Belgique puisque dans le secteur bancaire une convention collective de travail classe les personnels bancaires en quatre catégories socioprofessionnelles ('grupos profesionales'). La première catégorie socioprofessionnelle correspondrait à ce que nous qualifions de 'personnel de cadre' mais la dénomination est celle de 'Técnicos'.

C'est historiquement que l'on peut en partie expliciter la situation espagnole, en ce qui concerne la définition du concept de cadre mais pour notre objet, nous nous focaliserons essentiellement sur ce qui existe aujourd'hui dans ce pays:

- premièrement, il existe de nombreuses associations professionnelles qui correspondent tout comme en Belgique pour l'essentiel à la fois à des catégories professionnelles et à des professions diplômées; ainsi il existe des associations professionnelles de médecins, d'infirmières, de pilotes et d'enseignants (surtout dans l'enseignement secondaire), d'ingénieurs;
- deuxièmement, dans d'autres secteurs d'activité, se sont constitués des associations professionnelles lorsque certaines catégories d'employés étaient surreprésentées (fonctions techniques spécialisées, fonctions à un certain niveau dans la hiérarchie). Par exemple, dans le secteur bancaire ('Confederacion de Cuadros y Profesionales de la Banca', dans le secteur de la chimie ('Federacion Quimica de la Confederacion de Cuadros');
- troisièmement, les organisations syndicales traditionnelles ont abandonné leur politique ouvriériste des années '70 et tiennent de plus en plus compte de la spécificité des intérêts des 'TPC' même si ces travailleurs ne constituent pas le plus gros des effectifs de ces organisations;
- quatrièmement, pour l'essentiel, les cadres d'entreprises ne s'identifient pas comme une catégorie sociale construite comme en France car les politiques de gestion des entreprises en ce qui les concernent sont différentes de celles mises en œuvre pour les autres salariés (pratique des contrats individuels de travail en marge des conventions collectives de travail); les cadres ne sont pas couverts par la convention d'entreprise et en général, ils négocient individuellement leur contrat de travail, en particulier, la clause salariale.

En ce qui concerne la question du temps de travail, celle-ci ne constitue pas un débat prioritaire pour la société espagnole. Plusieurs facteurs expliquent cet état de fait: d'une part, depuis la loi de 1994, la réglementation du temps de travail s'est beaucoup assouplie en autorisant une certaine flexibilité et d'autre part, le tissu économique se caractérise par l'existence de nombreuses petites et moyennes entreprises et d'un secteur informel important.

L'UGT et les CCOO souhaitent cependant un développement du temps partiel et une réduction des heures supplémentaires dans le cadre d'un accord interprofessionnel visant les '35 heures'.

Pour l'ensemble des salariés – sauf les cadres – la durée du temps de travail est prévue dans la convention de branche et d'entreprise; depuis quelques années, elle est souvent définie annuellement. Il apparaît que les 'mandos médios' sont en général couverts par les conventions collectives; ils effectuent alors le nombre d'heures indiquées dans la convention sauf dans quelques entreprises où ils travaillent beaucoup plus, sans recevoir de contrepartie financière ou sans pouvoir récupérer en temps.

En définitive, en Espagne, on parle plus fréquemment 'd'équipe dirigeante' que de 'cuadros' et ceci, tout en nuanciant ce qui est évoqué par cette notion: l'équipe dirigeante' est composée des hauts dirigeants, c'est-à-dire, de ceux qui participent du directoire ou du conseil d'administration de l'entreprise et de l'équipe dirigeante au sens large, c'est-à-dire, des travailleurs qui se trouvent aux commandes fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise.

Dans certaines entreprises multinationales, les 'cuadros' sont ceux qui atteignent un certain nombre de points lors de leur classement selon la méthode d'évaluation analytique Hay (Bruhnes, 1999).

3.2 Eléments statistiques

Il est possible d'approcher la réalité du nombre de 'cuadros' en Espagne en partant de l'Enquête Population Active qui est effectuée depuis 1964 trimestriellement.

Tableau 4.6 Evolution de la population occupée totale et des 'Tecnicos, Profesionales y Cuadros' (en milliers)

	1980	1990	2000
Pop. occupée total	11 896,0	12 556,5	14 449,5
TPC occupés	754,2	1 365,4	3 044,9
TPC salariés - secteur privé	276,4	458,7	1 568,9
TPC salariés - secteur public	378,3	736,7	1 098,0

Source: Prieto (EPA et élaborations propres), Université de Computense - Madrid, 2001

On constate l'augmentation quasi-exponentielle des 'Tecnicos, Profesionales y Cuadros' entre 1980 et 2000; la population des TPC s'est en effet multipliée par quatre alors que la population active occupée n'augmente, quant à elle, que de 21%. Autre constat, en 1980 et en 1990, les TPC salariés sont majoritaires dans le secteur public (santé, enseignement) avant que la tendance ne s'inverse durant les années '90 et qu'ils ne deviennent majoritaires dans le secteur privé.

4. Le cas du Royaume-Uni

4.1 Définition

Traditionnellement, au Royaume-Uni, c'est la notion de 'manager' qui prévaut, notion qui est utilisée de manière extensive depuis les années '80 et qui recouvre plusieurs types de responsabilités impliquant la coordination du travail (le commandement) d'autres travailleurs; la notion d'officer' est plus utilisée pour les responsabilités fonctionnelles. En général, les entreprises distinguent des 'top managers and directors', des 'senior managers' ou cadres de direction, des 'middle managers' (encadrement intermédiaire), des 'junior managers' (cadres débutants) et des 'supervisory managers' (agents de maîtrise). Ce sont les 'senior managers' qui représentent l'employeur et disposent d'un pouvoir de décision et d'une autonomie suffisante.

Le qualificatif de 'manager' s'applique à des travailleurs dont les caractéristiques sont les suivantes:

- ils sont en général exclus des accords collectifs;
- leurs heures supplémentaires sont en général non comptabilisées et non payées;
- leur système d'évaluation et de rémunération est distinct de celui des autres salariés.

“Pour cette population, l'évaluation par objectifs devient la norme au sein des grandes entreprises et la rémunération est individualisée. La catégorie 'manager' bénéficie en outre d'éléments de rémunération accessoires proportionnels au niveau hiérarchique: meilleure couverture maladie, voiture de fonction, téléphone mobile, adhésion à des clubs, ... Toutefois, l'écart entre managers et non managers s'est progressivement réduit sur ce chapitre ces dernières années” (Bruhnes, 1999).

Parallèlement, la définition de 'professionals' s'est également élargie. Par le passé, cette expression désignait des travailleurs possédant des qualifications professionnelles et/ou qui appartenant à une association professionnelle pertinente (Royal College of Nurses, Institute of Personnel Development) ou organisation syndicale (The National Union of journalistes professional standard). Aujourd'hui, le concept de 'professionals' est aussi utilisé pour y inclure des travailleurs qui n'ont pas de qualifications professionnelles particulières ou qui n'adhèrent pas à une association professionnelle mais qui s'acquittent de leurs fonctions avec compétence et professionnalisme. Ainsi, un travailleur décrit comme 'professional software programmer' peut n'appartenir à aucune association ou n'avoir aucun diplôme mais être simplement un très bon programmeur professionnalisé.

Il est à noter que les 'professionnels' sont en principe exclus des conventions collectives et que leur contrat de travail mentionne explicitement qu'ils doivent travailler 'autant qu'il le faudra'.

De manière juxtaposée à ces élargissements dans les concepts de 'managers' et de 'professionnels', l'Office National de Statistiques (ONS) du Royaume-Uni avait modifié sa définition du management. Ce changement de définition posait problème lorsque l'on comparait des données européennes car il induisait le sentiment qu'il y avait plus de 'managers' au Royaume-Uni que dans les autres entreprises au sein de l'union européenne.

Dans le courant de l'année 2000, après avoir consulté des groupes d'utilisateurs de données statistiques, l'ONS a dressé une nouvelle classification des métiers et des professions.

Cette nouvelle classification fournit, semble-t-il, une définition plus étroite des professions ou métiers du management (en particulier par la séparation qu'elle donne par exemple, entre les emplois de bureau de haut niveau et les fermiers); elle révisé aussi la liste des métiers relatifs à l'informatique et aux professions conjointes et introduit de nouveaux métiers spécifiques au secteur de l'environnement et de la conservation de la nature. Autrement dit, cette nouvelle classification des métiers reflète pour partie la hausse des qualifications la reconnaissance et le développement de nouvelles professions dans le secteur des services.

En ce qui concerne la question du temps de travail, d'une manière générale, elle n'émerge pas de manière flagrante dans les entreprises. Dans la plupart des contrats de travail des managers, il n'y a aucune spécification de la durée de leur travail: il est entendu que cette population ne compte pas ses heures. Cependant, lorsque cette durée est précisée, il s'agit de l'horaire collectif valable pour l'ensemble des salariés. Une clause stipule alors que le manager devra travailler autant d'heures supplémentaires que sa charge le nécessitera.

4.2 Données statistiques

En 1979, la proportion des travailleurs anglais classés comme des employés de 'management' ou de 'professional and related supporting management and administration' était de 12,3%. En 1988, ce groupe professionnel a atteint 17% des travailleurs, niveau auquel il s'est maintenu pendant toute la décennie qui a suivi.

Le tableau 4.7 indique la croissance dans les années '90 de trois groupes professionnels qui nous intéressent pour notre objet et ce, selon la Classification professionnelle Standard de 1990 (LFS Historical Supplement, 1996).

Tableau 4.7 Classification professionnelle des employés et des indépendants (millions), printemps 1991-2000

	Managers and administrators	Professional occupations	Associate professional and technical	All management, professional and technical
1991	3,68	2,41	2,28	8,37
2000	4,52	3,04	2,89	10,45
1991-2000 % change	22,80	26,10	26,80	24,90

Source: Jefferys, University of North London, 2001

5. Le cas de l'Allemagne

5.1 Le problème de la définition du 'personnel de cadre'

En Allemagne, la catégorie de 'personnel de cadre' ne recouvre pas la même réalité sociale qu'en France. Traditionnellement, l'industrie allemande regroupe essentiellement deux grandes catégories socioprofessionnelles: les ouvriers et les employés. Les ouvriers 'gewerbliche Arbeitnehmer' et les employés 'Angestellten' sont affiliés à des caisses de retraite différentes²² et dans les entreprises et les branches, ils sont traditionnellement²³ couverts par des conventions collectives et des accords collectifs différents. Les 'Angestellten' qui se définissent essentiellement par le système de protection sociale dont ils bénéficient et forment à ce titre un groupe distinct de celui des ouvriers se décomposent en deux sous-groupes:

- d'une part, les 'leitenden Angestellten' (cadres supérieurs et dirigeants) qui exercent une responsabilité hiérarchique dans l'entreprise et donc, peuvent à ce titre être assimilés à la catégorie des employeurs (Arbeitgeber) alors qu'ils ne sont que employés (Arbeitnehmer);
- d'autre part les 'übertariflichen Angestellten' (chefs de département, chefs de grands services) qui peuvent être assimilés à des cadres moyens (innovation, concepts) et les 'Angestellten' qui exécutent des fonctions qui ne peuvent être rattachées directement à des fonctions de production mais sont plutôt des cadres inférieurs impliqués souvent dans des routines administratives.

A la différence des trois autres pays présentés dans cette section, en Allemagne, les ingénieurs, les informaticiens, les commerciaux diplômés de l'enseignement supérieur ne débute généralement pas comme 'personnel de cadre'. Ils sont

²² Pour les employés, il s'agit par exemple de la 'Bundesversicherungsanstalt für Angestellte', quelque soit la fonction ou le rang de l'employé.

²³ Dans quelques entreprises, notamment BASF, on va cependant vers une unification des accords pour ouvriers et employés.

d'abord classés selon les grilles de la convention collective du secteur et, du point de vue du temps de travail, ils bénéficient des horaires et des récupérations des 'Angestellten'.

La définition de 'personnel de cadre' peut donc être considérée comme plus restrictive en Allemagne car:

- d'une part, le diplôme universitaire ne déclenche pas automatiquement le 'statut de cadre' alors que cette forme de structuration sociale par le diplôme est très fréquente en France et en Belgique et;
- d'autre part, les pratiques en matière de durée du travail sont plus réglementées notamment en ce qui concerne la prestation d'heures supplémentaires si elles ont été demandées par la hiérarchie.

Bruhnes (1999) attire également l'attention sur l'existence en Allemagne - au-delà des règles juridiques ou contractuelles ou encore des conventions collectives - de la notion de 'Führungskraft'. Cette notion n'est ni définie par la loi, ni validée par les conventions collectives, mais elle est visiblement opérationnelle dans les entreprises et ce, de manière différente selon les secteurs d'activité et les enjeux stratégiques des entreprises.

A cet égard, l'auteur note que chez Volkswagen-Brunschwig, on fait un usage restrictif de cette notion de 'Führungskraft' de type cadre dirigeant alors que chez BASF, pour qui la recherche et développement (R/D) et l'innovation sont décisives, l'entreprise chimique inclut dans les 'Führungskraft' tous les experts de niveau ingénieur-docteur, ce qui lui confère un taux d'encadrement de 16%.

Dans la majorité des cas, les 'Führungskräfte' sont placés 'hors convention collective' ('aussertarifliche Angestellten') car leur salaire dépasse le plus haut barème de la grille salariale.

En Allemagne, le débat relatif au temps de travail remonte au milieu des années '80; il avait été suscité par les revendications des syndicats allemands et de leur confédération (DGB) qui réclamait les 35 heures à salaire égal. Du côté patronal, cette revendication n'avait pas - à l'époque - suscité l'enthousiasme car patrons d'entreprise estimaient que cette revendication pouvait entraîner un certain nombre de risques notamment, une augmentation des coûts salariaux déjà considérés comme trop élevés et une perte de flexibilité interne des entreprises en matière d'aménagement du temps de travail.

Pour l'essentiel, les revendications syndicales ont abouti à la conclusion de conventions collectives dans les branches les plus importantes.

Le temps de travail des 'cadres' et des 'groupes assimilés' à ce statut a longtemps échappé à ce débat car ces catégories échappent aux règlements contenus dans les conventions collectives de travail or, l'outil principal de réglementation du temps de travail (durée, modes d'aménagement) est précisément, la convention collective.

La loi de 1994 sur la gestion du temps de travail ne règle que des minima comme la durée maximale journalière du travail (8 heures mais possibilité de

10 heures par convention collective), les pauses, les temps de repos ainsi que le travail exécuté le dimanche ou les jours fériés. Les cadres dirigeants sont explicitement exclus de ces dispositions légales.

En Allemagne, les groupes professionnels que l'on pourrait assimiler aux cadres français se retrouvent donc dans une catégorie plus vaste qui est celle des 'Angestellten'. Pour délimiter ces groupes, Bruhnes (1999) estiment que plusieurs repères devraient être utilisés:

- les conventions collectives;
- la loi;
- le positionnement dans l'organisation de l'entreprise;
- la qualification (le plus souvent, un diplôme universitaire);
- le salaire.

Cependant, ce sont les conventions collectives qui représentent le repère le plus important²⁴ dans la mesure où on peut estimer que les travailleurs qui ont un 'statut de cadre' sont ceux dont le salaire dépasse le plus haut barème de la grille salariale contenue dans les conventions. Comme nous l'avons signalé précédemment, la loi ne définit que la catégorie de cadre dirigeant.

Pour ce qui concerne les trois derniers repères (le positionnement dans l'organisation de l'entreprise, la qualification, le salaire), il est intéressant de se référer à la notion de Führungskraft largement utilisée dans les entreprises allemandes mais les définitions de cette notion sont différentes selon les entreprises, selon le type d'activité économique et la structure de l'organisation.

6. En guise de conclusion

Si ce rapide parcours sémantique ne permet pas de trouver une acception unique de la définition ou du statut de 'personnel de cadre', il permet tout de même de prendre en considération certaines des catégories socioprofessionnelles qui le composent. La notion de 'personnel de cadre' se rencontre dans l'ensemble des pays avec une assez grande hétérogénéité du concept même si, comme en France, la construction sociale de la catégorie des cadres est fortement déterminée.

En Belgique comme dans les quatre autres pays examinés, c'est par le *haut de la hiérarchie professionnelle* que l'on commence à cerner de manière claire la notion de 'personnel de cadre' à travers la définition conventionnelle du personnel de direction en Belgique que l'on peut assimiler à la notion de 'cadres dirigeants' en France, de 'directivos' en Espagne, de 'senior managers' au Royaume-Uni ou encore de 'leitenden Angestellten' en Allemagne. Les choses sont nettement plus ambiguës et plus floues quand on tente de cerner la notion de 'personnel de

²⁴ Attention, il s'agit d'un repère non d'un critère strict.

cadre' en mettant une limite inférieure à cette notion dans la hiérarchie professionnelle et ce, quel que soit le pays considéré.

HOOFDSTUK 5

AFBAKENING KADERPERSONEEL

Wat heeft ons dit literatuuronderzoek (het juridisch administratief en sociologisch materiaal) over kaderpersoneel geleerd?

1. Dat onduidelijkheid over een precieze invulling van de notie 'kader' regeert. Juridisch is er geen sprake van precieze statutaire afbakening zoals bij bijvoorbeeld arbeider of bediende.
2. Dat deze onduidelijkheid in elk geval voor België, maar ook internationaal ertoe heeft geleid dat in administratieve statistieken en in sociologische studies de notie 'kader' een miskend begrip is.

Een belangrijke vraag, zeker met in het achterhoofd het nut en de haalbaarheid van een observatorium over deze beroepscategorie, was voor de hand liggend op 'wie' de focus moet liggen. We leerden uit het bovenstaande dat het instrument 'beroepscodering' op dit vlak een groot aantal nadelen kent:

1. de op grote schaal toegepaste ISCO-beroepsclassificatie in allerlei bestanden voldoet niet. Een vergelijking met een Franse enquête leert dat voor België er een groot verschil bestaat tussen een op de ISCO-1 en ISCO-2 gebaseerde kaderomschrijving en de meer op praktisch gebaseerde afbakening van APEC. Het aantal kaderleden in België verschilt dan tussen de 26,2% (ISCO-1+2) en 13,5% (APEC);
2. beroepscoderingen worden geconfronteerd met allerlei methodologische zwaktes;
3. wetenschappelijke classificatiesystemen hanteren de notie 'kader' niet, tenzij in de vorm van een zelfidentificatie door de respondent.

Belangrijk voor het observatorium is tevens dat:

1. alhoewel onduidelijkheid heerst over het begrip 'kader', de notie wel wordt gehanteerd om juridisch-wettelijke arbeidsvoorwaardelijke elementen vast te leggen in ons arbeidsbestel. De belangrijkste zijn: aparte deelname aan de sociale verkiezingen, aparte of non-baremieke loonregeling, bijzondere invulling van het arbeidsrooster;
2. hiervoor argumenten worden aangehaald die te maken hebben met de plaats en de positie die deze werknemers innemen in de arbeidsorganisatie.

Aspecten zoals leidinggeven, initiatiefrecht, autonomie worden hier dan aangehaald. De globale noemer van deze werkaspecten is vooral negatief te omschrijven tegenover andere posities in de arbeidsorganisatie. In tegenstelling tot 'gewone' arbeiders en bedienden vallen deze kaderleden niet onder de hiërarchisch gecontroleerde niveaus die uitvoeren wat andere opdragen. Aldus wordt deze groep geplaatst tussen de top van de arbeidsorganisatie en de uitvoerende kern van de arbeidsorganisatie;

3. het daarbij opvallend is dat in sociologisch onderzoek en ook juridisch in andere Europese landen deze aspecten sterker worden geamendeerd en gecomplementeerd met werkaspecten zoals expertise en professionele deskundigheid om werknemers onder de hogere beroepsgroepen in te delen. Hierbij wordt verondersteld dat ook deze professionele expertise of kenniswerkers zich hebben losgemaakt van een sterke hiërarchie. In tegenstelling met andere kaders hebben zij niet een positie 'binnen' de hiërarchie, maar gaat het vooral om zich tot op zekere hoogte 'buiten' de hiërarchie te plaatsen.

In wat volgt bekijken we ten slotte enkele kenmerken die zowel in juridische, administratieve en sociologische kringen naar voor worden gebracht. We maken binnen de mogelijke kenmerken een onderscheid tussen 'duidelijke kenmerken' en 'minder duidelijke kenmerken'. Bij de eerste groep kunnen we stellen dat dit kenmerk ontegensprekelijk verbonden is met de groep kaderleden. Met andere woorden omtrent deze kenmerken is er duidelijkheid. Elk kaderlid heeft dit kenmerk. Bij de tweede groep kenmerken is dit veel minder het geval. Deze kenmerken zijn veel minder duidelijk en er bestaat bij deze kenmerken onenigheid. Het zijn kenmerken waar geen eensgezindheid over bestaat.

Tabel 6.1 Juridisch-administratief-sociologisch: kenmerken kaderpersoneel

<i>Duidelijke kenmerken</i>	<i>Minder duidelijke kenmerken</i>
1. Bedienden	1. Niet behoren tot het leidinggevend personeel: geen directie (het dagelijks beheer) en het hieraan onmiddellijk ondergeschikt niveau (directeurs of managers en diens directe medewerkers), dus pas op het derde hiërarchische niveau in de onderneming
2. Een hogere functie uitoefenen	2. Minimum loon: 23 699 euro (956 000 BEF) bruto per jaar
leiding geven aan een deel van het personeel of afdeling	3. Niet-baremieke bediende
verantwoordelijkheid dragen	4. Benaming van de functie
initiatief nemen	5. Individuele loonregeling
autonomie hebben	6. Individuele tijdsregeling
3. Een diploma van het hoger onderwijs (hoger onderwijs of universiteit) of een gelijkwaardige beroepservaring	

DEEL 2

VELDONDERZOEK, 'OP ZOEK NAAR BETER'

HOOFDSTUK 6

INLEIDING

Uit deel 1 bleek dat er grote onduidelijkheid heerst over de criteria om kaderleden af te bakenen. Zowel juridisch, administratief als sociologisch zijn er geen eenduidige criteria op te noemen. Verschillende discussies worden gevoerd. De notie 'kaderpersoneel' werd op weinig duidelijk afgeleide wijze gedefinieerd. De beslissing welke functie nu al dan niet als kaderfunctie beschouwd kan worden, is te sterk afhankelijk van situationele factoren en dient nagenoeg geval per geval bekeken te worden.

In heel dit overzicht hebben we beide groepen nog niet aan het woord gelaten. De werkgevers, die de kaderleden tewerkstellen en de kaderleden zelf. Welke criteria schuiven zij zelf naar voor om het 'kader' van de andere werknemerscategorieën te onderscheiden? Een antwoord kan men vinden in de volgende twee hoofdstukken (kwantitatief en kwalitatief luik).

We hebben alle mogelijke middelen onderzocht om te kijken wat kaderpersoneel is en aan de hand van die grondige literatuurstudie zijn we in staat om een aantal criteria voor te leggen aan de respondenten om aldus een afbakening te kunnen maken van het kaderpersoneel.

In dit deel richten we onze aandacht dus eveneens naar de wie-vraag. Het gaat uiteindelijk om de vraag naar wie het observatorium zich moet richten.

HOOFDSTUK 7

KWANTITATIEF ONDERZOEK

1. Methodologie van het onderzoek

In dit hoofdstuk schetsen we hoe we het onderzoek hebben aangepakt. In een eerste paragraaf presenteren we de methodologie van de bevraging. In dit onderzoek maken we gebruik van twee soorten data: de gegevens van een schriftelijke survey bij vakbondsvertegenwoordigers en een telefonische enquête bij een steekproef van bedrijven. In deze eerste paragraaf gaan we eveneens kort in op het bevragingsinstrument. De methodologie van de bedrijfsbevraging vormt de inhoud van de tweede paragraaf. We gaan hier dieper in op volgende onderwerpen: populatie en steekproef, te bevragen personen, de respons (en non-respons) en de representativiteit. In een derde paragraaf ten slotte gaan we dieper in op de bevraging van vakbondsvertegenwoordigers (schriftelijke enquête). We gaan dieper in op de populatie en steekproef, de bevragingswijze, de respons (en non-respons) en de representativiteit.

Alvorens de gehanteerde methodologie te bespreken van beide enquêtes, gaan we eerst dieper in op het bevragingsinstrument dat voor deze twee enquêtes werd opgesteld. Dit bevragingsinstrument is identiek voor beide enquêtes.

1.1 Bevragingmethode en bevragingsinstrument

1.1.1 Bevragingmethode

De methodologie die bij dit onderzoek is gehanteerd, bestaat uit twee delen van gegevensverzameling. Een eerste deel omvat een telefonische enquêtering uitgevoerd bij bedrijven. De verkregen informatie is bij de analyse van de gegevens samengebracht met gegevens uit een tweede deel, namelijk een schriftelijke enquête bij vakbondsvertegenwoordigers.

Op deze wijze krijgen we, vanuit twee invalshoeken, een participantenoordeel over welke scenario's verkozen worden om het begrip 'kaderleden' te operationaliseren.

1.1.2 Bevraginginstrument

1.1.2.1 Operationalisering: primaire en secundaire criteria

'Kaderleden' kunnen gedefinieerd worden door een aantal dimensies of kenmerken. Vooreerst moeten een aantal voorwaarden vervuld zijn vooraleer men de eigenlijke criteria in rekening neemt. De functiekenmerken zijn opgedeeld naar primaire en secundaire kenmerken.

- *Primaire kenmerken:*
 - bediendestatuut;
 - diploma hoger onderwijs (of gelijkgestelde ervaring);
 - niet leidinggevend (geen bevoegdheid voor de ganse organisatie).

Daarna kan men nagaan of de functie die door de betrokkene beoefend wordt, voldoet aan de eisen van de kaderfunctie. Hiervoor werden een aantal secundaire criteria opgesteld:

- *Secundaire kenmerken:*
 - autonomie;
 - verantwoordelijkheid;
 - initiatiefrecht;
 - leiding geven;
 - gezagsdelegatie genieten;
 - beslissingsmacht;
 - creativiteit.

Daarnaast moeten we rekening houden met het relatief karakter. De dimensies die kader of niet kader bepalen, zullen op een andere wijze relevantie hebben naargelang de grootte en de organisatieopbouw van een bedrijf (d.w.z. andere functies en functieniveaus die zich binnen een bedrijf voordoen).

1.1.2.2 Bevraginginstrument

In de vragenlijst (opgenomen in annexe) kwamen volgende rubrieken aan bod:

- opinie over kenmerken kaderfunctie;
- kaderfuncties in de organisatie;
- kaderfunctie 1: inschaling werkaspecten;
- kaderfunctie 2: inschaling werkaspecten;
- een kaderfunctie of niet (snijpuntberoepen of twijfelberoepen).

Aldus krijgen we een zicht zowel van werkgevers- als vakbondskant op:

- de gangbare opinies over de dimensies voor een groot aantal beroepen/functies die als kaderlid in het veld worden omschreven. We concentre-

- ren ons daarbij op frequent voorkomende (twee meest voorkomende functies per bedrijf);
- inzicht in twijfelberoepen (aan de hand van de dimensies).

Merken we nog op dat voor beide bevestigingen (telefonische en schriftelijke enquête) een analoge vragenlijst werd opgesteld, dit om de vergelijkbaarheid tussen beide groepen te waarborgen.

In wat volgt overlopen we eerst de gehanteerde methodologie van de telefonische enquête bij bedrijven.

1.2 Telefonische enquête bij bedrijven

De selectie van de te bevragen bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand.

Het Belfirst-databestand bestaat uit gegevens van de Nationale Bank van België. Het omvat zowel gegevens over de door de bedrijven neergelegde sociale balansen als de jaarrekeningen.

1.2.1 Populatie en steekproef

De selectie van de te bevragen bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand. Het is het enige beschikbare bestand van bedrijven in België met enige volledigheid. Dit is dan ook de reden waarom we dit bestand beschouwen als de populatie voor het onderzoek.

We opteerden ervoor om bedrijven uit alle sectoren te bevragen. De enige beperking die we oplegden had te maken met de grootte van de onderneming en het aantal bedienden. We trokken een toevalssteekproef uit het databestand van de sociale balans waarbij een minimum aantal werknemers (minimum 25 werknemers) en een minimum aantal bedienden (minimum 10 bedienden) aanwezig moet zijn. We legden deze grenzen op om ervoor te zorgen dat er een minimum aantal potentiële kaderleden per bedrijf aanwezig zouden zijn. Het bedrijf moet daarvoor op de eerste plaats voldoende groot zijn en ten tweede voldoende bedienden tewerkstellen. Dit laatste criterium komt voort uit het feit dat kaderleden vaak een bediendestatuut hebben. Na het uitkuisen van het bestand leverde dit een populatie van 7 271 bedrijven op.

Dit bestand splitsten we dan op in een bestand met bedrijven uit de industriële sectoren (de primaire en de secundaire sector) en een bestand uit de dienstverlenende sectoren (de tertiaire sector en de quataire sector). Onderstaande tabel geeft meer details over de populatie naar sector.

Tabel 7.1 Populatie bedrijven: afbakening naar sector

Sector	Aantal	% binnen de sector-groep	% op totaal aantal bedrijven
<i>Industrie (primaire en secundaire sector)</i>	3 385	100,0	46,6
Landbouw, bosbouw en visserij	21	0,6	0,3
Winning (delfstoffen) en vervaardiging (drank, voeding, textiel) van goederen	654	19,3	9,0
Grafische, chemische en metaalindustrie	1 553	45,9	21,4
Metaalverwante sectoren (vervaardiging)	420	12,4	5,8
Bouw	737	21,8	10,1
<i>Diensten (tertiaire en quataire sector)</i>	3 886	100,0	53,4
Groot- en kleinhandel en horeca	1 968	50,6	27,1
Vervoer, post en telecommunicatie en financiële diensten	601	15,5	8,3
Diensten aan ondernemingen en personen en openbaar bestuur	1 014	26,1	14,0
Onderwijs, gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	157	4,0	2,2
Recreatie, cultuur en sport	146	3,8	2,0
Totaal	7 271		100,0

Bron: CD-rom Bureau van Dijk, 2001. Eigen berekening o.b.v. het Belfirst-bestand

Uit bovenstaande tabel blijkt dat er van al de bedrijven 46,6% behoort tot de industrie (primaire en secundaire sector) en 53,4% tot de diensten (tertiaire en quataire sector).

Vervolgens werd bij de steekproeftrekking gestratificeerd op basis van deze ruwe sectorverdelingen. Uit deze twee bestanden (industrie en dienstensectoren) werden twee steekproeven getrokken evenredig aan het aandeel in de populatie. De uiteindelijke steekproef zag er als volgt uit:

Tabel 7.2 Steekproef bedrijven

Sector	Aantal steekproef	% steekproef	% populatie
Industrie	354	47,1	46,6
Diensten	397	52,9	53,4
Totaal	751	100,0	100,0

$\chi^2=0,087$; $p=0,768$; $df=1$

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de steekproef een goede afspiegeling is van de populatie. De bijhorende probabilliteit (p-waarde) is groter dan 0,05 wat

betekent dat men mag besluiten dat de twee verdelingen naar sector (de steekproef en de populatie) niet van elkaar verschillen.

In totaal werd een steekproef van 250 bedrijven bevestigd. De stratificering betekende concreet dat van alle 250 bedrijven er 46,6% afkomstig zijn uit de industrie en 53,4% uit de diensten. Verderop (paragraaf 1.2.3: respons en representativiteit) kunnen we vaststellen dat deze aandelen gehaald werden.

1.2.2 Te bevrage personen

De interviewers moesten bij het begin van een telefonische enquête in de eerste plaats vragen naar de verantwoordelijke voor het personeel in het bedrijf. Uit de onderstaande tabel komt naar voren dat van alle respondenten de personeelsverantwoordelijken de grootste groep vormen (56,9% van het totaal aantal respondenten was een verantwoordelijke voor het personeel in het bedrijf). Uiteindelijk waren dit ook de beoogde respondenten.

Tabel 7.3 Functie respondent (n=255 bedrijven)

Statuut	AC	%
Personeelsverantwoordelijke (HR-manager)	145	56,9
Administratief verantwoordelijke (of directeur)/verantwoordelijke boekhouding (of directeur)/directiesecretaresse	49	19,2
Bedrijfsleider, zaakvoerder, algemeen directeur	43	16,9
Andere	18	7,1
Totaal	255	100,0

Meer dan de helft van de bevestigde personen waren personeelsverantwoordelijken. Daarnaast bestonden de respondenten uit één vijfde administratieve verantwoordelijken en administratief personeel. In iets mindere mate was het de algemeen directeur of de bedrijfsleider die meewerkte aan het interview.

1.2.3 Respons en representativiteit

1.2.3.1 Respons en non-respons

In tabel 7.4 bekijken we de respons. De bedoeling was om in totaal 250 bedrijven te bevrage evenredig volgens de aandelen van de sectoren in de populatie. Uit de onderstaande tabel blijkt dat we de beoogde respons gehaald hebben. In totaal hebben we bij 255 bedrijven een enquête afgenomen.

Om deze aantallen te bekomen werden in totaal 552 bedrijven bevestigd. De onderstaande tabel geeft meer details. Uiteindelijk levert dit een respons van 46,2% op wat als bevredigend beschouwd kan worden.

Tabel 7.4 Respons/non-respons bedrijven

Sector	Aantal gecontacteerde bedrijven	Aantal meewerkende bedrijven	Respons %
Industrie	269	124	46,1
Diensten	283	131	46,3
Totaal	552	255	46,2

1.2.3.2 Representativiteit

De bedoeling was om in totaal 250 bedrijven te bevestigen evenredig volgens de aandelen van de sectoren in de populatie. Uit de onderstaande tabel blijkt dat de verdeling volgens sector overeen komt met die van de populatie. De industrie heeft een aandeel van 48,8% in het data (= respons)bestand tegenover 46,6% in de populatie. Bij de diensten ligt het aandeel in het databestand op 51,4%, terwijl deze sectoren een aandeel van 53,4% hadden in de populatie. We kunnen dus stellen dat het databestand een goede afspiegeling is van de populatie naar hoofdsectoren. De bijhorende probabiteit is groter dan 0,05 wat betekent dat men mag besluiten dat de twee verdelingen naar sector (de respons en de populatie) niet van elkaar verschillen. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 7.5 Respons bedrijven

Sector	Aantal respons	% respons	% populatie
Industrie	124	48,6	46,6
Diensten	131	51,4	53,4
Totaal	255	100,0	100,0

$$\chi^2=0,421; p=0,516; df=1$$

In de volgende tabel gaan we na wat de verdeling naar subsector is. Als we de percentages van de bevestigde bedrijven per sector vergelijken met de percentages van de populatie dan kunnen we stellen dat ook naar subsector er grote gelijkenissen bestaan. Het responsbestand wijkt niet significant af van het populatiebestand. De bijhorende probabiteit is groter dan 0,05 wat betekent dat

men mag besluiten dat de twee verdelingen naar subsector (de respons en de populatie) niet van elkaar verschillen.

Tabel 7.6 Respons bedrijven naar subsector

Sector	Aantal	% in responsbestand (n=255)	% in populatie (n=7 271)
Landbouw, bosbouw en visserij	0	0,0	0,3
Winning (delfstoffen) en vervaardiging (drank, voeding, textiel) van goederen	21	8,2	9,0
Grafische, chemische en metaalindustrie	66	25,9	21,4
Metaalverwante sectoren (vervaardiging)	13	5,1	5,8
Bouw	24	9,4	10,1
Groot- en kleinhandel en horeca	69	27,1	27,1
Vervoer, post en telecommunicatie en financiële diensten	14	5,5	8,3
Diensten aan ondernemingen en personen en openbaar bestuur	34	13,3	14,0
Onderwijs, gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	9	3,5	2,2
Recreatie, cultuur en sport	5	2,0	2,0
Totaal	255	100,0	100,0

$\chi^2=8,234$; $p=0,511$; $df=9$

1.3 Schriftelijke enquête bij vakbondsvertegenwoordigers

1.3.1 Populatie en steekproef

De selectie van de te bevragen vakbondsvertegenwoordigers gebeurde op basis van het MTA-bestand van de sociale verkiezingen. Deze sociale verkiezingen vinden om de vier jaar plaats en leiden tot de aanstelling of hernieuwing van de personeelsafgevaardigden in de ondernemingsraden en de comités voor preventie en bescherming op het werk. Voor de verkiezing van de leden van de ondernemingsraad worden kiezers gerangschikt in vier categorieën: de werklieden, de bedienden, de jeugdige werknemers en de kaderleden. De verkiezingen gaan door voor kaderleden voor zover de onderneming ten minste vijftien kaderleden tewerkstelt. De lijsten van kaderleden kunnen worden voorgedragen door de drie erkende interprofessionele vakbondsorganisaties die als representatief erkend zijn namelijk ABVV (BBTK-SECTA), ACV (NVK-LBC/GNC-CNE) en ACLVB (ACLVB-CGSLB), evenals door de representatieve organisatie van kaderleden: NCK (NCK-CNC) en door kaderleden van de onderneming (de huislijsten; in dit geval moet ten minste 10% van de kaderleden van de onderneming de lijst ondersteunen). Het MTA-bestand van de sociale verkiezingen is het bestand dat beschikbaar was met informatie over de aanwezigheid van kaderleden. Het is het

enige beschikbare bestand van vakbondsvertegenwoordigers in België met enige volledigheid. Dit is dan ook de reden waarom we dit bestand beschouwen als de populatie voor het onderzoek.

De onderstaande tabel geeft meer details bij de populatie namelijk de verdeling volgens het aantal effectief verkozen kaderleden naar vakbond.

Tabel 7.7 Populatie, effectieve zetels kaderleden (sociale verkiezingen 2000; eigen berekeningen)

Vakbond	Aantal zetels	% zetels	% zetels zonder individuele lijst (n=1 254)
ACLBV-CGSLB	123	8,3	9,8
BBTK-SECTA	323	21,7	25,8
NCK-CNC	204	13,7	16,3
NVK-LBC/GNC-CNE	604	40,6	48,2
Individuele lijst (huislijsten)	232	15,6	-
Totaal	1 486	100,0	100,0

Bij de steekproeftrekking werd gestratificeerd op basis van de grootte van de vakbond. Er werd met andere woorden een steekproef getrokken evenredig aan het aandeel in de populatie. In de volgende tabel maken we een vergelijking tussen de populatie en de steekproef. Merken we nog op dat we de verkozen kaderleden op individuele lijsten (huislijsten) niet mee opnemen in de populatie en bijgevolg niet opnemen in het onderzoek.

Tabel 7.8 Populatie versus steekproef, effectieve zetels kaderleden (sociale verkiezingen 2000; eigen berekeningen)

Vakbond	Populatie		Steekproef	
	Aantal zetels	% zetels	Aantal zetels	% zetels
ACLBV-CGSLB	123	9,8	32	10,5
BBTK-SECTA	323	25,8	80	26,1
NCK-CNC	204	16,3	54	17,6
NVK-LBC/GNC-CNE	604	48,2	140	45,7
Totaal	1 254	100,0	306	100,0

$$\chi^2=0,871; p=0,832; df=3$$

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de steekproef een goede afspiegeling is naar vakbond. De percentages van de steekproef komen nagenoeg overeen met de percentages in de populatie. Het steekproefbestand wijkt niet significant af van het populatiebestand. De bijhorende probabilliteit is groter dan 0,05 wat betekent dat

men mag besluiten dat de twee verdelingen naar vakbond (de steekproef en de populatie) niet van elkaar verschillen. Het is de bedoeling in totaal zo'n 306 vakbondsvertegenwoordigers te bevrage. De stratificering betekende concreet dat van de 306 te bevrage vakbondsvertegenwoordigers er 45,7% afkomstig is uit de christelijke vakbond, 26,1% uit de socialistische vakbond, 10,5% uit de liberale vakbond en 17,6% uit de kaderorganisatie NCK.

1.3.2 Bevragingwijze

De 306 vragenlijsten voor de vakbondsvertegenwoordigers (vakbondsvertegenwoordigers die de belangen van de kaderleden verdedigen) werden verdeeld over de vier vakbonden. Dit gebeurde niet rechtstreeks maar via de verantwoordelijke personen van de vakbonden. De bevraging gebeurde met de goedkeuring van de nationale vakbondsinstanties. Deze moesten dan de vragenlijst verder sturen naar de betreffende vertegenwoordiger in elk bedrijf. Deze vakbondsvertegenwoordiger kon na het invullen van de vragenlijst, de vragenlijst terugsturen in een omslag 'port betaald door bestemming'. Na één maand volgde een schriftelijke en telefonische rappel. Daarnaast konden de nationale vakbondsinstanties zelf nog een begeleidend schrijven toevoegen aan de vragenlijst. Dit alles gebeurde met het oog op het halen van een maximale respons.

1.3.3 Respons en representativiteit

1.3.3.1 Respons en non-respons

In tabel 7.9 bekijken we de respons. De bedoeling was om in totaal 306 vakbondsvertegenwoordigers te bevrage evenredig volgens de aandelen van de zetels per vakbond. Uit de onderstaande tabel blijkt dat we de beoogde respons helemaal niet gehaald hebben. In totaal hebben we bij 87 vakbondsvertegenwoordigers een enquête afgenomen.

Om deze aantallen te bekomen werden in totaal 306 vakbondsvertegenwoordigers aangeschreven. De onderstaande tabel geeft meer details. Uiteindelijk levert dit een respons op van 28,4%, beduidend minder dan de 46,2% bij de bedrijfsbevraging.

Tabel 7.9 Respons/non-respons vakbondsvertegenwoordigers

Sector	Aantal gecontacteerde vakbondsvertegenwoordigers	Aantal meewerkende vakbondsvertegenwoordigers	Respons %
ACLBV-CGSLB	32	18	56,3
BBTK-SECTA	80	14	17,5
NCK-CNC	54	20	37,0
NVK-LBC/GNC-CNE	140	35	25,0
Totaal	306	87	28,4

1.3.3.2 Representativiteit

De bedoeling was om in totaal 306 vakbondsvertegenwoordigers te bevragen evenredig volgens de aandelen van de vakbonden in de populatie. Uit de onderstaande tabel blijkt dat de verdeling volgens de vakbond niet overeen komt met die van de populatie. Het ACLBV-CGSLB heeft een aandeel van 20,7% in het data (=respons)bestand tegenover 9,8% in de populatie. Het NCK-CNC heeft een aandeel van 23,0% in het data (=respons)bestand tegenover 16,3% in de populatie. Deze twee vakbonden zijn duidelijk oververtegenwoordigd in het responsbestand. De andere twee vakbonden zijn ondervertegenwoordigd. Het BBTK-SECTA heeft een aandeel van 16,1% in het data (=respons)bestand tegenover 25,8% in de populatie. Het NVK-LBC/GNC-CNE heeft een aandeel van 40,2% in het data (=respons)bestand tegenover 48,2% in de populatie. We kunnen dus stellen dat het databestand geen goede afspiegeling is van de populatie naar vakbond. De bijhorende probabiliteit is kleiner dan 0,05 wat betekent dat men mag besluiten dat de twee verdelingen naar vakbond (de respons en de populatie) significant van elkaar verschillen. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 7.10 Respons/non-respons vakbondsvertegenwoordigers

Vakbond	Aantal respons	% respons	% populatie
ACLBV-CGSLB	18	20,7	9,8
BBTK-SECTA	14	16,1	25,8
NCK-CNC	20	23,0	16,3
NVK-LBC/GNC-CNE	35	40,2	48,2
Totaal	87	100,0	100,0

$$\chi^2=17,257; p=0,0006; df=3$$

Het feit dat we bij de bevraging van vakbondsvertegenwoordigers een vrij lage respons halen (28,4%) is niet direct te verklaren. In het uiteindelijk bestand hebben we slechts 87 observaties. Daarenboven is het bestand niet representatief voor het soort vakbond. We zijn van mening dat we geen gefundeerde uitspraken kunnen maken met zo'n lage respons. We hebben de data wel geanalyseerd maar nemen deze slechts sporadisch op in het rapport (voornamelijk wanneer we grote verschillen waarnemen tussen de bedrijfsbevraging en de vakbondsvertegenwoordigersbevraging). In annexe kan u de verdelingen van de verschillende variabelen vinden. Om toch enige uitspraken te doen hebben we de bedrijfsbevraging (472 functies) gekoppeld aan deze (vakbondsvertegenwoordigers)bevraging (87 personen, 162 functies). We bekomen dan een bestand van 634 functies.

2. Op zoek naar een afbakening van het begrip kaderleden, resultaten bedrijfsbevraging

2.1 Inleiding

In deze paragraaf staan we stil bij de resultaten van de (telefonische) enquête bij 255 bedrijven.

In het eerste deel van deze paragraaf rapporteren we eenvoudige descriptieve verdelingen. Alvorens van start te gaan, lichten we eerst een aantal gebruikte analysetechnieken toe, die het lezen van deze paragraaf vergemakkelijken. Nadien starten we de analyse met de opinies van de personeelsverantwoordelijken²⁵ over een aantal (mogelijke) kenmerken van kaderleden. Deze vrij algemene kenmerken laten ons toe een zicht te krijgen op basis van welke kenmerken personeelsverantwoordelijken kaderleden afbakenen. In een derde punt gaan we dieper in op de opgegeven kaderfuncties. In totaal werden 472 kaderfuncties opgegeven. Zoals reeds aangehaald in paragraaf een (de methodologie) werd dieper ingegaan op de twee meest voorkomende kaderfuncties (= kaderfuncties met het grootst aantal werknemers). Elk bedrijf vermeldde de meest voorkomende functie (totaal 255 functies). Bij de tweede meest voorkomende kaderfunctie, gaven 38 bedrijven geen kaderfunctie op waardoor het totaal aantal kaderfuncties niet gelijk was aan 510 (= 2 x 255 bedrijven), maar aan 472. Deze 472 kaderfuncties worden in wat volgt (paragraaf 2.4 'Kaderfuncties in de organisatie') bekeken op een aantal relevante kenmerken.

²⁵ In paragraaf rond de methodologie kwam reeds naar voor dat van alle respondenten de personeelsverantwoordelijken de grootste groep vormden (56,9% van het totaal aantal respondenten was een verantwoordelijke voor het personeel in het bedrijf). Daarnaast moesten de interviewers bij het begin van een telefonische enquête in de eerste plaats vragen naar de verantwoordelijke voor het personeel in het bedrijf. Dit zijn dus de beoogde respondenten. In wat volgt gebruiken we de term 'respondent'.

Achtereenvolgens komen volgende kenmerken aan bod: de plaats in de hiërarchie en het aspect van leiding geven, het arbeidsstatuut, het vereist diploma, de kenmerken van de job, het loon en de arbeidstijdregeling. Aldus krijgen we een zicht op waar in de beschrijving van kaderleden dan bedrijven verschillen of gelijken. We kijken hier dus naar hoe kaderleden worden afgebakend in het veld (de praktijk).

2.2 Analysetechnieken

Alvorens echter van start te gaan, lichten we eerst een aantal gebruikte analysetechnieken toe, die het lezen van dit hoofdstuk vergemakkelijken.

In dit punt lichten we kort toe hoe het gegevensbestand op statistische wijze beheersbaar werd gemaakt en welke analysetechnieken gebruikt werden. De technieken die aan bod komen zijn de centrum- en spreidingsmaten, de associatiematen (chi-kwadraat en correlatie), de variantieanalyse, de factoranalyse en de clusteranalyse.

2.2.1 Centrum- en spreidingsmaten

Tabellen vormen op zich al vereenvoudigde voorstellingen. Toch willen we nog verder vereenvoudigen, vooral als het aantal waarden of klassen erg groot is (denk hierbij bijvoorbeeld aan het inkomen van een respondent). Hiervoor doen we een beroep op tendensmaten. Deze behoren tot het domein van de beschrijvende statistiek en helpen de gegevens samen te vatten. Er bestaan twee soorten tendensmaten, namelijk de centrum- en spreidingsmaten (Swanborn, 1997).

In de categorie van de *centrummaten* kunnen we drie soorten onderscheiden. Deze centrummaten geven aan welke waarde van een kenmerk het sterkst vertegenwoordigd is of rond welke klasse het grootste aantal observaties te vinden is.

Van alle centrummaten is *de modus* het gemakkelijkst te bepalen. Het is de waarde die overeenstemt met de grootste frequentie in de verdeling. De modus is dus de meest voorkomende waarde. De modus is zeer stabiel en ongevoelig voor veranderingen in de frequentieverdeling. Ze heeft echter maar een beperkte betekenis.

De mediaan verdeelt de klassen in de frequentieverdeling in twee groepen; eenheden met waarden lager dan de mediaan en eenheden met waarden hoger dan de mediaan. De mediaan is de waarde beneden dewelke 50% van de observaties ligt. De mediaan is dus de score van de middelste observatie nadat alle observaties in rangorde zijn geplaatst.

Een derde centrummaat is *het gemiddelde*. Het gemiddelde is gelijk aan de som van de scores gedeeld door het aantal observaties.

Behalve aan centrummaten, hebben we ook behoefte aan maten voor spreiding. Deze *spreidingsmaten* geven een beeld van de afwijking die een observatie ten opzichte van de meest centraal gelegen observatie heeft.

Een zeer eenvoudige spreidingsmaat is *de spreidingsbreedte (range)*. De range is het verschil tussen de hoogste en de laagste score. Omdat deze maat echter van slechts twee (misschien toevallig heel extreme) observaties afhangt, is deze maat zeer gevoelig voor uitschieters.

Een andere spreidingsmaat is *de interkwartielafstand* (die nauw aansluit bij de centrummaat de mediaan). De interkwartielafstand is gelijk aan $Q3-Q1$. Het eerste kwartiel ($Q1$) is die waarde van de variabele waar beneden de laagste 25% van de observaties valt. Het tweede kwartiel ($Q2$) is de waarde van de variabele die de middelste observatie in een rangordereeks heeft. $Q2$ is met andere woorden de mediaan. Het derde kwartiel ($Q3$) is de waarde waar beneden 75% van de observaties ligt. Deze interkwartielafstand ($Q3-Q1$) laat dus zien tussen welke grenzen de middelste 50% van de observaties ligt.

De standaardafwijking (die nauw aansluit bij de centrummaat het gemiddelde) is belangrijk omdat twee verdelingen bijvoorbeeld hetzelfde gemiddelde kunnen hebben en er toch helemaal anders uitzien omdat de ene keer de waarden dicht rond het gemiddelde geconcentreerd zijn en de andere keer ze erg verspreid zijn. De standaardafwijking geeft aan in welke mate er binnen de groep grote verschillen bestaan. Indien de standaardafwijking het gemiddelde overschrijdt, betekent dit dat er een grote spreiding bestaat.

2.2.2 Associatiematen

Voor de analyse van twee variabelen hebben we gebruik gemaakt van een maat ter beschrijving van de verdeling van en de samenhang tussen variabelen. Voor de samenhang tussen twee variabelen (van nominaal meetniveau) is de associatiemaat als *chi-kwadraat* (χ^2) beschikbaar. Op basis van de chi-kwadraattoest wordt nagegaan of er een significant verschil optreedt tussen de verdeling van de ene variabele in de verdeling van de andere variabele. De probabiliteit (p-waarde) leiden we af uit de chi-kwadraatwaarde (χ^2). Een lage p (bijvoorbeeld 0,01) betekent dat de verschillen significant zijn en er dus een verband bestaat tussen de geobserveerde kenmerken. De grens wordt doorgaans op 0,05 gelegd: als p hoger is dan 0,05 is er geen significant verband vast te stellen. Het aantal sterretjes wijst op de sterkte van het verband: * zwak verband; ** licht verband; *** sterk verband; **** heel sterk verband. De Cramers V geeft de sterkte van het verband weer, hoe groter Cramers V is (gaande van 0 tot 1), hoe sterker het verband.

De associatiemaat *Spearman's rangcoëfficiënt* zijn bestemd voor de berekening van de samenhang tussen twee variabelen van ordinaal niveau. De *Pearsoncorrelatiecoëfficiënt* is een van de meest gebruikte maten voor de berekening van de samenhang tussen variabelen van ten minste intervalniveau.

2.2.3 Variantieanalyse

Via variantieanalyse meten we het effect van meerdere variabelen op een andere, namelijk de afhankelijke variabele. Via deze techniek gaan we na of de verschillende categorieën van de onafhankelijke variabelen of anders uitgedrukt, of de verschillende groepen een ander effect hebben op de afhankelijke variabele. Hiervoor worden de gemiddelden berekend. Bij variantieanalyse zijn we geïnteresseerd in de mate waarin de gemiddelden van de onafhankelijke variabelen verschillen. Of er tussen de verschillende groepen al dan niet significante verschillen met betrekking tot de afhankelijke variabele bestaan, wordt ook hier via de p-waarde duidelijk.

2.2.4 Factoranalyse

Via factoranalyse wordt nagegaan welke uitspraken tot een gelijkaardig antwoordpatroon behoren. Dit resulteert in ‘factoren’ of groepjes uitspraken. Dit kan enkel gebeuren op voorwaarde dat de uitspraken inhoudelijk hetzelfde weergeven, een eenvoudige correlatie is met andere woorden niet voldoende. Elke factor moet immers een mentaal te vatten begrip weergeven. Wanneer dit gebeurd is, moet nagegaan worden wat de interne consistentie van elk groepje uitspraken is. De gebruikte methode betreft de betrouwbaarheidstoets via het berekenen van een Cronbachs alpha. Factoranalyse zoekt immers de items uit die beter bij elkaar passen dan andere, maar laat strikt genomen niet toe uitspraken te formuleren over de wederzijdse betrouwbaarheid van de samenhang van de verschillende items. Met de items die deze betrouwbaarheidstoets doorstaan, kunnen uiteindelijk schalen geconstrueerd worden. Per groepje worden de uitspraakscores samengevoegd en herberekend tot een schaal. Meestal gaat het om een tienpuntenschaal, waarbij 0 een maximale afwijzing van de schaalinhoud impliceert en 10 een maximale instemming met de schaalinhoud. Een ‘5’ vormt het neutrale midden. Op deze wijze wordt een groot aantal variabelen omgezet in een beperkt aantal quasi-metrische variabelen die het uitvoeren van verdere analyses vergemakkelijken.

Tot zover een korte beschrijving van de analysetechnieken die we gebruikten. Deze achtergrond moet het mogelijk maken dit hoofdstuk beter te begrijpen.

Het is belangrijk om in te zien dat we met twee soorten bestanden werken. Enerzijds is er het *bedrijfsbestand* (255 bedrijven). Analyses op dit bestand geeft resultaten op bedrijfsniveau. Anderzijds werken we met een *functiebestand* (472 functies). Dit bestand geeft resultaten op functieniveau. Bij elke analyse zal trouwens vermeld worden op hoeveel bedrijven ($n=x$ -bedrijven) of op hoeveel functies ($n=x$ -functies) de analyses betrekking hebben.

2.3 Opinie over kenmerken kaderfunctie

Een eerste vragenblok handelde over een aantal vrij algemene uitspraken (op bedrijfsniveau) omtrent kenmerken van een kaderlid. Deze vrij algemene kenmerken laten ons toe een zicht te krijgen op basis van welke kenmerken men de kaderfunctie afbakt.

2.3.1 Criteria om kaderleden af te bakenen

In de vragenlijst brachten we een aantal mogelijke kenmerken van een kaderlid naar voor. We vroegen aan de respondenten na te gaan welke van de opgesomde kenmerken volgens hun mening belangrijk zijn om een kaderlid te omschrijven. De onderstaande tabel geeft meer details.

Tabel 7.11 Belangrijkheid kenmerken voor het behoren tot de groep kaderleden, in % (n=255 bedrijven)

Kenmerken	Onbelangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
1. Een diploma hoger onderwijs	6,3	63,9	29,8
2. Een diploma universiteit	24,7	56,5	18,8
3. Een statuut van bediende	17,3	48,6	34,1
4. Anciënniteit binnen uw bedrijf	44,7	42,0	13,3
5. Directielid zijn	56,5	35,3	8,2
6. Vertrouwenspersoon van de directie zijn	8,6	40,8	50,6
7. Vertegenwoordiger van de werkgever zijn	14,5	49,4	36,1
8. Leiding geven	5,5	43,1	51,4
9. Verantwoordelijkheid hebben in de job	0,4	23,5	76,1
10. Autonomie hebben in de job	3,1	35,7	61,2
11. Intellectuele arbeid doen	5,1	51,8	43,1
12. Hoge loonschaal in het bedrijf	16,1	65,0	18,9
13. Loon buiten een vastgesteld barema	31,0	47,8	21,2
14. Geen specifieke loonregeling voor overuren	36,1	42,3	21,6
15. Ten allen tijde beschikbaar zijn voor de werkgever	12,6	59,6	27,8
16. De mogelijkheid van overplaatsing door de werkgever	49,4	41,6	9,0
17. Allerlei functies kunnen opnemen binnen het bedrijf bij afwezigheid van anderen	14,9	55,3	29,8
18. Dagelijks beheer of bestuur van de onderneming	25,1	47,5	27,4
19. Verbintenissen aangaan in naam van de werkgever	25,5	54,5	20,0

Uit de analyse komt naar voor dat zes kenmerken als zeer belangrijk worden aanzien (vetgedrukte items). *Verantwoordelijkheid hebben in de job* komt als belangrijkste kenmerk naar voor. Voor maar liefst 99,6% van de respondenten is dit kenmerk

belangrijk tot zeer belangrijk bij het afbakenen van kaderleden. Meer dan drie op vier (76,1%) is van oordeel dat dit zelfs een zeer belangrijk kenmerk is. Op de tweede plaats komt eveneens een jobgebonden kenmerk, namelijk *autonomie hebben in de job*. Voor 96,9% van de respondenten is dit een belangrijk tot zeer belangrijk kenmerk. Ongeveer zes op de tien respondenten is van mening dat dit een zeer belangrijk kenmerk is. Op de derde en vierde plaats volgen *intellectuele arbeid verrichten* (94,9%) en *leiding geven* (94,5%). Op plaats vijf komt *een diploma van hoger onderwijs bezitten* (93,7%). De top 6 wordt gesloten door *een vertrouwenspersoon van de directie zijn* (91,4%).

De top 3 van *de minst belangrijke kenmerken* ziet er als volgt uit: *directielid zijn* (56,5% van de respondenten vindt dit kenmerk onbelangrijk), *de mogelijkheid van overplaatsing door de werkgever* (49,4% van de respondenten vindt dit kenmerk onbelangrijk) en *de anciënniteit binnen het bedrijf* (44,7% van de respondenten vindt dit kenmerk onbelangrijk).

Het is duidelijk dat de voornaamste kenmerken te maken hebben met de inhoud van de job en dat meer niet-gebonden jobkenmerken of arbeidsvoorwaardelijke kenmerken minder belangrijk zijn voor de afbakening van kaderpersoneel.

2.3.2 Andere criteria

Een aantal respondenten (34,1%) gaf nog een bijkomend ander criterium op. Deze mogelijkheid werd de respondenten gelaten in de vragenlijst. Aangehaalde criteria zijn:

- flexibel zijn;
- een vertrouwenspersoon zijn van de werknemers;
- verbonden zijn met het bedrijf, vereenzelvigen met het bedrijf, bedrijfsgericht zijn;
- betrouwbaar zijn;
- zelfstandig zijn;
- kunnen coachen en begeleiden, een goede manager zijn, leiderschap;
- sociaal zijn, kunnen omgaan met mensen, een menselijk type zijn, sociale intelligentie bezitten;
- over sociale vaardigheden beschikken (bijvoorbeeld communicatievaardigheden);
- loyaliteit, engagement;
- creatief zijn, over een analytisch vermogen beschikken, initiatief nemen, strategisch kunnen meedenken;
- verantwoordelijkheid opnemen bij afwezigheid van de bedrijfsleiding.

Eenzijds zien we dat dezelfde omschrijvingen terugkomen, weliswaar anders vertaald, namelijk in persoonlijke termen zoals betrouwbaarheid, zelfstandigheid, loyaliteit, ... Anderzijds zien we dat in deze persoonlijke termen het aspect 'sociale

vaardigheid' meermaals wordt vernoemd. Dit is dus een belangrijk aspect dat we niet hebben opgenomen in de voorgelegde vragenlijst.

2.3.3 Conclusie

In de ogen van de bevroegde personeelsverantwoordelijken (of bedrijfsleiders) is een kaderlid iemand die leiding geeft en verantwoordelijkheid opneemt in het bedrijf. Verder kan men op het kaderlid rekenen en hem/haar in vertrouwen nemen. Het bedrijf verschaft het kaderlid in ruil de nodige autonomie. Gevraagd naar 'wie een kaderlid is' denken de respondenten aan iemand die bepaalde taken verricht in het bedrijf en daarvoor een aantal vaardigheden moet hebben. Er wordt van een kaderlid verwacht dat hij zijn hersenen gebruikt. Het aspect intellectuele arbeid verrichten is niet onbelangrijk. In onze hedendaagse kenniseconomie wordt een diploma hoger onderwijs hiervoor meer en meer als minimumwaarde aanzien. Ook en in het bijzonder voor kaderleden is dit het geval. Tevens moet het kaderlid om zijn functie uit te oefenen een aantal persoonlijke vaardigheden hebben, zoals bijvoorbeeld sociale vaardigheden. Deze competentie is nauw verbonden met leiding geven, wat immers in de eerste plaats te maken heeft met het kunnen omgaan met mensen.

2.4 Kaderfuncties in de organisatie

2.4.1 De vijf meest voorkomende kaderfuncties

Aan de respondenten werd vervolgens gevraagd de officiële benamingen te geven van maximaal vijf kaderfuncties die in het bedrijf aanwezig zijn. Het moest gaan om de vijf meest voorkomende functies. Met de meest voorkomende functies bedoelden we de kaderfuncties met het grootst aantal werknemers. In totaal werden dertig functies opgenoemd. De niet veel voorkomende functies en de niet nader gespecificeerde functies werden in een restcategorie ondergebracht. We kunnen de functies op twee manieren onderverdelen: thematisch en naar verantwoordelijkheid. Zo zien we dat er verschillende thematische functies aanwezig zijn, bijvoorbeeld functies in domeinen van de productie, de financiën, het personeel, de administratie, ... Naast deze thematische onderverdeling kunnen we ook een onderverdeling maken naar verantwoordelijkheden (directeur, manager, chef, verantwoordelijke). Op dit laatste aspect gaan we voorlopig niet dieper in. In tabel 7.12 bekijken we eerst de dertig meest voorkomende functies. Uit de tabel blijkt dat volgende functies het meest voorkomen: verkoopdirecteur, algemeen directeur, productiedirecteur, financieel directeur, personeelsdirecteur, afdelingshoofd en commercieel directeur.

Tabel 7.12 Meest voorkomende kaderfuncties

Functies	Totaal		Als 1ste functie		Als 2de functie		Als 3de functie		Als 4de functie		Als 5de functie	
	AC	%	AC	%	AC	%	AC	%	AC	%	AC	%
1. Aankoopverantwoordelijke/aankoopdirecteur	23	2,7	2	0,8	8	3,7	4	2,3	5	3,9	4	4,7
2. Administratief directeur/administratief verantwoordelijke	29	3,4	11	4,3	8	3,7	3	1,7	4	3,2	3	3,5
3. Afdelingshoofd/office manager/diensthofd	63	7,3	26	10,2	18	8,3	10	5,8	6	4,7	3	3,5
4. Afgevaardigd bestuurder/gedelegeerd bestuurder	23	2,7	14	5,5	4	1,8	3	1,7	0	0,0	2	2,3
5. Algemeen directeur/general manager	85	9,9	51	20,0	13	6,0	8	4,6	6	4,7	7	8,1
6. Bedrijfsleider/zaakvoerder	11	1,3	6	2,4	1	0,5	1	0,6	2	1,6	1	1,2
7. Boekhouder	2	0,2	0	0,0	2	0,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0
8. Boekhoudkundig directeur/boekhoudkundig verantwoordelijke/hoofd boekhouding/hoofdboekhouder	38	4,4	12	4,7	9	4,2	7	4,0	6	4,7	4	4,7
9. Commercieel directeur/commercieel manager/commercieel verantwoordelijke	53	6,2	15	5,9	19	8,8	11	6,3	6	4,7	2	2,3
10. Directieleden	3	0,3	3	1,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
11. Directiesecretaressen	9	1,0	2	0,8	2	0,9	2	1,2	0	0,0	3	3,5
12. Financieel directeur/financieel manager/financieel verantwoordelijke	80	9,3	17	6,7	24	11,1	16	9,2	12	9,5	11	12,8
13. Hoofdverpleegkundige/hoofdlaborant	3	0,3	0	0,0	0	0,0	1	0,6	1	0,8	1	1,2
14. Hoofd onderzoek en ontwikkeling (R & D-manager)	5	0,6	0	0,0	2	0,9	2	1,6	1	0,8	0	0,0
15. IT-manager	18	2,1	3	1,2	4	1,8	3	1,7	2	1,6	6	7,0
16. Klantendirecteur	14	1,6	3	1,2	3	1,4	5	2,9	2	1,6	1	1,2
17. Kwaliteitsdirecteur/kwaliteitsmanager	20	2,3	2	0,8	1	0,5	9	5,2	6	4,7	2	2,3
18. Lijnverantwoordelijke	1	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,2
19. Logistiek directeur	19	2,2	2	0,8	4	1,8	5	2,9	5	3,9	3	3,5
20. Personeelsdirecteur/personeelsverantwoordelijke	64	7,5	13	5,1	14	6,5	15	8,6	15	11,8	7	8,1
21. Planningmanager	1	0,1	0	0,0	0	0,0	1	0,6	0	0,0	0	0,0
22. Plantmanager/zeteldirecteur/exploitatiedirecteur	13	1,5	4	1,6	4	1,8	4	2,3	1	0,8	0	0,0

Tabel 7.12 Meest voorkomende kaderfuncties. Vervolg

Functies	Totaal		Als 1ste functie		Als 2de functie		Als 3de functie		Als 4de functie		Als 5de functie	
	AC	%	AC	%	AC	%	AC	%	AC	%	AC	%
23. Procesingenieur	2	0,2	0	0,0	0	0,0	2	1,2	0	0,0	0	0,0
24. Productiedirecteur/productiemanager/productieverantwoordelijke/productieleider/operationeel directeur	81	9,4	24	8,2	30	13,8	7	4,0	14	11,0	6	7,0
25. Projectmanager	2	0,2	0	0,0	0	0,0	1	0,6	0	0,0	1	1,2
26. Regiomanager	5	0,6	3	1,2	2	0,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0
27. Technisch directeur	30	3,5	9	3,5	6	2,8	9	5,2	5	3,9	1	1,2
28. Verkoopdirecteur/salesmanager/marketingverantwoordelijke	100	11,6	21	8,2	27	12,4	24	13,8	16	12,6	12	14,0
29. Veiligheidsmanager/veiligheidschef/onderhoudschef	19	2,2	1	0,4	6	2,8	7	4,0	3	2,4	2	2,3
30. Werfleider	8	0,9	6	2,4	0	0,0	2	1,2	0	0,0	0	0,0
31. Andere; manager, stafmedewerker, senior manager	35	4,1	5	2,0	6	2,8	12	6,9	9	7,1	3	3,5
Totaal	859	100,0	255	100,0	217	100,0	174	100,0	127	100,0	86	100,0

2.4.2 De twee meest voorkomende kaderfuncties

In de vragenlijst gingen we zoals reeds aangehaald dieper in op de twee meest voorkomende kaderfuncties. Voor de twee meest voorkomende kaderfuncties overliepen we een aantal vragen met betrekking tot de aard van het werk. De volgende tabel geeft de verdeling van de twee meest voorkomende functies.

Tabel 7.13 Meest voorkomende en tweede meest voorkomende kaderfunctie

Functies	Meest voorkomende kaderfunctie		Tweede meest voorkomende kaderfunctie		Kaderfuncties (totaal)	
	AC	%	AC	%	AC	%
1. Aankoopverantw./aankoopdirecteur	3	1,2	5	2,3	8	1,7
2. Administratief directeur/administratief verantwoordelijke	10	3,9	8	3,7	18	3,8
3. Afdelingshoofd/office manager/diensthoofd	28	11,0	22	10,1	50	10,6
4. Afgevaardigd bestuurder/gedelegeerd bestuurder	13	5,1	4	1,8	17	3,6
5. Algemeen directeur/general manager	43	16,9	12	5,5	55	11,7
6. Bedrijfsleider/zaakvoerder	7	2,8	1	0,5	8	1,7
7. Boekhoudkundig directeur/boekhoudkundig verantwoordelijke/hoofd boekhouding/hoofdboekhouder	9	3,5	15	6,9	24	5,1
8. Commercieel directeur/commercieel manager/commercieel verantwoordelijke	20	7,8	18	8,3	38	8,1
9. Directiesecretaressen	3	1,2	1	0,5	4	0,9
10. Financieel directeur/financieel manager/financieel verantwoordelijke	14	5,5	28	12,9	42	8,9
11. IT-manager	1	0,4	4	1,8	5	1,1
12. Klantendirecteur	4	1,6	3	1,4	7	1,5
13. Kwaliteitsdirecteur/kwaliteitsmanager	2	0,8	3	1,4	5	1,1
14. Logistiek directeur	2	0,8	4	1,8	6	1,3
15. Personeelsdirecteur/personeelsverantwoordelijke	12	4,7	12	5,5	24	5,1
16. Plantmanager/zeteldirecteur/exploitatiedirecteur	4	1,6	6	2,8	10	2,1
17. Productiedirecteur/productiemanager/productieverantwoordelijke/productieleider/operationeel directeur	28	11,0	27	12,4	55	11,7
18. Regiomanager	3	1,2	1	0,5	4	0,9
19. Technisch directeur	6	2,4	8	3,7	14	3,0
20. Verkoopdirecteur/salesmanager/marketingverantwoordelijke	29	11,4	29	13,4	58	12,3
21. Veiligheidsmanager/veiligheidschef/onderhoudschef	1	0,4	3	1,4	4	0,9
22. Werfleider	8	3,1	0	0,0	8	1,7
23. Manager, stafmedewerker, senior manager	5	2,0	3	1,4	8	1,7
Totaal	255	100,0	217	100,0	472	100,0

De top 10 ziet er als volgt uit:

1. verkoopsdirecteur (12,3%);
2. algemeen directeur (11,7%);
3. productiedirecteur (11,7%);
4. afdelingshoofd (10,6%);
5. financieel directeur (8,9%);
6. commercieel directeur (8,1%);
7. boekhoudkundig directeur (5,1%);
8. personeelsdirecteur (5,1%);
9. administratief directeur (3,8%);
10. afgevaardigd bestuurder (3,6%).

In de volgende tabel hebben we deze verschillende functies ondergebracht in verschillende inhoudelijke categorieën.

Tabel 7.14 Kaderfuncties, inhoudelijke categorieën, met tussen haakjes de nummers uit tabel 7.13 (n=472 functies)

Functie	AC	%
1. Afdelingshoofden (afdelingshoofd) (nr. 3)	50	10,6
2. Bedrijfsleiders (afgevaardigd bestuurders, bedrijfsleiders) (nrs. 4, 6)	25	5,3
3. Commercieel directeurs (aankoop, verkoop, commercieel, logistiek, klanten) (nrs. 1, 8, 12, 14, 20)	117	24,8
4. Financieel directeurs (financieel) (nr. 10)	42	8,9
5. Administratieve directeurs (boekhouding, administratief) (nrs. 2, 7, 9)	46	9,8
6. Productiedirecteurs (productie, kwaliteit) (nrs. 13, 17)	60	12,7
7. Technisch directeurs (techniek, IT) (nrs. 11, 19)	19	4,0
8. Algemene directie (algemeen directeur, zeteldirecteur) (nrs. 5, 16, 18)	69	14,6
9. Personeelsdirecteurs (personeel) (nr. 15)	24	5,1
10. Werfleiders (werfleider) (nr. 22)	8	1,7
11. Andere (veiligheid, managers) (nrs. 21, 23)	12	2,5
Totaal	472	100,0

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de commerciële functies één vierde van de totale functies voor zich nemen. Ook de algemene directiefuncties (14,6%), de productie-functies (12,7%) en de afdelingshoofden (10,6%) scoren hoog. De administratieve functies sluiten de top 5 met 9,8%.

In wat volgt gaan we dieper in op de kenmerken van deze functies. De volgende kenmerken komen achtereenvolgens aan bod: plaats in de hiërarchie en het aspect leiding geven, het arbeidsstatuut, het vereiste diploma, enkele jobkenmerken (werkdruk, afwisselend werk, autonomie, fysieke belasting), het loon (inkomen, extra voordelen en financiële participatie, loonvorming) en de arbeidstijdregeling.

2.5 Kaderfuncties: inschaling van werkaspecten

2.5.1 Hiërarchische positie en leiding geven

Naar boven toe wordt het kaderpersoneel wat betreft het leiding geven en de hiërarchische plaats in het bedrijfsorganigram in de wet begrensd (cf. supra: herstellwet van 22 januari 1985).²⁶ Algemeen is aanvaard dat het leidinggevend personeel beperkt is tot de hoogste twee hiërarchische niveaus binnen de onderneming. Kaderpersoneel behoort volgens deze algemeen aanvaarde regel niet tot het leidinggevend personeel. Kaderpersoneel situeert zich dus volgens de wet hoogstens op een derde niveau in de onderneming. Om dit wettelijk criterium te toetsen vroegen we per functie aan te geven tot welk niveau in de hiërarchie de vermelde kaderfunctie behoort. Zoals reeds aangehaald zijn we dieper ingegaan op de twee meest voorkomende kaderfuncties. De onderstaande tabel geeft meer details.

Tabel 7.15 Plaats in de hiërarchie van de kaderfuncties (n=470 functies)

Plaats in de hiërarchie	AC	%
Niveau n-1 (directe medewerkers van de werkgever = de Belgische topdirectie)	255	54,3
Niveau n-2 (tweede hiërarchisch niveau onder de werkgever/topdirectie)	164	34,9
Niveau n-3	43	9,2
Niveau n-4	4	0,8
Lager niveau	4	0,8
Totaal	470	100,0

Uit bovenstaande tabel blijkt dat meer dan de helft van de functies tot het op één na hoogste niveau behoren. De in de wet aangehaalde bovengrens komt niet overeen met de onderzoeksresultaten. Men kan dus stellen dat kaderpersoneel voornamelijk behoort tot niveau n-1 (2de niveau) en n-2 (3de niveau) (samen goed voor 89,2% van de functies). Kaderleden situeren zich dus net onder de werkgever. Lagere niveaus komen in veel mindere mate in aanmerking.

In de volgende tabel gaan we na of er verschillen zijn naar de grootte van de onderneming. Kleine bedrijven zouden beschikken over een vlakke organisatiestructuur (Claessens et al., 1982; Delmotte et al., 2002a). Het ontbreken van een middenkader zou een ander kenmerk zijn van de organisatiestructuur. Het

²⁶ Volgens deze wet zijn kaderleden “bedienden, met uitsluiting van het leidinggevend personeel, die in de onderneming een hogere functie uitoefenen, die in het algemeen voorbehouden wordt aan de houder van een diploma van een bepaald niveau of aan diegene die een evenwaardige beroepservaring heeft”.

gevolg van deze organisatiestructuur zou zijn dat kaderfuncties in deze kleine bedrijven (gezien het beperkt aantal niveaus) zich op een hoger niveau situeren. In de volgende tabel gaan we na of deze veronderstelling klopt.

Tabel 7.16 Plaats in de hiërarchie van de kaderfuncties, naar grootte van het bedrijf (n=470 functies)

Niveau	25-49 wns. (n=230)	50-99 wns. (n=109)	100 wns. en + (n=131)
Niveau n-1 (directe medewerkers van de werkgever = de Belgische topdirectie)	59,6	61,5	38,9
Niveau n-2 (tweede hiërarchisch niveau onder de werkgever/topdirectie)	33,0	31,2	41,2
Niveau n-3/n-4/of lager niveau	7,4	7,3	19,9
Totaal	100,0	100,0	100,0

$\chi^2=23,6135$; $p<0,0001^{***}$; Cramers $V=0,1585$

Uit de analyse blijkt dat kaderleden in kleine bedrijven in significant meerdere mate voorkomen op hogere niveaus. In kleine bedrijven (25-49 werknemers) behoort 59,6% van de kaderfuncties tot het op één na hoogste niveau. In grote bedrijven (100 werknemers en meer) is dit slechts het geval in 38,9% van de kaderfuncties. In grotere ondernemingen zijn kaderfuncties dus meer hiërarchisch gespreid. Deze opmerking moeten we evenwel nuanceren. De vraagstelling werd immers in absolute termen gesteld. We verduidelijken dit met een voorbeeld. Stel dat we een klein bedrijf hebben van 50 werknemers met drie hiërarchische niveaus en een groot bedrijf met 500 werknemers met zes hiërarchische niveaus. Stel dat in het klein bedrijf kaderleden zich allemaal situeren op het niveau n-1 en dat in het groot bedrijf de kaderleden zich situeren op niveau n-1 en niveau n-2. Absoluut gezien bevinden kaderleden zich in dit voorbeeld op een hoger niveau in het klein bedrijf tegenover het groot bedrijf. Relatief gezien echter hebben we te maken met twee bedrijven waarbij kaderleden zich in het hoogste 1/3 van de niveaus bevinden. Deze relatieve analyse kunnen we op basis van onze data echter niet toetsen omdat we geen informatie hebben over het aantal hiërarchische niveaus per bedrijf, het aantal kaderleden per bedrijf en het aantal kaderleden per hiërarchisch niveau.

Niet alleen het niveau waarop de kaderfunctie zich situeert, ook het leidinggevend aspect is van belang. De vraag aan hoeveel werknemers een kaderfunctie leiding geeft, wordt in de volgende tabel weergegeven.

Tabel 7.17 Aantal werknemers waarover de kaderfunctie gemiddeld de leiding heeft (n=472 functies)

Statistieken	
Modus	10
Spreidingsbreedte (range)	1 000
Interkwartielafstand	36
Gemiddeld aantal werknemers	42,7
1ste kwartiel	5
Mediaan	15
3de kwartiel	41
Minimum aantal werknemers	0
Maximum aantal werknemers	1 000
Standaardafwijking	86,2

De meeste voorkomende waarde is tien (de modus), dit betekent dat van alle kaderfuncties de meeste aan tien werknemers leiding geven. Een kaderfunctie heeft gemiddeld genomen over 43 werknemers de leiding. Er zijn echter grote verschillen (range van 1 000). Zo blijkt uit de analyse dat een bepaald kaderlid de leiding heeft over 1 000 werknemers, terwijl een ander kaderlid geen leiding geeft aan werknemers. De mediaan ligt op vijftien. Dit betekent dat de helft van de kaderfuncties leiding geven vijftien werknemers of minder. 25% van de kaderfuncties geeft leiding aan 41 werknemers of meer.

Er zijn eveneens verschillen waar te nemen naar de grootte van het bedrijf. Uit de variantieanalyse (testen van verschillen in gemiddelden) blijkt dat kaderleden in kleine bedrijven aan een kleinere groep werknemers leiding geven dan kaderleden uit grotere organisaties (aan 26 werknemers voor bedrijven van 25-49 werknemers en aan 77 werknemers voor bedrijven van 100 werknemers en meer). Uiteraard speelt hier het grootte-effect. In kleine bedrijven zijn er nu eenmaal minder werknemers waaraan men leiding kan geven. Als men echter dit grootte-effect uitzuivert komt men tot een omgekeerd resultaat. In kleine bedrijven (25-49 werknemers) geeft een kaderfunctie gemiddeld aan 73% van het totale personeel leiding, terwijl dat in grote bedrijven slechts aan 30% van het totale personeel is. Uiteraard speelt het aantal kaderfuncties ook mee. In kleine bedrijven zijn er algemeen genomen minder kaderfuncties dan in grote bedrijven. In de vragenlijst werd geen vraag in verband met het aantal kaderfuncties opgenomen.

Tabel 7.18 Enkele gegevens m.b.t. het leiding geven, gemiddelde, naar grootte (n=471 functies)

Leiding geven	25-49 wns. (n=231)	50-99 wns. (n=109)	100 wns. en + (n=131)
Aan hoeveel mensen leiding geven (gemiddeld)*	26	37	77
Relatief t.o.v. grootte (aan hoeveel mensen leiding geven/totaal aantal werknemers) (gemiddelde)**	0,73	0,49	0,29

* F=16,06; p<0,0001***; ** F=13,64; p<0,0001****

We kunnen concluderen dat het afbakenen van kaderleden op basis van de hiërarchische positie in de organisatie in absolute termen moeilijk is. In relatieve zin zou het echter wel mogelijk zijn om een goede indicator te ontwikkelen. Het databestand laat echter zo'n relatieve analyse niet toe. Toch mogen we niet uit het oog verliezen dat het aspect 'leiding geven' als belangrijk criterium voor de afbakening van kaderleden naar voor werd gebracht. Uit tabel 7.11 (belangrijkheid van kenmerken voor het behoren tot de groep kaderleden) bleek dat 94,5% van de respondenten dit kenmerk als belangrijk tot zeer belangrijk naar voor bracht.

2.5.2 Statuut werknemers die kaderfuncties bekleden

Naast de wettelijke bovengrens, werd in de wet ook een afbakening gemaakt naar onder toe. In de wet werd naar voor gebracht dat het moest gaan om bedienden. Arbeiders zouden niet in aanmerking komen. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 7.19 Statuut werknemers die een kaderfunctie uitoefenen (n=472 functies)

Statuut	AC	%
Arbeider	3	0,6
Bediende	425	90,0
Beide statuten komen evenveel voor	6	1,3
Geen van beide statuten	38	8,1
Totaal	472	100,0

Uit bovenstaande tabel blijkt dat voor het overgrote deel van de functies de kaderleden een bediendestatuut hebben. Dit is het geval voor 90% van de functies. Voor ongeveer 8% komen geen van beide statuten voor. Een verdere analyse laat ons zien dat van deze 38 functies die geen van beide statuten hebben er vijftien functies behoren tot de algemene directie. Voor minder dan 1% gaat het om een statuut van arbeider. De cijfers tonen aan dat de wettelijke ondergrens duidelijk aanwezig is in de praktijk. Naar onder toe is het kaderpersoneel

wettelijk beperkt tot (uitvoerende) bedienden. Ook uit tabel 7.11 bleek dat men om het kaderpersoneel af te bakenen het statuut van bediende als belangrijk criterium zag. Maar liefst 82,7% van de bevroegde personen vond dit criterium belangrijk tot zeer belangrijk.

We kunnen besluiten dat kaderleden hoofdzakelijk een bediendestatuut hebben en zeker geen arbeidersstatuut.

2.5.3 Minimum diplomavereisten

In de wet wordt algemeen aangenomen dat het gaat over een diploma van het hoger onderwijs. Het bezitten van een diploma van hoger onderwijs zou een noodzakelijke voorwaarde zijn. In de volgende tabel staan de minimum diplomavereisten.

Tabel 7.20 Minimum diplomavereisten (n=463 functies)

Minimum diplomavereisten	AC	%
Geen diplomavereisten	47	10,2
Hoger secundair onderwijs	29	6,3
Hoger niet-universitair onderwijs korte type (één cyclus)	152	32,8
Hoger niet-universitair onderwijs lange type (minimum 4 jaar, twee cycli)	106	22,9
Universiteit	127	27,4
Ander opleidingsniveau	2	0,4
Totaal	463	100,0

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat het merendeel van de werknemers die tot de kaderleden behoren een functie uitoefenen waarvoor een diploma hoger onderwijs (hogeschool of universiteit) vereist is. Voor 83,2% van de functies is inderdaad een diploma hoger onderwijs vereist. Ook uit tabel 7.11 bleek dat 93,7% van de respondenten een diploma hoger onderwijs belangrijk tot zeer belangrijk vond om het begrip kaderleden af te bakenen. Opvallend is dat voor 10% geen diplomavereisten naar voor worden geschoven.

Het opleidingsniveau wordt vaak beschouwd als een 'voorloper' of oorzaak van de beroepspositie (in dit geval kaderlid). Een bepaald opleidingsniveau zou immers leiden tot een bepaalde beroepspositie (door een selectie op basis van diploma). We kunnen echter besluiten dat het vereist opleidingsniveau (een selectiecriteria) een moeilijke indicator is. Voor zo'n 10% van de kaderfuncties uit onze steekproef is geen diploma vereist. Bij 6% van de kaderfuncties is 'slechts' een diploma hoger secundair onderwijs vereist.

2.5.4 Jobkenmerken

2.5.4.1 Algemeen beeld

In de vragenlijst werden ook een aantal jobkenmerken opgenomen. We vroegen aan de respondenten in hoeverre deze kenmerken van toepassing waren op de kaderfuncties. Deze 'objectieve kenmerken' van de arbeidssituatie van de bevroegde kaderleden hebben betrekking op de kenmerken van het uitgevoerde werk. In navolging van de literatuur terzake (zie bijvoorbeeld Hackman & Oldham, 1980) noemen we deze objectieve kenmerken 'jobkenmerken'.

Er werden vier jobkenmerken in kaart gebracht: (1) *afwisselend werk*: werk waarbij men kan tonen wat men kan, werk waarvan men de resultaten ziet, maar tevens werk dat nieuwe ideeën vraagt van het kaderlid en werk met veel verantwoordelijkheden; (2) *autonomie (regelcapaciteit)*: werk waarbij men zelf kan bepalen wat men moet doen, en hoe men het moet doen, het verwijst globaal genomen naar de mate waarin men bepaalde zaken autonoom kan beslissen; (3) *fysieke belasting*: is het zwaar fysiek werk, in moeilijke fysieke arbeidsomstandigheden?; en (4) *werkdruk*: werk waarbij men onder tijdsdruk of aan een hoog tempo moet werken, met andere woorden moet men veel werk verzetten in weinig tijd? Deze vier aspecten van de arbeidssituatie dekken de belangrijkste jobkenmerken die uit de meest recente theoretische kaders naar voor komen. (zie bijvoorbeeld O'Brien, 1986; Karasek & Theorell, 1990). De jobkenmerken werden telkens gemeten op een schaal die varieert tussen '0' (maximale afwezigheid van het kenmerk) en '10' (maximale aanwezigheid van het kenmerk), met '5' als neutrale middelpunt.

Alvorens deze maten te bespreken, gaan we eerst dieper in op de frequentieverdelingen van de verschillende uitspraken.

Tabel 7.21 Uitspraken jobkenmerken, in % (n=472 functies)

Kenmerken (gemiddelde op vierpuntenschaal 1 = zelden of nooit en 4 =erg vaak of altijd)	Zelden of nooit	Af en toe	Regel- matig	Erg vaak of altijd
1. Vraagt de kaderfunctie veel lichamelijke inspanning? (gem.=1,43)	71,4	17,0	8,4	3,2
2. Vraagt de kaderfunctie veel geestelijke inspanning? (gem.=3,83)	0,2	1,1	14,6	84,1
3. Vraagt de kaderfunctie nieuwe ideeën van het kaderlid? (gem.=3,38)	5,1	9,8	27,5	57,6
4. Moet het kaderlid aan een hoog tempo werken? (gem.=3,32)	3,6	11,6	33,9	50,9
5. Moet het kaderlid onder tijdsdruk werken? (gem.=3,21)	5,3	16,3	30,9	47,5
6. Impliceert de kaderfunctie werk waarbij men zich vuil moet maken? (gem.=1,23)	80,9	15,3	3,4	0,4
7. Is het afwisselend werk? (gem.=3,56)	0,8	6,6	28,6	64,0
8. Is het werk met veel verantwoordelijkhe- den? (gem.=3,85)	0,0	0,6	13,6	85,8
9. Is het werk waarvan men de resultaten ziet? (gem.3,73)	0,4	3,0	19,9	76,7
10. Is het werk waarbij men kan tonen wat men kan? (gem.=3,69)	0,4	4,0	21,4	74,2
11. Is het werk waarbij men steeds dezelfde dingen moet doen? (gem.=1,83)	46,8	28,2	20,1	4,9

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de kaderfunctie zelden of nooit *lichamelijke inspanningen* vergen. Dit is het geval voor 88,4% van de functies. Een aansluitend thema is het feit of men zich tijdens de werkzaamheden moet *vuil maken*. In 96,2% van de functies moet men zich haast nooit vuil maken. Kaderfuncties vragen daar-entegen bijna altijd *geestelijke inspanning*: voor 98,7% van de functies is dit het geval. Ook vraagt een kaderfunctie vaak *nieuwe ideeën* van de kaderfunctie: voor 85,1% van de kaderfuncties. Wat de werkdruk betreft kunnen we stellen dat kaderleden aan een *hoog tempo* werken (voor 84,8% van de kaderfuncties) en dat men *onder tijdsdruk* moet werken (bij 78,4% van de functies). Verder blijkt dat de functies *afwisselend werk* inhouden (92,6%) en haast nooit een job zijn waarbij men *steeds dezelfde dingen* moet doen (75,0%). Toch is dit voor 25,0% van de functies niet het geval en moet men regelmatig routinematig werk verrichten. Daarnaast blijkt dat kaderfuncties een werk hebben met veel *verantwoordelijkheden* (99,4%), werk waar men *de resultaten van zijn werk ziet* (96,6%) en men in het werk kan *tonen wat men kan* (95,6%). Over het algemeen komen deze resultaten overeen met wat men zou verwachten op basis van andere studies (De Weerd & De Witte, 2001).

Naast deze vragenbatterij die maten als werkdruk, afwisselend werk en fysieke belasting van het werk bevat, hebben we ook een vragenbatterij opgenomen die een aantal uitspraken in verband met de autonomie (ook wel als regelcapaciteit aangeduid) die kaderleden hebben bij het uitvoeren van de werkzaamheden

meet. Hier wordt gepeild naar de graad van zelfstandigheid in het werk, naar de mate waarin kaderleden zelf de werkwijze en werkdoelen kunnen bepalen, naar de mate waarin ze zelf hun werk kunnen plannen en naar hun invloed op het werktempo.

Tabel 7.22 Uitspraken jobinhoud, in % (n=472 functies)

Uitspraken jobinhoud (gem. op schaal 1 = zeer weinig mogelijkheid; 5 = zeer veel mogelijkheid). In hoeverre biedt het werk van de kaderfunctie de mogelijkheid om ...	Zeer weinig mogelijkheid	Weinig mogelijkheid	Enige mogelijkheid	Veel mogelijkheid	Zeer veel mogelijkheid
1. zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd? (gem.=4,11)	0,8	7,6	8,3	46,0	37,3
2. zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen? (gem.=4,15)	1,5	5,5	9,7	42,8	40,5
3. zelf de werkdoelen te bepalen? (gem.=3,69)	3,4	11,0	22,0	40,7	22,9
4. zelf te bepalen wanneer een taak wordt uitgevoerd? (gem.=3,95)	1,9	7,6	15,9	42,4	32,2
5. zelf te beslissen om de werkplek te verlaten wanneer men dat wil? (gem.=3,95)	4,2	8,3	16,3	30,5	40,7

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de autonomie die kaderleden hebben vrij hoog is. Dit kan men globaal afleiden uit de gemiddelde score per item (telkens een score van meer dan 3,5/5). Zo hebben kaderleden veel tot zeer veel mogelijkheid om *zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd*. In 83,3% van de gevallen heeft men hier veel tot zeer veel mogelijkheid toe. Voor 83,3% van de kaderfuncties kan men *zelf de volgorde van de werkzaamheden bepalen*. Wat het *zelf opstellen van werkdoelen* betreft krijgen we een iets meer verspreid beeld. Voor ongeveer één op vijf functies (22,9%) heeft men hier zeer veel mogelijkheid toe, voor 40,7% heeft men hier mogelijkheid toe, maar voor 22,0% heeft men hier slechts enige mogelijkheid toe en voor 11,0% heeft men hier weinig mogelijkheid toe. Bij drie op de vier kaderfuncties (74,6%) kan men *zelf bepalen wanneer men de taak uitvoert* en bij ongeveer zeven op de tien functies (71,2%) kan men *zelf bepalen wanneer men de werkplek verlaat*.

De uitspraken over de jobkenmerken werden via factoranalyse (varimax method) omgevormd tot vier schalen. In annexe worden deze gecreëerde schalen opgenomen, evenals hun factorladingen en Cronbachs coëfficiënt. In wat volgt zullen we voor wat betreft de jobkenmerken de resultaten van dit onderzoek telkens vergelijken met onderzoek van De Weerdts en De Witte (2001). Zij bevroegen 656 werknemers uit de secundaire en tertiaire sector in Vlaanderen. In dat onderzoek maakten ze een onderscheid naar de beroepspositie of beroeps categorie

waaronder men werkt. Deze beroepspositie werd vertaald in een vijfdeling: (1) ongeschoolde arbeider, (2) geschoolde arbeider, (3) gewone bediende, (4) hogere bediende, en (5) kaderlid. Deze beroepspositie (of -categorie) is dus een verdere opsplitsing van het statutaire onderscheid tussen arbeiders en bedienden. Ze gaven echter geen definitie van een kaderlid. Ongeveer 10% van hun bestand behoorde tot de kaderleden (62 respondenten).

In wat volgt bekijken we de vier jobkenmerken.

2.5.4.2 Fysiek belastend werk

Een eerste schaal meet de belastende arbeidsomstandigheden (fysiek belastend werk). Deze factor is het resultaat van een factoranalyse. De mate waarin men fysiek belast wordt in het werk, werd met volgende items gemeten.

Tabel 7.23 Items i.v.m. 'fysiek belastend werk'

-
1. Vraagt de kaderfunctie veel lichamelijke inspanning?
 6. Impliceert de kaderfunctie werk waarbij men zich vuil moet maken?
-

De tienpuntschaal laat toe om de graad van fysieke belasting in één score weer te geven. 0 staat daarbij voor een heel weinig fysiek belastende job, 10 voor uitzonderlijk fysiek belastende job. Hoe hoger de schaalscore, hoe hoger de fysieke belasting.

Tabel 7.24 Verdeling tienpuntschaal 'fysiek belastend werk' (n=472 functies)

Statistieken	
Modus	0,00
Spreidingsbreedte (range)	8,33
Interkwartielafstand	1,67
Gemiddeld schaal 'fysiek belastend werk'	1,11
1ste kwartiel	0,00
Mediaan	0,00
3de kwartiel	1,67
Minimum schaal 'fysiek belastend werk'	0,00
Maximum schaal 'fysiek belastend werk'	8,30
Standaardafwijking	1,79

De gemiddelde score op deze tienpuntschaal is 1,11 wat er op wijst dat kaderleden weinig fysiek belastende jobs hebben. Uit onderzoek van De Weerdts en De Witte (2001) bleek dat voornamelijk arbeiders met fysiek belastende jobs te maken hebben, eerder dan bedienden en kaderleden. Op een tienpuntschaal scoorden

kaderleden in dit onderzoek gemiddeld genomen 1,0/10. Ter vergelijking: hogere bedienden scoorden 1,3/10, de gewone bedienden 1,7/10, de geschoolde arbeiders 4,2/10 en de ongeschoolde arbeiders 4,2/10.

De mediaan ligt op 0. Dit betekent dat voor de helft van de kaderfuncties de graad van fysieke belasting gelijk is aan 0/10. Voor 25% van de kaderfuncties is de graad van fysieke belasting hoger aan 1,67/10.

2.5.4.3 Werkdruk

Een tweede schaal meet de werkdruk. De mate waarin men onder druk moet werken, werd met volgende items gemeten.

Tabel 7.25 Items i.v.m. 'werkdruk'

Items i.v.m. 'werkdruk'	
4.	Moet het kaderlid aan een hoog tempo werken?
5.	Moet het kaderlid onder tijdsdruk werken?

Deze tienpuntenschaal laat toe om de graad van werkdruk in één score weer te geven. 0 staat daarbij voor geen werkdruk, 10 voor uitzonderlijke werkdruk. Hoe hoger de schaalscore, hoe hoger de werkdruk die men ervaart.

Tabel 7.26 Verdeling tienpuntenschaal 'werkdruk' (n=472 functies)

Statistieken	
Modus	10,00
Spreidingsbreedte (range)	10,00
Interkwartielafstand	3,33
Gemiddeld schaal 'werkdruk'	7,54
1ste kwartiel	6,67
Mediaan	8,33
3de kwartiel	10,00
Minimum schaal 'werkdruk'	0,00
Maximum schaal 'werkdruk'	10,0
Standaardafwijking	2,58

De gemiddelde score op deze tienpuntenschaal is 7,54 wat er op wijst dat kaderleden met een hoge werkdruk geconfronteerd worden in hun job. Uit onderzoek van De Weerdt en De Witte (2001) bleek dat hoge werkdruk vooral terug te vinden was bij kaderleden en hogere bedienden. Op een tienpuntenschaal scoorden kaderleden in dit onderzoek gemiddeld genomen 7,4/10. Ter vergelijking: hogere

bedienden scoorden 6,3/10, de gewone bedienden 5,8/10, de geschoolde arbeiders 5,3/10 en de ongeschoolde arbeiders 5,6/10.

De mediaan ligt op 8,33. Dit betekent dat voor de helft van de kaderfuncties de graad van werkdruk hoger is dan 8,33/10. Voor 25% van de kaderfuncties is de graad van werkdruk zelfs gelijk aan 10/10.

2.5.4.4 Afwisselend werk

Een derde schaal meet het afwisselend zijn van het werk. De mate waarin men afwisselend werk heeft, werd met volgende items gemeten.

Tabel 7.27 Items i.v.m. 'afwisselend werk'

-
- 3. Vraagt de kaderfunctie nieuwe ideeën van het kaderlid?
 - 7. Is het afwisselend werk?
 - 8. Is het werk met veel verantwoordelijkheden?
 - 9. Is het werk waarvan men de resultaten ziet?
 - 10. Is het werk waarbij men kan tonen wat men kan?
-

Deze tienpuntenschaal laat toe om de graad van afwisselend werk in één score weer te geven. 0 staat daarbij voor een heel weinig afwisselend werk, 10 voor uitzonderlijk afwisselend werk.

De gemiddelde score op deze tienpuntenschaal is 8,81 wat er op wijst dat kaderleden afwisselend werk hebben. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 7.28 Verdeling tienpuntenschaal 'afwisselend werk' (n=472 functies)

Statistieken	Score op tienpuntenschaal
Modus	10,00
Spreidingsbreedte (range)	6,00
Interkwartielafstand	2,00
Gemiddeld schaal 'afwisselend werk'	8,81
1ste kwartiel	8,00
Mediaan	9,33
3de kwartiel	10,00
Minimum schaal 'afwisselend werk'	4,00
Maximum schaal 'afwisselend werk'	10,00
Standaardafwijking	1,25

De mediaan ligt op 9,33. Dit betekent dat voor de helft van de kaderfuncties de graad van afwisselend werk hoger is dan 9,33/10. Voor 25% van de kaderfuncties is de graad van afwisselend werk zelfs gelijk aan 10/10.

2.5.4.5 Autonomie

Een vierde en laatste schaal meet de graad van autonomie. Deze factor is het resultaat van een factoranalyse op basis van de in bovenstaande tabel opgenomen items.

Tabel 7.29 Items i.v.m. autonomie (regelvereisten)

-
1. Zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd?
 2. Zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen?
 3. Zelf de werkdoelen te bepalen?
 4. Zelf te bepalen wanneer een taak wordt uitgevoerd?
-

Deze tienpuntenschaal laat toe om de graad van autonomie in één score weer te geven. 0 staat daarbij voor heel lage regelvereisten, 10 voor uitzonderlijk hoge vereisten. Hoe hoger de schaalscore, hoe groter de autonomie in het werk.

Tabel 7.30 Verdeling tienpuntenschaal autonomie (n=472 functies)

Statistieken	Score op tienpuntenschaal
Modus	7,50
Spreidingsbreedte (range)	8,75
Interkwartielafstand	2,50
Gemiddeld schaal autonomie	7,44
1ste kwartiel	6,25
Mediaan	7,50
3de kwartiel	8,75
Minimum schaal autonomie	1,25
Maximum schaal autonomie	10,00
Standaardafwijking	1,92

De gemiddelde score op deze tienpuntenschaal is 7,44, wat er op wijst dat kaderleden veel autonomie hebben in hun jobs. Uit onderzoek van De Weerd en De Witte (2001) bleek dat hoge autonomie vooral terug te vinden was bij kaderleden en hogere bedienden. Op een tienpuntenschaal scoorden kaderleden in dit onderzoek gemiddeld genomen 7,4/10. Ter vergelijking: hogere bedienden scoorden 6,7/10, de gewone bedienden 5,5/10, de geschoolde arbeiders 4,4/10 en de ongeschoolde arbeiders 3,7/10.

De mediaan ligt op 7,50. Dit betekent dat voor de helft van de kaderfuncties de graad van autonomie hoger is dan 7,50/10. Voor 25% van de kaderfuncties is de graad van autonomie lager of gelijk aan 6,25/10. Voor 25 % van de kaderfuncties is de graad van autonomie hoger dan 8,75/10.

2.5.4.6 Besluit jobkenmerken

We kunnen besluiten dat kaderleden afwisselend werk hebben, werken in jobs met veel autonomie, een hoge werkdruk ondervinden en inzake fysieke belasting laag scoren. Ook uit tabel 7.11 (belangrijkheid kenmerken voor het afbakenen van de groep kaderleden) bleek dat men om het kaderpersoneel af te bakenen verantwoordelijkheid hebben in de job als zeer belangrijk kenmerk naar voor bracht (een indicatie van afwisselend werk). Voor maar liefst 99,6% van de respondenten was dit kenmerk belangrijk tot zeer belangrijk bij het afbakenen van kaderleden. Autonomie hebben in de job kwam op plaats twee: voor 96,9% van de respondenten is dit een belangrijk tot zeer belangrijk kenmerk. Deze vier maten zijn goede indicatoren om kaderleden af te bakenen. Ook ander onderzoek bevestigt dit (De Weerd & De Witte, 2001).

2.5.5 Loon

De arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op de voorwaarden waaronder mensen bereid zijn de gevraagde werkprestaties te leveren (Huys et al., 1997). In de meest elementaire vorm is dit de vergoeding die de werkgever aanbiedt als tegenprestatie voor het werk. Naast het loon maken ook extralegale voordelen deel uit van de arbeidsvoorwaarden. Uit onderzoek blijkt alvast dat het vooral kaderleden zijn die genieten van extralegale voordelen (Sels & Overlaet, 1999; Sels, Overlaet et al., 2002b).

2.5.5.1 Inkomen

In wat volgt kijken we naar de opgegeven brutolonen van kaderleden. De respondent had de mogelijkheid om ofwel het exacte bedrag weer te geven, ofwel een categorie aan te duiden. Voor ongeveer vier op de tien functies werd het exacte bedrag opgegeven. De onderstaande tabel geeft meer details.

Tabel 7.31 Brutomaandloon: bedrag of categorie (n=449 functies)

	AC	%
Exact bedrag	187	41,6
Categorie	262	58,4
Totaal	449	100,0

Wanneer we ons beperken tot de functies waarvoor een exact bedrag werd opgegeven kunnen we stellen dat het gemiddeld brutomaandloon op 4 542 euro ligt. De mediaan ligt op 3 718 euro. Dit betekent dat voor de helft van de functies het

brutomaandloon lager of gelijk is aan 3 719 euro. Voor 25% van de functies ligt het brutomaandloon lager of gelijk aan 2 975 euro. Voor 25% van de functies ligt het brutomaandloon hoger dan 4 958 euro of met andere woorden 75% van de functies heeft een brutomaandloon van 4 958 euro of minder. Dat kaderleden hoge brutomaandlonen hebben, komt ook in ander studies aan bod (Sels & Overlaet, 1999). Uit onderzoek van De Weerd en De Witte (2001) bleek dat vooral kaderleden en hogere bedienden hoge nettolonen opstreken.

Tabel 7.32 Exact bedrag brutomaandloon (in euro) (n=187 functies)

Statistieken	
Modus	4 957,87
Spreidingsbreedte (range)	21 938,58
Interkwartielafstand	1 983,15
Aantal kaderfuncties	187
Gemiddeld brutomaandloon	4 541,83
1ste kwartiel	2 974,72
Mediaan	3 718,40
3de kwartiel	4 957,87
Minimum brutomaandloon	1 611,31
Maximum brutomaandloon	23 549,89
Standaardafwijking	3 382,80

Het nadeel van vorige ‘open vraag’ is dat ongeveer voor 60% van de functies geen exact bedrag werd opgegeven waardoor de verdeling scheef zou kunnen zitten. Om dit te vermijden vroegen we aan de respondenten om voor de functies waar ze geen exact bedrag (om welke reden dan ook) op konden geven, deze functies in te schalen in categorieën. Ook de exacte bedragen werden mee opgenomen in de categorieën, waardoor men een exact beeld krijgt van alle bevraagde functies. De onderstaande tabel geeft meer details.

Tabel 7.33 Brutomaandloon in categorieën (n=449 functies)

Brutomaandlooncategorieën	AC	%
Minder dan 1 487,36 euro	2	0,4
Van 1 487,36 tot 1 735,24 euro	2	0,4
Van 1 735,25 tot 1 983,14 euro	10	2,2
Van 1 983,15 tot 2 231,03 euro	12	2,7
Van 2 231,04 tot 2 478,93 euro	22	4,9
Van 2 478,94 tot 2 726,82 euro	30	6,7
Van 2 726,83 tot 2 974,71 euro	26	5,8
Van 2 974,72 tot 3 222,61 euro	44	9,8
Van 3 222,62 tot 3 470,50 euro	44	9,8
Van 3 470,51 tot 3 718,39 euro	42	9,4
3 718,40 euro of meer	215	47,9
Totaal	449	100,0

Ook uit deze analyse blijkt dat kaderleden hoge brutomaandlonen hebben. Voor ongeveer de helft van de kaderfuncties (47,9%) heeft men een brutomaandloon van 3 719 euro of meer. Dit komt trouwens overeen met de mediaanwaarde uit de vorige tabel. Slechts in 10,6% van de functies heeft men een brutomaandloon van minder dan 2 479 euro.

We kunnen besluiten dat kaderleden hoge brutolonen hebben. Slechts 10% van de kaderfuncties heeft een brutomaandloon van minder dan 2 479 euro. Het inkomen dat vaak gezien wordt als een gevolg van de beroepspositie is wel een goede indicator. Zo leidt een bepaalde beroepspositie tot een bepaald inkomen (loon). Toch is het belangrijk om in te zien dat het loon niet echt een gemakkelijk te interpreteren en eenduidige indicator is. Het is moeilijk vast te stellen indicator omdat lonen sterk verschillen naar sector en grootte van het bedrijf (Sels & Overlaet, 1999; Delmotte et al., 2002b).

Uit de DIP Remuneration Survey (1999) blijkt inderdaad dat de bedrijfsgrootte een belangrijke invloed heeft op de hoogte van het loon. Bij grote ondernemingen met meer dan 500 werknemers worden de hogere functies gemiddeld genomen 20 à 30% beter betaald dan gelijkaardige functies in kleine ondernemingen.

Om een echte loonvergelijking te kunnen maken moeten echter ook nog andere factoren naast de functie (of de beroepspositie) in rekening worden gebracht. Achter de verschillende functies kunnen ook verschillen tussen bedrijfssectoren, bedrijfsgrootte, bedrijfsperformantie, kapitaalkracht, vakbondsmacht, scholingsniveau van de werknemers, enz. schuilgaan.

Het al dan niet vast zijn van het brutomaandloon hangt sterk samen met het statuut dat men heeft (Sels & Overlaet, 1999). Zo zou bij kaderleden het loon in veel grotere mate een variabele component bevatten. In de volgende tabel gaan we na in hoeverre het loon (of een gedeelte ervan) variabel is.

Tabel 7.34 Variabel loon (n=470 functies)

Is een deel van het loon variabel?	AC	%
Ja	162	34,5
Neen	308	65,5
Totaal	470	100,0

Uit de analyse blijkt dat voor één op de drie functies een deel van het loon variabel is. Uit onderzoek van Sels en Overlaet (1999) bleek reeds dat 'variabele lonen' zich voornamelijk concentreren in de hogere loondecielen. Slechts 13,0% van de werknemers die zich in het laagste loondeciel bevinden, kende één of meerdere variabele looncomponenten. In het hoogste loondeciel was dat 55,8%.

Sterke verschillen bestaan er naar de grootte van het bedrijf. Zo blijken kleine bedrijven in veel mindere mate aan hun kaderleden een variabel loon te geven. Naar sector waren er geen verschillen. Dit blijkt uit de volgende tabel.

Tabel 7.35 Variabel loon naar grootte, in % (n=470 functies)

	25-49 wns. (n=230)	50-99 wns. (n=108)	100 wns. en + (n=132)
Ja	27,8	29,6	50,0
Neen	72,2	70,4	50,0
Totaal	100,0	100,0	100,0

$\chi^2=19,7094$; $p<0,0001$ ****; Cramers V=0,2048

Omwille van dezelfde reden als bij de brutomaandlonen is het krijgen van variabele looncomponenten geen eenduidig afbakeningscriterium. Daarenboven kan men vaststellen dat slechts bij één derde van de kaderfuncties het loon bestaat uit een variabele component.

2.5.5.2 Extra voordelen en financiële participatie

Naast variabele beloning is het belang van extra voordelen voor kaderleden niet te onderschatten. Twee extralegale voordelen namelijk een pensioenplan of groepsverzekering met betrekking tot pensioenen en een bedrijfswagen voor persoonlijk gebruik werden in de vragenlijst naar voor gebracht. In de volgende tabel staan meer details.

Tabel 7.36 Voordelen, % positieve antwoorden

Voordelen	AC	%
Pensioenplan of groepsverzekering m.b.t. pensioen (n=471 functies)	320	67,9
Een bedrijfswagen ook voor persoonlijk gebruik (n=472 functies)	345	73,1

Uit bovenstaande tabel blijkt dat voor bijna 70% van de functies een pensioenplan of groepsverzekering met betrekking tot pensioenen van toepassing is. Uit een bijkomende analyse blijkt eveneens dat kaderleden uit kleine bedrijven in het algemeen een lagere kans hebben om in een pensioenplan te participeren. In de kleinste bedrijven kan slechts 56,1% in een pensioenplan participeren, terwijl dit in de grotere ondernemingen voor 88,6% het geval is. Deze resultaten stemmen eveneens overeen met ander onderzoek (Delmotte et al., 2002b).

Tabel 7.37 Pensioenplan grootte, in % (n=471 functies)

	25-49 wns. (n=230)	50-99 wns. (n=109)	100 wns. en + (n=132)
Ja	56,1	67,9	88,6
Neen	43,9	32,1	11,4
Totaal	100,0	100,0	100,0

$\chi^2=40,7940$; $p<0,0001$ ****; Cramers V=0,2943

Uit de bovenstaande tabel blijkt daarenboven dat een bedrijfswagen voor eigen gebruik eveneens goed ingeburgerd is voor deze functies. Ongeveer drie op vier functies bezit dit voordeel. Naar grootte zijn er geen verschillen.

Omwille van dezelfde reden als bij de brutomaandlonen is het krijgen van extralegale voordelen geen eenduidig afbakeningscriterium. Toch blijkt dat ongeveer 7 op de 10 kaderfuncties kunnen participeren in een pensioenplan en in het bezit zijn van een bedrijfswagen (voor persoonlijk gebruik).

Naast de extra voordelen ging onze aandacht eveneens uit naar twee praktijken van financiële participatie. Een aandelenaanbod, financiële participatie, winstdeling, ... vormen een greep uit de vele begrippen die eerder willekeurig door elkaar worden gebruikt, om aan te duiden dat de werknemers in de winsten en/of het kapitaal van ondernemingen worden betrokken (Stallaerts et al., 1992). Binnen de financiële participatie (ook wel materiële participatie genoemd) bevroegen we twee vormen, namelijk het toepassen van winstdeling en het gebruik maken van een aandelenaanbod.

Winstdeling hebben we gedefinieerd als een systeem waarbij een deel van de bedrijfswinst wordt uitgekeerd aan de werknemers. Een winstdelingssysteem

houdt in dat boven op het basisloon een winstgebonden vergoeding wordt uitgekeerd. Een deel van de vergoeding voor de geleverde arbeid wordt dan gekoppeld aan de resultaten van de onderneming (aan de bedrijfswinst dus).

Voor het *aandelenaanbod* kozen we voor volgende definitie: de werknemers wordt de mogelijkheid geboden om financieel te participeren in het bedrijf. In dit systeem biedt het bedrijf aandelen beneden de marktprijs aan zijn werknemers aan. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 7.38 Financiële participatie, % positieve antwoorden

Financiële participatie	AC	%
Winstdeling (n=467 functies)	92	19,7
Aandelenopties (n=469 functies)	52	11,1

Uit de analyse bleek dat één op de vijf kaderfuncties (19,7%) een beroep konden doen op een systeem van winstdeling. Ook hier zijn er verschillen naar de grootte van de onderneming. Grotere bedrijven bieden hun kaderleden in meerdere mate de mogelijkheid om financieel te participeren in een winstdelingssysteem. Dit blijkt uit volgende tabel.

Tabel 7.39 Winstdeling grootte, in % (n=467 functies)

	25-49 wns. (n=229)	50-99 wns. (n=107)	100 wns. en + (n=131)
Ja	17,0	16,8	26,7
Neen	83,0	83,2	73,3
Totaal	100,0	100,0	100,0

$\chi^2=5,6697$; $p=0,0587^*$; Cramers $V=0,1102$

Uit de analyse blijkt verder dat één op de tien kaderfuncties kunnen participeren in aandelenopties. Er zijn geen verschillen naar de grootte van de onderneming.

Ook uit onderzoek van Van Gyes et al. (te verschijnen 2002) bleek dat een aandelenaanbod voor werknemers in slechts 10% van de bedrijven terug te vinden was. Winstdeling vonden ze terug in een iets groter aandeel bedrijven, namelijk in één op vijf bedrijven. Verder blijkt uit onderzoek dat kaderleden significant meer de mogelijkheid hebben dan arbeiders en bedienden om financieel te participeren in het bedrijf (Buyens & Vandenbossche, 1999; Delmotte et al., 2002b).

Het is dus duidelijk dat als er al een winstdelingssysteem aanwezig is dat dit hoofdzakelijk bedoeld is voor kaderleden. Een analoge redenering kan men

maken voor een aandelenaanbod. Systemen als winstdeling en aandelenaanbod gebeuren voornamelijk met het oog op de beloning voor kaderpersoneel.

Omwille van dezelfde reden als bij de brutomaandlonen is het financieel participeren in het bedrijf geen eenduidig afbakeningscriterium. Slechts één op de vijf kaderfuncties kon een beroep doen op een systeem van winstdeling en slechts één op de tien kaderfuncties kunnen participeren in aandelenopties.

2.5.5.3 Loonvorming

Kaderleden zouden in sterkere mate zelf hun loon kunnen onderhandelen. Uit de resultaten blijkt dit deels te kloppen. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 7.40 Instrumenten die een rol spelen bij het bepalen van het loon, % positieve antwoorden

Instrumenten	AC	%
1. Sectorale collectieve arbeidsovereenkomst (n=469 functies)	177	37,7
2. Bedrijfsakkoord of bedrijfs-CAO (n=470 functies)	145	30,9
3. Individuele onderhandeling met de werknemer (n=470 functies)	414	88,1
4. De hoogte van het loon wordt eenzijdig bepaald door de werkgever (n=472 functies)	173	36,7
5. Individuele prestatiemeting (n=472 functies)	283	60,0
6. Beoordelingssysteem (n=472 functies)	300	63,6

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat slechts voor iets meer dan één op de drie kaderfuncties het loon bepaald wordt door sectorale collectieve arbeidsovereenkomsten (37,7%) en door de éézijdige bepaling door de werkgever (36,7%). Voor minder dan één op de drie functies (30,9%) gebeurt dit via een bedrijfsakkoord of bedrijfs-CAO. In bijna 90% van de functies wordt het loon bepaald door een individuele onderhandeling met de werknemer. Verder wordt het loon in ongeveer 60% van de functies bepaald door een individuele prestatiemeting. Daarnaast is een beoordelingssysteem van toepassing voor meer dan 60% van de kaderfuncties (63,6%).

De instrumenten die het loon bepalen kunnen we onderverdelen in drie soorten namelijk een collectieve regeling (item 1 en 2), een individuele regeling (item 3 en (omgekeerd item 4)) en een prestatie-instrument (item 5 en 6). In de volgende analyse hebben we deze drie nieuwe variabele geconstrueerd waarbij 0 staat voor geen van beide praktijken, 1 voor één praktijk en 2 voor twee praktijken. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 7.41 Loonregelingen, in %

	Collectieve regeling (n=469)	Individuele regeling (n=470)	Prestatie- regeling (n=472)
0 praktijken	53,9	9,4	23,9
1 praktijk	23,7	29,8	28,6
2 praktijken	22,4	60,9	47,5
Totaal	100,0	100,0	100,0

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat kaderleden voornamelijk beloond worden op basis van individuele regelingen. Voor 60,9% van de kaderfuncties is er een individuele onderhandeling met de werknemer én wordt de hoogte van het loon niet eenzijdig bepaald door de werkgever. Voor ongeveer de helft van de kaderfuncties (47,5%) wordt het loon bepaald door en een individuele prestatiemeting én een beoordelingssysteem. Voor meer dan de helft van de kaderfuncties (53,9%) wordt het loon niet bepaald door sectorale collectieve arbeidsovereenkomsten of bedrijfsakkoorden (of bedrijfs-CAO's).

Uit de volgende tabel komt naar voor dat er verschillen zijn naar de grootte van het bedrijf voor deze drie soorten loonregelingen.

Tabel 7.42 Loonregeling naar grootte, gemiddelde

	Collectieve regeling (n=469)	Individuele regeling (n=470)	Prestatieregeling (n=472)
25-49 wns.	0,59	1,63	1,04
50-99 wns.	0,76	1,53	1,28
100 wns. en +	0,78	1,30	1,54
F-waarde	2,79	10,67	16,79
P-waarde	0,0623 (n.s.)	<0,0001****	<0,0001****

Uit de bovenstaande tabel komt duidelijk naar voor dat collectieve loonregelingen eerder van toepassing zijn in grote ondernemingen. In kleine ondernemingen komen individuele loonregelingen meer voor. Wat de prestatiebeloning betreft tonen de cijfers dat dit veel sterker is ingeburgerd in grote bedrijven dan in kleine bedrijven (1,54/2 voor de bedrijven met 100 werknemers of meer tegenover 1,04/2 voor bedrijven van 25 tot 49 werkgevers).

We kunnen besluiten dat het individueel regelen van het loon en het vastleggen van het loon op basis van prestaties goede indicatoren zijn voor het afbakenen van kaderpersoneel.

2.5.6 Arbeidstijdregeling

Naast het loon en de criteria die het loon bepalen zijn we ook dieper ingegaan op de arbeidstijdregeling van kaderleden.

Tabel 7.43 Arbeidstijdregeling, % positieve antwoorden (n=472 functies)

Arbeidstijdregeling	AC	%
Werkt het kaderlid met een systeem van tijdsregistratie?	58	12,3
Is er compensatie van overuren in tijd?	89	18,9
Is er compensatie van overuren in loon?	59	12,5
Heeft het kaderlid glijdende werkuren (binnen een bepaald tijdska- der zelf kunnen beslissen wanneer gewerkt wordt)?	294	62,3
Is er een vastgelegde norm i.v.m. het aantal werkuren per week (bijvoorbeeld 40-urenweek)?	301	63,8

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat ongeveer twee op de drie (62,3%) kaderfuncties glijdende werkuren hebben. In 63,8% van de kaderfuncties is er een vastgelegde norm in verband met het aantal werkuren per week. Een compensatie van overuren in tijd is van toepassing bij 18,9% van de kaderfuncties. Een compensatie van overuren in loon komt iets minder voor: 12,5%. Uit de analyse blijkt dat ongeveer één op de tien (12,3%) kaderfuncties werkt met een systeem van tijdsregistratie.

Deze instrumenten van tijdsflexibiliteit kunnen we onderverdelen in twee soorten namelijk een compensatievariabele (extrinsieke motivatie: item 2 en 3) en een zelfinvullingsvariabele (tijdsautonomie, intrinsieke motivatie: item 4 en (omgekeerd item 5)). Het eerste item, de registratie zelf is belangrijk voor beide soorten. In de volgende analyse hebben we deze twee nieuwe variabele geconstrueerd waarbij 0 staat voor geen van beide praktijken, 1 voor één praktijk en 2 voor twee praktijken. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 7.44 Tijdsregelingen, in % (n=472 functies)

	Compensatieaspect	Zelfinvullingsaspect
0 praktijken	75,2	27,3
1 praktijk	18,2	46,8
2 praktijken	6,6	25,9
Totaal	100,0	100,0

Uit tabel 7.44 komt naar voor dat voor drie op de vier kaderfuncties (75,2%) er geen compensatie van overuren in tijd (of loon) bestaat. Met de tijdsautonomie

echter (de intrinsieke component) stellen we vast dat voor ongeveer drie op de vier kaderfuncties (72,7%) hier tenminste één praktijk werd toegepast.

We kunnen concluderen dat het zelfinvullingsaspect van de tijdsregeling (het feit dat men zijn uren zelf kan kiezen) een goede indicator is voor het afbakenen van het kaderpersoneel.

2.6 Een kaderfunctie of niet?

Om een duidelijk beeld te krijgen van ‘de twijfel functies’ werd er in de vragenlijst ook een deel opgenomen waarin men zich afvroeg of bepaalde functies als dan niet tot kaderfuncties behoren. In de onderstaande tabel gaan we na of het wel eens gebeurde in de onderneming dat werknemers er zelf op aandrongen dat een bepaalde functie als kaderfunctie werd beschouwd. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 7.45 Werknemers dringen er zelf op aan om een bepaalde functie als kaderfunctie te beschouwen (n= 255 bedrijven)

	AC	%
Ja	29	11,4
Neen	226	88,6
Totaal	255	100,0

Uit bovenstaande tabel blijft dat dit slechts in 11,4% van de bedrijven het geval is. Voor 88,6% van de bedrijven is dit niet het geval. In de volgende tabel gaan we na of er verschillen zijn naar bedrijfsgrootte.

Tabel 7.46 Werknemers dringen er zelf op aan om een bepaalde functie als kaderfunctie te beschouwen, naar grootte, in %

	25-49 wns. (n=129)	50-99 wns. (n=58)	100 wns. en + (n=68)
Ja	7,0	10,3	20,6
Neen	93,0	89,7	79,4
Totaal	100,0	100,0	100,0

$\chi^2=8,2637$; $p=0.0161$; Cramers $V=0,1800$

Het is dan vooral in grotere bedrijven (met meer niveaus en functies) dat discussie begint op te treden over wie kaderlid is. Dit zijn ook de bedrijven waar

sociale verkiezingen (voor kaderleden) voorkomen. Wanneer we naar de functies kijken (29 bedrijven, bedrijfsbevraging) komen we tot volgende vaststelling:

Tabel 7.47

	<i>Aantal wns.</i>	<i>Is deze functie momenteel een kaderfunctie?</i>
<i>Functie 1</i>		
Computermanager	87	Neen
Kwaliteitsverantwoordelijke	39	Neen
Chef dienst in productie	1 649	Neen
Planningsverantwoordelijke	33	Ja
Verantwoordelijke verkoop	113	Ja
Ploegbaas	44	Ja
Supervisors	255	Neen
Technisch directeur	42	Ja
Productieverantwoordelijke	80	Ja
Credit controller	96	Ja
Verkoop	34	Neen
Administratief verantwoordelijke	224	Ja
Verantwoordelijke netwerkbeheer	68	Ja
Projectcoördinator	58	Ja
Werkplaatschef	275	Ja
Verkoopmanager	30	Ja
Aankoopverantwoordelijke	166	Ja
Afdelingschef	326	Ja
Expediteur	26	Neen
Gespecialiseerde functies in informatica	39	Neen
Consultant	42	Neen
Leidinggevende functie	205	Ja
Diensthofden	227	Ja
Verantwoordelijke administratie	105	Neen
Zonemanagers	94	Ja
Ranch manager	118	Ja
Productieverantwoordelijke	291	Ja
Personeelsverantwoordelijke	6 562	Ja
Kwaliteitsverantwoordelijke	268	Ja
<i>Functie 2</i>		
Assistent verkopers	1 649	Neen
Category manager	30	Ja
Specialistenfuncties	326	Neen
Financieel verantwoordelijke	291	Ja

Wanneer we naar de functies kijken (20 vakbondsvertegenwoordigers, bevraging vakbondsvertegenwoordigers) komen we tot volgende vaststelling:

Tabel 7.48

	<i>Is deze functie momenteel een kaderfunctie?</i>
<i>Functie 1</i>	
Verantwoordelijke logistiek	Ja
Management-trainer	Neen
Project-manager	Ja
Organisatie-adviseur	Neen
Berekeningsingenieur	Ja
Hogere bediende	Ja
Directiesecretaresse	Ja
Directiesecretaresse	Ja
Computer technieken	Ja
Afdelingschef	Ja
Specialist techniek	Ja
Administratieve medewerkers	Ja
Ingenieur	Neen
Programmeur	Neen
Directiesecretaresse	Ja
Diensthofd	Neen
Assistant technische manager	Ja
Experimentateurs	Ja
Berekeningsingenieur	Ja
Area service manager	Neen
<i>Functie 2</i>	
Medisch-sociaal verantwoordelijke	Ja
Projectingenieur	Ja
Ontwerper (mechanisch)	Neen
Ploegleider	Neen
Sales engineer	Neen
Boekhouder	Neen
Computerspecialist	Neen
Assistant productieverantwoordelijke	Ja
Verkopers, handelsvertegenwoordigers	Ja
Laboratoria-chef	Neen
Productieploegleider	Neen
Boekhoudmanagers	Ja
Administratief verantwoordelijke	Ja
Ingenieur	Ja
Area parts manager	Neen
<i>Functie 3</i>	
Personeelsdienst	Ja
Directiesecretaresse	Neen
Supervisor	Ja
Preventie-adviseur	Ja
Laboranten	Neen
Area -fleet manager	Ja

Wanneer we deze lijsten beschouwen vallen twee zaken op:

1. enerzijds is er blijkbaar discussie over een aantal functies die momenteel kader zijn maar waarover twijfel bestaat of dit zo moet. Het gaat op het eerste zicht om een discussie van functies die (a) als functiebenaming iets leidinggevend hebben (manager, directie, verantwoordelijke, coördinator, ...), maar (b) niet tot de hogere echelons behoren;
2. anderzijds zijn er een aantal functies die momenteel niet als kader worden beschouwd, maar waar de vraag wordt gesteld. Bij deze functies valt de noemer 'specialistisch' sterk op.

3. Conclusie

In dit hoofdstuk zijn we dieper ingegaan op de opinies van de personeelsverantwoordelijken over een aantal (mogelijke) kenmerken van kaderleden. Daarnaast zijn we dieper ingegaan op de opgegeven kaderfuncties. Nadien hebben we de 472 kaderfuncties bekeken op een aantal relevante kenmerken. Achtereenvolgens kwamen volgende kenmerken aan bod: de plaats in de hiërarchie en het aspect van leiding geven, het arbeidsstatuut, het vereist diploma, de kenmerken van de job, het loon en de arbeidstijdregeling. Zo kregen we een zicht op waar in de beschrijving van kaderleden dan bedrijven verschillen of gelijken. Per kenmerk hebben we in dit hoofdstuk reeds aangehaald of het een goed of minder goede indicator was. In het besluit van dit deel komen we terug op die kenmerken.

We moeten opmerken dat de resultaten van de bevraging bij de vakbondsvertegenwoordigers wegens een te lage respons opgenomen zijn in annexe 7. Gelijkaardige analyses komen daar aan bod. Het gaat hier om antwoorden van eveneens tabellen opgenomen van het hele bestand (472 functies + 162 functies = 634 functies).

HOOFDSTUK 8

KWALITATIEF ONDERZOEK, A PARTIR D'ENTRETIENS QUALITATIFS, QUELLE PERCEPTION ONT LES CADRES DE LEUR STATUT?

1. Critères de base

Une vingtaine de cadres²⁷ d'entreprises - pour l'essentiel, du secteur des services - ont participé à notre petite enquête. Au moment de l'entretien, tous étaient en situation de contrat à durée indéterminée. Notre panel comprenait neuf femmes et onze hommes; les âges s'étalent entre 35 et 58 ans. Les formations supérieures initiales des personnes sont diverses (sociologue, ingénieur commercial, ingénieur technicien, biologiste, kinésithérapeute, comptable, ingénieur informaticien); leur position fonctionnelle dans leurs entreprises respectives (product manager, chef d'un département, chef de projet, cadres techniques ou experts) sont également assez différentes.

La plupart de ces cadres du secteur privé ont recouru pendant plusieurs années à la formation continue; la formation initiale s'étant révélée insuffisante dans le cadre de leur(s) évolution(s) ou de leur(s) réorientation(s) de carrière.

Au plan méthodologique, notre grille d'investigation qualitative était centrée essentiellement sur la définition de 'cadre' dans leur entreprise, sur leur appartenance à une ou plusieurs associations professionnelles ou organisations syndicales, sur les critères qu'ils estimaient attachés à leur statut, à leurs perceptions de l'évolution des organisations. Ces entretiens avaient pour objectif de servir de support à l'enquête auprès des entreprises et auprès des organisations syndicales portant sur 'les fonctions de cadres au sein des entreprises belges'.

Pour ce qui concerne les 'critères', nous avons fourni à la discussion la liste suivante en demandant aux travailleurs interrogés s'ils considéraient que ceux-ci permettaient de baliser leur statut de personnel de cadre.

Critères de base:

- spécificité de la fonction et descriptif;
- autres critères attachés au statut de cadre:
 - initiative;

²⁷ Nous n'avons pas interrogés de cadres 'dirigeants'.

- responsabilité;
- autonomie;
- salaire spécifique (avec avantages salariaux, pension complémentaire, voiture de fonction, stock options, salaire variable, participations à l'entreprise, etc.);
- diplômes et compétences spécifiques;
- expérience professionnelle;
- formation continue.

2. Réactions et perceptions des personnes interrogées par rapport aux critères de base

Nous tentons ci-dessous de synthétiser les éléments qui nous ont été rapportés par rapport à nos critères de base:

“Plus que de l'initiative, c'est le pouvoir de décision qui est important. Par exemple: peut-on signer un bon de paiement d'une facture qui représente plusieurs millions?”

“Si un travailleur a un diplôme universitaire mais pas d'initiative, s'il ne prend que peu ou pas de responsabilités alors, ce n'est pas un cadre”. Cela signifie donc que le seul critère du diplôme ne peut nous aider à définir ce qu'est un 'cadre', la juxtaposition de plusieurs critères est indispensable.

“Les compétences spécifiques et l'expérience professionnelle sont plus importantes que le diplôme, surtout que le diplôme initial.”

“L'appartenance du cadre à une catégorie au sein de la grille de classifications ne permet pas de déterminer son salaire”; autrement dit, à fonction égale, le salaire n'est pas nécessairement égal mais est fonction de ce que la négociation individuelle a permis d'obtenir et par extension, à fonction égale, on peut être positionné différemment dans la grille de classifications et donc ne pas disposer du même salaire.

Certains interrogés nous font remarquer “qu'au statut de cadre ne sont pas nécessairement associés des avantages financiers”; autrement dit, ce statut ne s'accompagne pas nécessairement d'avantages financiers, le statut de cadre peut consister en la possibilité d'assister à des réunions du management et donc, dans ce cas, c'est la notion de responsabilité qui est importante. Dans le secteur bancaire, “les avantages financiers: cartes de crédit, carte essence, voiture de société, stock options, participation aux bénéfices et primes de participation sont réservés aux cadres de direction”.

3. Autres réactions et perceptions des personnes interrogées

Premier constat, l'attribution du titre de cadre n'est pas toujours liée à une affectation à des fonctions d'encadrement cependant, là où c'est le cas (ingénieur, responsable de production, cadre hiérarchique), pour un nombre significatif des personnes interrogées, un autre critère à prendre en considération serait "le nombre de personnes qui vous rapportent"; autrement dit, quel est le nombre de travailleurs qui sont sous votre autorité.

Deuxième constat, le statut de cadre dans l'entreprise ne s'accompagne pas nécessairement de responsabilités en ressources humaines ou de responsabilités managériales. Pour certains, l'acquisition du titre de cadre n'a rien changé à leur position fonctionnelle mais est la résultante de leur ancienneté dans l'entreprise ou de la reconnaissance de compétences professionnelles ou de compétences techniques spécifiques (marketing, informatique, pollution des eaux, etc.). Autrement dit, ceci étant, "en échappant aux responsabilités managériales, certains cadres évitent les multiples contraintes qui pèsent sur ceux qui encadrent effectivement, c'est-à-dire qui subissent la double pression caractéristique de la fonction: celle qui vient du haut de la hiérarchie pour imposer les objectifs, les exigences des actionnaires et des administrateurs relayées par les directions générales, et celles qui viennent d'en bas, des multiples résistances des subalternes qui menacent les objectifs sur lesquels les cadres sont engagés" (Pichon, 1999). Ceci nous ramène aussi à une distinction désormais classique entre deux grands profils de 'salariés de confiance', le cadre hiérarchique et le cadre technique ou fonctionnel. "Le cadre (hiérarchique) est celui qui est taillable et corvéable à merci, celui qui se situe entre le marteau et l'enclume".

Le cadre technique, lui, est soumis à d'autres contraintes; ainsi, "le cadre technique doit fonctionner comme une PME à lui tout seul. Il a une responsabilité 'formelle', il doit être autonome, il doit être motivé à faire son travail, il a la responsabilité des projets qu'il gère". Dans les entretiens, il apparaît qu'il y a rarement des complémentarités fonctionnelles au sein des groupes de cadres 'techniques', pas d'interdépendances ou de collaborations entre eux sauf en situation d'urgence.

Plusieurs cadres interrogés soulignent aussi que le "processus d'évaluation et, en particulier, les critères d'évaluation diffèrent pour les cadres de ceux des autres travailleurs de l'entreprise".

Notre grille d'entretien qualitative ne concernait que la vie au travail; elle ne prenait donc pas en compte la vie hors travail c'est-à-dire, l'espace social et familial. Toutefois, il existe nécessairement des interdépendances entre ces trois sphères que sont la sphère professionnelle, la sphère familiale et la sphère sociale. Dès lors, il n'est pas étonnant qu'ait été évoquée à plusieurs reprises, notamment par les femmes cadres, les "difficultés à concilier vie professionnelle - vie privée". La plupart des cadres féminins interrogés vivent en couple et ce n'est que dans deux cas où, pour réussir leur carrière, multiplier leurs responsabilités et leurs revenus, l'investissement dans le travail est réalisé au détriment de

l'investissement dans la vie familiale ou sociale, pris en charge par le partenaire qui reste au foyer ou alors exerce une profession moins qualifiée et a priori, moins mobilisatrice et travaille à temps partiel. Cette situation permet du moins de l'avis de ces cadres féminins "de les rendre plus disponibles pour leur travail".

Pour l'essentiel, et lorsque la conciliation vie professionnelle - vie hors travail a été évoquée par les autres personnes interrogées, l'investissement tend à se faire simultanément dans les trois sphères professionnelle, familiale et sociale, ceci afin d'éviter les effets de la précarisation du travail. Des allusions sont alors faites aux nombreuses restructurations ou fermetures d'entreprises, aux transformations des structures des organisations, à la pression ou à l'intensification du travail, aux impasses d'une vie professionnelle trop exigeante.

En définitive, et sous-jacent, aux incertitudes évoquées par les cadres, "le travail est considéré comme un coût et comme la variable d'ajustement toujours disponible pour assurer à l'ensemble plus de flexibilité. Les actionnaires, les administrateurs et leurs gestionnaires transfèrent les contraintes structurelles et conjoncturelles sur le salariat qui voit alors ses conditions d'exercice transformées. On assiste à une précarisation des structures productives et à une précarisation salariale caractéristique d'une précarisation économique. Chômage, contrat de travail précaire, travail indépendant, multisalariat, consultant, contrat par objectif et individualisation des relations sont les expressions d'une précarisation salariale et statutaire" (Pichon, 1999).

Un des éléments évoqués le plus fréquemment par les cadres interviewés sont les 'transformations des pratiques de management'. Est évoqué notamment le management par objectifs pour une unité de l'entreprise mais aussi les objectifs qui sont assignés à un cadre en particulier avec un contrôle beaucoup plus strict des résultats obtenus qui tendent à augmenter la charge de travail. A ce propos, des études ergonomiques réalisées en France ont bien montré "combien ces salariés sont concernés par la tendance managériale à sous-estimer et à dénier la réalité des activités professionnelles, et comment les contraintes qui s'exercent sur elles se sont accrues" (Bouffartigue, 2001). Ceci résulte à n'en pas douter aussi comme le fait toujours remarquer Paul Bouffartigue (2001) de la difficulté que rencontrent les cadres quand il s'agit de discuter "les objectifs qui leur sont fixés, compte tenu des moyens qui leur sont alloués et des modes d'organisation du travail dans l'entreprise".

La question qui se pose alors est celle de savoir si l'imposition de ces objectifs ne contraignent pas les personnes à ne jamais compter leur temps mais aussi que soient assignés des objectifs avec des moyens parfois peu adéquats ou insuffisants.

Toujours au chapitre "des transformations dans la structure des organisations", les personnes interrogées nous disent que désormais, il n'y a que peu ou plus d'organisations à structure pyramidale, que les organigrammes des entreprises sont de plus en plus plats. Autrement dit, les changements organisationnels vont

dans le sens du raccourcissement des échelles hiérarchiques mais, dans le même temps, s'inscrit un autre glissement tendanciel, celui qui fait qu'il y a vraisemblablement de moins en moins d'activités d'encadrement et donc de moins en moins de cadres hiérarchiques et de plus en plus de cadres fonctionnels ou techniques à tout le moins dans le secteur des services. En parallèle, le raccourcissement des lignes hiérarchiques s'accompagnent souvent du développement de l'autonomie des équipes.

On nous évoque également les mobilités internes à l'entreprise, les changements de fonctions, qui sont de plus en plus fréquents et qui induisent la nécessité 'd'apprendre en continu' alors qu'il est difficile de trouver du temps de formation. La mobilité interne des cadres interrogés au sein de leur propre entreprise est plus importante que leur mobilité inter-entreprises et ce, malgré tout le discours qui nous est tenu sur le fait que "l'invisibilité de notre avenir professionnel est beaucoup plus grande qu'avant". Désormais - plus que par le passé - les employeurs valorisent la mobilité fonctionnelle qui permet de changer de contenu d'emploi et d'étendre ses compétences plutôt que la mobilité verticale.

Constat toutefois, cette mobilité fonctionnelle n'est pas toujours reconnue ou valorisée notamment au niveau salarial et correspond, pour l'essentiel, aux objectifs de flexibilité des entreprises. Glissement encore par rapport à la mobilité hiérarchique qui elle était traditionnellement accompagnée de promotion salariale et de promotion du statut social.

En effet, sont également évoquées, les incertitudes en matière d'emploi et par extension, le fait qu'il soit nécessaire de s'accommoder des transformations du marché du travail; celles-ci laissent beaucoup d'aléas quant à la situation acquise et à venir des cadres d'entreprises. Autrement dit, mais c'est également vrai pour d'autres catégories de travailleurs salariés, les cadres interrogés perçoivent - même s'ils ne l'ont pas nécessairement vécu jusqu'ici - qu'un 'plan de carrière' associé à un 'emploi à vie' est quelque chose du passé ou de dépassé. Les employeurs valorisent - semble-t-il - plus l'employabilité que la sécurité d'emploi de leurs cadres.

Globalement, pour une partie des cadres interrogés, leurs carrières se présentent encore sous la forme d'une évolution au sein d'une ou deux entreprises dans le contexte d'une progression verticale croissante malgré la flexibilité plus grande demandée par les entreprises.

Les résultats de l'enquête menée par S. Guerrero (2001) en 1999 auprès de 1 564 cadres salariés en France montraient également qu'en termes de stratégies de carrière, les cadres "adoptent des comportements intermédiaires entre la carrière traditionnelle et la 'carrière nomade'.^{28 29} Leur mobilité est avant tout

²⁸ C'est nous qui mettons l'expression entre guillemets.

fonctionnelle à l'intérieur d'une même entreprise". Et S. Guerrero (2001), de comparer les principes et fondements de la carrière traditionnelle et de la 'carrière nomade' dans le tableau ci-dessous:

Tableau 8.1 Comparaison des principes et des fondements entre carrières professionnelles et 'carrière nomade'

	Carrière traditionnelle	'Carrière nomade'
Relation avec l'employeur	Sécurité de l'emploi et loyauté: une ou deux entreprises	Employabilité et flexibilité: plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de la réussite professionnelle	Promotion, statut	Intérêt du travail, salaire
Responsabilité de la gestion de carrière	Entreprise	Individu
Formation	Formation classique et évolution liée à l'âge	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

Source: Guerrero (2001)

Si la juxtaposition des principes et des fondements de la carrière traditionnelle et de la 'carrière nomade' est en soi intéressante, différentes remarques nous semblent devoir être faites:

- premièrement, peut-on réellement parler de la notion de carrière ('carrière nomade' dès lors que la relation avec l'employeur est essentiellement basée sur le principe de l'employabilité et de la flexibilité;
- deuxièmement, l'idée de 'compétences transférables' est intéressante mais alors il doit s'agir de compétences reconnues;
- troisièmement, le bât blesse pour ce qui concerne les aspects 'formation permanente' dont la possibilité est quasi-inexistante pour les cadres interrogés.

Nous n'avons pas évoqué d'emblée la question du temps de travail mais certaines personnes interrogées évoquent d'elles-mêmes la question de la disponibilité du cadre ... "Il y a une question de disponibilité tacite du cadre. S'il y a un travail urgent à réaliser, il doit se faire même si on est en dehors des heures de travail, par exemple, le week-end".

En parallèle, en même temps que le pointage est perçu comme archaïque, les cadres évoquent le fait qu'ils ne peuvent plus 'récupérer' lorsqu'ils prestent trop d'heures après la suppression de cette obligation de pointer. Toute la question est alors de savoir si cette logique correspond à la mise en place d'une individualisa-

²⁹ La carrière nomade est l'ensemble des possibilités d'emploi qui dépassent les frontières d'un seul employeur et d'un seul métier.

tion des relations de travail, d'une évolution du travail ou encore d'un des derniers avatars de la 'logique de l'honneur'.

Toujours dans le registre du temps, est évoqué le concept 'd'intensification³⁰ du travail'. Nous sommes frappés de constater à quel point certains cadres techniques évoquent la manière dont la demande externe (les clients) influent sur leur travail. D'autre part, est aussi évoquée la pression temporelle dans le travail, c'est-à-dire, "la nécessité de travailler dans l'urgence, l'impossibilité de maîtriser son rythme de travail; l'obligation de répondre à plusieurs impératifs de délais parfois incompatibles entre eux, l'exigence de donner des coups d'accélérateur dans le travail à certains moments et sans la possibilité de les anticiper, ce qui rend plus difficile la gestion de l'accomplissement des tâches".

Bien entendu, notre échantillon est mince et ne saurait rendre compte de la totalité des situations ou des positions qu'il est possible de rencontrer. Toutefois, il nous est possible de dire sur base de ces entretiens que l'évolution des pratiques managériales et les transformations dans les structures des organisations ont un rôle non neutre sur l'évolution du 'statut des cadres dans l'entreprise'; en outre, la transformation de la relation d'emploi du cadre semble avoir une influence sur son 'statut', vécu désormais comme précaire dès lors que les nouvelles conditions d'emploi et de travail sont marquées par l'incertitude. Cette précarité de l'emploi est intégrée car la plupart ont vécu de nombreuses situations de restructurations ou de recompositions de l'emploi (plans sociaux) dans leur entreprise (notamment ceux du secteur bancaire).

Pour conclure, les critères que nous avons pris en compte pour évoquer la définition du 'statut du cadre' en Belgique n'ont pas suscité beaucoup de réactions de la part des personnes interrogées. Ce sont plus des éléments autour de la fonction de cadre qui ont suscité des éléments pour notre propos.

En définitive, le 'statut de cadre' ou la 'promotion au statut de cadre' sont fréquemment identifiés comme un paradoxe. Si, dans une certaine mesure, les entretiens ont pu mettre en évidence qu'ils s'accompagnent d'effets positifs: réalisation professionnelle, reconnaissance sociale, satisfaction personnelle; ils mettent aussi en évidence certains effets négatifs: le contexte réel du travail du cadre et les contraintes de son activité sont bien souvent ignorées; l'absence de formation lors de la prise de nouvelles fonctions (mobilité fonctionnelle), la solitude et le manque de reconnaissance.

³⁰ "L'intensification du travail se traduit d'abord par l'accumulation de contraintes de temps dans la réalisation du travail et ce, tant en milieu industriel qu'en milieu de services" (Volkoff, 2000).

HOOFDSTUK 9

BESLUIT: TWEE SCENARIO'S

In dit deel zijn we in het veld gaan kijken hoe we kaderleden kunnen afbakenen en of de criteria die in de juridische, administratieve en sociologische sfeer naar voor worden gebracht ook aanwezig zijn in het veld. Opvallend in heel de analyse is dat voornamelijk het leidinggevend aspect naar voorkomt. Dit is één van de belangrijkste kenmerken van kaderpersoneel. Naast dit aspect zijn er een aantal kenmerken die eveneens een rol spelen. Uit de resultaten kunnen we twee scenario's naar voor brengen: een minimaal en een maximaal scenario.

Er zijn een aantal kenmerken waar we sluitend kunnen zeggen dat alle kaderleden deze bezitten. We noemen dit gemakshalve *het maximale scenario (alle kaderleden)*. Dit scenario is een heel brede benadering. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om jobkenmerken zoals fysiek belastend werk, werkdruk, afwisselend werk en autonomie. De gemiddelde score op deze schalen bedragen respectievelijk: 1,11/10; 7,54/10; 8,81/10 en 7,44/10 (voor de bedrijfsenquête) en 1,46/10; 7,42/10; 7,00/10 en 7,00/10 voor de bevraging van de vakbondsvertegenwoordigers. Met deze kenmerken zijn we er zeker van dat we alle kaderleden vatten maar een nadeel is dat we naast kaderleden ook andere werknemersgroepen bijvoorbeeld hogere bedienden vatten. Kenmerken als diploma en statuut behoren eveneens tot de kenmerken van kaderpersoneel. De overgrote meerderheid van de kaderleden heeft een bediendestatuut (90,0% in de enquête bij de bedrijven en 87,0% bij de enquête bij de vakbondsvertegenwoordigers). Echter als we enkel dit kenmerk in overweging nemen bereiken we naast de groep kaderleden ook alle bedienden. Hetzelfde geldt voor het diplomaniveau. De overgrote meerderheid van de kaderleden is hooggeschoold (83,1% heeft een diploma hoger onderwijs of universiteit bij de bedrijfsenquête en 82,7% bij de bevraging van de vakbondsvertegenwoordigers). Ook hier geldt dat ook andere werknemersgroepen zoals hogere bedienden eveneens hooggeschoold zijn. Met dit maximale scenario vatten we *zeker alle kaderleden*, maar daarnaast vatten we evenzeer *andere werknemersgroepen* die niet als kaderlid worden gedefinieerd in bedrijven.

Een tweede scenario noemen we *het minimale scenario (een deel van de kaderleden)*. Met dit scenario vatten we enkel kaderleden. Het nadeel van dit scenario is dat

we niet alle kaderleden vatten. Elke persoon die een maandelijks nettoinkomen van meer dan 4 958 euro (200 000 BEF) heeft zal behoren tot de groep kaderleden. Er zijn echter eveneens kaderleden die onder deze grens vallen. Een ander kenmerk is bijvoorbeeld het behoren tot het niveau n-1 (directe medewerkers van de werkgever = Belgische topdirectie), als het op relatieve wijze wordt berekend (cf. supra). Alle werknemers die relatief gezien dan behoren tot het niveau n-1 in een bedrijf zullen behoren tot de kaderleden. Een ander kenmerk is bijvoorbeeld het leiding geven aan de helft van het personeelsbestand. Men kan er zo goed als zeker van zijn dat wanneer een persoon leiding geeft aan de helft van het personeelsbestand, deze behoort tot de groep van kaderleden. Ook hier geldt een relatieve berekening. Naast deze drie kenmerken kan men nog een gecombineerde variabele aanmaken in verband met de loonregeling. Wanneer het loon van een persoon niet geregeld is door een CAO, niet eenzijdig door de werkgever is bepaald, door individuele onderhandeling ontstaat, gebaseerd is op individuele prestatiemeting en tot stand komt via een beoordelingssysteem, dan kan men er zo goed als zeker van zijn dat men met een persoon te maken heeft die tot de groep van kaderleden behoort. Met deze vier kenmerken (inkomen, niveau, leidinggeven en individuele loonregeling) vatten we dus zeker *alleen maar kaderleden* maar we bereiken *niet heel de groep*.

Opmerkelijk is dat de zogenaamde nieuwe werknemer, 'de knowledge worker' er niet echt uitkomt. Deze professionals die eveneens veel (zoniet alle) kenmerken bezitten van het kaderpersoneel, maar in een andere soort relatie staan ten opzichte van de werkgever, een veel minder hiërarchische relatie komen slechts minimaal aan bod. Men kan hier bijvoorbeeld denken aan de telewerkers (cf. twijfelberoepen).

Deze twee scenario's zullen eveneens de input vormen voor deel 4 waar we een aanzet geven tot het opstellen van een observatorium.

DEEL 3

ARBEIDSSITUATIE VAN KADERPERSONEEL

HOOFDSTUK 10

INLEIDING

Naast de 'wie'-vraag betreffende het observatorium is natuurlijk even belangrijk de 'wat'-vraag. Om deze 'wat'-vraag van het observatorium te beantwoorden starten we van de huidige (Europese) beleidsdiscussie in verband met de arbeidssituatie. In deze discussie vinden we inspiratie om de 'wat'-vraag met het concept 'kwaliteit van de arbeid' in te vullen. Op de top van Lissabon (maart 2000) werd als nieuwe strategische doelstelling voor de EU beslist om te streven naar volledige werkgelegenheid met *meer en betere jobs*. Tijdens het Belgisch EU-voorzitterschap stond deze kwaliteit van de arbeid (men hanteerde het begrip werkkwaliteit) centraal. Dankzij de impuls van het Belgische voorzitterschap omvat het pakket naast de kwaliteit van de arbeid, ook een specifieke nieuwe richtsnoer aan de hand waarvan die kwaliteit kan worden vastgesteld. Eén van de doelstellingen was immers het vaststellen van potentiële indicatoren aan de hand waarvan de kwaliteit van de arbeid geëvalueerd kan worden (Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, 2001).

Bij de concrete invulling van het kwaliteitsconcept maakt de Europese Commissie een onderscheid tussen 'de intrinsieke kenmerken van de baan' en 'het werk en de arbeidsmarkt in ruimere zin'. Dit hoofdstuk is toegespitst op deze eerste dimensie. Het is belangrijk om in te zien dat de Europese discussie vertrekt van een ruimere multidimensionele benadering, wat ook tot uiting komt in de omschrijving zelf: niet de kwaliteit van de arbeid, maar de kwaliteit van het werk, of kwaliteit van de werkgelegenheid staat er centraal (Van Wichelen, 2001). De indicatorenset die door de Europese experts is opgesteld bevat bepaalde aspecten van de kwaliteit van de arbeid, maar anderzijds bevat ze een reeks indicatoren die op zich zeer waardevol zijn, maar in se weinig te maken hebben met de kwaliteit van de arbeid. Als we daarenboven stilstaan bij de dimensies die op het eerste zicht wel verwijzen naar de kwaliteit van de arbeid, lijkt de voorlopige indicering ook niet te meten wat ze moeten meten (Malfait, 2001). Het gevaar is dat men iets gaat meten dat op zich weinig te maken heeft met kwaliteitsvolle jobs.

Het op de agenda plaatsen van de problematiek van de kwaliteit van de arbeid is alvast een stap vooruit. Na een periode van sociaal-economische crisis, waarin de kwantiteit van de tewerkstelling centraal stond, blijkt er zich nu (opnieuw) een

periode aan te dienen, waarin de aandacht verschuift naar de kwaliteit van deze tewerkstelling. Vanuit de actieve welvaartstaat is een goede kwaliteit van de arbeid cruciaal. Of omgekeerd, de maatschappelijke kost van een slechte kwaliteit van de arbeid is zeer groot. Denk bijvoorbeeld maar aan ziekteverzuim, personeelsverloop, stress, ...

De voorbije decennia hebben arbeidssociologen en -psychologen belangrijke stappen gezet om het begrip 'kwaliteit van de arbeid' te omschrijven, in te vullen, meetbaar te maken, te beoordelen en uiteindelijk te verbeteren. In dit deel van het onderzoek staat de kwaliteit van de arbeid centraal.

In wat volgt we gaan we in een eerste deel in op het begrip '*kwaliteit van de arbeid*'. Het is belangrijk eerst het begrip zelf te definiëren alvorens te gaan zoeken naar indicatoren in databanken. In de eerste plaats gaan we na hoe we de kwaliteit van de arbeid kunnen definiëren. In een tweede paragraaf geven we aan hoe we de kwaliteit van de arbeid kunnen meten. In een derde paragraaf schetsen we een visualiseerbaar conceptueel kader dat als leidraad kan dienen en geven we een aanzet tot vragenlijstontwikkeling.

In een tweede deel van dit hoofdstuk gaan we op zoek naar *bestaande databanken en onderzoeken* waar de kwaliteit van de arbeid aan bod komt. In een eerste paragraaf geven we een stand van zaken van onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid binnen het HIVA. Het gaat hier om cross-sectioneel onderzoek (éénmalige bevraging).

In een tweede paragraaf geven we kort een bespreking van verscheidene databanken naar een aantal kenmerken (Wie wordt bevroegd?, Wat is het toepassingsveld?, Welke A's (arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen) van de kwaliteit van de arbeid komen aan bod?; Kunnen we er kaderleden uit distilleren?, ...

In een derde paragraaf gaan we dieper in op de 4 A's in deze databanken. We proberen zowel op zoek te gaan naar vragen die een indicatie (kunnen) geven van de kwaliteit van de arbeid als naar de manier waarop we kaderleden uit deze databanken kunnen distilleren.

HOOFDSTUK 11

KWALITEIT VAN DE ARBEID

1. Kwaliteit van de arbeid, wat is dat?

1.1 De vier A's

In deze eerste paragraaf buigen we ons over de vraag wat onder de algemene term 'kwaliteit van de arbeid' begrepen moet worden. We willen duidelijk maken welke criteria we kunnen hanteren om de kwaliteit van de arbeid binnen organisaties te beoordelen.

Kwaliteit van de arbeid betekent dat zowel in het werk de werkomstandigheden als in het bedrijf alle voorwaarden vervuld zijn om zich goed te voelen bij het werk. Kwaliteit van de arbeid is dus een overkoepelende term voor *de condities of voorwaarden* waaronder iemand werkt, en die bijdragen tot het zich goed voelen bij het werk dat men vervult (Huys et al., 1997).

Vanzelfsprekend zijn er heel wat factoren die de kwaliteit van de arbeid bepalen. Het begrip kwaliteit van de arbeid is een verzamelterm voor *vier onderscheiden kenmerken* van de arbeidssituatie: met name de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen (Kompier & Marcelissen, 1991; Huys et al., 1997). Deze 'vier A's' zijn inmiddels standaardtermen geworden in het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid en laten zich als volgt omschrijven:

- *de arbeidsinhoud*: dit kenmerk verwijst naar de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden. Dit kan stressrisico's inhouden, maar ook leermogelijkheden;
- *de arbeidsomstandigheden*: hierbij gaat het om de fysieke omstandigheden waaronder gewerkt wordt. In welke mate houden deze risico's in voor de veiligheid en gezondheid van werknemers;
- *de arbeidsvoorwaarden*: dit betreft de afspraken over de voorwaarden waaronder de arbeid verricht wordt. Dit terrein is dermate breed dat het doorgaans wordt verdeeld in primaire (bijvoorbeeld loon, contractvorm), secundaire (bijvoorbeeld arbeidsduur) en tertiaire (bijvoorbeeld opleiding, promotie) arbeidsvoorwaarden;

- *de arbeidsverhoudingen*: verwijzen ten slotte naar de onderhandelingen die tussen werknemers en werkgevers plaats vinden met betrekking tot de drie voorgaande A's en de mate waarin werknemers met betrekking tot deze thema's inspraak hebben.

Hoewel dit vier duidelijk te onderscheiden kenmerken zijn van de arbeidssituatie, moet benadrukt worden dat deze ook met elkaar samenhangen. Zo zal een erg lawaaierige werkomgeving (arbeidsomstandigheden) de sociale contacten in het werk (arbeidsinhoud) bemoeilijken. Of functies met louter uitvoerende repetitieve taken (arbeidsinhoud) worden vaak bedacht met een laag loon en beperkte opleidings- en promotiemogelijkheden (arbeidsvoorwaarden). In een '*integrale benadering*' worden de vier kenmerken van de arbeidssituatie dan ook samen bekeken en wordt getracht tot een samenhangend geheel van maatregelen te komen.

1.2 Twee invalshoeken om kwaliteit van de arbeid te meten

Om kwaliteit van de arbeid te definiëren kan men terugvallen op diverse theoretische kaders. Vermits het begrip kwaliteit van de arbeid een containerbegrip is, bestaan er diverse benaderingen van het concept (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998; Van Ruysseveldt, 2001).

We belichten kort twee invalshoeken. Deze twee theoretische kaders geven ook twee verschillende invalshoeken voor het meten van de kwaliteit van de arbeid. Enigszins zouden we kunnen stellen dat de sociologen vooral de nadruk leggen op de kenmerken van de job(inhoud), terwijl de psychologen vooral de gevolgen (bijvoorbeeld stress) voor het individu bestuderen. Hoe we zelf de kwaliteit van de arbeid gaan meten komt in een volgende paragraaf aan bod. Hier willen we enkel argumenten aanhalen ter rechtvaardiging van beslissing op het vlak van het theoretisch kader (en bijgevolg ook de meetmethode).

Een eerste invalshoek is het *interactioneel stressmodel* (onder meer De Jong, 1992). Dit vormt een inkijkhoek die aansluit bij psychologisch georiënteerd stressonderzoek. Wat van tel zou zijn, is de psychische beleving van het individu. Het voordeel van deze benadering is dat ze methodologisch vrij eenvoudig hanteerbaar is (een enquête onder werknemers of personeelsleden van een bedrijf) en dat men snel kan lokaliseren bij welke werknemers of personeelsleden zich gevoelens van onvrede met de werksituatie of onbehagen voordoen. Het nadeel is dat dit vaak weinig zegt over de oorzaken van dit onbehagen (die eventueel helemaal buiten de werksfeer kunnen liggen) en dat men er vaak ook geen te nemen stappen kan uit afleiden om gesignaleerde problemen op te lossen.

Aan de andere kant van het wetenschappelijke spectrum treffen we een zienswijze aan die bij uitspraken over de kwaliteit van de arbeid het individu zo goed als helemaal uitschakelt (*meer structurele benadering*). Anders gezegd: de kwaliteit van de arbeid valt hier samen met de kwaliteit van de werkplek. Deze wordt

bepaald door een geheel aan organisatorische keuzes (de 'arbeidsdeling') die ertoe leiden dat een functie eruitziet zoals ze eruitziet. Theoretische grondslagen voor dit type denken over arbeid vindt men in het sociotechnisch gedachtegoed (De Sitter, 1981) en, wat de kwaliteit van de arbeid zelf betreft, in het 'job demands-job control'-model (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

In dit onderzoek kiezen we voor de tweede invalshoek en wel om volgende redenen:

- deze methode geeft zelf eigenlijk aan hoe en waar je moet ingrijpen om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren (praktische bruikbaarheid);
- door het loskoppelen van de werkplek van de taakuitvoerder wordt de mogelijke invloed geëlimineerd van preoccupaties bij de laatstgenoemde die niets met het werk te maken hebben.

Een nadeel van deze benadering is echter de overaccentuering van het aspect arbeidsinhoud (autonomie, taakvariatie, de complexiteit van het werk, de verantwoordelijkheden die men heeft). In dit onderzoek zullen we daarom ook naast de arbeidsinhoud oog hebben voor nog drie andere aspecten van de arbeidssituatie: de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. We zullen dus opteren om de kwaliteit van de arbeid als een reëel gegeven te beschouwen dat in wezen losstaat van de beleving ervan door de betrokken functieuitvoerder. Dit houdt niet in dat we de belevingsaspecten uit dit onderzoek wegbannen. Die beleving komt precies aan bod in de antwoorden die we zullen trachten te geven op de vraag met betrekking tot de gevolgen van de arbeidssituatie.

2. Hoe kwaliteit van de arbeid meten?

In deze tweede paragraaf gaan we na hoe we de verschillende aspecten van de kwaliteit van de arbeid kunnen meten. Zowel de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud als de arbeidsverhoudingen komen aan bod.

2.1 Meting van arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op de voorwaarden waaronder mensen bereid zijn de gevraagde werkprestaties te leveren (Huys et al., 1997). In de meest elementaire vorm is dit de vergoeding die de werkgever aanbiedt als tegenprestatie voor het werk, dit zijn de primaire arbeidsvoorwaarden. Naast het loon maken ook extralegale voordelen en flexibele beloningsvormen deel uit van de primaire arbeidsvoorwaarden. Daarnaast zijn ook de secundaire arbeidsvoorwaarden van belang namelijk de arbeidstijden, de werkzekerheid, de vakantieperiode, ... Ten slotte maken ook voorzieningen in het bedrijf rond instroom, door-

stroom (opleiding en promotie) en uitstroom deel uit van de arbeidsvoorwaarden. Het gaat daarbij om tertiaire arbeidsvoorwaarden.

We kunnen de arbeidsvoorwaarden operationaliseren aan de hand van vier criteria:

- beloning;
- arbeidstijden (overuren, ...);
- arbeidscontracten (werkzekerheid);
- loopbaanmogelijkheden en opleiding.

2.2 Meting van arbeidsomstandigheden

Het tweede aspect dat onder de noemer 'kwaliteit van de arbeid' thuishoort, heet arbeidsomstandigheden. In de literatuur worden arbeidsomstandigheden als volgt omschreven: "De arbeidsomstandigheden hebben betrekking op de omgevingsfactoren tijdens het werk, de lichamelijke belasting die gepaard gaat met de uitvoering van het werk, de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen" (Huys et al., 1997). De arbeidsomstandigheden kunnen we best meten aan de hand van een schaal, met name de 'hinderlijkheid van het werk'. Onder hinderlijk werk verstaan we arbeid waarbij meerdere omgevingsfactoren voor hinder kunnen zorgen: vuil werk, werk in een stinkende omgeving, werk dat veel lichamelijke inspanning vraagt, werk in een lawaaierige omgeving, gevaarlijk of onveilig werk of werk in een hinderlijke temperatuur.

We kunnen de arbeidsomstandigheden operationaliseren aan de hand van drie criteria:

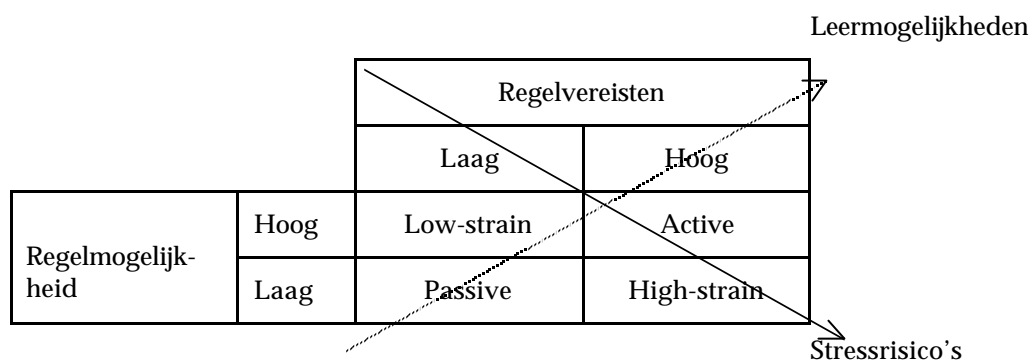
- fysieke belasting;
- externe omstandigheden;
- veiligheid.

Dit thema van de kwaliteit krijgt het minste aandacht aangezien we kaderleden bevragen.

2.3 Meting van arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud wordt gedefinieerd als het soort van taken dat men moet uitvoeren, de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren, de ruimte die men krijgt om zelf de werkwijze te bepalen, of mee beslissingen over het werk te nemen, enz. (Huys et al., 1997). Willen we de kwaliteit van de arbeidsinhoud beoordelen dan moeten we twee centrale criteria onderzoeken, namelijk stressrisico's en leermogelijkheden. Deze stressrisico's en de leermogelijkheden vloeien voort uit de aanwezigheid van regelvereisten en regelmogelijkheden in het werk. De arbeidsinhoud kunnen we bevragen we via het 'job demands-job control'-mo-

del van Karasek (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Met behulp van Karasek's 'job demands-job control'-model kan de arbeidsinhoud van een job duidelijker worden voorgesteld. Hij stelt dat elke arbeidsinhoud op basis van twee variabelen kan worden ingedeeld, namelijk 'decision latitude' of regelmogelijkheden en 'psychological demands' of regelvereisten. De eerste term verwijst naar de mogelijkheden van de taakuitvoerder om een handelingswijze te kiezen die toelaat om op de meest adequate wijze een opgave uit te voeren. Met de tweede term bedoelt Karasek de vereisten (moeilijkheid, fysieke en psychische belasting, enz.) waarmee een taakuitvoerder in aanraking komt. We geven het, vereenvoudigd, in volgende figuur weer.



Figuur 12.1 Job demands - job control-model (Karasek & Theorell, 1990, p. 32)

Het combineren van de scores op deze twee variabelen brengt vier ideaaltypes van werkinhoud naar voor (zie figuur, de vier kwadranten):

- 'saai werk' (routinewerk): lage regelvereisten, lage regelmogelijkheden; routinematig werk waarbij dus niet nagedacht moet worden en waarbij weinig regelmogelijkheden komen kijken;
- 'ontspannend werk' (laaggespannen werk): lage regelvereisten en hoge regelmogelijkheden; ontspannen werk waaraan weinig stressrisico's gebonden zijn en de leermogelijkheden behoorlijk zijn;
- 'slopend werk' (hooggespannen werk): hoge regelvereisten en lage regelmogelijkheden; met andere woorden stresserend werk waarbij voortdurend de kans bestaat dat men opgeroepen kan worden en plannen uitgesloten is;
- 'actief werk' (uitdagend werk): hoge regelvereisten en hoge regelmogelijkheden, met andere woorden uitdagend werk waarbij de lat hoog ligt, maar waar de leermogelijkheden goed zijn.

We kunnen de arbeidsinhoud operationaliseren aan de hand van zeven criteria:

- functievolligheid;
- organiserende taken;
- variatie (geen kortcyclisch werk);
- moeilijkheid;
- autonomie;

- contact en samenwerking;
- informatievoorziening.

Elk van deze zeven formele criteria verkleinen de risico's op stress en vergroten de mogelijkheid tot leren. Ze dienen als leidraad om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te onderzoeken.

Daarnaast kunnen we ook nagaan in hoeverre bepaalde praktijken (die erop gericht zijn de kwaliteit van de arbeidinhoud te verbeteren) aanwezig zijn in de organisatie. We denken hierbij aan taakroulatie, taakverbreding en taakverrijking.³¹

2.4 Meting van arbeidsverhoudingen

In de literatuur verwijst men met arbeidsverhoudingen naar het sociale klimaat in de onderneming, de mogelijkheden tot inspraak en medezeggenschap, de onderwerpen die daarbij aan bod komen en de wijze waarop deze verhoudingen gestalte krijgen bijvoorbeeld door de collectieve arbeidsverhoudingen tussen vakbonden en werkgevers (Huys et al., 1997).

We kunnen de arbeidsverhoudingen operationaliseren aan de hand van drie criteria:

- stijl van leiding geven;
- contacten tussen werknemers;
- medezeggenschap.

3. Een eerste aanzet tot conceptualisering en operationalisering

3.1 Onderzoeksvragen

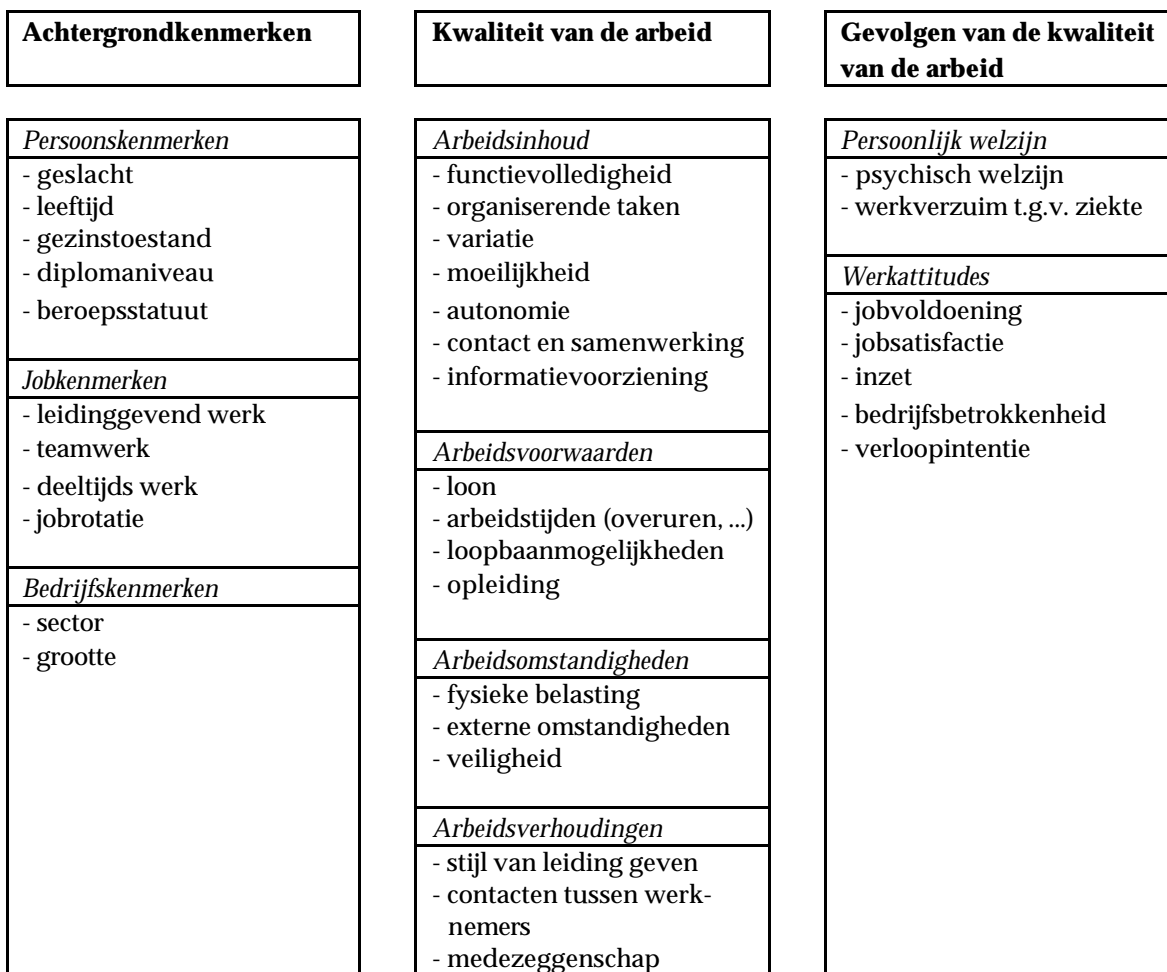
Als we een zicht willen krijgen op de arbeidssituatie en de *kwaliteit van de arbeid van het kaderpersoneel* staan volgende vragen centraal:

- Is de kwaliteit van de arbeid van kaderpersoneel goed? Op welke punten wel, op welke punten niet?
- In welke situaties (bedrijfskenmerken-jobkenmerken-persoonskenmerken) komt de kwaliteit van de arbeid er beter of slechter uit?
- Wat zijn de gevolgen van de arbeidssituatie en bijgevolg de kwaliteit van de arbeid voor de beleving van de arbeid?

³¹ Taakroulatie is het periodiek wisselen van werknemers over diverse taken. Taakverbreding worden opeenvolgende taken in een functie samengevoegd. Taakverrijking bestaat erin dat naast uitvoerende ook voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken aan de functie worden toegevoegd.

3.2 Conceptueel kader

Omdat we een vrij gecompliceerde set met elkaar verbonden onderzoeksvragen hebben, lijkt het geen overbodige luxe te werken met een visuele voorstelling van het conceptueel kader, waarmee de arbeidssituatie in kaart kan worden gebracht en getypeerd.



Schema 12.1 Conceptueel kader (Pollet et al., 2000)

Bovenstaand schema leest men van links naar rechts. Het ligt immers in de lijn der verwachtingen dat de kenmerken links van invloed zijn op de kenmerken rechts ervan. Dit conceptueel kader is vrij volledig. Het model schetst eveneens de context waarin de kwaliteit van de arbeid dient gesitueerd te worden. In onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid is het niet zo dat alle kenmerken even intensief op hun invloed zullen worden onderzocht.

Links hebben we de onafhankelijke variabelen: kenmerken op het niveau van de persoon, de job en het bedrijf. Omdat jobs naar morfologie moeilijk te categoriseren zijn in een survey, hebben we het lijstje jobkenmerken heel beperkt

gehouden. Bij de bedrijfskenmerken zien we eveneens morfologische kenmerken (grootte en sector).

In de rechterkolom krijgen we de gevolgen van de kwaliteit van de arbeid op het vlak van het persoonlijk welzijn en de werkattitudes. De 'kans om werk te krijgen en te houden' hangt immers ook af van een goede gezondheid, een goede inzet en voldoende bedrijfsbetrokkenheid.

HOOFDSTUK 12

BRONNEN VAN KWALITEIT VAN DE ARBEID EN KADERPERSONEEL

Inleiding

De arbeidssituatie waarin werknemers zich bevinden, kan gekarakteriseerd worden aan de hand van de vier dimensies van de kwaliteit van de arbeid. Uitspraken over kwaliteit van de arbeid impliceren dat er een beeld wordt geschetst van deze arbeidssituatie. Het meten van de kwaliteit van de arbeid (waar, wat en hoe?) en de onderlinge vergelijkbaarheid (in de tijd en de ruimte) is een zeer gecompliceerde zaak vol valkuilen (Evers, 1999). Om de arbeidssituatie van kaderleden in kaart te brengen, kunnen we twee scenario's naar voor schuiven. Een *maximaal scenario*, waarbij elk jaar (bijvoorbeeld een 10 000-tal) kaderleden worden bevraagd. Dit zou een zeer goede manier zijn om te komen tot een goed beeld van de arbeidssituatie van kaderleden. Er is echter één groot nadeel aan deze manier van werken. Een survey is duur. Anderzijds is er een *minimaal scenario* waarbij we op zoek gaan naar zoveel mogelijk informatie in bestaande databanken (en bestanden).

In dit deel gaan we op zoek naar indicatoren die de kwaliteit van de arbeid meten bij kaderpersoneel. We verkennen enkele belangrijke bronnen die bepaalde aspecten van de kwaliteit van de arbeid in kaart brengen en waar we rechtstreeks (of onrechtstreeks) de groep kaderleden kunnen afzonderen. We gaan ervan uit dat een bron betrouwbaar, periodiek en zo actueel mogelijk moet zijn. Bij het indiceren van de kwaliteit van de arbeid stoot men op het probleem van de grondstoffen (de bronnen), die ofwel (nog) niet beschikbaar zijn, ofwel niet beantwoorden aan kwaliteitsvolle criteria. De oplossing lijkt eruit te bestaan te vertrekken van hetgeen er beschikbaar is (Malfait, 2001). Alvorens echter naar periodieke onderzoeken te kijken (de databanken met een panelkarakter), besteden we in de eerste plaats aandacht aan HIVA-onderzoek in dit domein.

1. HIVA-onderzoek naar kwaliteit van de arbeid

In België/Vlaanderen heeft de sector Arbeid en Organisatie van het HIVA heel wat gepubliceerd hieromtrent. Een mogelijke piste zou erin kunnen bestaan om

zowel naar de kwaliteit van de arbeid als naar het afbakenen van de groep kaderleden, deze onderzoeken te gebruiken.

We geven hier kort een overzicht van HIVA-onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid. Vooral vanaf de jaren negentig zit het thema 'kwaliteit van de arbeid' in de lift. In de publicatieoverzichten van het HIVA heeft het thema een aparte plaats verkregen en telt inmiddels 95 onderzoeksrapporten, waarvan 84 in het laatste decennium. We kunnen in dit korte bestek geenszins exhaustief zijn, maar beperken ons tot het duiden van enkele onderzoeken die zich binnen het HIVA rond de kwaliteit van de arbeid hebben ontwikkeld. In de onderzoeken waar men in principe kaderleden zou kunnen distilleren, geven we dit ook aan.

Veel HIVA-onderzoek hanteert een integrale aanpak bij het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid. Ook al komen specifieke thema's nog steeds voor, dan is het in beschouwing nemen van de 'vier A's' inmiddels een standaardpraktijk geworden. Maar ook de koppeling van objectieve meetinstrumenten met een appreciatie door de betrokkenen over de kwaliteit van de arbeid wordt vaak toegepast.

Een indrukwekkende reeks onderzoeken die het predikaat 'integrale benadering' zeker verdient, werd midden jaren negentig op vraag van de sociale partners uitgevoerd naar de kwaliteit van de arbeid in de sectoren koetswerk, garage, metaalhandel, edele metalen en elektriciens (Van Gramberen et al., 1994; 1996). Eenzelfde integrale aanpak is terug te vinden in het handboek kwaliteit van de arbeid in de hout- en bouwsector (Huys et al., 1997). Specifiek voor dit project is dat naast een objectieve beschrijving van de kwaliteit van de arbeid en een werknemersbevraging ook een werkinstrument werd aangeboden waarmee de betrokken militanten zelf aan de slag kunnen gaan met het thema kwaliteit van de arbeid (Huys et al., 1998).

Vanuit de overheid bestaat er ook interesse voor een doelgroepenbenadering. Illustratief hiervoor zijn twee recente VIONA-opdrachten waarbij arbeidssociologische en arbeidspychologische invalshoeken gecombineerd worden. Een eerste project richt zich op de band tussen flexibiliteit en kwaliteit van de arbeid. Hebben flexibele banen een minder goede kwaliteit en hoe beoordelen werknemers de flexibiliteit waarmee ze geconfronteerd worden? (Vander Steene et al.). In een tweede project wordt de kwaliteit van de arbeid bij laaggeschoolden in de dienstensector geanalyseerd (Pollet et al., 2000).³²

Ook subjectieve benaderingen in het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid kwamen in het HIVA aan bod. Dit zowel op het niveau van individuele organisa-

³² In deze beide onderzoeken wordt steeds gevraagd naar het statuut dat men heeft. Volgende antwoordmogelijkheden worden aangeboden: ongeschoolde arbeider; geschoolde arbeider; gewone bediende; hogere bediende; kaderlid.

ties (bijvoorbeeld Monroe Europe (Denolf, 1995));³³ als van sectoren (bijvoorbeeld in de openbare sector (Verheyen et al., 2001)).³⁴

Het nadeel van vele onderzoeken is dat ze cross-sectioneel zijn opgevat, wat de continuïteit van een observatorium niet ten goede kan komen. Dit is de reden waarom we ons in wat volgt voorlopig zullen beperken tot enquêtes die periodiek worden gehouden en die dus bijgevolg een panelkarakter bezitten.

2. Databanken

In België is het pover gesteld met de beschikbaarheid van systematisch verzamelde periodieke gegevens aangaande de kwaliteit van de arbeid (Malfait, 2001). In Europese studies staat bij nagenoeg elke indicator te lezen 'there are no similar questions in Belgium, no data available'. Verder komen termen als 'statistical problems', 'assessment problems' en 'insufficient data' veelvuldig voor. Toch is België niet helemaal een braakland. Bovenstaande quotes hebben voornamelijk betrekking op aspecten van de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Over de aspecten van de arbeidsvoorwaarden is er in België wel degelijk basismateriaal beschikbaar.

De volgende enquêtes bespreken we hier kort:

- VBBA (Vragenlijst voor Beleving en Beoordeling van de Arbeid)/Nationaal Onderzoeksinstituut voor Arbeidsomstandigheden; NOVA);
- EAK (Enquête naar ArbeidsKrachten/Labour Force Survey)/Nationaal Instituut voor de Statistiek/Eurostat);
- De algemeen socio-economische enquête (volkstelling)/NIS;
- Vacature Salarisenquête (Vacature-K.U.Leuven);
- De Vlaamse overheid en burgeronderzoek (APS-Survey) (VRIND);
- European Survey on Working Conditions (ESWC);
- Panelstudie Belgische Huishoudens (PSBH)/European Community Household Panel (ECHP);
- IDEWE-databank (externe dienst voor preventie en bescherming op het werk in België);
- Enquête naar de structuur en de verdeling van de lonen (NIS).

³³ Hier vraagt men eveneens naar de functie. Volgende antwoordmogelijkheden werden aangeboden: arbeider; administratief bediende; technisch bediende; staf (zonder medewerkers die rechtstreeks aan u rapporteren); staf (met medewerkers die rechtstreeks aan u rapporteren); manager (general supervisor, departementshoofd, ...); senior manager (bijvoorbeeld director, plant manager, ...).

³⁴ In dit onderzoek wordt gevraagd tot welk organisatiedeel men zijn functie rekent. Volgende antwoordmogelijkheden werden aangeboden: uitvoerend personeel; logistiek-ondersteunend personeel; professionele medewerker, stafmedewerker, beleidsmedewerker; middenkader (middle management); topleiding (senior management).

Hieronder volgt een bespreking van deze verscheidene bronnen die gebruikt kunnen worden. Probleem bij het gebruik van deze bronnen is dat uitspraken die men doet omtrent de variabelen niet van dezelfde steekproef afkomstig zijn, en de informatie dus steeds fragmentarisch is. In een land als België moet men echter roeien met de riemen die men heeft, dus hebben we gezocht naar bronnen omtrent de kwaliteit van de arbeid en de mate waarin kaderleden apart kunnen gehouden worden in deze datasets.

2.1 VBBA (Vragenlijst voor Beleving en Beoordeling van de Arbeid) / Nationaal Onderzoeksinstituut voor Arbeidsomstandigheden (NOVA) (<http://www.inrct.be>)

In 1998 ging bij het NOVA een project van start in samenwerking met Quest (de eigenaar van de vragenlijst). De bedoeling was een referentiebestand uit te werken waarop bedrijven beroep kunnen doen bij het meten van stress. Daardoor kunnen bedrijven zich na het meten van de stress vergelijken met bedrijven met een vergelijkbare economische activiteit. Het resultaat van de vergelijking is een overzicht van plus- en minpunten op de gemeten stressoren en gevolgen van stress (spanning). Buiten deze externe vergelijking krijgt een bedrijf of organisatie ook zicht op hoe stress verdeeld is over de verschillende departementen en/of functies. Het gevolg is dus een snel inzicht op 'waar het zit' en 'hoe diep het zit'.

Het instrument dat voor het meten van stress en dus ook voor de opbouw van het referentiebestand, gebruikt wordt is de VBBA (Vragenlijst voor Beleving en Beoordeling van de Arbeid). Deze vragenlijst is opgebouwd uit een reeks vragen/schalen (108 vragen verdeeld over 14 schalen in de basisversie). Ze omvat volgende aspecten: welbevinden op het werk (plezier in het werk, betrokkenheid bij de organisatie), spanningen door het werk (herstelbehoefte, piekeren), arbeidsbelasting (werktempo, emotionele belasting), leer- en regelmogelijkheden (afwisseling, leermogelijkheden, zelfstandigheid, inspraak), relaties (met collega's, directe leiding), communicatie en informatie, arbeidsvoorwaarden, ...

In de december van 1999 beschikte het NOVA al over 2 800 gegevens. In april 2000 liep het aantal observaties in het bestand op tot 6400. In december 2000 bedroeg dit aantal rondom de 10 000. In april 2001 beschikte het NOVA over 16 000 gegevens uit zo'n 200 bedrijven. In het referentiebestand wegen de Vlamingen erg door. Dit is het rechtstreekse gevolg van het feit dat de activiteiten van Quest de eerste twee jaar vooral op Vlaanderen waren gericht. Een probleem met de respons is wel dat het niet om een aselechte steekproef gaat. Op basis van het NOVA-onderzoek is het wel mogelijk om een onderneming te vergelijken met gelijkaardige ondernemingen, maar het is niet mogelijk te veralgemenen naar sectoren of besluiten te trekken voor het gehele economische leven.

Deze enquête bevat gegevens aangaande alle dimensies van de *kwaliteit van de arbeid*. Zowel de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsin-

houd en de arbeidsverhoudingen komen aan bod. Dit is de enige databank die op het aspect van de kwaliteit van de arbeid zo volledig is.

Om de *kaderleden* te kunnen filteren van de andere respondenten zijn er twee vragen die we kunnen gebruiken: (1) Welke functie vervult u? en (2) Heeft u een leidinggevende functie? Men maakt (in de rapportering) zelf een opdeling in lager, midden en hoger kader.

2.2 EAK (Enquête ArbeidsKrachten/Labour Force Survey/NIS-Eurostat) **(http://www.statbel.fgov.be/press/pr040_nl.asp)**

Eén van de weinige accurate bronnen die we kunnen gebruiken wanneer we uitspraken willen doen over bepaalde karakteristieken van de beroeps- en werkende bevolking op de Belgische arbeidsmarkt is de steekproefenquête naar arbeidskrachten (vroeger ook wel de enquête naar de beroepsbevolking genoemd). Het belangrijkste doel van de enquête is het opsplitsen van de bevolking op actieve leeftijd (15 jaar en ouder) in drie groepen (werkenden, werklozen en inactieven) volgens de criteria van het Internationaal Arbeidsbureau, IAB (beter gekend als International Labour Organization, ILO). De reden voor deze verwijzing naar internationale criteria is het streven naar vergelijkbaarheid tussen landen. De steekproefenquête bij de huishoudens, die tussen 1983 en 1998 elke lente werd gehouden, wordt doorlopend gehouden vanaf januari 1999. De steekproef wordt sindsdien gelijkmatig over het jaar gespreid. De Belgische EAK bij de huishoudens wordt ingericht in het kader van de communautaire steekproefenquêtes, gecoördineerd door het Bureau voor de Statistiek van de Europese Gemeenschappen (Eurostat), in samenwerking met de nationale instituten voor de statistiek (voor België is dat het NIS). De enquête omvat de gehele bevolking in privéhuishoudens, die op het nationale grondgebied wonen. Deelname aan de enquête is verplicht. De totale steekproef omvatte in 1999 47 840 huishoudens (45 786 huishoudens, hetzij 89 381 personen namen effectief deel aan de enquête). De EAK bevindt zich op het kruispunt van de demografische statistieken (doordat huishoudens worden aangesproken die zelf uit personen bestaan) en de economische statistieken (omdat de bijdrage van elke werknemer aan het productieproces bestudeerd wordt).

Deze enquête bevat gegevens aangaande één dimensie van de *kwaliteit van de arbeid* namelijk over de aspecten van de arbeidsvoorwaarden (zoals bijvoorbeeld de aard van het contract, flexibele arbeidsduur, gevolgde opleidingen, lonen, voltijds/deeltijds werken). De EAK biedt echter geen informatie aangaande diverse aspecten van de arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud of de arbeidsverhoudingen.

Men kan *kaderleden* uit het bestand distilleren via slechts één vraag: Welke functie of welk beroep oefent u uit in uw voornaamste betrekking?

2.3 De algemeen socio-economische enquête (volkstelling)/NIS (http://www.statbel.fgov.be/census/home_nl.htm)

Deze enquête wordt gehouden bij alle inwoners van België ingeschreven in de bevolkingsregisters, en het is bij wet verplicht eraan deel te nemen. Dit is wat de volkstelling zo interessant maakt, ze geeft niet gewoon informatie over een steekproef, maar over de gehele Belgische populatie. De laatste volkstelling waarvoor momenteel gegevens beschikbaar zijn is deze van 1991, dus 10 jaar oud. Dit zou wel eens een bezwaar kunnen zijn. Anderzijds wordt er op dit moment een nieuwe enquête georganiseerd, zodat er binnenkort (ten vroegste in 2008) nieuwe gegevens ter beschikking zullen komen. De enquête van 2001 zal ook de laatste in zijn vorm zijn in België. In de toekomst zullen immers gegevens gebruikt worden uit verschillende gegevensbanken zoals bijvoorbeeld de sociale zekerheidsbestanden (activiteit, werkgever, arbeidsduur, ...).

Deze enquête bevat gegevens aangaande één dimensie van de *kwaliteit van de arbeid* namelijk over de aspecten van de arbeidsvoorwaarden (zoals bijvoorbeeld werktijden, arbeidsduur, ...). De volkstelling biedt echter geen informatie aangaande diverse aspecten van de arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud of de arbeidsverhoudingen.

Men kan *kaderleden* uit het bestand distilleren via drie vragen: (1) Welk is uw beroepsstatuut? (categorieën waaronder bijvoorbeeld ondernemingshoofd in dienstverband, ondernemingshoofd niet in dienstverband, ...), (2) Wat is precies uw beroep? en (3) Omschrijf de graad, titel en/of kwalificatie van uw functie.

2.4 Vacature Salarisenquête (Vacature-K.U.Leuven) (<http://www.vacature.be/scripts/indexpage.asp?headingID=1993>)

In maart 1998 organiseerde Vacature haar eerste grote salarisenquête. Deze enquête wordt tweejaarlijks georganiseerd (1998, 2000, 2002, ...). In het voorjaar van 2002 zal deze enquête voor de derde maal georganiseerd worden. Dit is een grootschalig onderzoek naar salarissen in België dat wordt uitgevoerd door het Departement Toegepaste Economische Wetenschappen van de K.U.Leuven (zie onder meer Sels & Overlaet, 1999) In 1998 hebben 15 400 personen de enquête teruggestuurd, in 2000 waren dat er 22 500. Toch kan er een probleem van representativiteit optreden, daar het natuurlijk allen Vacature-lezers zijn die op vrijwillige basis de enquête hebben teruggestuurd. Deze kritiek heeft echter vooral betrekking op het feit dat er haast geen arbeiders zijn die de vragenlijst hebben teruggestuurd, wat voor ons met het onderzoek naar kaderpersoneel minder een probleem vormt. De vragenlijst zelf bestaat uit vijf modules. De eerste module bevat biografische gegevens (geslacht, geboortjaar en hoogst behaalde diploma). De tweede module handelt over het huidige werk van de respondenten (statuut, sector, aantal werknemers, naam en korte omschrijving van de functie, jaar indiensttreding, voltijds/deeltijds, tijdelijk/vast, beslissingsbevoegdheid, aantal

uren/week, werkdruk, verantwoordelijkheid, moeilijkheidsgraad, autonomie). Ten derde is er een module die peilt naar de beloning (hoogte maandloon en jaarloon, variabele beloning, winstdeling, voordelen, flexibele verloning, anciënniteit, competentiebeloning). De vierde module heeft betrekking op de beoordeling van de respondenten (formeel systeem?, de score, uitspraken over beoordelingssysteem). De vijfde en laatste module ten slotte handelt over loonaspiraties en tevredenheid met het loon (tevredenheid, uitspraken over loon, vast/variabel loon en andere uitspraken waarover tevredenheidsoordelen moeten worden gegeven). Naar het salaris geeft deze enquête een zeer volledig beeld. Zowel de objectieve elementen als loonhoogte en elementen van het loon als subjectieve oordelen erover komen aan bod. De vragenlijst beperkte zich niet tot evidente thema's zoals de loonhoogte, de loonsamenstelling en de indirecte voordelen. Wat deze salarisenquête onderscheidt van klassieke wage surveys is dat ze zich niet beperkt tot harde loongegevens, maar ook tal van andere kenmerken mee opneemt.

Aangaande de dimensies van de *kwaliteit van de arbeid* bevat deze enquête uiteraard gegevens over de arbeidsvoorwaarden. Daarnaast zitten er ook gegevens in over de arbeidsinhoud. De arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen komen echter niet aan bod. Ook besteedt men in deze enquête aandacht aan de gevolgen van de kwaliteit van de arbeid (namelijk tevredenheid over allerlei aspecten van het loon).

Men kan *kaderleden* uit het bestand distilleren via twee vragen: (1) Kan u de naam en een korte omschrijving geven van uw huidige functie? en (2) Tot welk van de volgende niveaus rekent u uw huidige functie? Men maakt hier een opdeling in vijf categorieën nl. algemene directeur; directeur/senior manager; middle management; professionele medewerker; uitvoerend en administratief personeel.³⁵

³⁵ *Algemene directeur, Directeur/Senior manager*: dit zijn de managers of directeurs die aan het hoofd staan van een volledige dienst binnen het bedrijf (bvb. marketing, financiële dienst, personeelsdienst). Zij hebben de beslissingsbevoegdheid en het budgetbeheer van deze dienst onder hun verantwoordelijkheid en rapporteren rechtstreeks aan de Algemene Directie.

Middle management: managers en leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor een groep medewerkers en de uitvoering controleren van een aantal projecten binnen het bedrijf. Zij rapporteren niet rechtstreeks aan de Algemene Directie maar in de meeste gevallen aan een directeur of senior manager.

Professionele medewerker: dit zijn medewerkers binnen de onderneming met eindverantwoordelijkheid voor specifieke activiteiten of projecten in het bedrijf (dit kunnen medewerkers in stafdiensten zijn). Zij zijn meestal niet verantwoordelijk voor de budgetten, rapporteren aan het middle of senior management en hebben meestal geen leiding over een team, maar kunnen wel bijgestaan worden door bv. uitvoerende medewerkers.

Uitvoerend en administratief personeel: personeelsleden die een vast omljnde taak uitoefenen in onderschikt verband, bvb. een boekhouder die onder een administratief directeur werkt of een graficus binnen een creatieve cel.

2.5 APS-Survey (de Vlaamse overheid en burgeronderzoek)

(<http://fred.vlaanderen.be/statistieken/publicaties/vrind/vrind2000/vrind2000.htm>)

De APS-³⁶survey naar 'sociaal-culturele verschuivingen in Vlaanderen', kortweg de APS-survey, peilt jaarlijks naar waarden, houdingen en gedragingen van de Vlamingen met betrekking tot maatschappelijke en beleidsrelevante thema's. Deze 'Vlaamse Regionale Indicatoren' (VRIND) omvatten zowel omgevingsindicatoren (zoals het aantal inwoners in Vlaanderen) als meer complexe indicatoren over de meningen en verwachtingen van de bevolking. De eerste survey werd door APS georganiseerd in 1996 bij een representatieve steekproef van 1 500 Nederlandstalige Belgen in het Vlaamse gewest en het Brussels Hoofdstedelijk gewest. Sindsdien wordt de survey jaarlijks uitgevoerd op een steekproef van 1500 eenheden. De organisatie ligt bij de administratie Planning en Statistiek en het is een survey over waarden, houdingen en gedragingen van Vlamingen. Er is ook een stuk opgenomen over arbeid in de vragenlijst. Deze vragen werden natuurlijk enkel gesteld aan de werkende bevolking. De steekproef werkenden bedroeg in 1998 758 personen, waarvan 14% (= 103 personen) beweerden hogere bediende/kader te zijn.

Deze enquête bevat gegevens aangaande één dimensie van de *kwaliteit van de arbeid* namelijk over de arbeidsvoorwaarden (arbeidstijd). De arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen komen echter niet aan bod. Ook besteedt men in deze enquête aandacht aan de gevolgen van de kwaliteit van de arbeid (namelijk tevredenheid over allerlei aspecten van de job).

Men kan *kaderleden* uit het bestand distilleren via twee vragen: (1) Wat is uw beroep? (één van de categorieën is hoger bediende of kader) en (2) Heeft u in uw beroep leiding over anderen en over hoeveel personen gaat dat dan?

2.6 European Survey on Working Conditions (ESWC)

(<http://www.eurofound.ie/working/working.htm>)

Elke vijf jaar voert de Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden (beter gekend als The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (European Foundation, 2001)) een enquête uit naar de arbeidsomstandigheden in heel Europa. De eerste enquête dateert van 1990, de tweede van 1995 en de derde werd in 2000 uitgevoerd. Deze enquêtes hebben tot doel een overzicht te geven van de situatie met betrekking tot de arbeidsomstandigheden in de EU en de belangrijkste kwesties en veranderingen op de werkplek te signaleren. Voor de enquête van

³⁶ APS: Administratie Planning en Statistiek van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

2000 zijn er in totaal 21 500 werknemers geïnterviewd, waarvan 1 500 in België. De vragenlijst omvat alle aspecten van de arbeidsomstandigheden: fysieke, organisatorische, psychosociale en sociale factoren op het werk, werktijden en werkroosters en ook arbeidsgerelateerde gezondheidsproblemen.

Aangaande drie dimensies van de *kwaliteit van de arbeid* bevat deze enquête gegevens: de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden. Ook de gevolgen van de kwaliteit van de arbeid komen aan bod. Zowel aangaande de oorzaken (de onafhankelijke variabelen, de vier A's) als aangaande de gevolgen (stress, rugklachten, absentieïsme, arbeidstevredenheid) vindt men er relevante informatie in terug. Ze laat verder toe om landen onderling te vergelijken.

Men kan *kaderleden* uit het bestand distilleren via twee vragen: (1) Geef een omschrijving van uw beroep en geef eveneens de titel van je functie en (2) aan hoeveel personen geeft u leiding?

2.7 Panelstudie Belgische Huishoudens (PSBH)/ European Community Household Panel (ECHP) (<http://www.uia.ac.be/psbh/>)

De PSBH startte in 1990. Het doel was het opbouwen van een longitudinaal gegevensbestand. De steekproef is representatief op het niveau van de huishoudens en de individuen. Er komt een brede waaier van sociaal-economische en gezinssociologische thema's aan bod. In 1992 werden 4439 huishoudens die samen ruim 11 000 gezinsleden telden met succes geïnterviewd. Sindsdien worden dezelfde personen van die basissteekproef jaarlijks opnieuw bevraagd. De behandelde onderwerpen zijn: demografie, samenstelling van het huishouden, opvoeding, beroepsactiviteit, tewerkstelling, inkomen, toelagen, uitgaven, welvaart, gezondheid, sociale participatie, tijdsbesteding, waarden, relaties, rolpatronen, huisvesting, migratie en mobiliteit. De bevragingronde van 1994 werd de eerste die ook deel uitmaakt van het European Community Household Panel ECHP. De samenwerking met Eurostat verloopt via het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS). In 1998 resulteerde een supplementaire steekproef in Vlaanderen in 860 extra bevraagde huishoudens. Momenteel is de elfde bevragingsgolf in het veld.

Deze enquête bevat gegevens aangaande één dimensie van *de kwaliteit van de arbeid* namelijk over de arbeidsvoorwaarden (lonen, arbeidstijd, opleiding). De arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen komen echter niet aan bod. Ook besteedt men in deze enquête aandacht aan de gevolgen van de kwaliteit van de arbeid (namelijk tevredenheid over allerlei aspecten van de job).

Men kan *kaderleden* uit het bestand distilleren via drie vragen: (1) Wat is uw beroep? Gelieve uw voornaamste beroepsactiviteit te omschrijven, (2) Tot welke socio-professionele categorie behoort u (met onder meer de categorie 'hoger bediende/kader')? en (3) Heeft u in uw organisatie supervisie over of coördineert u het werk van ander personeel?

2.8 IDEWE-databank (<http://www.idewe.be>)

IDEWE vzw is de grootste externe dienst voor preventie en bescherming op het werk in België. De doelstelling is het opvolgen van de gezondheidstoestand van de werkende bevolking. De registratie van vaststellingen en/of klachten gebeurt door de bedrijfsarts ter gelegenheid van het preventief medisch onderzoek van werknemers in diverse beroepssectoren (jaarlijks meer dan 205 000 periodieke onderzoeken). Parameters die worden opgetekend ter gelegenheid van elk medisch contact tussen werknemer en bedrijfsarts: demografische gegevens (leeftijd, geslacht), gegevens over de arbeidssituatie (onder andere: beroep, bedrijfssector, ergonomische informatie, uurrooster, arbeidsomstandigheden en -vereisten), gezondheidsgedragingen (onder andere: klachten 'naar orgaansysteem' en medische vaststellingen 'naar orgaansysteem').

Deze enquête bevat gegevens aangaande één dimensie van de *kwaliteit van de arbeid* namelijk over de arbeidsomstandigheden. Ook besteedt men in deze databank aandacht aan de gevolgen van de kwaliteit van de arbeid.

Men kan *kaderleden* uit het bestand distilleren via het beroep.

2.9 Enquête naar de structuur en de verdeling van de lonen (NIS) (<http://statbel.fgov.be/losa>)

Ook de Jaarlijkse loonenquête, 'Structuur en verdeling van de lonen' van het NIS biedt belangrijke informatie. In 1995 werd hiermee van start gegaan. In de toekomst zal de enquête vierjaarlijks door Eurostat worden gecoördineerd te beginnen in 2002. Het NIS besliste echter om deze enquête jaarlijks te organiseren vanaf 1999. De enquête heeft een dubbel doel: enerzijds de verschillende elementen belichten die het brutoloon vormen, en anderzijds het gegeven loon combineren met andere gegevens eigen aan de werknemers (leeftijd, anciënniteit, beroep, ...) of het bedrijf (sector, grootte). De resultaten van deze verplichte enquête worden gebruikt als hulpmiddel bij het vaststellen, volgen en evalueren van het economisch, sociaal en arbeidsmarktbeleid, dit zowel in regionale en nationale als in internationale context. Alle werknemers (arbeiders, bedienden, kaderleden) die door een arbeidscontract aan de onderneming zijn verbonden, zijn onderworpen aan de enquête. In deze enquête is bovendien een koppeling mogelijk met de RSZ-bestanden. Een belangrijke meerwaarde is dat deze enquête informatie bevat over het beroep op ISCO-3-digit (i.p.v. op ISCO-1-digit, wat bij alle andere databanken het geval is).

Deze enquête bevat gegevens aangaande één dimensie van de *kwaliteit van de arbeid* namelijk over de arbeidsvoorwaarden. Ook besteedt men in deze enquête aandacht aan de gevolgen van de kwaliteit van de arbeid (namelijk absentisme).

Men kan *kaderleden* uit het bestand distilleren via het beroep op niveau ISCO-3-digit.

2.10 Andere bronnen

Naast deze onderzoeken die hierboven beschreven zijn, zijn er ook nog andere databanken die een toegevoegde waarde kunnen geven. Zo is er *het Fonds voor Beroepsziekten en Arbeidsongevallen*, die gegevens hebben over gezondheid van alle Belgische werknemers.

3. Alles op een rij

Achtergrondkenmerken	Deze achtergrondkenmerken zouden steeds zo volledig mogelijk moeten aanwezig zijn in de vragenlijsten. Enerzijds om de representativiteit van de data te meten en anderzijds om de invloed van deze kenmerken op de werkelijke kwaliteit van de arbeid te onderzoeken.
<i>Persoonskenmerken</i>	
- geslacht	
- leeftijd	
- gezinstoestand	Ook om het kaderpersoneel te filteren uit de bestaande datasets is er achtergrondinformatie nodig (hoewel we door de operationalisering van het begrip ook informatie rond arbeidsinhoud kunnen gebruiken om de kaderfuncties te filteren)
- diplomaniveau	
- beroepsstatuut	
<i>Jobkenmerken</i>	
- leidinggevend werk	Meestal is deze informatie wel aanwezig in de vragenlijsten. Enkel van de gezinstoestand is er geen sprake in de NOVA en de grote salarisenquête van Vacature en van diplomaniveau is niets terug te vinden in de ESWC-vragenlijst. Ook naar vormen van jobrotatie is niet steeds informatie te vinden.
- teamwerk	
- deeltijds werk	
- jobrotatie	
<i>Bedrijfskenmerken</i>	
- sector	
- grootte	

Het filteren van de kaderleden – een essentiële taak indien we van bestaande gegevens gebruik willen maken - zal echter een moeilijke taak worden. In de meeste onderzoeken waarin kwaliteit van de arbeid aan bod komt wordt er wel gevraagd een zo precies mogelijke omschrijving van de job te geven. Het probleem bij dit soort vragen is de codering die achteraf wordt gegeven. Zo wordt in de EAK het beroep gecodeerd volgens de ISCO-code, maar enkel tot op één digit. Onvoldoende om een filtering op te zetten. Ook voor andere vragenlijsten kan dit fenomeen problemen opleveren. We gaan er hier echter van uit dat het voor alle bovenstaande datasets mogelijk is een filtering te maken van de kaderleden. Eventueel kan er wel naast de omschrijving van het beroep gebruik gemaakt worden van enkele kleinere vraagjes (leiding geven, over kans op promotie, aangenaam werk, afwisseling en creativiteit) om een soort controle uit te voeren.

Kwaliteit van de arbeid	
	Hier worden de eigenlijke kenmerken van de arbeidssituatie opgenomen die tezamen de 'kwaliteit van de arbeid' zullen bepalen. Zoals vaak wordt hier een onderscheid gemaakt tussen de welbekende 'vier A's' van de arbeidssituatie.
Arbeidsinhoud	
<ul style="list-style-type: none"> - functievolligheid - organiserende taken - variatie (geen kortcyclisch werk) - moeilijkheid - autonomie - contact en samenwerking - informatievoorziening 	<p>NOVA: vragen naar 'afwisseling in het werk', 'leermogelijkheden' en 'zelfstandigheid in het werk'. In de uitgebreide versie zijn er ook nog vragen naar 'problemen met de taak', 'onduidelijkheid over de taak', 'verandering in de taak', 'informatie' en 'communicatie'.</p> <p>Salarisenquête: vragen naar 'beslissingsbevoegdheid', 'verantwoordelijkheid', 'moeilijkheidsgraad', 'autonomie'.</p> <p>ESWC: vragen naar de 'volledigheid' van de job, (al dan niet repetitief, afhankelijkheid van anderen, ondersteunende taken, autonomie, verantwoordelijkheden ...), evenals een groep vragen over de sociale omgeving van de job, met zowel aandacht voor positieve als negatieve contacten met collega's.</p>
Arbeidsvoorwaarden	
<ul style="list-style-type: none"> - loon - arbeidstijden (overuren, ...) - loopbaanmogelijkheden - opleiding 	<p>NOVA: vragen naar 'toekomstonzekerheid', in de uitgebreide aangevuld met vragen naar 'beloning' en 'loopbaanmogelijkheden'.</p> <p>EAK: naast enkele achtergrondkenmerken richt de EAK zich vooral op de arbeidsvoorwaarden met vragen naar arbeidstijd, opleiding en beloning.</p> <p>Volkstelling: populatiegegevens over arbeidstijden.</p> <p>Salarisenquête: veel informatie met betrekking tot loon (bijvoorbeeld hoogte, variabele beloning, winstdeling, flexibele verloning, anciënniteit, ...), werkuren, werkdruk en beoordeling.</p> <p>APS: vragen naar arbeidstijden</p> <p>ESWC: 15 vragen die enkel over de arbeidsuren handelen.</p> <p>PSBH: hoogte van het loon, arbeidsduur, opleiding, extralegale voordelen.</p> <p>NIS-loonstructurenquête: bevat informatie over brutolonen, arbeidsduur, ploegen, weekend en nachtwerk.</p>
Arbeidsomstandigheden	
<ul style="list-style-type: none"> - fysieke belasting - externe omstandigheden - veiligheid 	<p>Nova: vragen naar 'werktempo en werkhoeveelheid', 'emotionele belasting', 'lichamelijke inspanning', met in de uitgebreide versie ook een vraag naar 'geestelijke belasting'.</p> <p>ESWC: twee vragen met samen 15 items over de omstandigheden waarin men werkt.</p> <p>IDewe: info over arbeidsomstandigheden.</p>

Kwaliteit van de arbeid	
- contacten tussen werknemers - medezeggenschap	
Gevolgen van de kwaliteit van de arbeid	
	Dit is het subjectieve gedeelte van het conceptueel kader. Hier komt de invloed van de achtergrondkenmerken en van de kwaliteit van de arbeid op het persoonlijk welzijn en de werkhouding tot uiting.
Persoonlijk welzijn	
- psychisch welzijn - werkverzuim ten gevolge van ziekte	ESWC: een blok vragen over de gevolgen van het werk, met aandacht voor ziekte, ongevallen, en de tevredenheid met de arbeidscondities. IDEWE: info over gezondheidstoestand. NOVA: psychisch welzijn zoals slaapkwaliteit. PSBH: aantal dagen afwezigheid op het werk, gezondheidstoestand. NIS-loonstructurenquête: afwezigheid op het werk.
Werkhoudingen	
- jobvoldoening - jobsatisfactie - inzet - bedrijfsbetrokkenheid - verloopintentie	APS: naast de achtergrondkenmerken is er een vraag opgenomen naar arbeidstevredenheid. In deze vraag wordt de arbeidstevredenheid opgesplitst naar 'de vier A's' om aan de hand van dertien items een volledig zicht te hebben op de tevredenheid met de job. Salarisenquête: tevredenheidsoordelen omtrent allerlei aspecten van het loon. PSBH: tevredenheid over inkomen, werkzekerheid, aard van het werk, aantal uren werken, uurregeling, werkomstandigheden, verloopintentie. NOVA: verloopintentie (intentie om te veranderen van baan).

Hoewel er geen eenduidige bron is om ons op te baseren om de verschillende aspecten van de kwaliteit van de arbeid bij kaderleden te analyseren, zien we toch dat er over elk aspect van de arbeid wel bronnen bestaan. Door het samenbrengen van deze bronnen wordt het toch nog mogelijk een volledig overzicht te verkrijgen. Het probleem met deze aanpak is echter het gebruik van de verschillende bronnen. Ten eerste zal het zeer moeilijk zijn om op een uniforme manier de kaderleden te filteren uit de bestaande databanken. Bovendien zijn de enquêtes representatief op een hoger niveau, maar daarom niet representatief op het niveau van de kaderleden. Het voordeel van de verschillende bronnen is dan wel dat we de antwoorden op vragen die dezelfde inhoud dekken kunnen vergelijken, zodat we toch een beeld krijgen over de accuraatheid van de gegevens.

HOOFDSTUK 13

BESLUIT

Bovenstaande ‘databankenverkenning’ toont aan dat er momenteel geen enkele bron is die op een omvattende en betrouwbare manier een indicatie kan geven van diverse aspecten van de kwaliteit van de arbeid. Elke bron vertoont tekortkomingen (breedte en diepte van het onderzoek).

De afbakening van *het kaderpersoneel* zal telkens zeer moeilijk zijn. Het probleem met de bestaande statistische bronnen aangaande de kwaliteit van de arbeid is dat de categorie ‘kaderpersoneel’ nergens als zodanig is opgenomen. Bij benadering zou men (op enigszins arbitraire wijze) de ISCO-88 (International Standard Classification of Occupations) code 1 (bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel) en code 2 (intellectuele en wetenschappelijke beroepen) kunnen samenvoegen. De aard van de functie (beroep) die de werknemer uitoefent, wordt dan gecodeerd overeenkomstig de ISCO-88 (COM)-nomenclatuur (deze classificatie wordt in de hele Europese Unie gehanteerd). In de nomenclatuur zijn de functies gerangschikt in afnemende mate van complexiteit van de taken en kennisvereisten verbonden aan de functie: hoger kader en directie horen onder groep 1, personeelsleden behorend tot het middenkader zullen meestal onder groep 2 te classificeren zijn, enz. De nadelen van te werken met classificatiesystemen is dat het vaak een probleem is om bepaalde beroepen te coderen. Daarenboven is de definiëring van kaderleden bedrijfs- en functiegebonden. In het ene bedrijf wordt een bepaalde uitvoerder van een functie wel tot het kader gerekend, terwijl dit in een ander bedrijf niet zo is.

Om uitspraken te doen over *de kwaliteit van de arbeid* op het niveau van België is de *ESWC-enquête* aangewezen. Zowel over de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden bevat ze informatie. Ze is vergelijkbaar in de tijd en bovendien laat ze vergelijkingen met andere Europese landen toe. Daarnaast is er de *VBBA-databank van NOVA*. Ze is zowat het enige bestand dat tal van indicatoren aangeeft over de kwaliteit van de arbeid (de 4’s komen allen aan bod, evenals de gevolgaspecten). Het nadeel is dat vier vijfde van de observaties in de NOVA-databank Vlaamse werknemers zijn. Verder is deze databank niet representatief. De *APS-survey* is zeer goed om de arbeidstevredenheid te meten. Het nadeel is dat het (bijvoorbeeld in 1998) slechts om 103 kaderleden/hogere bedien-

den ging. Voor gegevens in verband met de arbeidsvoorwaarden is de *EAK* een aangewezen bron maar biedt de vacature salarisenquête toch een grotere meerwaarde. Een databank die bijna hoofdzakelijk uit kaderleden bestaat is de *Vacature-salarisenquête*. Deze enquête kan een meerwaarde opleveren aangezien kaderleden er duidelijk worden onderscheiden naar verschillende groepen en dat deze enquête naast de arbeidsvoorwaarden ook aandacht heeft voor de arbeidsinhoud en de gevolgen van de kwaliteit van de arbeid. Een nadeel is dat dit sterk regiogebonden is (enkel in Vlaanderen). Ook de *Jaarlijkse loonenquête*, *'Structuur en verdeling van de lonen' van het NIS* biedt belangrijke informatie in verband met de arbeidsvoorwaarden. Alle werknemers (arbeiders, bedienden, kaderleden) die door een arbeidscontract aan de onderneming zijn verbonden, zijn onderworpen aan de enquête. Een belangrijke meerwaarde is dat deze enquête informatie bevat over het beroep op ISCO-3-digit (in plaats van op ISCO-1-digit zoals in de andere databanken).

DEEL 4

OBSERVATORIUM KADERPERSONEEL

HOOFDSTUK 14

OBSERVATORIUM KADERPERSONEEL

Het vierde en afsluitend deel van deze studie tracht de contouren uit te tekenen van een Belgisch observatorium 'kaderpersoneel'. Het onderzoeksmateriaal uit de vorige delen wordt hiervoor als bouwsteen gebruikt.

1. Algemene omschrijving

Het observatorium zou worden opgezet als een samenwerkingsverband tussen twee universitaire onderzoeksafdelingen of -instellingen (één uit elk landsge-deelte). Het observatorium zou op een geïntegreerde manier wetenschappelijke ondersteuning bieden aan de Federale Minister van Tewerkstelling en Arbeid, andere geïnteresseerde beleidsorganen en aan relevante beleidsactoren (belangen-organisaties) met een door de Minister van Tewerkstelling en Arbeid vastgestelde onderzoekslijn over de kaderproblematiek.

Vanuit deze algemene missie kunnen de doelstellingen van het observatorium als volgt verder worden omschreven:

- verzamelen, analyseren en ontsluiten van gegevens; toegankelijk maken van beschikbare databankgegevens over de kaderproblematiek;
- organisatie en ondersteuning van thematisch bepaalde beleidsreflectie over de kaderproblematiek door middel van de organisatie van een jaarlijks symposium;
- verlenen van wetenschappelijke dienstverlening aan beleidsactoren en andere geïnteresseerden;
- deel uitmaken van een internationaal netwerk van gelijkaardige observatoria, zodoende de Belgische kaderproblematiek te vergelijken en te benchmarken met andere Europese landen.

Om deze doelstellingen te bereiken dient de oprichting van het observatorium te worden voorzien van:

- een structurele onderzoeksfinanciering (bijvoorbeeld een vijfjaarlijkse toekenning) zodat met de nodige stabiliteit en longitudinaliteit kan worden gewerkt aan de informatie- en deskundigheidsopbouw;
- opvolging en sturing door een jaarlijkse verslaggeving aan een stuurgroep die de minister adviseert om de planning voor het volgende werkjaar vast te leggen binnen de vooropgestelde taken (zie infra). Deze stuurgroep wordt samengesteld vanuit het bestaande overlegcomité kaderpersoneel;
- een geobjectiveerde toewijzingsprocedure, waarbinnen mogelijke kandidaten hun deskundigheid en expertise moeten aantonen (door bijvoorbeeld een eerste verdere invulling van de opdrachten te maken).

2. Waarom het observatorium?

2.1 Belang

In het eerste deel is gebleken dat het begrip ‘kaderpersoneel’ enerzijds een belangrijke en omstreden juridische waarde heeft in het Belgische arbeidsrecht, maar anderzijds een miskend begrip is in statistische en andere wetenschappelijke studies over het Belgische arbeidsbestel.

Het is een belangrijk en omstreden concept in het Belgische arbeidsgebeuren om de volgende redenen:

- wettelijk wordt het gehanteerd om uitzonderingen of specifieke regelingen uit te werken, die afwijken van voornamelijk het bediendestatuut. Het gaat dan om een apart kiescollege bij sociale verkiezingen, non-baremieke verloning of een ontwijking van de arbeidsduurregeling. Het kaderstatuut heeft dus belangrijke arbeidsvoorwaardelijke consequenties;
- het is een omstreden begrip omdat de afbakening zeer dikwijls situationeel en bedrijfsgebonden is. Deze ‘lokale’ of ‘decentrale’ definitie-situaties zorgen er ook voor dat de groep van kaderfuncties een dynamische omschrijving kent. Functies of beroepen die in het ene bedrijf of de ene sector als kader worden gedefinieerd, krijgen in een ander bedrijf of sector dezes status niet.

Waarschijnlijk mede door het uitzonderlijk karakter en de bedrijfsspecifieke invulling is deze beroepscategorie zeer dikwijls miskend en afwezig in zowel administratieve databanken als sociaal-wetenschappelijke analyses in België. De zichtbaarheid van kaderleden en de arbeidskenmerken, die met deze groep verbonden zijn, in het bijzonder de arbeidsvoorwaarden, is aldus zeer laag. Inzicht in de Belgische arbeidssituatie van de kadergroep ontbreekt op deze wijze systematisch.

Zulk inzicht is evenwel nochtans om een aantal redenen belangrijk:

- aan het statuut worden arbeidsvoorwaardelijke gevolgen verbonden die dikwijls een afwijking of uitzondering betekenen van de ‘mainstream’-statuten (arbeiders en bedienden). Wie op welke wijze tot de groep van kaderleden behoort is vanuit deze optiek dus een belangrijke (negatieve) vraagstelling? Wordt het kaderstatuut gehanteerd om veralgemeende regelingen van het Belgische arbeidsrecht (wet en CAO) *te ontwijken of te omzeilen?*;
- alhoewel niet steeds, zien we dat de individuele regeling een grotere rol speelt in de arbeidsrelatie van kaderleden (zie in het bijzonder de loon- en arbeidstijdregeling). Het Belgische arbeidsbestel is gekenmerkt door sociaal overleg en collectieve overeenkomsten. Monitoring van een groep die zich tot op zekere hoogte onttrekt aan dit overleg en deze overeenkomsten is belangrijk om de *vitaliteit van het Belgische overlegmodel* in te schatten;
- de groep ‘kaderleden’ heeft zich historisch afgebakend doordat de werknemers, die tot deze beroepsgroep behoorden, in de hiërarchie en structuur van de arbeidsorganisatie een aparte plaats innamen. In de zich ontwikkelde Tayloristische arbeidsorganisatie, gedomineerd door strakke controle van de uitvoerenden, voerden kaderleden als ‘vertrouwenspersonen’ van de werkgever een belangrijk deel van deze hiërarchie en controle uit. Vandaag wordt deze Tayloristische arbeidsorganisatie evenwel uitgedaagd door nieuwe vormen van werkorganisatie. In deze nieuwe vormen is sprake van delegatie van hiërarchie (‘empowerment’) en omzeilen van hiërarchie (‘professionele autonomie’). Was de aparte hiërarchische positie van kaderleden in het verleden een reden om deze groep tot op zekere hoogte tot een apart categorie te laten uitgroeien, dan stelt zich ook nu de vraag hoe deze nieuwe posities een invloed hebben tot de groei van nieuwe beroepscategorieën - binnen of naast de traditionele, leidinggevende kaders en omschreven met termen zoals professionals of deskundigen. Deze nieuwe groepen vinden we waarschijnlijk sterker terug in dienstensectoren (profit en non-profit). We vinden ze hoogstwaarschijnlijk tevens sterker terug in de zogenaamde groep van ‘schijnzelfstandigen’. Deze bewegingen in beroepsposities, hun statutaire invulling (zelfstandig, kader, bediende, ...) en gevolgen voor de arbeidsrelatie opvolgen, lijkt een belangrijke taak voor het genoemde observatorium, dat daardoor wel een bredere invulling zou krijgen.
- vanuit sociologisch oogpunt is een verhoogde observatie van deze beroepsgroep nuttig omdat daardoor een relatie zou kunnen worden gelegd met op klasse en beroepspositie gebaseerd onderzoek. Zulk stratificatieonderzoek legt relaties tussen klasse/beroepspositie en sociale ongelijkheden, sociale mobiliteit, leefstijlverschillen en politieke opinies. Dit stratificatieonderzoek heeft tot nu toe het begrip ‘kader’ miskend, terwijl het wel gebruik maakt van de andere statutaire termen (arbeiders, bediende, zelfstandige, ambtenaar, ...). Onderzoek naar sociale cohesie en maatschappelijk vertrouwen mag zich niet beperken tot de ‘onderkant’ van de werknemersgroep, maar moet zich ook

- richten naar de 'bovenkant'. Inzicht in de sociaal-economische situatie van kaderleden kan hierin een centrale functie vervullen;
- ten slotte mag niet worden voorbij gegaan aan het feit dat deze kaders een beroepsgroep zijn met specifieke belangenorganisaties (binnen en buiten de erkende vakbonden) die deze werknemersgroep verdedigen. Net zoals andere belangenorganisaties recht hebben op een duidelijk zicht betreffende hun achterban, is het voor deze organisaties belangrijk om de arbeidssituatie van hun leden te kunnen inschatten en te vergelijken. Vandaag moeten deze organisaties zich daarvoor behelpen met fragmentarisch en moeilijk te interpreteren materiaal;
 - het zijn ook deze belangenorganisaties die erop wijzen dat deze kadergroep wordt geconfronteerd met specifieke problemen (werkdruk, combinatie arbeid-gezin, mobiliteit, gezagsproblematiek). Een observatorium die de kadergroep wetenschappelijk meer zichtbaar maakt, zou meer licht scheppen op de aard en de grootte van deze specifieke problemen.

3. Wat observeren?

Op basis van de onderzoeksbevindingen kunnen we twee centrale taken van het observatorium onderscheiden. Enerzijds gaat het om de (secundaire) analyse van databanken, die over gegevens betreffende de kadergroep beschikken. Anderzijds handelt het om het detecteren van nieuwe trends die op de kadergroep afkomen, zowel naar aard en omvang van de kadergroep als naar arbeidsbeleving van deze werknemersgroep. Deze observatietaken dienen te worden ingebed in een beleidsgerichte actualiteitsfocus, een netwerkvorming met complementaire wetenschappelijke inspanningen en een duidelijke interactiviteit met de betrokken beleidsorganen.

We verduidelijken eerst de twee hoofdtaken en vatten vervolgens het geheel aan taken samen in een schema (met louter tentatief een tijdsperiode van vijf jaar).

3.1 Databankenanalyse

De databankenanalyse zou uit een viertal componenten bestaan.

3.1.1 Socio-(demografische) achtergrondkenmerken en profiel

In de eerste plaats zullen achtergrondkenmerken moeten worden verzameld over de groep van kaderleden. Zulke achtergrondkenmerken vinden we meestal terug in bestaande bevestigingen en statistische data. Inzicht in deze achtergrondkenmerken zorgt voor:

- een eerste beschrijving van de kadergroep;

- controlemogelijkheid en vergelijkingsmateriaal voor data uit andere bevestigingen en databanken. Ze zijn een hulpmiddel om representativiteit na te gaan;
- indien ze kunnen worden gerelateerd worden met gegevens over de arbeidssituatie (met andere woorden in dezelfde databank waaruit een gegeven wordt geput, aanwezig zijn), kunnen diepere en eerder verklarende inzichten worden verworven over de arbeidssituatie van de kadergroep.

Het lijkt daarbij uitermate belangrijk dat het observatorium zich daarbij ook richt op het registreren en inventariseren van mogelijke functies die onder de groep van kaderpersoneel vallen. Vragen naar functie(benaming) zijn in heel wat enquêtes aanwezig. Een doorgedreven studie van welke functies aan een kaderstatuut verbonden zijn (en in welke mate) lijkt dan ook een mogelijk en interessant onderdeel van een profielbeschrijving van de groep kaderleden.

Meestal is deze informatie wel aanwezig in de vragenlijsten. Enkel van de gezinstoestand is er geen sprake in de NOVA en de grote Salarisenquête van Vacature en van diplomaniveau is niets terug te vinden in de ESWC-vragenlijst.

Achtergrondkenmerken

- Persoonskenmerken
 - geslacht
 - leeftijd
 - gezinstoestand
 - diplomaniveau
 - beroepsstatuut
 - inkomen
- Bedrijfskenmerken
 - sector
 - grootte
 - functie(benaming)

3.1.2 De arbeidssituatie van kaderpersoneel

Hier worden de eigenlijke kenmerken van de arbeidssituatie opgenomen die tezamen de 'kwaliteit van de arbeid' zullen bepalen. Zoals vaak wordt hier een onderscheid gemaakt tussen de welbekende 'vier A's' van de arbeidssituatie.

Dimensies van kwaliteit van de arbeid: bestaande databankgegevens

Arbeidsinhoud	
<ul style="list-style-type: none"> - functievolligheid - organiserende taken - variatie (geen kort-cyclisch werk) - moeilijkheid - autonomie - contact en samenwerking - informatievoorziening 	<p>NOVA: vragen naar 'afwisseling in het werk', 'leermogelijkheden' en 'zelfstandigheid in het werk'. In de uitgebreide versie zijn er ook nog vragen naar: 'problemen met de taak', 'onduidelijkheid over de taak', 'verandering in de taak', 'informatie' en 'communicatie'.</p> <p>Salarisenquête: vragen naar 'beslissingsbevoegdheid', 'verantwoordelijkheid', 'moeilijkheidsgraad', 'autonomie'</p> <p>ESWC: vragen naar de 'volledigheid' van de job (al dan niet repetitief, afhankelijkheid van anderen, ondersteunende taken, autonomie, verantwoordelijkheden, ...), evenals een groep vragen over de sociale omgeving van de job, met zowel aandacht voor positieve als negatieve contacten met collega's</p>
Arbeidsvoorwaarden	
<ul style="list-style-type: none"> - loon - arbeidstijden (overuren, ...) - loopbaanmogelijkheden - opleiding 	<p>NOVA: vragen naar 'toekomstzekerheid', in de uitgebreide aangevuld met vragen naar 'beloning' en 'loopbaanmogelijkheden'.</p> <p>EAK: naast enkele achtergrondkenmerken richt de EAK zich vooral op de arbeidsvoorwaarden met vragen naar arbeidstijd, opleiding en beloning.</p> <p>Volkstelling: populatiegegevens over arbeidstijden.</p> <p>Salarisenquête: veel informatie met betrekking tot loon (bijvoorbeeld hoogte, variabele beloning, winstdeling, flexibele verloning, anciënniteit, ...), werkuren, werkdruk en beoordeling.</p> <p>APS: vragen naar arbeidstijden.</p> <p>ESWC: 15 vragen die enkel over de arbeidsuren handelen.</p> <p>PSBH: hoogte van het loon, arbeidsduur, opleiding, extra legale voordelen.</p> <p>NIS-loonstructurenenquête: bevat informatie over brutolonen, arbeidsduur, ploeg- weekend en nachtwerk.</p>
Arbeidsomstandigheden	
<ul style="list-style-type: none"> - fysieke belasting - externe omstandigheden - veiligheid 	<p>NOVA: vragen naar 'werktempo en werkhoeveelheid', 'emotionele belasting', 'lichamelijke inspanning', met in de uitgebreide versie ook een vraag naar 'geestelijke belasting'.</p> <p>ESWC: twee vragen met samen 15 items over de omstandigheden waarin men werkt</p> <p>IDewe: info over arbeidsomstandigheden</p>

3.1.3 *Gevolgen van de arbeidssituatie*

Hier komt de invloed van de achtergrondkenmerken en van de kwaliteit van de arbeid op het persoonlijk welzijn en de werkhoudingen tot uiting.

Dimensies van arbeidsgevolgen

Persoonlijk welzijn

- psychisch welzijn
 - werkverzuim t.g.v. ziekte
- ESWC: een blok vragen over de gevolgen van het werk, met aandacht voor ziekte, ongevallen, en de tevredenheid met de arbeidscondities.
 NIS-loonstructurenquête: afwezigheid op het werk
 IDEWE: info over gezondheidstoestand
 NOVA: psychisch welzijn zoals slaapkwaliteit
 PSBH: aantal dagen afwezigheid op het werk, gezondheidstoestand

Werkattitudes

- jobvoldoening
 - jobsatisfactie
 - inzet
 - bedrijfsbetrokkenheid
 - verloopintentie
- APS: Naast de achtergrondkenmerken is er een vraag opgenomen naar arbeidstevredenheid. In deze vraag wordt de arbeidstevredenheid opgesplitst naar 'de vier A's om aan de hand van 13 items een volledig zicht te hebben op de tevredenheid met de job.
 Salarisenquête: tevredenheidsoordelen omtrent allerlei aspecten van het loon.
 PSBH: tevredenheid over inkomen, werkzekerheid, aard van het werk, aantal uren werken, uurregeling, werkomstandigheden, verloopintentie
 NOVA: verloopintentie (intentie om te veranderen van baan)

Hoewel er geen eenduidige bron is om ons op te baseren om de verschillende aspecten van de kwaliteit van de arbeid bij kaderleden te analyseren, zien we toch dat er over elk aspect van de arbeid wel bronnen bestaan. Door het samenbrengen van deze bronnen wordt het toch nog mogelijk een volledig overzicht te verkrijgen. Het probleem met deze aanpak is echter het gebruik van de verschillende bronnen. Ten eerste zal het zeer moeilijk zijn om op een uniforme manier de kaderleden te filteren uit de bestaande databanken. Bovendien zijn de enquêtes representatief op een hoger niveau, maar daarom niet representatief op het niveau van de kaderleden. Het voordeel van de verschillende bronnen is wel dat we de antwoorden op vragen die dezelfde inhoud dekken kunnen vergelijken, zodat we toch een beeld krijgen over de accuraatheid van de gegevens.

3.1.4 Voorbij de arbeidssituatie

Naast de kwaliteit van de arbeid is het ook van belang andere indicatoren op te nemen. Kaderleden scoren op de kwaliteit van de arbeid vrij hoog. Uit de survey bleek immers dat kaderleden afwisselend werk hebben, werken in jobs met veel autonomie en inzake fysieke belasting laag scoren. Op één aspect scoren ze slecht namelijk de werkdruk. De arbeidssituatie van kaderleden bevat daarenboven meer dan alleen de kwaliteit van de arbeid. We zouden er dan ook voor pleiten om ook indicatoren op te nemen namelijk indicatoren in verband met de kwaliteit van het leven zoals bijvoorbeeld de combinatie gezin-arbeid (het evenwicht

tussen werk en privéleven). Ook binnen de Europese richtsnoeren staat dit thema centraal.

Ook enkele specifieke kenmerken zoals loopbaanontwikkeling dienen onderzocht te worden. Het kaderpersoneel krijgt toenemende verantwoordelijkheid, maar heeft te weinig tijd voor de eigen ontwikkeling. Tegelijkertijd zien ze dat werk en functie voortdurend veranderen. Er worden nieuwe competenties en technieken gevraagd, nieuwe arbeidsorganisaties, een gewijzigde relatie tot de klant, een toenemende internationalisering. Loopbaanontwikkelingsgesprekken tussen kaderpersoneel en hun chef zijn van essentieel belang. Ook een specifiek kenmerk zoals bijvoorbeeld de mobiliteit (extern) moet verder onderzocht worden. We pleiten ervoor om dus zowel indicatoren op te nemen naar de kwaliteit van het werk als naar de kwaliteit van het leven.

3.2 Thematische opvolging nieuwe trends

De voorliggende studie leert dat het kaderpersoneel veeleer op ons afkomt als een 'ensemble flou' (Boltanski, 1982). Waarschijnlijk ligt dit gegeven dan ook aan de basis van het probleem dat dit 'ensemble flou' zich moeilijk in een min of meer strikte definitie laat onderbrengen. Het is deze gedifferentieerdheid die er in hoofdzaak heeft voor gezorgd dat het zo moeilijk is om nauwkeurig te omschrijven wie nu in feite als kaderpersoneel kan aanzien worden en wie niet. Nochtans is het kaderstatuut een erkend gegeven binnen het Belgische arbeidsbestel. Daarnaast maken deze elementen het moeilijk om de verschillende beroepen die men als kaderpersoneel beschouwt onder te brengen in categorieën. Het nuttige taak van het observatorium lijkt daarom de organisatie van (beleids)reflectie over nieuwe trends (economisch, arbeidsorganisatorisch, ...) en welke gevolgen deze hebben voor de aard en de omvang van kadergroep.

Bovendien zullen door de systematische databankanalyse en vergelijking specifieke arbeidsproblemen van de kadergroep sterker zichtbaar worden. Ook hier lijkt het ons noodzakelijk dat het observatorium het basisniveau van de databankanalyse overstijgt en werkt aan verdere uitdieping door de organisatie en de inhoudelijke voorbereiding van beleidsreflectie rond zulke specifieke problemen van werkbeleving.

3.3 Overzicht van de taken

Deze twee taken kunnen verder worden ingebed. Aldus bekomen we volgend schematisch overzicht van taken voor het observatorium.

Schematisch overzicht van de observatoriumtaken

	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5
Dataverzameling en data-analyse (longitudinaal) over de arbeidssituatie van kaders					
Verdere ontwikkeling en invulling van een conceptueel model m.b.t. de arbeidsproblematiek van kaderpersoneel (met integratie van bij de administratie en publieke bronnen beschikbare gegevens)	*X	*	*	*	*
Inventarisatie en analyse bestaande binnenlandse, databanken	*X				
Inventarisatie en clustering functies die tot de groep van kaderleden behoren op basis van de beschikbare bronnen	X	X	X		
Uitbouw van een longitudinale vergelijking a.d.h.v. van een aantal kernindicatoren m.b.t. kwaliteit van de arbeid/leven	*	X*	*X	*X	*X
Uitbouw van een internationale benchmarking van de Belgische situatie a.d.h.v. van een aantal kernindicatoren			X	X	X
Organisatie en ondersteuning van beleidsreflectie					
Opvolging beleidsdiscussie kaderproblematiek op diverse niveau's (regio's, Federaal, sociale partners, sectoren)	Permanente Opdracht				
Organisatie (zowel inhoudelijk als praktisch) van een symposium over een specifieke trend of dynamiek (economisch, sociaal, cultureel, ...) die repercussies heeft voor het kaderstatuut	X	*	X	*	*
Organisatie (zowel inhoudelijk als praktisch) van een symposium over een specifieke trend of dynamiek binnen de arbeidssituatie (cf. de 4 A's) waarmee kaderleden in het bijzonder worden geconfronteerd		X		X	
Wetenschappelijke dienstverlening					
Samenwerking en input organiseren naar een aantal relevante beleidsorganen (binnen het Belgische sociaal overleg) in samenspraak met de Administratie	Permanente opdracht				
Samenstelling van een jaarlijkse publicatie (al of niet geïntegreerd in bestaande publicaties van het Ministerie) over de kaderproblematiek en gebaseerd op de observatie van de beleidsdiscussies, de data-analyse en de thematische reflectie.	Jaarlijkse opdracht				
Valorisatie van het observatiewerk via andere kanalen (website Ministerie, ...).	Jaarlijkse opdracht				
Netwerkvorming					
Inbedding in binnenlandse wetenschappelijke fora (i.h.b. sociale stratificatie, arbeidsverhoudingen en arbeidsrecht)	permanente opdracht				
Inbedding in internationale netwerken (zie Frans observatorium)		Vanaf 2de jaar permanente opdracht			

4. Cruciale startvoorwaarde: de wie-zichtbaarheidsvraag

Een cruciale vraag voor de haalbaarheid van het observatorium is het doorbreken van de impasse om kaderleden zichtbaar te maken in bestaande databanken en bevragingen.

Deze voorbereidende studie van het observatorium heeft dan ook veel energie gestoken in te gaan kijken *wie* kaderleden eigenlijk zijn. Een aantal kenmerken werden naar voor gebracht zowel in de literatuur (juridisch-administratief, socio-

logisch als internationaal) als in het veld (de enquêtes bij bedrijven en vakbondsvertegenwoordigers). Dit leidde uiteindelijk tot twee mogelijke scenario's, een minimaal en een maximaal scenario. Het minimaal scenario heeft het voordeel dat we enkel kaderleden overhouden, maar heeft als nadeel dat een groep van de kaderleden via dit scenario niet opgenomen wordt. Het maximaal scenario heeft als voordeel dat we alle kaderleden vatten, maar als nadeel dat ook andere werknemersgroepen mee worden opgenomen. Binnen het observatorium is het de bedoeling zich enkel te richten tot de kaderleden. We pogen in dit punt een alternatief scenario (pragmatisch scenario) voorop te stellen die beide scenario's opneemt en er een derde element zal aan toevoegen.

4.1 Codering van beroepen geen oplossing op korte termijn

Een methode gebaseerd op de codering van beroepen is in elk geval geen onderdeel van een mogelijk scenario om kaderleden meer zichtbaar te maken in bevragingen en databanken. Codering van beroepen wordt veelvuldig gehanteerd en is een onderdeel van een aantal belangrijke bevragingen over de arbeidssituatie in België. Naast de algemene methodologische beperkingen, waarmee zulke codering te maken heeft, stuit deze methode in het bijzonder bij de detectie van kaderleden evenwel op beperkingen. De groep van kaderleden is een heterogene groep als men zich zou baseren op functiebenamingen. Zo blijkt de meest gebruikte coderingsmethode, de ISCO-classificatie, moeilijk hanteerbaar om kaders af te bakenen. In principe zou men de ISCO-1 en ISCO-2 kunnen nemen, maar in de praktijk blijkt dit een te groot aantal problemen op te leveren, aangezien er in deze groepen beroepen zijn die niet tot kaderleden behoren, terwijl er in de andere groepen (zoals de ISCO-3) beroepen aanwezig zijn die wel behoren tot de groep kaderleden. Alleen een permanente registratie en inventarisatie kan op termijn op dit vlak vooruitgang boeken (zie taken observatorium).

4.2 Pragmatisch scenario: opnemen van slechts één vraag in bestaande enquêteringen

Er zijn een aantal kenmerken waar we sluitend kunnen zeggen dat alle kaderleden deze bezitten. We noemen dit gemakshalve *het maximale scenario (alle kaderleden)*. Dit scenario is een heel brede benadering. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om jobkenmerken zoals fysiek belastend werk, werkdruk, afwisselend werk en autonomie. De gemiddelde score op deze schalen bedragen respectievelijk: 1,11/10; 7,54/10; 8,81/10 en 7,44/10 (voor de bedrijfsenquête) en 1,46/10; 7,42/10; 7,00/10 en 7,00/10 voor de bevraging van de vakbondsvertegenwoordigers. Met deze kenmerken zijn we er zeker van dat we alle kaderleden vatten maar een nadeel is dat we naast kaderleden ook andere werknemersgroepen bijvoorbeeld hogere bedienden vatten. Kenmerken als diploma en statuut behoren eveneens tot de kenmerken van kaderpersoneel. De

overgrote meerderheid van de kaderleden heeft een bediendestatuut (90,0% in de enquête bij de bedrijven en 87,0% bij de enquête bij de vakbondsvertegenwoordigers). Echter als we enkel dit kenmerk in overweging nemen bereiken we naast de groep kaderleden ook alle bedienden. Hetzelfde geldt voor het diplomaniveau. De overgrote meerderheid van de kaderleden is hooggeschoold (83,1% heeft een diploma hoger onderwijs of universiteit bij de bedrijfsenquête en 82,7% bij de bevraging van de vakbondsvertegenwoordigers). Ook hier geldt dat ook andere werknemersgroepen zoals hogere bedienden eveneens hooggeschoold zijn. Met dit maximale scenario vatten we *zeker alle kaderleden*, maar daarnaast vatten we evenzeer *andere werknemersgroepen* die niet als kaderlid worden gedefinieerd in bedrijven.

Een tweede scenario noemen we *het minimale scenario (een deel van de kaderleden)*. Met dit scenario vatten we enkel kaderleden. Het nadeel van dit scenario is dat we niet alle kaderleden vatten. Elke persoon die een maandelijks nettoinkomen van meer dan 4 958 euro (200 000 BEF) heeft zal behoren tot de groep kaderleden. Er zijn echter eveneens kaderleden die onder deze grens vallen. Een ander kenmerk is bijvoorbeeld het behoren tot het niveau n-1 (directe medewerkers van de werkgever = Belgische topdirectie), als het op relatieve wijze wordt berekend (cf. supra). Alle werknemers die relatief gezien dan behoren tot het niveau n-1 in een bedrijf zullen behoren tot de kaderleden. Een ander kenmerk is bijvoorbeeld het leiding geven aan de helft van het personeelsbestand. Men kan er zo goed als zeker van zijn dat wanneer een persoon leiding geeft aan de helft van het personeelsbestand, deze behoort tot de groep van kaderleden. Ook hier geldt een relatieve berekening. Naast deze drie kenmerken kan men nog een gecombineerde variabele aanmaken in verband met de loonregeling. Wanneer het loon van een persoon niet geregeld is door een CAO, niet eenzijdig door de werkgever is bepaald, door individuele onderhandeling ontstaat, gebaseerd is op individuele prestatiemeting en tot stand komt via een beoordelingssysteem, dan kan men er zo goed als zeker van zijn dat men met een persoon te maken heeft die tot de groep van kaderleden behoort. Met deze vier kenmerken (inkomen, niveau, leidinggeven en individuele loonregeling) vatten we dus *zeker alleen maar kaderleden* maar we bereiken *niet heel de groep*.

Het derde en ons inziens het meest haalbare scenario is de eerder pragmatische aanpak namelijk het inpassen in bestaande enquêteringen van slechts één vraag namelijk het opnemen van een subjectieve plaatsingsvraag. Men kan dan de vraag stellen of men zichzelf beschouwt als behorend tot bepaalde categorieën zoals ongeschoolde arbeiders, geschoolde arbeider; gewone bediende, hogere bediende en kaderleden. We zouden ervoor opteren om volgende vraag op te nemen:

Hoe zou u uw job omschrijven, wanneer u enkel rekening houdt met het werk dat u doet? Bent u:

- 1. Ongeschoolde arbeid(st)er
- 2. Geschoolde arbeid(st)er

- 3. Gewone bediende

- 4. Hogere bediende
- 5. Kaderlid

Door middel van één bijkomende vraag kan men het probleem van classificatie van kaderleden oplossen.

Als men deze vraag als vertrekpunt neemt kan men nadien telkens nog controleren door andere vragen (en variabelen) zoals diploma, statuut, arbeidsvoorwaarden (loon, arbeidstijd, ...), jobkenmerken (afwisselend werk, autonomie, werkdruk, fysieke belasting) te gebruiken om binnen een bestaande databank kaderleden af te bakenen.

4.3 Enquête arbeidskrachten als eerste te nemen horde

De enquête naar arbeidskrachten (EAK) is ons inziens de beste enquête om deze vraag op korte termijn in te voegen. Deze manier van werken en het gebruik van de EAK heeft een aantal niet te onderschatten voordelen. We sommen ze hier kort op:

1. Op de eerste plaats zullen er in de toekomst in deze enquête gezien de Europese richtsnoeren over de kwaliteit van de arbeid zeker vragen aan toegevoegd worden. Tegen 2003 zou er een hervorming komen van deze enquête wat betekent dat het nu het moment is om een aantal voorstellen te lanceren.
2. Op de tweede plaats is dit een internationale enquête wat vergelijkbaarheid met andere landen van de Europese Unie mogelijk maakt.
3. De totale steekproef omvatte in 1999 47 840 huishoudens (45 786 huishoudens, hetzij 89 381 personen namen effectief deel aan de enquête).

Het nadeel is dat kaderleden er niet gemakkelijk uitgelicht kunnen worden. Door het opnemen van onze referentievraag (subjectieve vraag) en een aantal indicatoren van de kwaliteit van de arbeid zou het perfect mogelijk zijn deze groep van werknemers er uit te halen. Mits een kleine aanpassing is het dan mogelijk om uitspraken te doen over de arbeidssituatie van kaderleden. Deze verankering in een enquête die reeds bestaat is ook vanuit wetenschappelijk oogpunt te verkiezen.

5. Sturing vanuit betrokken beleidsactoren

De activiteiten van het observatorium zouden worden opgevolgd door een door de minister samengestelde stuurgroep. De minister ordent de werkzaamheden van deze stuurgroep. De stuurgroep heeft als opdracht de uitgevoerde jaaractiviteiten en de planning voor het komende jaar te toetsen aan het meerjarenplan en kan terzake aanbevelingen geven aan het observatorium. Het observatorium ver-

zorgt het secretariaat van deze stuurgroep. De stuurgroep wordt samengesteld uit leden van het overlegcomité kaderpersoneel, de administratie en DWTC.

Jaarlijks legt het observatorium aan de minister een jaarverslag voor met de uitgevoerde activiteiten en de planning voor het volgend werkingsjaar. Op basis van deze jaarverslagen kan de stuurgroep, in het licht van een verschuiving van beleidsprioriteiten of het ontstaan van kortetermijnbehoeften inzake relevant onderzoek, in overleg met het observatorium beslissen de geplande werkzaamheden voor het volgende jaar aan te passen en/of bij te sturen.

ANNEXE

Annexe 1

Exemples de cas tranchés par les tribunaux du travail

Quelques fonctions assimilées aux fonctions de personnel de cadres:

- Responsable de projet
La fonction suppose une formation de niveau universitaire. La tâche comprend la direction de grands projets de recherche, la coordination avec d'autres services et des contacts avec des centres de recherche et des facultés universitaires.
- Responsable de recherche
Il s'agit de personnel de cadre lorsqu'un diplôme universitaire est exigé et lorsque le responsable dirige une équipe de recherche.
- Docteur en médecine
Chef du service de médecine du travail.
- Ingénieur de planning
Comprend une spécialisation de haut niveau afin d'utiliser rationnellement le potentiel de travail d'une grande entreprise.
- Responsable de la sélection
Possède un diplôme universitaire ou de niveau A1. Il fait passer aux candidats à un poste dans l'entreprise les tests, psychologiques et autres, et exprime son avis sur les candidats au directeur du département.
- Responsable financier des perspectives salariales
Rapporte directement au directeur du personnel. La fonction suppose des contacts personnels réguliers avec les directeurs de départements.
- Chef-comptable
Pour cette fonction, il y a d'une part, des exigences en matière de diplôme et d'autre part, la personne qui exerce cette fonction rapporte directement au conseil d'administration. De plus, il a autorité sur du personnel.
- Analyste du travail
Cette fonction exige une formation de l'enseignement supérieur. Un analyste du travail rapporte directement au directeur. C'est une fonction à la fois d'étude et de recherche qui va de pair avec le fait d'avoir de l'initiative, de la créativité et de l'autonomie.
- Personnel scientifique et académique d'une université
Chaque membre de ces catégories de personnel fournit une contribution originale et unique qui ne connaît nulle part un équivalent identique. L'importance

même de cette fonction fait qu'il est impossible de ne pas la reconnaître comme une fonction de cadre. De là, il est sans importance que cette fonction soit effectuée à temps plein ou à temps partiel, qu'elle soit remplie à durée déterminée ou indéterminée.

- Personnel de maîtrise
Dans le cas de figure, cette fonction exige de l'initiative, de la formation, de l'autonomie et de l'autorité à haut niveau.
- Secrétaire de direction ou secrétaire d'entreprise
 - Dans une grande entreprise, ceci est tout sauf une tâche purement d'exécution.
 - La fonction de membre de la direction suppose par sa nature et le niveau à laquelle elle est exercée, de l'initiative et de l'autonomie dans le chef de celui qui l'exerce.
- Adjoint administratif
Il doit sous contrôle du gérant (d'affaires) coordonner l'ensemble des activités internes de l'agence et a la charge de leur exécution. Il assiste le gérant (d'affaires) dans le planning des activités de l'agence. La fonction suppose de l'autonomie et un droit d'initiative.
- Délégué commercial
Après étude, il exécute des prospections chez des clients, veille au traitement complet des dossiers de crédit et gère d'importants portefeuilles. La fonction suppose autonomie et droit d'initiative.

Ne sont PAS considérées comme des fonctions de cadres:

- Secrétaire de direction
 - Est surtout responsable de la documentation, cependant pas en première ligne car un membre du personnel de direction est également responsable de la documentation.
 - Même si, pour cette fonction, un diplôme universitaire ou une expérience professionnelle équivalente est exigé, il apparaît cependant que la personne qui exerce cette fonction ne prend pas sur soi de responsabilité ou ne dirige pas un département ou un service de l'entreprise. Elle n'exerce aucun pouvoir et ne dispose pas d'une grande autonomie.
 - Elle n'est pas autonome dans la prise de décisions.
- Programmeur
Une formation supérieure particulière est exigée. Cependant le travail est exécuté en fonction des projets conçus par les analystes. Il ne dirige aucun

service, n'exerce aucun pouvoir et n'effectue aucune recherche de manière autonome.

- Responsable du planning informatique
La fonction s'effectue sous la responsabilité du gestionnaire des opérations qui est responsable du pilotage du parc des machines. La personne qui exerce cette fonction n'a pas d'autorité sur un service et n'exerce pas de pouvoir sur un groupe de travailleurs. On ne peut nier l'importance financière de la fonction, toutefois, elle est couplée avec une autorité insuffisante pour que la fonction puisse être considérée comme une fonction de cadre.

- Chef du service sécurité
Selon le R.G.P.T. (Règlement général de la protection du travail), il dépend en droite ligne de la personne chargée de la gestion quotidienne de l'entreprise, ceci dit il ne remplit pas de fonction supérieure.

Annexe 2

Arrête royal du 10 février 1965 relatif au personnel de confiance

“Dans tous les secteurs:

1. les directeurs, sous-directeurs, les capitaines de navigation maritime, ainsi que les personnes exerçant une autorité effective ayant la responsabilité de l'ensemble ou d'une subdivision importante de l'entreprise;
2. les secrétaires particuliers (...);
3. les personnes pouvant, sous leur responsabilité, engager l'ensemble de l'entreprise vis-à-vis des tiers;
4. les gérants, qu'ils aient ou non du personnel sous leur autorité;
5. les ingénieurs et les membres du personnel technique, dans la mesure où leur présence personnelle est nécessaire à la sécurité des travailleurs et à la sécurité du fonctionnement de l'entreprise;
6. les personnes chargées de missions de contrôle ou d'inspection qui doivent être exercées (...) en dehors des mesures normales de travail;
7. les contremaîtres en chef et les conducteurs de travaux pour autant qu'ils soient assimilables aux contremaîtres en chef;
8. les chefs de fabrication et les chefs d'atelier exerçant une autorité effective ou assumant une responsabilité;
9. les chefs magasiniers d'entreprises industrielles ou commerciales, pour autant qu'ils soient comptables de l'inventaire, et qu'ils aient des membres du personnel sous leur autorité directe et permanente;
10. les chefs d'écurie;
11. les chefs machinistes, les chefs mécaniciens, les chefs chauffeurs, les contremaîtres électriciens, les chefs monteurs, les chefs de la mécanographie et les chefs de garage, pour autant que ces fonctions comportent une autorité sur et une surveillance couvrant un ensemble de personnes et de machines;
12. les chefs des services de réparation ou d'entretien, les chefs des services de chargement, de déchargement, de dédouanement et de traction, les chefs réceptionnaires, les chefs des services de gazogène assurant le fonctionnement et la réparation des gazogènes;

13. les commis de rivière occupés dans les ports de mer;
14. les concierges dans une entreprise commerciale ou industrielle;
15. les docteurs en médecine vétérinaire (inséré par AR le 10 juillet 1970).

Dans l'industrie des mines

1. les chefs porions et porions;
2. les chefs de place et chefs de paire;
3. les chefs-mineurs;
4. les surveillants de fond;
5. les boutefeux;
6. les chefs-lampistes.

Dans l'industrie céramique

1. les mouleurs chefs de table;
2. les chefs cuiseurs.

Dans l'industrie métallique et verrerie

les chefs affineurs.

Dans les hôtels, restaurants et débits de boissons

1. les maîtres d'hôtel qualifiés, pour autant qu'ils ne participent pas au partage du tronc et qu'ils ne soient pas astreints à un service de garçon, c'est-à-dire pour autant qu'ils ne participent pas effectivement et régulièrement au service par la prise de la commande, la composition du repas, la préparation ou le découpage des mets, la recommandation des vins, et qu'ils aient, le droit d'embaucher ou de congédier le personnel sans l'intervention de l'employeur;
2. le chef de cuisine ayant sous ses ordres une brigade minimum de trois hommes, à l'exception des apprentis;
3. l'économe en chef;
4. la gouvernante principale;

5. le caissier principal;
6. la gouvernante d'étage qualifiée, ayant au moins sept femmes de chambre sous ses ordres ou trente chambres à desservir, payée par l'employeur et ne faisant pas le service de femme de chambre.

Dans l'industrie de l'électricité

1. les chefs de réseau;
2. les cabiniers-gardes.

Dans les banques

les encaisseurs, pour autant qu'il n'y ait pas plus de deux encaisseurs attitrés au siège, bureau ou agence.

Dans la marine marchande

1. les premiers officiers, les premiers mécaniciens, les premiers maîtres d'hôtel et les premiers commissaires de bord;
2. les chefs de quart."

Annexe 3

ISCO-88 (sectie 1 en 2)

Groep 1: Bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel

11. *Legislators and senior officials*
 111. Legislators
 112. Senior government officials
 113. Traditional chiefs and heads of villages
 114. Senior officials of special-interest organisations
12. *Bedrijfsleiders*³⁷
 121. Bedrijfsleiders
 122. Kaderleden bij directie, productie en operaties
 123. Overige directiekaderleden
13. *Directeurs en beheerders van kleine ondernemingen*³⁸
 131. Directeurs en beheerders

Groep 2: Intellectuele en wetenschappelijke beroepen

21. *Specialisten in de fysische, wiskundige en technische wetenschappen*
 211. Natuurkundigen, scheikundigen en dergelijke
 212. Wiskundigen, statistici en dergelijke
 213. Informaticaspecialisten
 214. Architecten, ingenieurs en dergelijke
22. *Specialisten in de medische en biowetenschappen*
 221. Specialisten in de biowetenschappen
 222. Artsen en dergelijke (uitgezonderd verpleegkundig kaderpersoneel)
 223. Verpleegkundig kaderpersoneel en vroedvrouwen
23. *Specialisten in het onderwijs*
 231. Universiteitsprofessoren en professoren aan inst. hoger niet-universitair onderwijs
 232. Leraren secundair onderwijs
 233. Onderwijzers basis- en kleuteronderwijs
 234. Gespecialiseerde leerkrachten voor gehandicapten
 235. Overige onderwijsspecialisten

³⁷ In deze groep dienen ondergebracht alle personen die in de hoedanigheid van directeur of directielid, een bedrijf of een orgaan beheren met in het totaal minstens drie directieleden.

³⁸ In deze groep dienen ondergebracht de personen die het beheer van een bedrijf, c.q. orgaan op zich nemen, voor eigen rekening of voor rekening van de eigenaar met de medewerking van één enkel ander directielid en van ondergeschikte medewerkers.

24. *Andere specialisten in intellectuele en wetenschappelijke beroepen*

- 241. Specialisten in de administratieve en commerciële functies van de bedrijven
(bvb. account managers, consultants, ...)
- 242. Juristen
- 243. Archivarissen, bibliothecarissen, documentalisten en dergelijke
- 244. Specialisten in de sociale wetenschappen en menswetenschappen
(bvb. economisten, vertalers, tolken, psychologen, ...)
- 245. Schrijvers en scheppende of uitvoerende kunstenaars
(bvb. journalisten, acteurs, ...)
- 246. Leden van de clerus

Annexe 4

Définition de la notion de cadre dans le panel Europe de l'association pour l'emploi des cadres (APEC)

Définition de la notion de cadre dans le Panel Europe:

1. La définition retenue par l'APEC pour la France

En France, l'APEC, Association pour l'Emploi des Cadres, fondée par les partenaires sociaux et étant financée par les cadres et les entreprises qui cotisent à l'AGIRC (Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres), c'est le notion de cadre au sens AGIRC qui prévaut dans nos études.

D'après l'AGIRC: 2,7 millions de cadres salariés du secteur privé cotisent à une caisse de retraite de cadres au titre des articles 4 et 4bis de la Convention nationale du 14 mars 1947

(= personnes qui exercent des fonctions d'ingénieurs et cadres telles que définies dans les conventions collectives (art. 4) ou qui ont un coefficient salarial = ou > à 300 (art. 4bis)).

Il est à noter que la définition AGIRC – basée sur les Conventions Collectives – est partiellement différente de celle de l'INSEE – basée sur les catégories socioprofessionnelles.

L'INSEE dénombre 1,7 millions cadres d'entreprises dans le secteur privé en 2 catégories: les cadres administratifs et commerciaux d'entreprises et les ingénieurs et cadres techniques d'entreprises. Les autres cadres (qui cotisent à l'AGIRC et à l'APEC) sont présents dans les catégories INSEE chefs d'entreprises, professions intellectuelles supérieures, professions intermédiaires, sans qu'on puisse les isoler.

2. Les définitions APEC pour les études internationales.

C'est la notion de cadre APEC/AGIRC qui, par analogie, a été retenue lorsque l'APEC a élargi à l'Europe son enquête de conjoncture sur l'emploi des cadres, en proposant aux entreprises de chaque pays une définition la plus proche possible de cette définition 'française'.

Cette option méthodologique s'appuyait sur une pré-étude qualitative et quantitative réalisée auprès d'un échantillon d'entreprises européennes qui en 1988, en l'absence de données statistiques aux niveaux tant nationaux qu'européen sur les cadres du secteur privé, a permis:

- de valider (compréhension, opérationnalité, réalisme) une définition de la notion de cadre pour chaque pays la plus 'équivalente' possible de la notion française au sens AGIRC,
- d'appréhender et donc de délimiter l'univers du secteur privé dans chaque pays en particulier pour certains secteurs d'activités où la répartition

public/privé varie fortement d'un pays à l'autre; ex. énergie, transports, enseignement, santé, ...

C'est ainsi qu'ont été élaborées les définitions par pays qui figurent dans les documents.

Calcul de la population cadre:

C'est sur la base des statistiques nationales du nombre de salariés qui constitue l'univers d'extrapolation et des résultats de l'enquête (population cadre de l'année précédente, taux de recrutement, de promotion, de sortie) qu'est calculée la population cadre de chaque pays.

Annexe 5 Schalen bedrijfsbevraging

Schalen factoranalyses

Tabel A5.1 Resultaten factoranalyse 'fysiek belastend werk' (n=472)

Items i.v.m. 'fysiek belastend werk'	Factorlading
1. Vraagt de kaderfunctie veel lichamelijke inspanning?	0,82
6. Impliceert de kaderfunctie werk waarbij men zich moet vuil maken?	0,78
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,47

De uitspraken 1 en 6 laden alle twee sterk tot zeer sterk op één en dezelfde factor. Dit blijkt uit de factorlading. Deze twee stellingen vormen een indicatie van de fysiek belastend zijn van de job. De tienpuntenschaal die op die basis geconstrueerd werd, is niet betrouwbaar (Cronbachs alpha=0,473), maar wegens de sterke factorladingen gebruiken we deze schaal in de analyse.

Tabel A5.2 Resultaten factoranalyse 'werkdruk' (n=472)

Items i.v.m. 'werkdruk'	Factorlading
4. Moet het kaderlid aan een hoog tempo werken?	0,85
5. Moet het kaderlid onder tijdsdruk werken?	
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,85

De uitspraken 4 en 5 laden alle twee sterk tot zeer sterk op één en dezelfde factor. Deze twee stellingen vormen een indicatie van de werkdruk. De tienpuntenschaal die op die basis geconstrueerd werd, is betrouwbaar (Cronbachs alpha=0,770).

Tabel A5.3 Resultaten factoranalyse 'afwisselend werk' (n=472)

Items i.v.m. 'afwisselend werk'	Factorlading
3. Vraagt de kaderfunctie nieuwe ideeën van het kaderlid?	0,474
7. Is het afwisselend werk?	0,756
8. Is het werk met veel verantwoordelijkheden?	0,527
9. Is het werk waarvan men de resultaten ziet?	0,555
10. Is het werk waarbij men kan tonen wat men kan?	0,508
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,568

De uitspraken 3, 7, 8, 9 en 10 laden allen sterk tot zeer sterk op één en dezelfde factor. Deze twee stellingen vormen een indicatie van afwisselend werk. De tienpuntschaal die op die basis geconstrueerd werd, is betrouwbaar (Cronbachs alpha=0,568).

Tabel A5.4 Resultaten factoranalyse 'autonomie' (n=472)

Items i.v.m. autonomie (regelvereisten)	Factorlading
1. Zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd?	0,737
2. Zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen?	0,843
3. Zelf de werkdoelen te bepalen?	0,805
4. Zelf te bepalen wanneer een taak wordt uitgevoerd?	0,803
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,808

De uitspraken 1-4 laden alle vier sterk tot zeer sterk op één en dezelfde factor. Dit blijkt uit de factorlading. Eén item (item 5) laadde niet op deze factor en werd geweerd uit de analyse. De vier overgebleven stellingen vormen een indicatie van de autonomie in het werk. De tienpuntschaal die op die basis geconstrueerd werd, is betrouwbaar (Cronbachs alpha=0,808).

Annexe 6
De vragenlijst (schriftelijke enquête)

**Kaderfuncties in het Belgisch bedrijfsleven:
bevraging van vakbondsvertegenwoordigers**

Enquête in opdracht van de Diensten van de Eerste Minister voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele aangelegenheden (DWTC) en met steun van het Federale Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid

Onderzoeker: Jeroen Delmotte

Verduidelijking bij het invullen en identificatie

Instructies voor het invullen van de vragenlijst staan schuin gedrukt naast de betreffende vraag. Meestal plaatst u een kruisje in het vierkantje voor het antwoord van uw keuze. Tenzij anders aangegeven, kan u slechts één antwoord aankruisen. Bij een aantal vragen, dient u zelf uw antwoord te noteren.

In de enquête vragen we steeds naar de *volledige bedrijfsentiteit* waarvoor het kadercollege bij de sociale verkiezingen bevoegd is. Het referentiepunt bij de enquête is dus *de omschrijving van uw bedrijf bij de sociale verkiezingen*.

We herhalen nog eens dat de verwerking van deze bevraging volledig anoniem gebeurt en dat de resultaten nooit per bedrijf voorgesteld worden. Na de verzameling van de gegevens, worden de identificatiegegevens verwijderd. Om samen met uw vakbondsinstantie de respons te kunnen opvolgen, verzoeken we uw bedrijfsgegevens na te kijken en eventueel te verbeteren. Deze gegevens staan op onderstaand etiket vermeld. Wenst u de resultaten van het onderzoek te ontvangen, dan vragen we u uw naam en persoonlijk adres of e-mail te vermelden. U ontvangt dan van ons in de loop van 2002 een samenvatting van de resultaten.

Kunt u onderstaande gegevens controleren en waar nodig eventueel corrigeren en/of aanvullen?

Correcties en/of aanvulling	ID-nr.:
Vakbond:	
Naam van het bedrijf:	
<i>Eventueel</i>	
Naam + voornaam:	
Persoonlijk adres:	
Postnr.: Gemeente:	
Persoonlijk e-mailadres: @	

A. Opinie over kenmerken kaderfunctie

1. We sommen eerst een aantal mogelijke kenmerken van een kaderfunctie op. Kunt u aangeven aan welke kenmerken een werknemer volgens u moet voldoen om over een kaderlid te spreken? Per kenmerk kan u antwoorden met (1) onbelangrijk, (2) belangrijk of (3) zeer belangrijk. *Omcirkel per kenmerk het cijfer dat hoort bij het antwoord van uw keuze.*

Hoe belangrijk vindt u voor een kaderfunctie	Onbelangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
1.1 een diploma hoger onderwijs	1	2	3
1.2 een diploma universiteit	1	2	3
1.3 een statuut van bediende	1	2	3
1.4 anciënniteit binnen uw bedrijf	1	2	3
1.5 kaderlid moet een directielid zijn	1	2	3
1.6 vertrouwenspersoon van de directie zijn	1	2	3
1.7 vertegenwoordiger van de werkgever zijn	1	2	3
1.8 leiding geven	1	2	3
1.9 verantwoordelijkheid hebben in de job	1	2	3
1.10 autonomie hebben in de job	1	2	3
1.11 intellectuele arbeid doen	1	2	3
1.12 hoge loonschaal in het bedrijf	1	2	3
1.13 loon buiten een vastgesteld barema	1	2	3
1.14 geen specifieke loonregeling voor overuren	1	2	3
1.15 te allen tijde beschikbaar zijn voor de werkgever	1	2	3
1.16 de mogelijkheid van overplaatsing door de werkgever	1	2	3
1.17 allerlei functies kunnen opnemen binnen het bedrijf bij afwezigheid van anderen	1	2	3
1.18 dagelijks beheer of bestuur van de onderneming	1	2	3
1.19 verbintenissen aangaan in naam van de werkgever	1	2	3

- 1.20 Is er een ander criterium dat volgens u belangrijk is als kenmerk van een kaderfunctie, en dat we niet opgesomd hebben? *Kruis aan en vul eventueel aan.*

1. Ja, specificeer:

.....

2. Neen

B. Kaderfuncties in de organisatie

2. Kan u de officiële benaming geven van maximaal vijf van de meest voorkomende kaderfuncties in uw onderneming? Met meest voorkomend bedoelen we de kaderfuncties met het grootste aantal werknemers. Met onderneming bedoelen we alle vestigingen of afdelingen van uw bedrijf in België die onder de bevoegdheid van het kadercollege bij de laatste sociale verkiezingen ressorteerden. Gelieve indien mogelijk de officiële benaming van de functies te gebruiken.
- 2.1 Kaderfunctie 1:.....
- 2.2 Kaderfunctie 2:.....
- 2.3 Kaderfunctie 3:.....
- 2.4 Kaderfunctie 4:.....
- 2.5 Kaderfunctie 5:.....

C. Kaderfunctie 1: inschaling werkaspecten

Voor de twee meest voorkomende kaderfuncties sommen we nu een aantal kenmerken op met betrekking tot de aard van het werk. Voor deze twee kaderfuncties overlopen we dus achtereenvolgens dezelfde vragen. We starten met de meest voorkomende kaderfunctie.

3. Welke van de kaderfuncties die u net opsomde, komt volgens u het meest voor in uw onderneming? *Vul de officiële benaming in.*
.....
4. Kunt u een korte omschrijving geven van het takenpakket voor deze kaderfunctie?
.....
5. En welke zijn de verantwoordelijkheden die onder deze kaderfunctie vallen?
.....
6. Wanneer u het organogram van de onderneming op Belgisch niveau bekijkt, op welke plaats of niveau in de hiërarchie staat deze kaderfunctie dan? We sommen een aantal niveaus op, en beginnen bij het hoogste niveau. *Kruis aan.*
- 1. Niveau n-1 (directe medewerkers van de werkgever = de Belgische topdirectie)
 - 2. Niveau n-2 (tweede hiërarchisch niveau onder de werkgever/topdirectie)
 - 3. Niveau n-3
 - 4. Niveau n-4

5. Lager niveau
7. Over hoeveel werknemers heeft een persoon in deze functie gemiddeld de leiding?
..... werknemers
8. Heeft de werknemer in deze functie doorgaans een arbeidersstatuut of een bediendestatuut?
- 1. Arbeidersstatuut
 - 2. Bediendestatuut
 - 3. Beide statuten komen evenveel voor
 - 4. Geen van beide statuten
9. Wat is gemiddeld genomen het vereiste minimumdiploma voor deze functie?
- 1. Geen diplomaverenisten
 - 2. Hoger secundair onderwijs
 - 3. Hoger niet-universitair onderwijs - korte type (één cyclus)
 - 4. Hoger niet-universitair onderwijs - lange type (minimum 4 jaar, twee cycli)
 - 5. Universiteit
 - 6. Andere opleidingsniveau, *specifieer*:
10. We sommen hieronder een aantal kenmerken van een job op. We vragen u per kenmerk aan te geven hoe vaak dit kenmerk voorkomt bij de uitoefening van deze kaderfunctie. U kunt antwoorden met (1) erg vaak of altijd, (2) regelmatig, (3) af en toe, en (4) zelden of nooit. *Omcirkel het cijfer voor het antwoord van uw keuze.*

	Erg vaak of altijd	Regelmatig	Af en toe	Zelden of nooit
Vraagt het uitoefenen van de kader- functie:				
10.1 veel lichamelijke inspanning?	1	2	3	4
10.2 veel geestelijke inspanning?	1	2	3	4
10.3 veel nieuwe ideeën van het kaderlid?	1	2	3	4
Moet het kaderlid werken:				
10.4 aan een hoog tempo?	1	2	3	4
10.5 onder tijdsdruk?	1	2	3	4
Betreft het een functie:				
10.6 waarbij men zich vuil moet maken?	1	2	3	4
10.7 met werk dat afwisselend is?	1	2	3	4
10.8 met veel verantwoordelijkheden?	1	2	3	4
10.9 met werk waarvan men de resul- taten ziet?	1	2	3	4
10.10 waarbij men kan tonen wat men kan?	1	2	3	4
10.11 waarbij men steeds dezelfde din- gen moet doen?	1	2	3	4

11. Kunt u aangeven binnen welke categorie het gemiddelde maandelijkse **bruto**loon van een kaderlid binnen deze functie ligt? Voordelen in natura en variabel loon worden niet meegeteld. *We willen hier nogmaals benadrukken dat de gegevens strikt vertrouwelijk behandeld worden.*
1. Minder dan 60 000 BEF
2. Van 60 000 tot 69 999 BEF
3. Van 70 000 tot 79 999 BEF
4. Van 80 000 tot 89 999 BEF
5. Van 90 000 tot 99 999 BEF
6. Van 100 000 tot 109 999 BEF
7. Van 110 000 tot 119 999 BEF
8. Van 120 000 tot 129 999 BEF
9. Van 130 000 tot 139 999 BEF
10. Van 140 000 tot 149 999 BEF
11. 150 000 BEF of meer
12. Een gedeelte van het totale loon kan variabel zijn, d.w.z. afhankelijk van bijvoorbeeld de geleverde prestaties. Zit er in het loon van de betrokken kaderfunctie zo'n variabel gedeelte?
1. Ja
2. Neen
13. Kan u aanduiden of een werknemer die de vermelde kaderfunctie uitoefent over het algemeen van de volgende voordelen geniet? *Omcirkel per item het antwoord van uw keuze.*

Voordeel	Ja	Neen
13.1 Pensioenplan of groepsverzekering m.b.t. pensioen	1	2
13.2 Een bedrijfswagen ook voor persoonlijk gebruik	1	2
13.3 Winstdeling	1	2
13.4 Aandelenopties	1	2

14. We sommen een aantal instrumenten op die een rol kunnen spelen bij het bepalen van het loon van de werknemer in dit soort kaderfunctie. Kan u per instrument zeggen of dit een rol speelt bij het bepalen van het loon voor een werknemer in deze kaderfunctie? *Omcirkel per instrument het antwoord van uw keuze.*

Instrument voor de bepaling van de loonhoogte	Ja	Neen
14.1 Sectorale collectieve arbeidsovereenkomst	1	2
14.2 Bedrijfsakkoord of bedrijfs-CAO	1	2
14.3 Individuele onderhandeling met de werknemer	1	2
14.4 De hoogte van het loon wordt eenzijdig bepaald door de werkgever	1	2
14.5 Individuele prestatiemeting	1	2
14.6 Beoordelingssysteem	1	2

15. Hoe ziet de arbeidstijdregeling van een werknemer die de vermelde kaderfunctie uitoefent er over het algemeen uit? *Omcirkel per vraag het cijfer voor het antwoord van uw keuze.*

Kenmerk arbeidstijd	Ja	Neen
15.1 Werkt het kaderlid met een systeem van tijdsregistratie?	1	2
15.2 Is er compensatie van overuren in tijd?	1	2
15.3 Is er compensatie van overuren in loon?	1	2
15.4 Heeft het kaderlid glijdende werkuren (binnen een bepaald tijds kader zelf kunnen beslissen wanneer gewerkt wordt)?	1	2
15.5 Is er een vastgelegde norm i.v.m. het aantal werkuren per week (bijvoorbeeld 40-urenweek)?	1	2

16. We keren nu even terug naar kenmerken die te maken hebben met de jobinhoud. We peilen hier naar de mogelijkheid die de betrokken kaderfunctie heeft om aan zelfregulering te doen. U kan antwoorden met (1) zeer veel mogelijkheid, (2) veel mogelijkheid, (3) enige mogelijkheid, (4) weinig mogelijkheid, (5) zeer weinig mogelijkheid. *Omcirkel per kenmerk het cijfer voor het antwoord van uw keuze.*

In hoeverre biedt het werk van de kaderfunctie de werknemer de mogelijkheid om ...	Zeer veel mogelijkheid	Veel mogelijkheid	Enige mogelijkheid	Weinig mogelijkheid	Zeer weinig mogelijkheid
16.1 zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd?	1	2	3	4	5
16.2 zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen?	1	2	3	4	5
16.3 zelf de werkdoelen te bepalen?	1	2	3	4	5
16.4 zelf te bepalen wanneer een taak wordt uitgevoerd?	1	2	3	4	5
16.5 zelf te beslissen om de werkplek te verlaten wanneer men dat wil?	1	2	3	4	5

D. Kaderfunctie 2: inschaling werkaspecten

We herhalen nu dezelfde vragenbatterij voor de tweede meest voorkomende kaderfunctie. Als er in uw bedrijf maar één kaderfunctie voorkomt, kunt u overgaan naar vraag 31.

17. Wat is de officiële benaming van de tweede meest voorkomende kaderfunctie binnen uw onderneming?

18. Kunt u een korte omschrijving geven van het takenpakket voor deze kaderfunctie?

19. En welke zijn de verantwoordelijkheden die onder deze kaderfunctie vallen?

20. Wanneer u het organogram van de onderneming op Belgisch niveau bekijkt, op welke plaats of niveau in de hiërarchie staat deze kaderfunctie dan? We sommen een aantal niveaus op en beginnen bij het hoogste niveau. *Kruis aan.*
- 1. Niveau n-1 (directe medewerkers van de werkgever = de Belgische topdirectie)
 - 2. Niveau n-2 (tweede hiërarchisch niveau onder de werkgever/topdirectie)
 - 3. Niveau n-3
 - 4. Niveau n-4
 - 5. Lager niveau
21. Over hoeveel werknemers heeft een persoon in deze functie gemiddeld de leiding?
..... werknemers
22. Heeft de werknemer in deze functie doorgaans een arbeidersstatuut of een bediendestatuut?
- 1. Arbeidersstatuut
 - 2. Bediendestatuut
 - 3. Beide statuten komen evenveel voor
 - 4. Geen van beide statuten
23. Wat is gemiddeld genomen het vereiste minimumdiploma voor deze functie?
- 1. Geen diplomavereisten
 - 2. Hoger secundair onderwijs
 - 3. Hoger niet-universitair onderwijs - korte type (één cyclus)
 - 4. Hoger niet-universitair onderwijs - lange type (minimum 4 jaar, twee cycli)
 - 5. Universiteit
 - 6. Andere opleidingsniveau, *specifieer:*

24. We sommen hieronder een aantal kenmerken van een job op. We vragen u per kenmerk aan te geven hoe vaak deze kenmerken voorkomen bij de uitoefening van deze kaderfunctie. U kunt antwoorden met (1) erg vaak of altijd, (2) regelmatig, (3) af en toe, en (4) zelden of nooit. *Omcirkel per kenmerk het cijfer voor het antwoord van uw keuze.*

	Erg vaak of altijd	Regelmatig	Af en toe	Zelden of nooit
Vraagt het uitoefenen van de kaderfunctie:				
24.1 veel lichamelijke inspanning?	1	2	3	4
24.2 veel geestelijke inspanning?	1	2	3	4
24.3 veel nieuwe ideeën van het kaderlid?	1	2	3	4
Moet het kaderlid werken:				
24.4 aan een hoog tempo?	1	2	3	4
24.5 onder tijdsdruk?	1	2	3	4
Betreft het een functie:				
24.6 waarbij men zich vuil moet maken?	1	2	3	4
24.7 met werk dat afwisselend is?	1	2	3	4
24.8 met veel verantwoordelijkheden?	1	2	3	4
24.9 met werk waarvan men de resultaten ziet?	1	2	3	4
24.10 waarbij men kan tonen wat men kan?	1	2	3	4
24.11 waarbij men steeds dezelfde dingen moet doen?	1	2	3	4

25. Kunt u aangeven binnen welke categorie het gemiddelde maandelijkse **bruto**loon van een kaderlid binnen deze functie ligt? Voordelen in natura en variabel loon worden niet meegeteld. *We willen hier nogmaals benadrukken dat de gegevens strikt vertrouwelijk behandeld worden.*

- 1. Minder dan 60 000 BEF
- 2. Van 60 000 tot 69 999 BEF
- 3. Van 70 000 tot 79 999 BEF
- 4. Van 80 000 tot 89 999 BEF
- 5. Van 90 000 tot 99 999 BEF
- 6. Van 100 000 tot 109 999 BEF
- 7. Van 110 000 tot 119 999 BEF
- 8. Van 120 000 tot 129 999 BEF
- 9. Van 130 000 tot 139 999 BEF
- 10. Van 140 000 tot 149 999 BEF
- 11. 150 000 BEF of meer

26. Een gedeelte van het totale loon kan variabel zijn, d.w.z. afhankelijk van bijvoorbeeld de geleverde prestaties. Zit er in het loon van de betrokken kaderfunctie zo'n variabel gedeelte?

1. Ja
 2. Neen

27. Kan u aanduiden of een werknemer die de vermelde kaderfunctie uitoefent over het algemeen van de volgende voordelen geniet? *Omcirkel per item het antwoord van uw keuze.*

Voordeel	Ja	Neen
27.1 Pensioenplan of groepsverzekering m.b.t. pensioen	1	2
27.2 Bedrijfswagen ook voor persoonlijk gebruik	1	2
27.3 Winstdeling	1	2
27.4 Aandelenopties	1	2

28. We sommen een aantal instrumenten op die een rol kunnen spelen bij het bepalen van de hoogte van het loon van de werknemer in dit soort kaderfunctie. Kan u per instrument zeggen of dit een rol speelt bij het bepalen van de hoogte van het loon voor een werknemer in deze kaderfunctie? *Omcirkel per instrument het antwoord van uw keuze.*

Instrument voor de bepaling van de loonhoogte	Ja	Neen
28.1 Sectorale collectieve arbeidsovereenkomst	1	2
28.2 Bedrijfsakkoord of bedrijfs-CAO	1	2
28.3 Individuele onderhandeling met de werknemer	1	2
28.4 De hoogte van het loon wordt eenzijdig bepaald door de werkgever	1	2
28.5 Individuele prestatiemeting	1	2
28.6 Beoordelingssysteem	1	2

29. Hoe ziet de arbeidstijdregeling van een werknemer die de vermelde kaderfunctie uitoefent er over het algemeen uit? *Omcirkel per vraag het antwoord van uw keuze.*

Kenmerk arbeidstijd	Ja	Neen
29.1 Werkt het kaderlid met een systeem van tijdsregistratie?	1	2
29.2 Is er compensatie van overuren in tijd?	1	2
29.3 Is er compensatie van overuren in loon?	1	2
29.4 Heeft het kaderlid glijdende werkuren (binnen een bepaald tijds kader zelf kunnen beslissen wanneer gewerkt wordt)?	1	2
29.5 Is er een vastgelegde norm i.v.m. het aantal werkuren per week (bijvoorbeeld 40-urenweek)?	1	2

30. We keren nu even terug naar kenmerken die te maken hebben met de jobinhoud. We peilen hier naar de mogelijkheid die de betrokken kaderfunctie heeft om aan zelfregulering te doen. U kan antwoorden met (1) zeer veel mogelijkheid, (2) veel mogelijkheid, (3) enige mogelijkheid, (4) weinig mogelijkheid, (5) zeer weinig mogelijkheid. *Omcirkel per kenmerk het cijfer voor het antwoord van uw keuze.*

In hoeverre biedt het werk van de kaderfunctie de werknemer de mogelijkheid om ...	Zeer veel mogelijkheid	Veel mogelijkheid	Enige mogelijkheid	Weinig mogelijkheid	Zeer weinig mogelijkheid
30.1 zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd?	1	2	3	4	5
30.2 zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen?	1	2	3	4	5
30.3 zelf de werkdoelen te bepalen?	1	2	3	4	5
30.4 zelf te bepalen wanneer een taak wordt uitgevoerd?	1	2	3	4	5
30.5 zelf te beslissen om de werkplek te verlaten wanneer men dat wil?	1	2	3	4	5

E. Een kaderfunctie of niet

31. Zijn er bepaalde functies in uw onderneming waarvoor het niet duidelijk is of het nu kaderfuncties zijn of niet?
1. Ja
2. Neen → ga naar vraag 33
32. Om welke functies gaat het? Omschrijf er maximaal drie en geef aan of het momenteel een kaderfunctie is. *Vul de functie in, en omcirkel het passende antwoord.*

Omschrijving	Nu een kaderfunctie?	
	Ja	Neen
Functie 1:	1	2
Functie 2:	1	2
Functie 3:	1	2

F. Slotvragen

33. Via welke vakbond ontving u deze vragenlijst?
- 1. BBTK-SETCA (socialistische vakbond)
 - 2. LBC-NVK (christelijke vakbond aan Nederlandstalige kant)
 - 3. CNE-GNC (christelijke vakbond aan Franstalige kant)
 - 4. ACLVB-CGSLB (liberale vakbond)
 - 5. NCK (nationale confederatie van het kaderpersoneel)
 - 6. Andere vakbond, *specifieer:*
34. Wenst u op de hoogte te blijven van de resultaten van dit onderzoek?
- 1. Ja *☞ vergeet dan uw eventueel persoonlijk adres of e-mail niet vooraan de vragenlijst in te vullen*
 - 2. Neen
35. Heeft u verder nog opmerkingen of vragen bij deze vragenlijst? Dan kan u die hieronder noteren.
-
-
-
-
-

Van harte dank voor uw medewerking!!!!

Gelieve de vragenlijst in bijgevoegde omslag terug te sturen naar het HIVA. U hoeft geen postzegel op de omslag te kleven. U moet de vragenlijst daarvoor wel dubbel vouwen.

Annexe 7

Tabellen bevraging vakbondsvertegenwoordigers en totaal

1. Bevraging vakbondsvertegenwoordigers

Tabel A7.1 Belangrijkheid kenmerken voor het behoren tot de groep kaderleden, in % (n=87 vakbondsvertegenwoordigers)

Kenmerken	Onbelang- rijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
1. Een diploma hoger onderwijs	20,9	54,7	24,4
2. Een diploma universiteit	47,1	41,2	11,8
3. Een statuut van bediende	18,8	40,0	41,2
4. Anciënniteit binnen uw bedrijf	52,9	40,2	6,9
5. Directielid zijn	84,9	8,1	7,0
6. Vertrouwenspersoon van de directie zijn	33,3	47,1	19,5
7. Vertegenwoordiger van de werkgever zijn	39,5	46,5	14,0
8. Leiding geven	18,6	48,8	32,6
9. Verantwoordelijkheid hebben in de job	0,0	31,0	69,0
10. Autonomie hebben in de job	2,3	36,8	60,9
11. Intellectuele arbeid doen	11,6	66,3	22,1
12. Hoge loonschaal in het bedrijf	11,8	67,1	21,2
13. Loon buiten een vastgesteld barema	47,6	38,1	14,3
14. Geen specifieke loonregeling voor overuren	56,0	38,1	6,0
15. Ten allen tijde beschikbaar zijn voor de werkgever	49,4	44,7	5,9
16. De mogelijkheid van overplaatsing door de werk- gever	57,7	35,3	7,1
17. Allerlei functies kunnen opnemen binnen het bedrijf bij afwezigheid van anderen	25,6	57,0	17,4
18. Dagelijks beheer of bestuur van de onderneming	33,3	52,9	13,8
19. Verbintenissen aangaan in naam van de werkgever	29,1	52,3	18,6

Tabel A7.2 Plaats in de hiërarchie van de kaderfuncties (n=162 functies)

Plaats in de hiërarchie	AC	%
- Niveau n-1 (directe medewerkers van de werkgever= de Belgische topdi- rectie)	7	4,3
- Niveau n-2 (tweede hiërarchisch niveau onder de werkgever/topdirectie)	41	25,3
- Niveau n-3	67	41,4
- Niveau n-4	32	19,8
- Lager niveau	15	9,3
Totaal	162	100,0

Tabel A7.3 Aantal werknemers waarover de kaderfunctie gemiddeld de leiding heeft (n=158 functies)

Statistieken	
Aantal kaderfuncties	158
Modus	10
Spreidingsbreedte (range)	500
Interkwartielafstand	26
Gemiddeld aantal werknemers	32,1
1ste kwartiel	4
Mediaan	10
3de kwartiel	30
Minimum aantal werknemers	0
Maximum aantal werknemers	500
Standaardafwijking	63,5

Tabel A7.4 Statuut werknemers die een kaderfunctie uitoefenen (n=162 functies)

Statuut	AC	%
Arbeider	8	4,9
Bediende	141	87,0
Beide statuten komen evenveel voor	10	6,2
Geen van beide statuten	3	1,9
Totaal	162	100,0

Tabel A7.5 Minimum diplomavereisten (n=463 functies)

Minimum diplomavereisten	AC	%
Geen diplomavereisten	12	7,4
Hoger secundair onderwijs	13	8,0
Hoger niet-universitair onderwijs korte type (één cyclus)	42	25,9
Hoger niet-universitair onderwijs lange type (minimum 4 jaar, twee cycli)	58	35,8
Universiteit	34	21,0
Ander opleidingsniveau	3	1,9
Totaal	162	100,0

Tabel A7.6 Uitspraken jobkenmerken, in % (n=162 functies)

Kenmerken (gemiddelde op vierpunten-schaal 1 = zelden of nooit en 4 = erg vaak of altijd)	Zelden of nooit	Af en toe	Regelmatig	Erg vaak of altijd
1. Vraagt de kaderfunctie veel lichamelijke inspanning? (gem.=1,45)	65,8	23,6	10,6	0,0
2. Vraagt de kaderfunctie veel geestelijke inspanning? (gem.=3,43)	0,0	5,6	46,3	48,2
3. Vraagt de kaderfunctie nieuwe ideeën van het kaderlid? (gem.=3,04)	1,9	17,9	54,3	25,9
4. Moet het kaderlid aan een hoog tempo werken? (gem.=3,19)	1,9	12,5	50,0	35,6
5. Moet het kaderlid onder tijdsdruk werken? (gem.=3,25)	1,2	14,3	42,2	42,2
6. Impliceert de kaderfunctie werk waarbij men zich moet vuil maken? (gem.=1,42)	65,8	26,1	8,1	0,0
7. Is het afwisselend werk? (gem.=2,90)	4,9	21,0	53,1	21,0
8. Is het werk met veel verantwoordelijkheden? (gem.=3,21)	1,2	11,1	53,1	34,6
9. Is het werk waarvan men de resultaten ziet? (gem.3,19)	1,9	15,4	44,4	38,3
10. Is het werk waarbij men kan tonen wat men kan? (gem.=3,10)	1,9	18,5	46,9	32,7
11. Is het werk waarbij men steeds dezelfde dingen moet doen? (gem.=2,22)	19,1	42,6	35,8	2,5

Tabel A7.7 Uitspraken jobinhoud, in % (n=161 functies)

Uitspraken jobinhoud (gem. op schaal 1 = zeer weinig mogelijkheid; 5 = zeer veel mogelijkheid). In hoeverre biedt het werk van de kaderfunctie de mogelijkheid om ...	Zeer weinig mogelijkheid	Weinig mogelijkheid	Enige mogelijkheid	Veel mogelijkheid	Zeer veel mogelijkheid
1. Zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd? (gem.=3,93)	0,0	8,7	14,9	51,6	24,8
2. Zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen? (gem.= 3,93)	1,9	8,1	13,0	49,1	28,0
3. Zelf de werkdoelen te bepalen? (gem.=3,33)	2,5	23,0	23,6	41,0	9,9
4. Zelf te bepalen wanneer een taak wordt uitgevoerd? (gem.=3,55)	0,6	18,6	21,7	43,5	15,5
5. Zelf te beslissen om de werkplek te verlaten wanneer men dat wil? (gem.=3,73)	3,10	16,9	11,3	41,9	26,9

Tabel A7.8 Items i.v.m. 'fysiek belastend werk'

-
1. Vraagt de kaderfunctie veel lichamelijke inspanning?
 6. Impliceert de kaderfunctie werk waarbij men zich moet vuil maken?
-

Tabel A7.9 Verdeling tienpuntenschaal 'fysiek belastend werk' (n=160 functies)

Statistieken	
Modus	0,00
Spreidingsbreedte (range)	6,67
Interkwartielafstand	3,33
Gemiddeld schaal 'fysiek belastend werk'	1,46
1ste kwartiel	0,00
Mediaan	0,00
3de kwartiel	3,33
Minimum schaal 'fysiek belastend werk'	0,00
Maximum schaal 'fysiek belastend werk'	6,67
Standaardafwijking	1,99

Tabel A7.10 Items i.v.m. 'werkdruk'

Items i.v.m. 'werkdruk'

4. Moet het kaderlid aan een hoog tempo werken?
 5. Moet het kaderlid onder tijdsdruk werken?
-

Tabel A7.11 Verdeling tienpuntenschaal 'werkdruk' (n=159 functies)

Statistieken	
Modus	6,67
Spreidingsbreedte (range)	10,00
Interkwartielafstand	3,33
Gemiddeld schaal 'werkdruk'	7,42
1ste kwartiel	6,67
Mediaan	8,33
3de kwartiel	10,00
Minimum schaal 'werkdruk'	0,00
Maximum schaal 'werkdruk'	10,00
Standaardafwijking	2,25

Tabel A7.12 Items i.v.m. 'afwisselend werk'

-
3. Vraagt de kaderfunctie nieuwe ideeën van het kaderlid?
 7. Is het afwisselend werk?
 8. Is het werk met veel verantwoordelijkheden?
 9. Is het werk waarvan men de resultaten ziet?
 10. Is het werk waarbij men kan tonen wat men kan?
-

Tabel A7.13 Verdeling tienpuntschaal 'afwisselend werk' (n=162 functies)

Statistieken	
Modus	7,33
Spreidingsbreedte (range)	9,33
Interkwartielafstand	2,67
Gemiddeld schaal 'afwisselend werk'	7,00
1ste kwartiel	6,00
Mediaan	7,33
3de kwartiel	8,67
Minimum schaal 'afwisselend werk'	0,67
Maximum schaal 'afwisselend werk'	10,00
Standaardafwijking	1,85

Tabel A7.14 Items i.v.m. autonomie (regelvereisten)

1. Zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd?
2. Zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen?
3. Zelf de werkdoelen te bepalen?
4. Zelf te bepalen wanneer een taak wordt uitgevoerd?
5. Zelf beslissen om de werkplek te verlaten wanneer men dat wil?

Tabel A7.15 Verdeling tienpuntschaal autonomie (n=160 functies)

Statistieken	
Modus	7,50
Spreidingsbreedte (range)	9,00
Interkwartielafstand	2,75
Gemiddeld schaal autonomie	7,00
1ste kwartiel	5,50
Mediaan	7,00
3de kwartiel	8,25
Minimum schaal autonomie	1,00
Maximum schaal autonomie	10,00
Standaardafwijking	1,96

Tabel A7.16 Bruto maandloon in categorieën (n=153 functies)

Brutomaandlooncategorieën	AC	%
Minder dan 1487,36 euro	0	0,0
Van 1487,36 tot 1735,24 euro	0	0,0
Van 1735,25 tot 1983,14 euro	2	1,3
Van 1983,15 tot 2231,03 euro	3	2,0
Van 2231,04 tot 2478,93 euro	4	2,6
Van 2478,94 tot 2726,82 euro	16	10,5
Van 2726,83 tot 2974,71 euro	19	12,4
Van 2974,72 tot 3222,61 euro	22	14,4
Van 3222,62 tot 3470,50 euro	13	8,5
Van 3470,51 tot 3718,39 euro	21	13,7
3718,40 euro of meer	53	34,6
Totaal	153	100,0

Tabel A7.17 Variabel loon (n=160 functies)

Is een deel van het loon variabel?	AC	%
Ja	74	36,3
Neen	86	53,7
Totaal	160	100,0

Tabel A7.18 Voordelen, % positieve antwoorden

Voordelen	AC	%
Pensioenplan of groepsverzekering m.b.t. pensioen (n=162 functies)	158	97,5
Een bedrijfswagen ook voor persoonlijk gebruik (n=162 functies)	81	50,0

Tabel A7.19 Financiële participatie, % positieve antwoorden

Financiële participatie	AC	%
Winstdeling (n=157 functies)	36	22,9
Aandelenopties (n=157 functies)	25	15,9

Tabel A7.20 Instrumenten die een rol spelen bij het bepalen van het loon, % positieve antwoorden

Instrumenten	AC	%
Sectorale collectieve arbeidsovereenkomst (n=158 functies)	58	36,7
Bedrijfsakkoord of bedrijfs-CAO (n=159 functies)	76	47,8
Individuele onderhandeling met de werknemer (n=160 functies)	113	70,6
De hoogte van het loon wordt eenzijdig bepaald door de werkgever (n=157 functies)	84	53,5
Individuele prestatiemeting (n=158 functies)	120	76,0
Beoordelingssysteem (n=162 functies)	150	92,6

Tabel A7.21 Loonregelingen, in %

	Collectieve regeling (n=158)	Individuele regeling (n=157)	Prestatie- regeling (n=158)
0 praktijken	48,7	20,4	5,7
1 praktijk	18,4	42,7	20,3
2 praktijken	32,9	36,9	74,1
Totaal	100,0	100,0	100,0

Tabel A7.22 Arbeidstijdregeling, % positieve antwoorden (n=162 functies)

Arbeidstijdregeling	AC	%
Werkt het kaderlid met een systeem van tijdsregistratie?	61	37,7
Is er compensatie van overuren in tijd?	32	19,8
Is er compensatie van overuren in loon?	16	9,9
Heeft het kaderlid glijdende werkuren (binnen een bepaald tijds kader zelf kunnen beslissen wanneer gewerkt wordt)?	100	61,7
Is er een vastgelegde norm i.v.m. het aantal werkuren per week (bijvoorbeeld 40-urenweek)?	128	79,0

Tabel A7.23 Tijdsregelingen, in % (n=158 functies)

	Compensatie-aspect	Zelfinvullingsaspect
0 praktijken	78,3	29,6
1 praktijk	14,3	58,0
2 praktijken	7,5	12,4
Totaal	100,0	100,0

Tabel A7.24 Resultaten factoranalyse 'fysiek belastend werk' (n=160)

Items i.v.m. 'fysiek belastend werk'	Factorlading
1. Vraagt de kaderfunctie veel lichamelijke inspanning?	0,91
6. Impliceert de kaderfunctie werk waarbij men zich moet vuil maken?	0,91
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,78

Tabel A7.25 Resultaten factoranalyse 'werkdruk' (n=472)

Items i.v.m. 'werkdruk'	Factorlading
4. Moet het kaderlid aan een hoog tempo werken?	0,92
5. Moet het kaderlid onder tijdsdruk werken?	0,92
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,81

Tabel A7.26 Resultaten factoranalyse 'afwisselend werk' (n=162 functies)

Items i.v.m. 'afwisselend werk'	Factorlading
3. Vraagt de kaderfunctie nieuwe ideeën van het kaderlid?	0,69
7. Is het afwisselend werk?	0,70
8. Is het werk met veel verantwoordelijkheden?	0,77
9. Is het werk waarvan men de resultaten ziet?	0,76
10. Is het werk waarbij men kan tonen wat men kan?	0,83
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,80

Tabel A7.27 Resultaten factoranalyse 'autonomie' (n=160)

Items i.v.m. autonomie (regelvereisten)	Factorlading
1. Zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd?	0,85
2. Zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen?	0,84
3. Zelf de werkdoelen te bepalen?	0,77
4. Zelf te bepalen wanneer een taak wordt uitgevoerd?	0,78
5. Zelf te beslissen om de werkplek te verlaten wanneer men dat wil	0,73
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,85

2. Alle functies: bedrijfsbevraging en bevraging bij vakbondsvertegenwoordigers

Tabel A7.28 Plaats in de hiërarchie van de kaderfuncties (n=632 functies)

Plaats in de hiërarchie	AC	%
-Niveau n-1 (directe medewerkers van de werkgever= de Belgische topdirectie)	262	41,5
-Niveau n-2 (tweede hiërarchisch niveau onder de werkgever/topdirectie)	205	32,4
-Niveau n-3	110	17,4
-Niveau n-4	36	5,7
-Lager niveau	19	3,0
Totaal	632	100,0

Tabel A7.29 Aantal werknemers waarover de kaderfunctie gemiddeld de leiding heeft (n=630 functies)

Statistieken	
Aantal kaderfuncties	630
Modus	10,0
Spreidingsbreedte (range)	1000
Interkwartielafstand	35,0
Gemiddeld aantal werknemers	40,1
1ste kwartiel	5
Mediaan	15
3de kwartiel	40
Minimum aantal werknemers	0
Maximum aantal werknemers	1000
Standaardafwijking	81,2

Tabel A7.30 Statuut werknemers die een kaderfunctie uitoefenen (n=634 functies)

Statuut	AC	%
Arbeider	11	1,7
Bediende	566	89,3
Beide statuten komen evenveel voor	16	2,5
Geen van beide statuten	41	6,5
Totaal	634	100,0

Tabel A7.31 Minimum diplomavereisten (n=625 functies)

Minimum diplomavereisten	AC	%
Geen diplomavereisten	59	9,4
Hoger secundair onderwijs	42	6,7
Hoger niet-universitair onderwijs korte type (één cyclus)	194	31,0
Hoger niet-universitair onderwijs lange type (minimum 4 jaar, twee cycli)	164	26,2
Universiteit	161	25,8
Ander opleidingsniveau	5	0,8
Totaal	625	100,0

Tabel A7.32 Uitspraken jobkenmerken, in % (n=634 functies)

Kenmerken (gemiddelde op vierpunten-schaal 1= zelden of nooit en 4=erg vaak of altijd)	Zelden of nooit	Af en toe	Regelmatig	Erg vaak of altijd
1. Vraagt de kaderfunctie veel lichamelijke inspanning? (gem.=1,44)	70,0	18,6	9,0	2,4
2. Vraagt de kaderfunctie veel geestelijke inspanning? (gem.=3,72)	0,2	2,2	22,7	74,9
3. Vraagt de kaderfunctie nieuwe ideeën van het kaderlid? (gem.=3,29)	4,3	11,8	34,4	49,5
4. Moet het kaderlid aan een hoog tempo werken? (gem.=3,29)	3,2	11,9	38,0	47,0
5. Moet het kaderlid onder tijdsdruk werken? (gem.=3,89)	4,3	15,8	33,8	46,1
6. Impliceert de kaderfunctie werk waarbij men zich moet vuil maken? (gem.=1,28)	77,1	18,0	4,6	0,3
7. Is het afwisselend werk? (gem.=3,39)	1,9	10,3	34,9	53,0
8. Is het werk met veel verantwoordelijkheden? (gem.=3,69)	0,3	3,3	23,7	72,7
9. Is het werk waarvan men de resultaten ziet? (gem. 3,59)	0,8	6,2	26,2	66,9
10. Is het werk waarbij men kan tonen wat men kan? (gem.=3,54)	0,8	7,7	27,9	63,6
11. Is het werk waarbij men steeds dezelfde dingen moet doen? (gem.=1,93)	39,8	31,9	24,1	4,3

Tabel A7.33 Uitspraken jobinhoud, in % (n=633 functies)

Uitspraken jobinhoud (gem. op schaal 1=zeer weinig mogelijkheid; 5 = zeer veel mogelijkheid). In hoeverre biedt het werk van de kaderfunctie de mogelijkheid om, ...	Ze er we inig mo geli jk heid	We nig mo geli jk heid	En ige mo geli jk heid	Ve el mo geli jk heid	Ze er ve el mo geli jk heid
1. Zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd? (gem.=4,06)	0,6	7,9	9,95	47,4	34,1
2. Zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen? (gem.= 4,10)	1,6	6,2	10,6	44,4	37,3
3. Zelf de werkdoelen te bepalen? (gem.=3,60)	3,2	14,1	22,4	40,8	19,6
4. Zelf te bepalen wanneer een taak wordt uitgevoerd? (gem.=3,85)	1,6	10,4	17,4	42,7	28,0
5. Zelf te beslissen om de werkplek te verlaten wanneer men dat wil? (gem.=3,89)	4,0	10,4	15,0	33,4	37,2

Tabel A7.34 Bruto maandloon in categorieën (n=602 functies)

Bruto maandlooncategorieën	AC	%
Minder dan 1 487,36 euro	2	0,3
Van 1 487,36 tot 1 735,24 euro	2	0,3
Van 1 735,25 tot 1 983,14 euro	12	2,0
Van 1 983,15 tot 2 231,03 euro	15	2,5
Van 2 231,04 tot 2 478,93 euro	26	4,3
Van 2 478,94 tot 2 726,82 euro	46	7,6
Van 2 726,83 tot 2 974,71 euro	45	7,5
Van 2 974,72 tot 3 222,61 euro	66	11,0
Van 3 222,62 tot 3 470,50 euro	57	9,5
Van 3 470,51 tot 3 718,39 euro	63	10,5
3 718,40 euro of meer	268	44,5
Totaal	602	100,0

Tabel A7.35 Variabel loon (n=630 functies)

Is een deel van het loon variabel?	AC	%
Ja	236	37,5
Neen	394	62,5
Totaal	630	100,0

Tabel A7.36 Voordelen, % positieve antwoorden

Voordelen	AC	%
Pensioenplan of groepsverzekering m.b.t. pensioen (n=633 functies)	478	75,5
Een bedrijfswagen ook voor persoonlijk gebruik (n=634 functies)	426	67,2

Tabel A7.37 Financiële participatie, % positieve antwoorden

Financiële participatie	AC	%
Winstdeling (n=624 functies)	128	20,5
Aandelenopties (n=626 functies)	77	12,3

Tabel A7.38 Instrumenten die een rol spelen bij het bepalen van het loon, % positieve antwoorden

Instrumenten	AC	%
Sectorale collectieve arbeidsovereenkomst (n=627 functies)	235	37,5
Bedrijfsakkoord of bedrijfs-CAO (n=629 functies)	221	35,1
Individuele onderhandeling met de werknemer (n=630 functies)	527	83,7
De hoogte van het loon wordt eenzijdig bepaald door de werkgever (n=629 functies)	257	40,9
Individuele prestatiemeting (n=630 functies)	403	64,0
Beoordelingssysteem (n=634 functies)	450	71,0

Tabel A7.39 Arbeidstijdregeling, % positieve antwoorden (n=634 functies)

Arbeidstijdregeling	AC	%
Werkt het kaderlid met een systeem van tijdsregistratie?	119	18,8
Is er compensatie van overuren in tijd?	121	19,1
Is er compensatie van overuren in loon?	75	11,9
Heeft het kaderlid glijdende werkuren (binnen een bepaald tijds kader zelf kunnen beslissen wanneer gewerkt wordt)?	394	62,2
Is er een vastgelegde norm i.v.m. het aantal werkuren per week (bijvoorbeeld 40-urenweek)?	429	67,7

BIBLIOGRAFIE

- Alaluf M. & Desmarez P. (1988), 'Classifications professionnelles: des savants découpages aux marchés précontraints', *Travail et Emploi*, p. 25-32.
- ANACT (2000), 'Organisation du travail. L'encadrement en mouvement', *Travail et Changement*, no. 256, mai.
- APEC (2001), L'Europe des Cadres 2001. Emploi, bilan et perspectives, 24 p.
- APEC (2002), Emploi cadre. Les perspectives pour 2002, Panel Europe Apec, 29 p.
- APEC (Association pour l'Emploi des Cadres) (1994), Cadres et entreprises, nouvelles formes contractuelles de travail, *A.N.D.C.P. Personnel*, 353, p. 41-48.
- Arcq E. & Blaise P. (1985), Les organisations représentatives des cadres. Courrier Hebdomadaire no.°1094, Bruxelles, Centre de Recherche et d'Information socio-politiques, CRISP, 40 p.
- Baron X. (1997), Le temps de travail des cadres, cers une implication négociée, *Entreprise et personnel*, mai 1997.
- Bertrand N., Delagrangé H. & Vangramberen M. (1994), *Kwaliteit van de arbeid in de sector van garagebedrijven*, co-editie van HIVA en RIAT, Leuven/Antwerpen, 98 p.
- Bertrand N., Vangramberen M. & Delagrangé H. (1994), *Kwaliteit van de arbeid in de sector metaalhandel*, co-editie van HIVA en RIAT, Leuven/Antwerpen, 106 p.
- Blaise P. & Lisein-Norman M. (1988), Cadres et élections sociales, Courrier Hebdomadaire no.°1214, Bruxelles, Centre de Recherche et d'Information socio-politiques, CRISP.
- Blanpain R. (1968), 'Le rapprochement des statuts de l'ouvrier et de l'employé. Etude juridique comparative', *Revue du Travail*, 69ème année, septembre-octobre 1968, p. 1257-1319.
- Blanpain R. (1987), *Schets van het Belgisch arbeidsrecht*, die Keure, Brugge, 1987, 384 p.
- Boltanski L. (1982), Les cadres. La formation d'un group social, *Les Editions de Minuit*, Paris.
- Brossier C. (1991), Dossiers bibliographiques. Les cadres administratifs et commerciaux. Document de travail no.°60.9., Paris, Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ), juin, 69 p.

- Bouffartigue P. & Bocchino M. (1998), 'Travailler sans compter son temps? Les cadres et le temps de travail', Enjeux de la répartition du travail, *Travail et Emploi*, no.°74, p. 37-50.
- Bouffartigue P. & Gadéa C. (2000), Sociologie des cadres, Repères, Ed. La Découverte, 119 p.
- Bouffartigue P. (2001), 'Les métamorphoses d'un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix', *Travail et Emploi*, no. 86, p. 107-125.
- Boulin J.Y. & Plasman R. (1997), Cadres: temps et charge de travail, Rapport préparatoire au Colloque Eurocadres.
- Boullier K. (2000), Le temps de travail des cadres. De la gestion des horaires au suivi des objectifs, Editions Liaisons, 90 p.
- Bournois F. (1991), La gestion des cadres en Europe, Eyrolles, 272 p.
- Bournois F. (1994), L'emploi et la gestion des ressources humaines en Europe, une synthèse des évolutions majeures depuis 1993, *A.N.D.C.P. Personnel*, 354, p. 43-49.
- Bournois F. & Roussillon S. (1996¹), Quid novi pour la gestion et le management des cadres en Europe?, *A.N.D.C.P. Personnel*, 368, p. 57-62.
- Brunhes B. (Consultants) & Kaisergruber D. (ss. la dir.) (1999), Le temps de travail de ceux qui ne le comptent pas. L'exemple des autres pays: Pays-Bas, Allemagne, Grande-Bretagne, Etats-Unis, Espagne), Editions d'Organisation, 206 p.
- Bureau International du travail (1991), Classification Internationale type de professions – CITP-88, Genève, 808 p.
- Buyens D. & Vandebossche T. (1999), 'De Human Resources functie doorgelicht', *HR Jaarboek 1999: personeelsbeleid in België*, *Personeelsmanagement in Vlaanderen en Brussel*
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2001), *Standaard Beroepenclassificatie 1992, editie 2001*, CBS, Heerlen.
- Choain L. (1994), Mobilité des cadres, interne, externe, choisie, subie? *A.N.D.C.P. Personnel*, 353, p. 20-23.
- Claessens D. et al. (1982), *Bedrijfsbeheer in KMO en management in grote ondernemingen. Een vergelijkend theoretisch onderzoek*, Centrum voor Economische Studieën-K.U.Leuven, Leuven.
- Coopers & Lybrand (1997), *Survey on International Employment 1997 Benelux and Sweden*, Bruxelles, Amsterdam, Stockholm, 53 p.
- CRISP (1971), Les cadres en Belgique, *Courrier Hebdomadaire*, no.°513, mars 1971, 16 p.
- Dejonckere H. (1992), Was 1997 een schrikkeljaar? Vergelijkende analyse sociale verkiezingen 1987-1991 voor de traditionele en niet-traditionele kaderorganisaties, Dossier nr.°4, Leuven, Steunpunt Werkgelegenheid-Arbeid-Vorming, K.U.Leuven, 89 p.
- Delagrangé H., Vangramberen M. & Bertrand N. (1994), *Kwaliteit van de arbeid in de sector edele metalen*, co-editie van HIVA en RIAT, Leuven/Antwerpen, 102 p.

- Delagrange H., Bertrand N. & Vangramberen M. (1994), *Kwaliteit van de arbeid in de sector elektriciens*, co-editie van HIVA en RIAT, Leuven/Antwerpen, 106 p.
- Delamotte Y. (1986), *Les cadres des entreprises dans un monde en mutation*, Bureau International du Travail, 1ere édition.
- Delmotte J., Sels L., Lamberts M. & Van Hootehem G. (2002a), *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid; 'Cahier 1 Wat weten we over KMO's en personeelsbeleid in KMO's?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Delmotte J., Sels L., Lamberts M. & Van Hootehem G. (2002b), *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid; 'Cahier 5 Beloning in KMO's*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Denolf L. (1995), *Hoe beoordelen de medewerkers van Monroe Europe hun job en hun bedrijf in 1994? Sales & Marketingpersoneel*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 27 p. (nr. 496, intern rapport).
- Desrosières A. & Thevenot L. (1988), *Les catégories socio-professionnelles*, Ed. La Découverte.
- De Jong R. (1992), 'Stress en effectiviteit in de werksituatie', in J. Winnubst & M. Schabracq (red.), *Handboek arbeid en gezondheid psychologie. Hoofdthema's*, Lemma, Utrecht, p. 57-68.
- De Ruijter J. (2001), Een expertenonderzoek naar de waarde van beroepen, *Mens en Maatschappij*, jrg. 76, nr. 4, p. 268-284.
- De Sitter (1981), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Kluwer, Deventer.
- De Weerd Y. & De Witte H. (2001), Geldig, maar daarom nog niet legitiem. Over de objectieve verschillen in jobkenmerken achter de statutaire opdeling in arbeiders en bedienden, in *Arbeidsmarktonderzoekersdag 2001* (verslagboek), Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.
- De Witte H. & Van Ruyseveldt J. (1998), 'Oordelen over kwaliteit van de arbeid: hedendaagse stromingen', in *Organiseren van mens en arbeid*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Open Universiteit, Heerlen.
- Erikson R., Goldthorpe J.H. & Portocarero L. (1983), Intergenerational class mobility and the convergence thesis: England, France and Sweden, *British Journal of Sociology*, vol. 34, p. 303-343.
- Erikson R. & Goldthorpe J.H. (1992), *The constant Flux*, Clarendon Press, Oxford.
- Erikson R., Goldthorpe J.H. & Portocarero L. (1979), Intergenerational class mobility in three Western European societies: England, France and Sweden, *British Journal of Sociology*, vol. 30, n° 4, p. 415-441.
- Esping-Andersen G. (1993), *Changing Classes. Stratification and Mobility in Post-Industrial Societies*, Sage, London.
- Eures-Forem-Commission européenne (1995), *Approche de l'emploi cadre en Région Wallonne*.
- European Foundation for the Improvement of living and working conditions (2001), *Third European survey on working conditions 2000*, Dublin.

- Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden (2001), *Voor een betere werkkwaliteit (samenvatting), Conferentie van het Europees voorzitterschap, 20-21 september 2001*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Brussel, 32 p.
- Evers A. (1999), Methodologische aspecten bij het meten van arbeidsomstandigheden, stress en welzijn, in *Gedrag en Organisatie*, jrg. 12, nr. 6, p. 335-346.
- Fédération de Entreprises de Belgique (FEB), Elections sociales, 2000, p. 80.
- Goldthorpe J.H. (1980), *Social Mobility and Class Structure in Modern Britain*, Clarendon Press, Oxford.
- Guerrero S. (2001), 'Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire? L'exemple des cadres français', *Gestion*, vol. 26, no. 1, printemps 2001, p. 12-17.
- Guillon R. (1983), 'Rôles et savoirs spécifiques des cadres? Une analyse des contenus d'emplois de gestion', *Formation Emploi*, juillet, p. 16-26.
- Hackman J. & Oldham G. (1980), *Work redesign*, Reading Mass.
- Huys R., Pollet I., Van Hootegem G. & Wouters L. (1997), *Bouwen en schaven aan de kwaliteit van de arbeid: een instrument*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- ILO (1969), *International Standard Classification of Occupations ISCO-68*, International Labour Organisation, Genève.
- Institut des Sciences du travail, Les cadres et leurs syndicats: identité ou solidarité? Le cas des syndicats traditionnels CNE et SETCA, Dossier no.°16, janvier 1996, 198 p.
- International Labour Organization (1990), *International Standard Classification of Occupations: ISCO-88*, ILO, Genève.
- Karasek R. (1979), Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job design, *Administrative Science Quarterly*, 24: p. 285-308.
- Karasek R. & Theorell T. (1990), *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York.
- Kompier M. & Marcelissen F. (1991), *Handboek werkstress. Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam.
- Le Soir (1997), Eco Soir, Portrait des Cadres immobiles, 25 avril 1997, p. 8-9.
- Malfait D. (2001), 'Europese indicatorenset 'kwaliteit van de arbeid': enkel bedenkingen', *Over.Werk*, jrg. 11, nr. 4, p. 39-42.
- Marsden D. (1994), 'Qualification et intégration du marché du travail européen', *Europe Sociale*, Supplément 1/94, p. 85-121.
- Mermet E. (1999), Cadres, modes d'organisation, négociations collectives et dispositifs individualisés, Euro-cadres, Institut Syndical Européen.
- Mermet E. (1999), *Professional and Managerial Staff, Organisation, collective bargaining and individual arrangements*, Eurocadres-European Trade Union Institute, Brussel.
- Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*, Ed. de l'organisation, Paris.

- Moreau M.A. (1992), 'La mobilité des salariés dans les groupes de dimension communautaire: quelques réflexions à partir d'une analyse comparée', in *Travail et Emploi*, no. 53, p. 56-69.
- Moreau M.A. (1994), 'La mobilité des salariés dans les groupes de dimension communautaire. Résultats d'une enquête sur les pratiques contractuelles', in *Travail et Emploi*, no. 60, p. 44-54.
- O'Brien G. (1986), *Psychology of work and unemployment*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Pichon A. (1999), 'La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs. De l'homogénéisation à la différenciation sociale', *Travail et Emploi*, no. 80, p. 59-75.
- Piron J. (1956), 'De la distinction légale entre le travailleur dit 'ouvrier' et le travailleur dit 'employé'', *Revue du travail*, septembre 1956, p. 1277-1296.
- Pollet I. et al. (2000), *Pizza's, software en jobs? Laaggeschoold en dienstverlenend: met hoeveel zijn ze, wat doen ze*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- SD WORX (1999), *DIP remuneration survey*, <http://www.sd.be>.
- Sels L. (1996), *Een koninklijke weg ... ook voor Vlaanderen? Een studie naar methoden voor de ontwikkeling van functie- en beroepsprofielen*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Sels L. & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen. Wat verdient u en wie verdient meer?*, Acco, Leuven.
- Stallaerts R. et al. (1992), 'Financiële participatie van werknemers', *Garant*, Leuven.
- Stainier A.S. & Spineux A. (1994), *Entreprise, cadres et famille*, Rapport de recherche, octobre 1994.
- Swanborn P.G. (1997), *Basisboek sociaal onderzoek*, Meppel, Boom.
- Sztum P. (1988), *Les femmes cadres*, Courrier Hebdomadaire no. 1189, Bruxelles, Centre de Recherche et d'Information socio-politiques, CRISP, 44 p.
- Tixier M. (1995), *Mobilité des cadres et dirigeants, la réponse des entreprises européennes*, *A.N.D.C.P. Personnel*, 360, p. 19-22.
- Van Gyes G., van der Hallen P. & Martens A. (te verschijnen 2002), *Arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Van Hassel D. (1989), 'La problématique des cadres', K.U.Leuven.
- Vanachter O. (1987), 'Het begrip kaderpersoneel in de wet en in de rechtspraak', *Oriëntatie*, 1987, p. 129.
- Vander Steene et al. (2002), *Feiten en cijfers van flexibiliteit: definities van flexibiliteit en een caleidoscopisch flexibiliteitsoverzicht*, Steunpunt Werkgelegenheid, arbeid en vorming, K.U.Leuven, Leuven.
- Vangramberen M., Bertrand N. & Delagrangé H. (1994), *Kwaliteit van de arbeid in de sector koetswerk*, co-editie van HIVA en RIAT, Leuven/Antwerpen, 100 p.
- Van Ruysseveldt J. (2001), 'Kwaliteit van de arbeid: ontleding van een meerdimensioneel begrip', *Over.Werk*, jrg. 11, nr. 4, p. 9-12.
- Van Wichelen L. (2001), 'Aandacht voor kwaliteit in de Europese werkgelegenheidsstrategie?', *Over.Werk*, jrg. 11, nr. 4, p. 29-34.

Ver Heyen W., Cortebeek V. & Van Gyes G. (2000), *Organisatieverandering in de Belgische overheidsdiensten, een enquête bij de betrokken werknemers*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.