



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN



Hoger instituut
voor de arbeid



Centre de Sociologie
du Travail, de l'Emploi
et de la Formation
de l'Université Libre
de Bruxelles



Steunpunt WAV

Observatoire des cadres

Résumé

Jeroen Delmotte (HIVA-K.U.Leuven)
Guy Van Gyes (HIVA-K.U.Leuven)
Marianne De Troyer (TEF-ULB)
Peter van der Hallen (Steunpunt WAV)

Programme AGORA des Services Fédéraux
des Affaires Scientifiques, Techniques et
Culturelles (SSTC)

Leuven-Bruxelles, 2002

AVANT-PROPOS

La commission de concertation pour le personnel de cadre a été instituée dans la foulée de la loi du 22 janvier 1985 prévoyant la participation des cadres aux élections sociales pour les conseils d'entreprise.

Lors des travaux de la commission un problème d'identité s'est régulièrement posé: qui sont les cadres, comment les définir, combien sont-ils, quelles sont leurs activités?

Les organisations représentatives des cadres, membres de la commission pouvaient présenter une image des cadres mais celle-ci restait limitée aux seuls syndiqués.

Par ailleurs une certaine sensibilité 'politique' craignait de voir se créer, à côté des ouvriers et des employés, une troisième catégorie de travailleurs, alors qu'un souhait très répandu est à la disparition de ces différences.

Néanmoins il reste utile, pour éclairer les travaux de la commission, de mieux pouvoir cerner le personnel de cadre d'autant plus, qu'une fâcheuse tendance se rencontre parfois de confondre personnel de cadre et personnel de confiance (au sens de l'AR du 10/02/1965) pour l'application de la réglementation sur la durée du travail.

Ni les données statistiques, ni les études scientifiques existants dans le pays ne permettent de répondre à ces questions, une étude scientifique spécifique sur le personnel de cadre s'imposait donc.

La commission a, dès 1995, examiné diverses possibilités d'étude.

Une demande a pu être introduite en 1997 auprès des Services Fédéraux pour les Affaires Scientifiques, Technologiques et Culturelles, dans le cadre de la mission AGORA.

Cela s'est finalement concrétisé par un contrat d'étude pour l'année 2001.

Je tiens à remercier, au nom de la commission de concertation pour le personnel de cadre, les membres de l'équipe scientifique: messieurs J. Delmotte et G. Van Gyes de la K.U.Leuven et madame M. Detroyer de l'ULB pour l'étude originale et innovante qu'ils nous proposent.

Monsieur C. Deneve, directeur-général au Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail a défendu et fait aboutir le projet d'étude auprès de la mission AGORA.

Monsieur A. Nagi des SSTC a régulièrement suivi et stimulé les travaux des scientifiques et du comité de suivi.

Qu'ils en soient remerciés.

L'étude propose certaines voies d'action pour mieux connaître les cadres, il faut souhaiter qu'elles puissent bientôt être en application.

Maurice DEFORT

Président de la commission de concertation pour le personnel cadre

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	5
<hr/>	
2. La délimitation de la catégorie 'personnel de cadre'	6
2.1 Angle d'approche juridique	6
2.2 L'angle d'approche administratif	8
2.3 Angle d'approche sociologique	11
2.4 Conclusion	13
<hr/>	
3. À la recherche d'une meilleure étude qualitative et quantitative	14
3.1 Critères de définition de la catégorie des cadres	16
3.2 Les cinq fonctions de cadre les plus fréquentes	17
3.3 Position hiérarchique et le fait de donner des ordres	18
3.4 Le statut des travailleurs qui occupent des fonctions de cadre	19
3.5 Exigences minimales de diplôme	19
3.6 Caractéristiques de la fonction	20
3.7 Rémunération	23
3.8 Horaire de travail	27
3.9 Les 'fonctions contestées'	28
3.10 Conclusion	28
<hr/>	
4. Observatoire des cadres	30
4.1 De la question 'qui sont les cadres?' à la question 'que souhaitons-nous mettre en place?'	30
4.2 Pourquoi un observatoire des cadres?	30
4.3 Que voulons-nous observer?	32
4.3.1 Analyse des banques de données	33
4.3.1.1 Caractéristiques socio-économiques du cadre et profil de l'entreprise	33
4.3.1.2 La situation de travail du personnel de cadre	34
4.3.1.3 Effets de la situation de travail	35
4.3.1.4 Au-delà de la situation de travail	36

4.3.2	Suivi thématique des nouvelles tendances	37
4.4	Condition de départ cruciale: savoir qui nous voulons rendre visibles	37
4.4.1	Le codage des professions n'est pas une solution à court terme	37
4.4.2	Scénario pragmatique: ajouter une seule question dans les enquêtes existantes	38
4.4.3	L'enquête sur les forces de travail, première enquête à prendre en considération pour l'insertion d'une question sur l'appartenance à une catégorie professionnelle	39
	Bibliographie	40

1. Introduction

On ne dispose toujours pas dans notre pays d'études nombreuses sur les cadres. En fait, il n'existe pas de définition communément admise pour cette catégorie de travailleurs en Belgique de sorte que, contrairement aux catégories 'ouvrier' et 'employé', les cadres ne constituent pas une catégorie juridique propre en sécurité sociale. Cela a pour conséquence que cette catégorie de travailleurs n'apparaît pas en tant que telle dans les statistiques. Les cadres ont cependant des organisations qui défendent leurs intérêts. La Commission de concertation pour le personnel de cadre du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail a décidé de créer un observatoire pour le personnel de cadre. Le Centre de Sociologie du travail, de l'emploi et de la formation (TEF-ULB) et le Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA-K.U.Leuven) ont été chargés par les Services Scientifiques, Techniques et Culturels Fédéraux (SSTC; projet Agora) de réaliser une étude préliminaire à la mise sur pied d'un observatoire du personnel de cadre. Le projet a pour objectif de trouver une définition opérationnelle pour 'l'appartenance au personnel de cadre' afin de pouvoir, au cours d'une étape ultérieure, cerner, par le biais d'enquêtes, la situation de travail de cette catégorie de travailleurs. La présente contribution résume les résultats les plus marquants de cette étude préliminaire.

Le résumé se compose de trois volets.

Le premier volet situe la notion de cadres à l'aide de la documentation et des applications existantes. Dans ce volet, nous avons essayé d'approcher le concept 'personnel de cadre' sous trois angles: *l'angle juridique, l'angle administratif et l'angle sociologique*. Nous avons ensuite énuméré les caractéristiques distinctes ou non qui sont attribuées aux cadres et sur base desquelles nous tentons de définir cette catégorie de travailleurs.

Le deuxième volet (*la recherche qualitative et quantitative*) va plus loin dans cette discussion. Par le biais d'une enquête et d'interviews, nous avons examiné comment ces discussions jouent un rôle dans la façon de définir 'au quotidien' les cadres dans les entreprises belges. Nous avons conclu ce volet en présentant *trois scénarios* pour définir les cadres: un scénario minimum, un scénario maximum et un scénario pragmatique.

Dans le troisième et dernier volet, nous avons détaillé *la manière dont pourrait être mise en œuvre un observatoire pour le personnel de cadre*. Dans ce volet, nous nous sommes principalement concentrés sur la question de savoir 'que faut-il observer?'. En outre, nous avons donné une première ébauche du lancement d'un observatoire des cadres. Nous abordons tant des éléments portant sur le contenu (objectif et contenu de l'observatoire) que des éléments plus pratiques (quelques recommandations, propositions concrètes).

2. La délimitation de la catégorie ‘personnel de cadre’

Dans la première partie de ce volet, nous avons examiné avant tout le concept ‘personnel de cadre’ dans la *sphère juridique*. Nous avons recherché ce que l’on peut trouver sur la notion de ‘personnel de cadre’ dans la législation (droit du travail), la jurisprudence et les conventions collectives. Dans la deuxième partie, nous avons utilisé un *angle d’approche administratif*. Nous avons examiné comment nous pouvions repérer les cadres dans les sources administratives mises à notre disposition. Nous avons observé les subdivisions utilisées dans les banques de données administratives et nous avons présenté quelques chiffres concernant les cadres. Dans la troisième partie, nous nous intéresserons à l’*angle d’approche sociologique*.

2.1 Angle d’approche juridique

Chercher dans notre pays une description adéquate de la notion de ‘cadres’ est une tâche particulièrement ardue, et ce pour une raison bien simple: une telle description n’existe pas. Cette affirmation extrême montre déjà dans une certaine mesure à quel point la délimitation du groupe des cadres est floue. Parfois, on entend par personnel de cadre l’ensemble du personnel dirigeant; à d’autres moments, on ne prend pas en considération le niveau le plus élevé (ou les deux niveaux les plus élevés) du personnel dirigeant. Il a fallu longtemps avant que les cadres n’aient un statut légal. En raison de la spécificité de leurs fonctions, il fut pourtant nécessaire de mettre sur pied un régime légal distinct pour les cadres.

C’est dans la loi de redressement du 22 janvier 1985¹ que la notion de ‘personnel de cadre’ est utilisée officiellement pour la première fois dans le droit du travail. L’objectif était de doter cette catégorie de personnel d’une représentation distincte au conseil d’entreprise lors des élections sociales de 1987. Cette loi a reconnu le personnel de cadre comme un groupe spécifique, différent de la catégorie des employés, avec lesquels leur contrat de travail était assimilé jusqu’alors. Aux termes de cette loi, les cadres sont *‘des 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 l’employeur qui désigne les fonctions aussi bien que les personnes qui doivent être, selon lui, considérées comme cadres. Il n’est pas rare que cette désignation donne lieu à des contestations de la part des organisations syndicales.

Cette définition souligne, d’une part, l’aspect formation supérieure et, d’autre part, l’aspect responsabilité de la fonction; elle est toutefois très vague et générale. La seule chose que nous pouvons en retirer est que la catégorie ‘personnel de cadre’ se situe entre la direction et les exécutants. La circulaire (2 octobre 1986) motive l’imprécision de cette définition comme suit: *‘le groupe des travailleurs, qui sont*

¹ En fait, on retrouve déjà la première définition légale de ‘cadre’ dans la loi portant organisation de l’économie du 20 septembre 1948 qui institue les conseils d’entreprise. La loi de redressement du 22 janvier 1985 (Moniteur belge du 24/01/1985) reprend cette définition.

considérés comme cadres, est tellement hétérogène et différencié qu'une définition souple prenant en compte la réalité éminemment changeante et organisationnelle des entreprises est indispensable'. En raison de son caractère vague, la définition est complétée par les diverses organisations et entreprises, ce qui entraîne diverses interprétations de la notion de cadre.

Nous pouvons toutefois extraire de cette définition vague un certain nombre de dimensions qui permettent de mieux cerner la notion de 'cadre'. Les dimensions ou les caractéristiques les plus fréquemment retenues pour la délimitation du groupe 'personnel de cadre' sont celles qui découlent de cette vague définition officielle. Les critères suivants sont abordés: la limite supérieure (personnel dirigeant), la limite inférieure (statut d'employés et exercice d'une fonction supérieure), le diplôme et une expérience professionnelle équivalente.

Vers le haut, le personnel de cadre est *limité par le personnel dirigeant* ('à l'exclusion du personnel de direction'). Cette dernière notion n'est pas clairement définie, mais on admet généralement que le personnel de direction se limite aux deux niveaux hiérarchiques les plus élevés au sein de l'entreprise. Le personnel de cadre ne fait donc pas partie du personnel dirigeant, c'est-à-dire de la direction qui assure la gestion quotidienne et qui représente l'entreprise ainsi que du niveau immédiatement inférieur (directeurs ou *managers* et leurs collaborateurs directs).

Vers le bas, le personnel de cadre est légalement *limité aux employés (exécutants)*. Les travailleurs qui effectuent un travail manuel n'appartiennent pas à la catégorie des 'cadres'. On peut donc affirmer qu'il appartient aux responsables de l'entreprise eux-mêmes de fixer la limite inférieure. La définition légale fait en outre apparaître que les cadres sont limités aux employés qui exercent dans l'entreprise *une fonction supérieure*. Cette notion est, elle aussi, relativement floue. La plupart des définitions se concentrent sur les éléments suivants: le fait de donner des ordres à d'autres travailleurs, la délégation de pouvoir de la part de l'employeur, un droit d'initiative et une autonomie relative dans le travail.

Il est communément admis que les cadres ont *un diplôme de l'enseignement supérieur*. Cependant, être titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur est une condition nécessaire mais non suffisante pour être considéré comme un cadre. Le diplôme en soi ne suffit pas. Il doit également s'agir de fonctions qui ne peuvent être exercées que si on est titulaire d'un tel diplôme. En d'autres termes, il faut qu'il y ait un lien entre le diplôme et le contenu spécifique de l'emploi.

De plus, une *expérience professionnelle équivalente* peut également permettre à un employé d'être promu à une fonction de cadre. Il s'agit alors de personnes qui, grâce à leur activité professionnelle, ont le niveau de connaissances nécessaire pour exercer une fonction supérieure. Ceci suppose l'écoulement d'un certain laps de temps au niveau de la vie professionnelle: après une certaine période, des personnes peuvent avoir atteint, grâce à leur activité professionnelle et dans l'exercice de celle-ci, le niveau de connaissances nécessaire pour exercer une fonction supérieure.

Dans la pratique, on utilise généralement encore un autre critère pour délimiter le groupe des cadres: *un critère de rémunération*. On cite souvent la rémunération comme une des dimensions attachées à la catégorie des cadres, en affirmant que ces derniers ont un salaire plus élevé que les autres travailleurs exécutants. Ceci est toutefois difficile à vérifier, étant donné que les rémunérations diffèrent fortement selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise (Sels & Overlaet, 1999; Delmotte et al., 2002).

Cette définition vague est loin de mettre un terme aux discussions sur la notion de personnel de cadre. Quant à la jurisprudence, elle n'a pas non plus fourni jusqu'ici de solution satisfaisante: outre les caractéristiques propres à l'entreprise (complexité, technicité, organisation, ...), la jurisprudence 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 de 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 décision;
- 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, responsabilité du travail exécuté et contrôle sur le personnel d'exécution.

Ce sont clairement des critères que l'on peut déduire immédiatement ou qui sont proches des éléments que nous avons mis en évidence dans la définition. Les tribunaux du travail accordent une assez grande importance à la mesure de l'autonomie, du droit d'initiative et de la responsabilité.

2.2 L'angle d'approche administratif

Lorsque nous examinons les sources administratives et les banques de données, force est de constater que les cadres y apparaissent rarement ou pas du tout. Il y a cependant une exception: la base de données des élections sociales du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail. Pour les élections des membres du conseil d'entreprise, les électeurs sont classés en quatre catégories: les ouvriers, les employés, les jeunes travailleurs et le personnel de cadre. Des élections sont organisées pour les cadres pour autant que l'entreprise compte au moins 15 cadres. Cette base de données ne nous permet cependant pas d'avoir une vue d'ensemble de cette catégorie de travailleurs; en effet, elle est limitée aux entreprises comptant

plus de 100 travailleurs et qui occupent au moins 15 cadres. De plus, elle concerne uniquement le secteur privé. Le tableau 1 indique le nombre de cadres dans les entreprises d'au moins 15 cadres et d'au moins 100 travailleurs.

Tableau 1. Nombre de cadres dans les entreprises d'au moins 15 cadres et d'au moins 100 travailleurs selon les différentes régions du pays, en chiffres absolus et en %

Région	1995		2000	
	Nombre d'entreprises	Nombre cadre	Nombre d'entreprises	Nombre cadre
Bruxelles	565 (18,4%)	47 712 (41,4%)	548 (17,2%)	60 873 (42,2%)
Wallonie	695 (22,7%)	18 990 (16,5%)	755 (23,7%)	22 566 (15,7%)
Flandre	1 809 (58,9%)	48 450 (42,1%)	1 882 (59,1%)	60 624 (42,1%)
Total	3 069	115 152	3 185	144 063

Source: MET

L'analyse de ce tableau nous permet de constater que le nombre de cadres a augmenté de 28 911 unités entre 1995 et 2000. La répartition des cadres entre les différentes régions, elle, est restée constante pendant cette période. Il convient cependant de noter que ces chiffres ne nous donnent aucune indication en ce qui concerne le nombre de cadres dans les PME, or ces entreprises représentaient 98,8% des entreprises belges en 1998.

Une autre source administrative où nous pouvons trouver indirectement des données sur les cadres (par le biais d'une codification)² est l'Enquête sur les forces de travail (enquête EFT) réalisée par l'Institut national de la Statistique (INS). Pour coder les professions, cette enquête recourt à la classification CITP.³ Cette classification est un système qui a été conçu par l'OIT (Organisation Internationale du Travail) pour la recherche socio-scientifique et les banques de données et, en particulier, pour des séries de données qui reprennent la 'profession' comme variable centrale. L'Institute of Employment Research (IER) de l'Université de Warwick a développé une variante européenne de cette classification pour Eurostat, à savoir la CITP-88 (COM). Dans cette nomenclature, les fonctions sont classées en ordre décroissant de complexité des tâches et des exigences de connaissance⁴ liées à la fonction: le cadre supérieur et la direction relèvent du groupe 1, les membres du personnel appartenant à la catégorie des cadres moyens sont, pour l'essentiel, classés dans le groupe 2, etc. Selon l'organisation européenne Eurocadres, les cadres

² On ne peut distinguer les cadres dans le fichier que par une seule question: *Quelle fonction ou quelle profession exercez-vous dans votre activité principale?*

³ Organisation Internationale du Travail (1990).

⁴ On distingue quatre niveaux de compétence: enseignement primaire, enseignement secondaire, enseignement supérieur et enseignement universitaire.

font partie du '*Professional and Managerial Staff (PMS)*' et ils appartiennent aux deux premiers groupes de la classification CITP-88⁵ (Mermet, 1999).

Dans le tableau suivant, nous examinons le nombre de cadres à partir des chiffres de l'enquête sur les forces de travail (1997-1999) pour la Belgique et l'Union européenne. Nous nous limitons à la CITP-niveaux 1 et 2.

Tableau 2. Pourcentage de cadres dans le total des salariés selon l'EFT (Belgique et EU-15, 1997-1999)

	EFT 1997		EFT 1999	
	Belgique	EU-15	Belgique	EU-15
CITP-1+2	24,6	18,4	26,2	18,7
CITP-1	5,3	5,6	5,9	5,6
CITP-2	19,3	12,8	20,3	13,1

Source: Eurostat-EFT (1997 et 1999), salariés dans les classifications CITP-1 et CITP-2

En Belgique, le nombre de personnes dans la catégorie CITP-1 est passé de 5,3% à 5,9% entre 1997 et 1999 alors que ce nombre est resté stable dans l'Union européenne: 5,6%. La catégorie CITP-2 est passée en Belgique de 19,3 à 20,3%, alors que pour l'Union européenne elle augmente plus faiblement: elle passe de 12,8% en 1997 à 13,1% en 1999.

Une comparaison avec une enquête française nous apprend qu'il existe pour la Belgique une grande différence entre une description des cadres basée sur la CITP-1 et la CITP-2, et la définition de l'APEC qui est plus basée sur la pratique. Le nombre de cadres en Belgique oscille entre 26,2% (selon la CITP-1+2) et 13,5% (selon l'APEC, 2002). Le tableau ci-dessous donne plus de détails.

Tableau 3. Taux d'encadrement dans certains pays de l'Union européenne

B	D	E	F	I	L	NL	UK	UE
13,5	10,5	16,5	14,5	12,0	20,5	16,0	19,5	14,5

Source: APEC, 2002

Ci-dessous, nous examinons une application de cette méthode aux pays de l'Union européenne. Nous nous limitons aux deux premières sections de la classification CITP.

⁵ Parfois, le groupe 3 de la classification CITP est également repris. Il vise les fonctions techniques et les professions intermédiaires.

Tableau 4. Personnel de cadre en Europe (1999)

	Nombre de salariés (x 1 000)	Nombre de cadres CITP-88 (1-2) (x 1 000)	% de cadres selon CITP-88 (1-2)
<i>Belgique</i>	3 299	867	26,3
Danemark	2 457	446	18,2
Allemagne	32 193	4 889	15,2
Grèce	2 245	414	18,4
Espagne	10 771	1 600	14,9
France	19 989	2 980	14,9
Irlande	1 088	307	28,2
Italie	14 782	1 850	12,5
Luxembourg	160	31	19,4
Pays-Bas	6 730	1 712	25,4
Autriche	3 175	475	15,0
Portugal	3 499	339	9,7
Finlande	2 011	527	26,2
Suède	3 589	721	20,1
Royaume-Uni	23 832	7 098	29,8
<i>Total (15 pays)</i>	<i>129 819</i>	<i>24 253</i>	<i>18,7</i>

Source: Eurocadres (2000), chiffres Eurostat-EFT (1999), CITP-88 (1-2)

Le tableau 4 indique que la part des cadres diffère sensiblement selon les pays au sein de l'Union européenne. Selon ce calcul, la Belgique se trouve dans le groupe de tête avec les Pays-Bas et la Finlande, mais près les pays anglo-saxons (le Royaume-Uni et l'Irlande) qui ont les pourcentages les plus élevés.

Il convient de noter qu'au sein de cette classification CITP, le deuxième groupe (professions intellectuelles et scientifiques) comprend des professions qui n'appartiennent pas au personnel de cadre en Belgique. Par ailleurs, on trouve dans le troisième groupe (personnel subordonné dans des professions intellectuelles et scientifiques) des professions que l'on rangerait habituellement parmi les cadres en Belgique. On utilise cette classification CITP dans de nombreuses recherches sociologiques. Cette classification présente néanmoins certains inconvénients (voir infra).

2.3 Angle d'approche sociologique

Lorsque nous examinons les études sociologiques, notre premier constat est que la notion de cadre n'est pas utilisée explicitement (contrairement à celle d'ouvrier ou d'employé). Nous voyons pourtant que l'on utilise des catégories pour délimiter des groupes qui nous font penser aux 'cadres'. On met en évidence des fonctions de *management*, avec presque toujours une distinction entre le cadre supérieur et le cadre moyen. Dérogeant aux tendances juridiques et administratives, l'approche sociologique se base sur l'expertise ou le savoir-faire professionnel pour placer des professions dans les échelons supérieurs des classifications professionnelles. Dans

ce domaine, la littérature sociologique s'écarte fortement des usages juridiques. Comme nous l'avons déjà dit, de nombreuses banques de données travaillent avec la classification CITP. Sur la base des deux premiers codes (1 et 2), il est possible de distinguer les cadres (à un niveau 1 digit). Dans de nombreuses enquêtes, on demande soit le nom de la profession, soit une description des tâches principales de la profession. Cette façon de procéder présente toutefois certains inconvénients. En voici une brève énumération.

1. On doit toujours procéder à un recodage de ces questions. L'octroi d'un code à une dénomination de fonction n'est pas toujours aisé car souvent, les dénominations de fonctions au sein des enquêtes réalisées sont soit plus générales, soit plus spécifiques que dans la classification. Il est néanmoins possible de ventiler les répondants dans les enquêtes, en fonction du niveau de fonction.
2. De plus, la définition des cadres est liée à l'entreprise ou à la fonction. Dans telle entreprise, la personne qui exerce une certaine fonction est rangée parmi la catégorie des cadres, alors qu'il en va autrement dans une autre entreprise.
3. En général, les classifications sont assez déséquilibrées. Certaines classes de professions sont assez spécifiques tandis que d'autres sont très globales.
4. Enfin, ces classifications vieillissent. Bien que ces dernières années on note une plus grande uniformité dans les classifications de professions utilisées dans la recherche, le vieillissement de ces classifications reste un problème constant. De nouvelles professions s'ajoutent, d'anciennes disparaissent. Il est par exemple de plus en plus difficile de coder des professions à l'aide du système de classifications en raison de la rapidité des mutations technologiques. On peut de moins en moins distinguer des professions stables et reconnaissables. Un problème connexe concerne le fait que dans les années 80, on a assisté à une croissance importante du nombre de professions liées aux fonctions dirigeantes. On peut même parler d'une véritable hausse de *management* au cours de cette période.

Tout cela implique que le recodage des données professionnelles des répondants représente un travail titanesque. Dans la suite de ce document, nous allons nous pencher sur la manière d'augmenter notre connaissance des cadres à partir des différentes enquêtes existantes en y ajoutant une question simple.

En effet, il est quasiment impossible d'énumérer de manière exhaustive, dans une liste avec des modalités de réponses, toutes les aptitudes et les activités inhérentes à chaque fonction. De plus, on ne peut pas demander aux répondants de choisir la réponse adéquate dans une très longue liste de fonctions. L'information souhaitée devrait pouvoir être obtenue autrement. Au vu des problèmes de codification, et du fait qu'il n'y a généralement pas de place dans les questionnaires pour atténuer ces problèmes de codification par des questions additionnelles, on opte souvent dans la recherche pour un questionnement simple basé sur une auto-identification par le répondant. Le critère le plus rudimentaire et le plus utilisé dans les recherches en Flandre et/ou en Belgique est le statut des travailleurs. C'est un classement typiquement belge, étant donné qu'il repose sur la différence

de statut qui existe encore en Belgique entre les ouvriers et les employés, différence de statut derrière laquelle se cachent encore et toujours des différences socio-économiques réelles. Dans ce type de question, on utilise bel et bien la notion de cadres. La question qui suit est un exemple de question simple d'identification. Dans le troisième volet, nous reviendrons sur cette question et nous la développerons.

1. Comment pourriez-vous décrire votre emploi, si vous tenez uniquement compte du travail que vous faites? Etes-vous:
 - 1. ouvrier/ouvrière non qualifié(e)
 - 2. ouvrier/ouvrière qualifié(e)
 - 3. employé(e)
 - 4. employé(e) supérieur(e)
 - 5. cadre

2.4 Conclusion

Qu'avons-nous appris sur les cadres à partir de l'examen de la littérature (matériel juridique, administratif et sociologique)?

1. Une grande imprécision règne quant au contenu concret de la notion de 'cadre'. Juridiquement, il n'existe pas de contours statutaires précis pour cette notion, alors qu'il en existe pour les ouvriers ou les employés, par exemple.
2. En raison de cette imprécision, la notion de 'cadre' est, en Belgique mais aussi sur le plan international, un concept méconnu dans les statistiques administratives et les études sociologiques.

Une question importante à se poser, surtout si l'on songe à l'utilité ou à la faisabilité d'un observatoire des cadres, est bien évidemment: sur 'qui' devons-nous nous focaliser? Nous savons que l'instrument 'codage des professions' présente un certain nombre d'inconvénients.

1. La classification des professions CITP appliquée à grande échelle dans diverses banques de données ne donne pas satisfaction. Une comparaison avec une enquête française nous apprend qu'il existe pour la Belgique une grande différence entre une description des cadres basée sur la CITP-1 et la CITP-2, et la définition de l'APEC qui est plus basée sur la pratique. Le nombre de cadres en Belgique varie de 26,2% (selon la CITP-1+2) à 13,5% (selon l'APEC, 2002).
2. Les codifications des professions sont entachées de diverses faiblesses méthodologiques.
3. Les systèmes de classification scientifiques n'utilisent pas la notion de 'cadre', si ce n'est sous la forme d'une auto-identification du répondant.

Dans le tableau 5 (voir infra), nous examinons quelques caractéristiques qui sont mises en avant dans les cercles juridiques, administratifs et sociologiques. Parmi ces caractéristiques éventuelles, nous distinguerons les 'caractéristiques précises'

des 'caractéristiques imprécises' que l'on peut associer à la notion de cadre. Nous pouvons dire des caractéristiques du premier groupe ('caractéristiques précises') qu'elles sont indéniablement liées au groupe des cadres. En d'autres termes, la situation est claire au sujet de chacune d'entre elles. Chaque cadre a cette caractéristique. C'est beaucoup moins vrai pour le deuxième groupe de caractéristiques ('caractéristiques imprécises') pour lequel il existe des divergences sur certaines d'entre elles. Ce sont des caractéristiques qui ne font pas l'unanimité lorsqu'on tente de cerner la catégorie des cadres.

Tableau 5. Caractéristiques précises et caractéristiques imprécises de la catégorie des cadres du point de vue juridique, administratif et sociologique

Caractéristiques précises	Caractéristiques imprécises
<ol style="list-style-type: none"> 1. Employés 2. Exercer une fonction supérieure <ul style="list-style-type: none"> - Avoir de l'autorité sur une partie du personnel ou sur une division de l'entreprise - Avoir des responsabilités - Prendre des initiatives - Avoir de l'autonomie 3. Avoir un diplôme de l'enseignement supérieur (enseignement supérieur ou universitaire) ou une expérience professionnelle équivalente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ne font pas partie du personnel de direction: pas la direction (gestion quotidienne) ni le niveau directement en dessous (directeurs ou <i>managers</i> et leurs collaborateurs directs), donc seulement à partir du troisième niveau hiérarchique dans l'entreprise 2. Salaire minimum: 23 699 euro (956 000 BEF) brut par an 3. Employé non barémisé 4. Dénomination de la fonction 5. Régime salarial individuel 6. Régime horaire individuel

3. À la recherche d'une meilleure étude qualitative et quantitative

Dans la deuxième partie de l'étude préparatoire à la mise en place d'un Observatoire des Cadres, nous avons poursuivi la discussion. Par le biais d'une enquête, nous avons cherché à savoir comment, dans la vie de tous les jours, on définit les cadres dans les entreprises belges. Ainsi, nous avons demandé à un échantillon limité et représentatif d'employeurs et de délégués d'organisations syndicales de placer un certain nombre de fonctions de cadre de leur entreprise sur des échelles mesurant quelques dimensions du travail (*recherche quantitative*). Ce résumé ne présente que les résultats de l'enquête auprès des entreprises. Les aspects qualitatifs de la recherche - entretiens avec des experts syndicaux, des représentants des centrales syndicales, des experts (scientifiques et politiques) et des cadres dont l'objectif était de cerner des critères pour définir la catégorie des 'cadres' - sont disponibles dans le rapport de recherche (Delmotte, Van Gyes & De Troyer, 2002).

Au cours de cette phase exploratoire, nous nous sommes également intéressés à la 'qualité du travail'⁶ de ce groupe de travailleurs.

De la première partie de l'étude exploratoire, il ressort qu'il règne une grande imprécision quant aux critères qui permettent de définir les cadres. La décision de considérer telle ou telle fonction comme une fonction de cadre dépend fortement de 'facteurs de situation' et doit presque être examinée au cas par cas. Jusqu'à présent, nous n'avons pas encore donné la parole aux deux groupes concernés, c'est-à-dire les employeurs qui occupent les cadres et les cadres eux-mêmes. Quels critères avancent-ils pour distinguer les 'cadres' des autres catégories de travailleurs? Vous trouverez la réponse dans ce qui suit.

Nous avons examiné toutes les sources possibles pour voir ce qu'est un cadre, et sur base de cette étude en profondeur de la littérature, nous sommes en mesure de présenter aux personnes interrogées un certain nombre de critères pour arriver ainsi à une définition du personnel de cadre.

Nous présentons ci-dessous les opinions des responsables du personnel (255 entreprises)⁷ sur un certain nombre de caractéristiques (potentielles) des cadres. Ces caractéristiques assez générales nous permettent de savoir sur la base desquelles les responsables du personnel définissent les cadres. Ensuite, nous examinons les fonctions de cadres citées de manière plus approfondie. Au total, 472 fonctions de cadres ont été citées.⁸ Les caractéristiques suivantes sont successivement abordées: la place dans la hiérarchie et l'aspect 'donner des ordres', le statut de travail, le

⁶ Le concept de qualité du travail est issu d'une méthodologie développée initialement aux Pays-Bas, et qui conjugue *quatre aspects distincts* de la situation de travail, à savoir, le contenu du travail, les circonstances de travail, les conditions de travail et les relations de travail. Ces quatre aspects qui se rapportent bien entendu les uns aux autres sont devenus des mots standards dans les recherches sur la qualité du travail et se décrivent comme suit:

- *le contenu du travail* se réfère à la nature et au niveau du travail ainsi qu'à la manière dont les tâches doivent être exécutées. Ceci peut impliquer des risques de stress mais aussi des possibilités d'apprentissage;
- *les circonstances de travail*: dans ce cas, il s'agit des circonstances physiques dans lesquelles le travail est effectué. On examine dans quelle mesure ces risques physiques ont des implications pour la santé et la sécurité des travailleurs;
- *les conditions de travail*: cela concerne les conditions dans lesquelles les travailleurs fournissent des prestations. Ce terrain est très large car il concerne les conditions de travail à différents niveaux d'analyse: les conditions de travail primaires (par exemple le salaire, la forme du contrat de travail), les conditions de travail secondaires (par exemple, le temps de travail) et tertiaires (par exemple la formation, la promotion des travailleurs);
- *les relations de travail*: cela réfère aux relations qui s'exercent entre les travailleurs et les employeurs, et ce en lien avec les trois aspects précédents et la mesure selon laquelle les travailleurs ont un lien avec ces thèmes.

⁷ Les responsables du personnel constituaient le plus grand groupe de tous les répondants (56,9% du nombre total des répondants étaient des responsables du personnel de l'entreprise). En outre, les enquêteurs devaient, au début de l'enquête téléphonique, demander en premier lieu le responsable du personnel de l'entreprise. Ce sont donc eux les répondants visés. Dans ce qui suit, nous utiliserons le terme 'répondant'.

⁸ Il s'agit ici des deux fonctions de cadre les plus fréquentes (= fonctions de cadre avec le plus grand nombre de travailleurs). Certaines entreprises n'ont cité qu'une seule fonction de cadre; ceci explique que nous n'avons analysé que 472 fonctions de cadres au lieu de 510 (255 x 2).

diplôme requis, les caractéristiques de la fonction (pression au travail, travail varié, autonomie, charge physique), la rémunération (revenu, avantages supplémentaires et la participation financière, la formation du salaire) et le régime horaire. Une synthèse de ces éléments nous permet de déterminer quels sont les points sur lesquels les entreprises ont des vues divergentes ou convergentes en ce qui concerne la description des cadres. Enfin, nous examinons les fonctions contestées, fonctions dont à l'évidence il y a un doute quant au fait de les assimiler ou non à des fonctions de cadres.

3.1 Critères de définition de la catégorie des cadres

Nous avons demandé aux répondants de vérifier quelles caractéristiques parmi celles qui sont énumérées sont, à leurs yeux, importantes pour définir un cadre (voir tableau 6).

Tableau 6. Importance des caractéristiques de la catégorie des cadres, en % (n=255 entreprises)

Caractéristiques	Pas important	Important	Très important
1. <i>Un diplôme de l'enseignement supérieur</i>	6,3	63,9	29,8
2. Un diplôme universitaire	24,7	56,5	18,8
3. Un statut d'employé	17,3	48,6	34,1
4. Ancienneté dans l'entreprise	44,7	42,0	13,3
5. Être membre de la direction	56,5	35,3	8,2
6. <i>Être personne de confiance de la direction</i>	8,6	40,8	50,6
7. Représenter l'employeur	14,5	49,4	36,1
8. <i>Donner des ordres à d'autres travailleurs</i>	5,5	43,1	51,4
9. <i>Avoir des responsabilités dans la fonction</i>	0,4	23,5	76,1
10. <i>Avoir de l'autonomie dans la fonction</i>	3,1	35,7	61,2
11. <i>Effectuer un travail intellectuel</i>	5,1	51,8	43,1
12. Échelle salariale élevée dans l'entreprise	16,1	65,0	18,9
13. Salaire non barémisé	31,0	47,8	21,2
14. Pas de régime salarial spécifique pour les heures supplémentaires	36,1	42,3	21,6
15. Être disponible à tout moment pour l'employeur	12,6	59,6	27,8
16. Possibilité de mutation par l'employeur	49,4	41,6	9,0
17. Pouvoir exercer toutes sortes de fonctions au sein de l'entreprise si d'autres sont absents	14,9	55,3	29,8
18. Gestion ou direction journalière de l'entreprise	25,1	47,5	27,4
19. Passer des contrats au nom de l'employeur	25,5	54,5	20,0

L'analyse fait apparaître que *six caractéristiques* sont considérées comme *très importantes* (items imprimés en italique) par les responsables du personnel des entreprises. *Avoir des responsabilités dans la fonction* est cité comme la caractéristique la plus importante. Quelque 99,6% des répondants estiment que cette caractéristique est

importante voire très importante pour définir un cadre. Plus de trois répondants sur quatre (76,1%) sont d'avis que cette caractéristique est même très importante. La deuxième place est également occupée par une caractéristique liée à l'emploi, c'est-à-dire: *avoir de l'autonomie dans la fonction*. 96,9% des répondants estiment que cette caractéristique est importante, voire très importante. Quelque six répondants sur dix sont d'avis que ceci est une caractéristique très importante.

Les caractéristiques *effectuer un travail intellectuel* (94,9%) et *avoir de l'autorité sur d'autres travailleurs* (94,5%) arrivent successivement en troisième et quatrième place. La cinquième place revient à *avoir un diplôme de l'enseignement supérieur* (93,7%). Le 'top six' se termine par *être une personne de confiance de la direction* (91,4%).

Les trois caractéristiques considérées comme les moins importantes par les répondants sont: *être membre de la direction* (sans importance pour 56,5% des répondants), *la possibilité d'être muté par l'employeur* (sans importance pour 49,4% des répondants) et *l'ancienneté* au sein de l'entreprise (sans importance pour 44,7% des répondants). Un certain nombre de répondants (34,1%) ont ajouté un autre critère. En définitive, les répondants donnent souvent les mêmes descriptions des caractéristiques qu'ils attendent d'un cadre mais traduites en d'autres termes. Ainsi en va-t-il de termes la fiabilité, l'indépendance, la loyauté ... Par ailleurs, les répondants citent fréquemment la caractéristique '*avoir des aptitudes sociales*'.

Dans le chef des responsables du personnel (ou chefs d'entreprise) interrogés, un cadre est un travailleur qui donne des ordres et a des responsabilités au sein de l'entreprise. En outre, on peut compter sur un cadre et lui faire confiance. En échange, l'entreprise donne au cadre l'autonomie nécessaire.

Quand on demande aux répondants 'qui est cadre?', ils pensent à une personne qui exécute certaines tâches au sein de l'entreprise et qui doit avoir certaines aptitudes pour le faire. On attend d'un cadre qu'il utilise son cerveau. L'aspect '*effectuer un travail intellectuel*' n'est pas sans importance. Dans notre 'société de la connaissance' et de plus en plus, on considère un diplôme de l'enseignement supérieur comme une condition minimale. Ceci est particulièrement vrai pour les cadres. De plus, le cadre doit posséder un certain nombre d'aptitudes personnelles pour exercer sa fonction, par exemple des aptitudes sociales. Cette compétence est très proche de 'donner des ordres', ce qui a en effet trait en premier lieu au fait d'avoir un bon contact avec les personnes.

3.2 Les cinq fonctions de cadre les plus fréquentes

Nous avons ensuite demandé aux répondants de donner les dénominations officielles de cinq fonctions de cadre maximum présentes dans leur entreprise. Au total, une trentaine de fonctions ont été citées. Les fonctions peuvent être classées de deux manières: par thème et selon les responsabilités. Ainsi, différentes fonctions thématiques ont été identifiées, par exemple des fonctions dans les domaines de la production, des finances, du personnel, de l'administration, ...

À côté de cette subdivision de nature thématique, une subdivision des fonctions est faite selon les responsabilités: directeur, *manager*, chef, responsable, ...

Les fonctions qui ont été le plus fréquemment citées par les répondants sont les fonctions de directeur des ventes, de directeur général, de directeur de la production, de directeur financier, de directeur du personnel, de chef de division et de directeur commercial. Nous allons tenter d'approfondir les caractéristiques de ces fonctions.

3.3 Position hiérarchique et le fait de donner des ordres

En ce qui concerne le fait de '*donner des ordres*' et la position hiérarchique dans l'organigramme de l'entreprise, la loi limite la catégorie des cadres 'vers le haut' dans l'organigramme du personnel. En effet, il est généralement admis que le personnel dirigeant se limite aux deux niveaux hiérarchiques les plus élevés au sein de l'organigramme de l'entreprise. Selon la loi, les cadres se situent donc - au plus haut - au troisième niveau hiérarchique dans l'entreprise. Pour vérifier si ce critère légal est opérationnel, nous avons demandé aux répondants d'indiquer pour chaque fonction de cadre à quel niveau de la hiérarchie elle se situait.

Tableau 7. Position dans la hiérarchie des fonctions de cadre (n=470 fonctions)

Position dans la hiérarchie	CA	%
Niveau n-1 (collaborateurs directs de l'employeur = la direction générale belge)	255	54,3
Niveau n-2 (deuxième niveau hiérarchique en dessous de l'employeur/de la direction générale)	164	34,9
Niveau n-3	43	9,2
Niveau n-4	4	0,8
Niveau inférieur	4	0,8
Total	470	100,0

Ce tableau met en évidence que plus de la moitié des fonctions appartiennent au niveau juste inférieur au niveau le plus élevé. La limite supérieure citée dans la loi ne correspond pas aux résultats de l'enquête. En effet, les cadres appartiennent principalement au niveau n-1 (deuxième niveau) et n-2 (troisième niveau), ils représentent ensemble 89,2% des fonctions. Les cadres se situent donc, au plan hiérarchique, juste en dessous de l'employeur. Les niveaux moins élevés sont nettement moins bien représentés.

Ce n'est pas seulement le niveau où se situe la fonction de cadre qui est important mais aussi l'aspect '*donner des ordres*'. La plupart des cadres donnent des ordres à au moins dix travailleurs; en moyenne, un cadre dirige 43 travailleurs. Mais cette caractéristique est à géométrie très variable. Ainsi, il ressort par exemple de l'analyse des données de notre enquête qu'un cadre déterminé dirige 1 000 travail-

leurs alors qu'un autre n'en a aucun sous ses ordres. La moitié des cadres ont 15 travailleurs ou moins sous leurs ordres; 25% dirigent 41 travailleurs ou plus.

En conclusion, en termes absolus, il est difficile de définir les cadres sur la base de leur position hiérarchique au sein de l'organisation. Il serait toutefois possible de développer un bon indicateur en termes relatifs. Les données récoltées ne permettent cependant pas une telle analyse relative. Mais nous ne pouvons pas passer sous silence que la caractéristique '*donner des ordres*' a été citée comme un critère important pour définir les cadres; ainsi, le tableau 6 fait apparaître que, pour 94,5% des répondants, cette caractéristique était importante voire très importante.

3.4 Le statut des travailleurs qui occupent des fonctions de cadre

Outre la limite supérieure, la loi détermine également une 'limite inférieure' pour déterminer la catégorie des cadres. La loi dispose qu'il doit s'agir d'employés; les ouvriers n'entreraient pas en considération. Les résultats de l'enquête font apparaître que la toute grande majorité (90,0%) des fonctions de cadres sont associées à un statut d'employé. Pour 1,3% des fonctions, les deux statuts (ouvrier et employé) sont pris en considération. Pour quelque 8,1%, aucun statut n'apparaît. Une analyse plus poussée nous permet de constater que de ces 38 fonctions qui n'ont aucun des deux statuts (ni cadre, ni employé), il apparaît que 15 d'entre elles relèvent de la direction générale. Pour moins d'1%, il s'agit d'un statut d'ouvrier. Les chiffres montrent que le plancher légal est clairement présent dans la pratique. Le personnel de cadre est légalement limité vers le bas aux employés (d'exécution). Il ressort également du tableau 6 que le statut d'employé est considéré comme un critère important pour définir le personnel de cadre: 82,7% des personnes interrogées trouvent ce critère important, voire très important. En conclusion, les cadres ont principalement un statut d'employé et pas un statut d'ouvrier.

3.5 Exigences minimales de diplôme

On admet généralement dans la loi que les fonctions de cadres sont liées à l'obtention d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Le fait de posséder un diplôme de l'enseignement supérieur serait une condition nécessaire. Le tableau 8 présente le diplôme minimum exigé pour les fonctions répertoriées dans l'enquête.

À partir du tableau 8, nous pouvons déterminer que, globalement, les travailleurs qui font partie de la catégorie des cadres exercent une fonction pour laquelle un diplôme de l'enseignement supérieur (école supérieure ou université) est requis. En effet, un diplôme de l'enseignement supérieur est nécessaire pour l'exercice de 83,2% des fonctions. Sur base du tableau 6, nous déduisons également que 93,7% des répondants estiment qu'un diplôme de l'enseignement supérieur est un élément important, voire très important, pour définir la notion de cadre. Il convient de noter que pour 10% des fonctions, aucun diplôme n'est exigé.

Tableau 8. Diplôme minimum exigé pour les fonctions répertoriées dans l'enquête (n=463 fonctions)

Diplôme minimum exigé	CA	%
Pas de diplôme	47	10,2
Enseignement secondaire supérieur	29	6,3
Enseignement supérieur non universitaire de type court (1 cycle)	152	32,8
Enseignement non universitaire de type long (minimum 4 ans, 2 cycles)	106	22,9
Université	127	27,4
Autre niveau de formation	2	0,4
Total	463	100,0

Le niveau de formation prédétermine souvent la situation de la position professionnelle (dans ce cas, cadre). Un certain niveau de formation déboucherait en effet sur une position professionnelle déterminée (par une sélection basée sur le diplôme). Nous pouvons toutefois conclure que le niveau de formation exigé (un critère de sélection) est un indicateur difficile. Notre enquête fait apparaître qu'aucun diplôme n'est requis pour environ 10% des fonctions de cadre, et que pour 6% des fonctions de cadre 'seul' un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur est exigé.

3.6 Caractéristiques de la fonction

Le questionnaire reprenait également un certain nombre de caractéristiques de la fonction. Nous avons demandé aux répondants de nous indiquer dans quelle mesure ces caractéristiques s'appliquaient aux fonctions de cadre. Les 'caractéristiques objectives' de la situation de travail des cadres se rapportent aux caractéristiques du travail effectué. Nous inspirant de la littérature en la matière (cf. par exemple Hackman & Oldham, 1980), nous appelons ces caractéristiques objectives des 'caractéristiques de la fonction'. Quatre caractéristiques de la fonction sont abordées: (1) *travail varié*; du travail où l'on peut montrer ce que l'on est capable de faire, un travail dont on voit les résultats, mais aussi un travail qui requiert de nouvelles idées de la part du cadre et un travail à grandes responsabilités; (2) *autonomie (capacité de réguler son travail)*; un travail où l'on peut déterminer soi-même ce que l'on doit faire et comment on doit le faire. Cela renvoie globalement à la mesure dans laquelle le cadre peut décider en toute autonomie de certaines choses; (3) *charge physique*; s'agit-il d'un travail physiquement lourd, dans des conditions de travail pénibles?; et (4) *pression au travail*; un travail effectué sous une pression temporelle ou à un rythme élevé, en d'autres termes, faut-il travailler beaucoup en peu de temps?

Ces quatre aspects de la situation de travail couvrent les principales caractéristiques de la fonction qui se dégagent de la plupart des cadres théoriques (cf. par exemple O'Brien, 1986; Karasek & Theorell, 1990). Ces caractéristiques de la fonc-

tion sont, à chaque fois, mesurées sur une échelle qui va de '0' (absence maximale de la caractéristique) à '10' (présence maximale de la caractéristique) avec '5' comme position centrale neutre.

Dans la suite de ce document, nous allons systématiquement comparer les résultats de la présente enquête avec l'enquête de De Weerd et De Witte (2001). Ils ont questionné 656 travailleurs des secteurs secondaire et tertiaire en Flandre. Dans cette enquête, ils ont fait une distinction selon la position professionnelle ou la catégorie professionnelle à laquelle est rattaché un travailleur. La position professionnelle se décline en cinq modalités: (1) ouvrier non qualifié; (2) ouvrier qualifié; (3) employé ordinaire; (4) employé supérieur; et (5) cadre. Cette position (catégorie) professionnelle est donc une subdivision plus poussée que la distinction statutaire traditionnelle entre ouvriers et employés. Aucune définition de la notion de cadre n'a été donnée. Environ 10% de l'échantillon de l'enquête de De Weerd et De Witte (2001) étaient des cadres au sein d'entreprises (62 répondants). Examinons successivement les quatre aspects de la situation de travail.

Une première échelle mesure la pénibilité des *conditions de travail (travail physiquement lourd)*. Ce facteur est le résultat d'une analyse factorielle. L'échelle de 10 points permet de donner en un seul score le degré de charge physique, 0 représentant un emploi physiquement très peu contraignant et 10 un emploi très contraignant d'un point de vue physique. Donc, plus le score est élevé, plus la charge physique est importante.

Le score moyen sur cette échelle à 10 points est 1,11, ce qui signifie que les cadres exercent des fonctions physiquement peu contraignantes. Dans notre enquête, la médiane se situe à 0. Cela signifie que pour la moitié des fonctions de cadre, le degré de charge physique est égal à 0/10. Pour 25% des fonctions de cadre, le degré de charge physique est supérieur à 1,67/10. L'enquête de De Weerd et De Witte (2001) mettait en évidence que ce sont surtout les ouvriers qui ont des emplois physiquement contraignants, plus que les employés et les cadres. Le score moyen des cadres dans cette enquête était de 1,0/10. À titre de comparaison, les employés supérieurs avaient un score de 1,3/10, les employés ordinaires de 1,7/10, les ouvriers qualifiés de 4,2/10 et les ouvriers non qualifiés de 4,2/10.

La deuxième échelle mesure la *pression au travail*. Plus le score est élevé, plus la pression que l'on ressent au travail est importante. Le score moyen sur cette échelle à 10 points est de 7,54, ce qui indique que les cadres sont confrontés à une forte pression au travail. L'enquête de De Weerd et De Witte (2001) indique que la forte pression au travail se retrouve surtout chez les cadres et les employés supérieurs. Dans cette enquête, les cadres ont un score moyen de 7,4/10. À titre de comparaison: les employés supérieurs obtiennent un score de 6,3/10, les employés ordinaires 5,8/10, les ouvriers qualifiés 5,3/10 et les ouvriers non qualifiés 5,6/10.

Tableau 9. Ventilation des caractéristiques de la fonction sur les échelles à 10 points (n=472 fonctions)

Statistiques	Travail physiquement contraignant	Pression au travail	Travail varié	Autonomie
Mode	0,00	10,00	10,00	7,50
Dispersion	8,33	10,00	6,00	8,75
Écart interquartiles	1,67	3,33	2,00	2,50
Échelles moyenne	1,11	7,54	8,81	7,44
Premier quartile	0,00	6,67	8,00	6,25
Médiane	0,00	8,33	9,33	7,50
Troisième quartile	1,67	10,00	10,00	8,75
Échelle minimum	0,00	0,00	4,00	1,25
Échelle maximum	8,30	10,00	10,00	10,00
Déviatation standard	1,79	2,58	1,25	1,92

La troisième échelle mesure le *caractère varié du travail*; 0 représentant un travail très peu diversifié et 10 un travail particulièrement varié. Le score moyen sur cette échelle est de 8,81; les cadres ont donc un travail varié. La médiane se situe à 9,33; pour la moitié des fonctions de cadre, le degré de travail varié est supérieur à 9,33/10. Pour 25% des fonctions de cadre, le degré de travail varié est même égal à 10/10.

La quatrième et dernière échelle mesure le *degré d'autonomie*. Plus le score est élevé, plus l'autonomie dans le travail est importante. Le score moyen sur cette échelle est de 7,44, ce qui est synonyme pour les cadres d'une grande autonomie dans leur emploi. Dans notre enquête, la médiane se situe à 7,50. Ceci signifie que pour la moitié des fonctions de cadre, le degré d'autonomie est supérieur à 7,50/10. Pour 25% des fonctions de cadre, le degré d'autonomie est inférieur ou égal à 6,25/10. Pour 25% des fonctions de cadre, le degré d'autonomie est supérieur à 8,75/10. L'enquête de De Weerd et De Witte (2001) montre que ce sont principalement les cadres et les employés supérieurs qui ont une grande autonomie pour réaliser leur travail. Le score moyen des cadres dans cette enquête est de 7,4/10. À titre de comparaison, les employés supérieurs ont un score de 6,7/10, les employés ordinaires de 5,5/10, les ouvriers qualifiés de 4,4/10 et les ouvriers non qualifiés de 3,7/10.

En conclusion, les cadres ont un travail varié. Ils travaillent dans des emplois leur procurant une grande autonomie; ils subissent une forte pression au travail, et la charge physique de leur travail est faible. Le tableau 6 (importance des caractéristiques des cadres) a aussi mis en évidence que pour définir le personnel de cadre, on avance comme caractéristique très importante le fait *d'avoir des responsabilités dans la fonction* (une indication d'un travail varié). Pour 99,6% des répondants, cette caractéristique est considérée comme importante, voire très importante, pour définir les cadres. Avoir de l'autonomie dans la fonction vient en deuxième position: 96,9% des répondants estiment que c'est une caractéristique

importante, voire très importante. Ces quatre mesures sont de bons indicateurs pour définir les cadres. L'étude de De Weerd & De Witte, 2001, confirme également ces échelles de mesure.

3.7 Rémunération

La qualité du travail concerne également les conditions dans lesquelles les individus sont disposés à fournir des prestations de travail (Huys et al., 1997). Dans sa forme la plus élémentaire, il s'agit de la compensation offerte par l'employeur comme contre-prestation pour le travail fourni. Outre le salaire, les avantages extralégaux font partie de la qualité du travail. L'enquête montre que ce sont surtout les cadres qui bénéficient d'avantages extralégaux (Sels & Overlaet, 1999; Delmotte et al., 2002).

Revenu

Quels sont les salaires bruts déclarés par les cadres? Si on se limite aux fonctions pour lesquelles un montant exact a été déclaré lors de l'enquête, nous pouvons indiquer que le salaire mensuel brut moyen est de 4 542 euro. La médiane se situe à 3 718 euro. Ceci signifie que pour la moitié des fonctions, le salaire mensuel brut est inférieur ou égal à 3 719 euro. Pour 25% des fonctions, le salaire mensuel brut est inférieur ou égal à 2 975 euro, pour 25% des fonctions, le salaire mensuel brut dépasse 4 958 euro. En d'autres termes, 75% des fonctions ont un salaire mensuel brut égal ou inférieur à 4 958 euro. D'autres études montrent que les cadres ont des salaires mensuels bruts élevés (Sels & Overlaet, 1999). De l'étude de De Weerd & De Witte (2001), il apparaît que ce sont surtout les cadres et les employés supérieurs qui perçoivent des salaires nets élevés.

Tableau 10. Salaire mensuel brut en catégories (n=449 fonctions)

Catégories de salaire mensuel brut	CA	%
Moins de 1 487,36 euro	2	0,4
De 1 487,36 à 1 735,24 euro	2	0,4
De 1 735,25 à 1 983,14 euro	10	2,2
De 1 983,15 à 2 231,03 euro	12	2,7
De 2 231,04 à 2 478,93 euro	22	4,9
De 2 478,94 à 2 726,82 euro	30	6,7
De 2 726,83 à 2 974,71 euro	26	5,8
De 2 974,72 à 3 222,61 euro	44	9,8
De 3 222,62 à 3 470,50 euro	44	9,8
De 3 470,51 à 3 718,39 euro	42	9,4
3 718,40 euro ou plus	215	47,9
Total	449	100,0

Le tableau 10 confirme que les cadres ont des salaires mensuels bruts élevés. Environ la moitié des fonctions de cadre (47,9%) ont un salaire mensuel brut de 3 719 euro ou plus. Seulement 10,6% des fonctions ont un salaire mensuel brut de moins de 2 479 euro. Le revenu, qui est souvent considéré comme découlant de la position professionnelle, est un bon indicateur. Ainsi, une position professionnelle donnée entraîne-t-elle un revenu (salaire) déterminé. Toutefois, le salaire n'est pas vraiment un indicateur clair et aisé à interpréter; en effet les salaires diffèrent fortement selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise (Sels & Overlaet, 1999; Delmotte et al., 2002). Il est donc difficile de faire un constat sur base du seul salaire comme indicateur.

Selon la DIP Rémunération Survey (SD WORX, 1999), la dimension de l'entreprise a une influence importante sur le montant du salaire. Dans les entreprises de plus de 500 travailleurs, les fonctions supérieures sont rémunérées en moyenne de 20 à 30% en plus que les fonctions équivalentes dans des petites entreprises. Pour pouvoir faire une véritable comparaison sur les montants des salaires, il faut tenir compte de facteurs autres que la seule fonction (ou la position professionnelle). Derrière les différences entre les fonctions peuvent aussi se cacher des différences entre secteurs d'activité, des différences au niveau de la taille de l'entreprise, des performances de l'entreprise, du capital de l'entreprise, du rapport de force avec les organisations syndicales, du niveau de formation des travailleurs, etc.

La partie variable du salaire joue aussi un rôle non négligeable. Le statut que l'on a influence fortement l'aspect fixe ou non du salaire mensuel brut (Sels & Overlaet, 1999). Ainsi, le salaire des cadres comprendrait, dans une mesure importante, une composante variable. L'analyse fait apparaître que pour une fonction sur trois (34,5%), une partie du salaire est variable. L'étude de Sels et Overlaet (1999) a déjà montré que les 'salaires variables' se concentrent surtout dans les déciles salariaux élevés. Seulement 13% des travailleurs se situant au sein du décile salarial inférieur ont une ou plusieurs composantes salariales variables. Ce pourcentage est de 55,8% au sein du décile salarial le plus élevé.

Avantages supplémentaires et participation financière

Du reste, à côté de la part variable de la rémunération, il ne faut pas sous-estimer l'importance des avantages supplémentaires pour les cadres.

Nous avons proposé dans le questionnaire deux avantages extralégaux: un plan de pension ou une assurance-groupe relative à la pension et une voiture de société à utiliser aussi pour ses propres besoins. Nous constatons dans l'enquête qu'un plan de pension ou une assurance groupe s'applique à près de 70% des fonctions. En outre, il appert qu'une voiture de société pour usage personnel est une habitude bien ancrée pour ces fonctions. Quelque trois fonctions sur quatre bénéficient de cet avantage.

Nous nous sommes également intéressés à deux pratiques de participation financière. Option d'achat d'actions, participation financière, participation aux bé-

néfices, ... sont quelques-uns des termes utilisés pour indiquer que les travailleurs sont associés aux bénéfices et/ou au capital des entreprises (Stallaerts et al., 1992). Nous nous sommes penchés sur deux formes particulières de participation financière (aussi appelée participation matérielle), à savoir l'application de la participation aux bénéfices et l'utilisation d'une option d'achat d'actions.⁹

Il se dégage de l'analyse qu'une fonction de cadre sur cinq (19,7%) offre la possibilité de recourir à un système de participation aux bénéfices. Une fonction de cadre sur dix (11,1%) peut participer à des options d'achat d'actions. Nous n'avons à cet égard pas constaté de différence selon la taille de l'entreprise. L'étude de Van Gyes et al. (à paraître en 2002) fait aussi apparaître que seulement 10% des entreprises offrent aux travailleurs la possibilité d'acheter des actions. La participation aux bénéfices est présente dans un nombre un peu plus grand d'entreprises, c'est-à-dire une sur cinq. D'autres études montrent que les cadres ont sensiblement plus de possibilités que les ouvriers et les employés de participer financièrement à l'entreprise (Buyens & Vandebossche, 1999; Delmotte et al., 2002).

Il est clair que s'il existe un système de participation aux bénéfices dans une organisation, il vise surtout les travailleurs appartenant à la catégorie des cadres. Ce même raisonnement peut être tenu pour l'option d'achat d'actions. Des systèmes comme la participation aux bénéfices et l'option d'achat d'actions sont principalement mis sur pied pour rémunérer le personnel de cadre.

Tout comme dans le cas des salaires mensuels bruts, la participation financière dans l'entreprise n'est pas un critère clair de définition d'appartenance à la catégorie des cadres. Seule une fonction de cadre sur cinq a pu bénéficier d'un système de participation aux bénéfices et une fonction de cadre sur dix a pu participer à des options d'achat d'actions.

La formation du salaire

Les cadres négocieraient dans une large mesure eux-mêmes leur salaire. Les résultats de l'enquête confirment ceci pour partie (voir tableau, infra).

⁹ Nous avons défini la *participation aux bénéfices* comme un système où une partie des bénéfices de l'entreprise est reversée aux travailleurs. Un système de participation aux bénéfices implique qu'une indemnité liée aux bénéfices est versée en plus du salaire de base. Une partie de l'indemnisation du travail fourni est donc liée aux résultats de l'entreprise (aux bénéfices de l'entreprise).

Pour ce qui est de l'*option d'achat d'actions*, nous avons opté pour la définition suivante: les travailleurs se voient offrir la possibilité de participer financièrement à l'entreprise. Dans ce système, l'entreprise offre à ces travailleurs la possibilité d'acheter des actions en dessous du prix du marché.

Tableau 11. Instruments qui jouent un rôle lors de la fixation du salaire, % de réponses positives

Instruments	CA	%
1. Convention collective de travail sectorielle (n=469 fonctions)	177	37,7
2. Accord d'entreprise ou CCT d'entreprise (n=470 fonctions)	145	30,9
3. Négociation individuelle avec le travailleur (n=470 fonctions)	414	88,1
4. Le montant du salaire est fixé unilatéralement par l'employeur (n=472 fonctions)	173	36,7
5. Mesure individuelle de la prestation (n=472 fonctions)	283	60,0
6. Système d'évaluation (n=472 fonctions)	300	63,6

Le tableau 11 nous apprend que c'est seulement pour un peu plus d'une fonction de cadre sur trois que le salaire est fixé par convention collective de travail sectorielle (37,7%) ou qu'il est fixé unilatéralement par l'employeur (36,7%). Pour moins d'une fonction sur trois (30,9%), cela se fait *via* un accord d'entreprise ou une CCT d'entreprise. Dans près de 90% des fonctions, le salaire est fixé lors d'une négociation individuelle avec le travailleur. En outre, le salaire est fixé dans quelque 60% des fonctions par une mesure individuelle des prestations. Un système d'évaluation de la fonction s'applique dans 63,6% des fonctions de cadre.

Les instruments qui déterminent le salaire peuvent être répartis en trois catégories: un régime collectif (items 1 et 2), un régime individuel (item 3 et, à l'inverse, item 4) et un instrument de prestation (items 5 et 6). Dans l'analyse suivante (voir tableau 12), nous avons construit ces trois nouvelles variables où 0 = aucune des deux pratiques, 1 = 1 pratique et 2 = 2 pratiques.

Tableau 12. Régimes salariaux, en %

	Régime collectif (n=469)	Régime individuel (n=470)	Régime de prestation (n=472)
0 pratique	53,9	9,4	23,9
1 pratique	23,7	29,8	28,6
2 pratiques	22,4	60,9	47,5
Total	100,0	100,0	100,0

Il se dégage du tableau ci-dessus que les cadres sont principalement rémunérés sur la base d'un régime individuel. Pour 60,9% des fonctions de cadre, il y a une négociation individuelle avec le travailleur et le montant du salaire n'est pas fixé unilatéralement par l'employeur. Pour environ la moitié des fonctions de cadre (47,5%), le salaire est déterminé par une mesure de prestation individuelle et un système d'évaluation. Pour plus de la moitié des fonctions de cadre (53,9%), le salaire n'est pas fixé par des conventions collectives de travail sectorielles ou des accords d'entreprise (ou des CCT d'entreprise).

3.8 Horaire de travail

Outre le salaire et les critères qui déterminent celui-ci, nous avons examiné le régime horaire des cadres.

Tableau 13. Horaire de travail, % de réponses positives (n=472 fonctions)

Horaire	CA	%
1. Le cadre travaille-t-il avec un enregistrement du temps de travail?	58	12,3
2. Existe-t-il une compensation des heures supplémentaires en temps?	89	18,9
3. Existe-t-il une compensation financière des heures supplémentaires?	59	12,5
4. Le cadre a-t-il un horaire flottant (peut-il décider quand il travaille à l'intérieur d'un cadre horaire défini)?	294	62,3
5. Existe-t-il un nombre d'heures de travail par semaine déterminé (par exemple 40 heures/semaine)?	301	63,8

Si on se réfère au tableau ci-dessus, nous constatons qu'environ deux fonctions de cadre sur trois (62,3%) ont un horaire flottant. Une norme est fixée en ce qui concerne le nombre d'heures de travail par semaine pour 63,8% des fonctions de cadre. Une compensation des heures supplémentaires en *temps* ne concerne que 18,9% des fonctions de cadre. Une compensation financière des *heures supplémentaires* est encore moins fréquente puisqu'elle ne touche que 12,5% des fonctions de cadre. L'analyse montre qu'environ un cadre sur dix (12,3%) voit son *temps de travail enregistré*.

Répartissons ces instruments de flexibilité horaire en deux catégories: une variable de compensation (motivation extrinsèque: items 2 et 3) et une variable de choix personnel (autonomie horaire, motivation intrinsèque: item 4 et, à l'inverse, item 5). Le premier item, l'enregistrement du temps de travail, est important pour les deux catégories.

Dans l'analyse qui suit (voir tableau 14), nous avons construit deux nouvelles variables où 0 = aucune des deux pratiques, 1 = 1 pratique et 2 = 2 pratiques.

Tableau 14. Horaires, en % (n=472 fonctions)

	Aspect de compensation	Aspect de choix personnel
0 pratique	75,2	27,3
1 pratique	18,2	46,8
2 pratiques	6,6	25,9
Total	100,0	100,0

Le tableau 14 indique donc que pour trois fonctions de cadre sur quatre (75,2%), il n'y a pas de compensation des heures supplémentaires en temps (ou en salaire).

En ce qui concerne l'autonomie horaire (la composante intrinsèque), nous constatons qu'au moins une pratique a été appliquée à quelque trois fonctions de cadre sur quatre (72,7%).

Nous pouvons conclure que l'élément 'choix personnel de l'horaire (le fait que l'on puisse choisir soi-même son horaire)' est un bon indicateur pour définir les cadres.

3.9 Les 'fonctions contestées'

Afin d'avoir une idée précise des 'fonctions contestées', nous avons également prévu dans le questionnaire de demander si certaines fonctions faisaient ou non partie des fonctions de cadre.

Lorsque nous examinons la liste des 'fonctions contestées', deux éléments attirent l'attention:

1. d'une part, il y a visiblement des discussions sur un certain nombre de fonctions qui sont actuellement des fonctions de cadre mais dont on se demande si elles doivent le rester. Il s'agit à première vue de fonctions qui (a) ont quelque chose de 'dirigeant' dans leur dénomination (*manager*, directeur, responsable, coordinateur, ...), mais qui (b) n'appartiennent pas aux échelons supérieurs;
2. d'autre part, il y a un certain nombre de fonctions qui ne sont pas considérées actuellement comme des fonctions de cadre, mais pour lesquelles la question se pose. Dans ces fonctions, on est surtout frappé par le dénominateur 'spécialiste'.

3.10 Conclusion

Dans cette partie de l'étude, nous avons examiné sur le terrain comment définir les cadres et comment vérifier si les critères qui ont été mis en avant dans les sphères juridique, administrative et sociologique se retrouvent dans la pratique. L'élément frappant dans toute cette analyse est que c'est surtout l'aspect 'donner des ordres' qui est mis en exergue dans les éléments recueillis. Voici donc une des principales caractéristiques du personnel de cadre. D'autres caractéristiques jouent cependant également un rôle. Les résultats de l'enquête nous permettent d'envisager deux scénarios: un scénario minimal et un scénario maximal.

Ainsi, il existe un certain nombre de caractéristiques dont on peut affirmer sans se tromper que tous les cadres en sont les dépositaires. Par facilité, nous qualifierons ce scénario de *scénario maximal (tous les cadres)*. Au sein de ce scénario, l'approche est très large. Il s'agit ici par exemple de caractéristiques de l'emploi telles que: travail physiquement contraignant, pression au travail, travail varié et autonomie. Le score moyen sur ces échelles s'élève respectivement à: 1,11/10; 7,54/10; 8,81/10 et 7,44/10. Ces caractéristiques nous permettent d'approcher tous les cadres, mais, outre les cadres, nous approchons également d'autres groupes de travailleurs comme les employés supérieurs. Des caractéristiques comme le di-

plôme et le statut font également partie des caractéristiques du personnel de cadre. La grande majorité des cadres a un statut d'employé (90,0%). Si nous prenons cette unique caractéristique en considération nous touchons, outre les cadres, tous les employés. Il en va de même pour le niveau du diplôme. La grande majorité des cadres est hautement qualifiée (83,1% d'entre eux possèdent un diplôme d'enseignement supérieur ou universitaire). Dans ce contexte, d'autres groupes de travailleurs, comme les employés supérieurs, sont aussi hautement qualifiés. Ce scénario maximal permet certainement de couvrir *tous les cadres*, mais il couvre aussi *d'autres groupes de travailleurs* qui ne sont pas définis comme des cadres au sein des entreprises.

Nous avons qualifié notre deuxième scénario *de scénario minimal (une partie des cadres)*. Avec ce scénario, nous ne couvrons que des travailleurs appartenant à la catégorie des cadres, mais pas tous. Ainsi, toute personne qui perçoit un revenu mensuel net de plus de 4 960 euro appartiendra au groupe des cadres. Toutefois, certains cadres perçoivent un revenu mensuel net inférieur à cette limite. L'appartenance au niveau n-1 (collaborateurs directs de l'employeur = direction générale en Belgique) est une autre caractéristique, si c'est calculé de façon relative (cf. supra). Tous les travailleurs qui appartiennent d'un point de vue relatif au niveau n-1 dans une entreprise font partie des cadres. Autre caractéristique encore: le fait de donner des ordres à au moins la moitié de l'effectif de l'entreprise. On est quasiment certain que lorsqu'une personne a la moitié de l'effectif de l'entreprise sous ses ordres, c'est qu'elle appartient au groupe des cadres. Ici aussi, le calcul doit se faire de façon relative. Outre ces trois caractéristiques, on peut établir une variable combinée en ce qui concerne le système de rémunération. Lorsque le salaire d'un travailleur n'est pas régi par une convention collective de travail; lorsque le salaire n'est pas déterminé unilatéralement par un employeur, mais que ce salaire voit le jour grâce à une négociation individuelle, est basé sur la mesure individuelle des prestations et découle d'un système d'évaluation, on peut être quasiment sûr qu'il s'agit d'une personne faisant partie du groupe des cadres. Grâce à ces quatre caractéristiques (revenu, niveau hiérarchique, 'donner des ordres' et régime salarial individuel), nous sommes certains de couvrir *uniquement des cadres*, mais nous ne touchons pas *l'ensemble du groupe*.

Il convient de noter, sur base de ce qui précède, que le nouveau travailleur, le *'knowledge worker'*, n'apparaît pas vraiment. Il n'est que très peu question de ces professionnels, qui possèdent de nombreuses (voire toutes les) caractéristiques des cadres mais qui se trouvent dans un autre type de relation avec l'employeur, une relation beaucoup moins hiérarchique. Nous pensons par exemple aux télétravailleurs (cf. professions contestées).

Ces deux scénarios constituent le point de départ pour une discussion sur la création d'un observatoire des cadres.

4. Observatoire des cadres

4.1 De la question 'qui sont les cadres?' à la question 'que souhaitons-nous mettre en place?'

À côté de la question 'qui sont les cadres' (volets 1 et 2), il nous semble tout aussi important de répondre à la question 'que souhaitons-nous mettre en place?'. Ce troisième et dernier volet essaie de dessiner les contours de ce que pourrait être un 'observatoire des cadres' en Belgique sur base du matériel de recherche récolté dans les parties précédentes. L'observatoire pourrait fournir de façon intégrée une assistance scientifique au Ministre fédéral de l'Emploi et du Travail, à d'autres organes politiques intéressés et à des acteurs pertinents (organisations syndicales) en ayant une méthode de recherche sur la problématique des cadres fixée par le Ministre de l'Emploi et du Travail.

Partant de cette mission générale, les objectifs de cet observatoire des cadres pourraient être définis comme suivent:

- recueillir, analyser les données et les rendre accessibles; permettre l'accès aux banques de données disponibles sur la problématique des cadres;
- organiser et soutenir certaines réflexions thématiques sur la problématique des cadres en organisant un symposium annuel;
- fournir une assistance scientifique aux acteurs de terrain et aux autres personnes intéressées;
- faire partie d'un réseau international d'observatoires similaires, ce faisant comparer la problématique des cadres en Belgique et faire un *benchmarking* avec d'autres pays européens.

Pour atteindre ces objectifs, la création de l'observatoire des cadres doit s'accompagner:

- d'un financement structurel de la recherche (par exemple, une attribution quinquennale) de sorte que l'on puisse développer l'information et l'expertise avec la stabilité et la longitudinalité nécessaires;
- d'un suivi et d'un pilotage au moyen d'un rapport annuel destiné à un groupe de pilotage qui conseille le Ministre pour fixer le calendrier de l'année de travail suivante dans le cadre des tâches préconisées (cf. infra). Ce groupe de pilotage se composerait de membres de la commission de concertation existante pour le personnel de cadre;
- d'une procédure d'attribution objectivée, dans le cadre de laquelle les candidats potentiels devraient prouver leur expertise (en faisant par exemple une première concrétisation des tâches).

4.2 Pourquoi un observatoire des cadres?

La première partie de ce document a fait apparaître que la notion de 'cadre' a une importance juridique - cependant controversée - en droit du travail mais, que c'est

aussi une notion méconnue dans les études statistiques et scientifiques du système belge du travail.

Il s'agit d'un concept important mais controversé dans le monde du travail belge pour les raisons suivantes:

- il est utilisé légalement pour élaborer des exceptions ou des régimes spécifiques qui dérogent principalement au statut de l'employé, qu'il s'agisse par exemple d'un collège électoral distinct lors des élections sociales, de rémunérations non barémiques ou d'une dérogation au régime de temps de travail. Le 'statut de cadre' a donc un impact non neutre sur les conditions de travail;
- il s'agit d'un concept controversé parce que sa définition est souvent tributaire de la situation et de l'entreprise. Ces définitions 'inspirées par la situation locale' ou 'décentralisées' font également que les fonctions de cadre connaissent une description dynamique. Des fonctions ou professions définies comme cadre dans une entreprise ou un secteur d'activité n'ont pas ce statut dans une autre entreprise ou un autre secteur d'activité.

C'est probablement en raison de son caractère exceptionnel et de la concrétisation spécifique qui lui est donnée au niveau de l'entreprise que cette catégorie de travailleurs est souvent méconnue et absente des banques de données administratives et des analyses socio-scientifiques en Belgique. La visibilité des cadres et des caractéristiques du travail liées à ces travailleurs, en particulier leurs conditions de travail, est très faible. De ce fait, en Belgique, nous ne disposons pas d'une vision systématisée des situations de travail des cadres.

Il est pourtant important de cerner ces situations de travail car:

- le statut s'accompagne de conditions de travail qui dérogent souvent aux statuts 'principaux' (ouvrier/employé). Partant de cette optique, il est donc primordial de savoir qui appartient au groupe des cadres et de quelle manière. Il est aussi important de savoir si le statut de cadres s'utilise pour *déroger* aux régimes généralisés du droit belge du travail (lois et conventions collectives de travail)?;
- bien que ce ne soit pas systématique, nous constatons que le régime individuel joue un plus grand rôle dans la relation de travail des cadres (cf. en particulier le régime salarial et le régime horaire). Le système belge des relations collectives se caractérise par la concertation sociale et les conventions collectives. Il est donc essentiel de suivre un groupe de travailleurs qui, dans une certaine mesure, se soustrait à cette concertation et à ces conventions pour évaluer *la vitalité du modèle de concertation belge*;
- la catégorie des 'cadres' s'est définie de façon historique parce que les travailleurs appartenant à ce groupe professionnel ont occupé une place particulière dans la hiérarchie de l'entreprise et dans la structure de l'organisation du travail. Dans l'organisation du travail taylorisée qui se développait, dominée par un contrôle strict des exécutants, les cadres ont assuré en tant que 'personnes de confiance' de l'employeur une partie importante de ce contrôle et ont occupé une place spécifique dans la hiérarchie. Aujourd'hui, cette organisation

taylorisée du travail est cependant confrontée à de nouvelles formes d'organisation du travail. Dans ces nouvelles formes d'organisation du travail, il est question de délégation de hiérarchie ('empowerment') et de contournement de la hiérarchie ('autonomie professionnelle'). Si la position hiérarchique particulière des cadres se justifiait par le passé, la question qui se pose maintenant est de savoir comment ces nouvelles formes d'organisation du travail ont une influence sur le *développement de nouvelles catégories professionnelles - en parallèle aux cadres dirigeants traditionnels*, décrites comme des professionnels ou des experts. Ces nouveaux groupes professionnels se retrouvent probablement plus dans le secteur des services (marchand et non marchand). Nous les retrouvons très certainement aussi en grand nombre dans le groupe des 'faux indépendants'. Suivre ces mouvements et ces nouveaux groupes professionnels, leur statut (indépendant, cadre, employé, ...) et l'impact que cela a sur la relation de travail est une tâche importante pour l'observatoire qui pourrait étendre ainsi son terrain d'action;

- au plan sociologique, une observation accrue de ce groupe professionnel est nécessaire parce que l'on pourrait ainsi faire le lien avec une recherche basée sur la classe et la position professionnelle. Une telle *recherche sur la stratification* établit des relations entre la classe/position professionnelle et les inégalités sociales, la mobilité sociale, les différences de style de vie et les opinions politiques. La recherche sur la stratification a jusqu'à présent ignoré la notion de 'cadre' alors qu'elle utilise les autres termes statutaires (ouvrier, employé, indépendant, fonctionnaire, ...). La recherche sur la cohésion sociale et la confiance sociétale ne peut se cantonner au 'dessous' du groupe des travailleurs, mais doit également viser le 'dessus'. Une vision de la situation socio-économique des cadres peut remplir ici une fonction centrale;
- enfin, on ne peut oublier que les cadres représentent un groupe professionnel ayant des *organisations de défense de leurs intérêts spécifiques* (au sein et en dehors des trois syndicats traditionnels). Ces organisations doivent pouvoir évaluer et comparer les situations de travail de leurs membres. Or, à l'heure actuelle, ces organisations doivent se servir d'un matériel scientifique très fragmentaire et dont l'interprétation est difficile;
- ce sont d'ailleurs ces organisations de défense des intérêts des cadres qui soulignent que ce groupe est confronté à des *problèmes spécifiques* (pression au travail, conciliation vie professionnelle/vie familiale, mobilité, problèmes d'autorité). Un observatoire qui pourrait rendre ce groupe plus visible au plan scientifique donnerait la possibilité de mieux comprendre la nature et l'importance de ces problèmes spécifiques.

4.3 Que voulons-nous observer?

Sur la base des résultats de la recherche, nous pouvons distinguer deux tâches majeures à confier à l'observatoire:

- d’une part, l’analyse (secondaire) des banques de données qui disposent de données sur le groupe des cadres et;
- d’autre part, la détection de nouvelles tendances qui se profilent pour ces travailleurs tant en ce qui concerne la nature et la taille de leur groupe qu’en ce qui concerne leur vécu au travail.

Ces tâches d’observation doivent s’intégrer dans l’actualité politique; un travail en réseau avec des efforts scientifiques complémentaires et une interactivité claire avec les organes politiques concernés. Nous expliquons ci-dessous ce que devraient être les deux tâches principales de l’observatoire.

4.3.1 Analyse des banques de données

Dans cette étude préliminaire, nous avons sélectionné différentes bases de données (et questionnaires) pertinentes¹⁰ pour notre objet. Nous avons examiné dans quelle mesure des caractéristiques contextuelles (caractéristiques socio-économiques du cadre, situation de travail, dimensions et effets de la situation de travail) relatives à la catégorie des cadres y étaient présentes.

L’analyse des banques de données comprendrait quatre éléments.

4.3.1.1 *Caractéristiques socio-économiques du cadre et profil de l’entreprise*

Premièrement, il s’agira de collecter des caractéristiques contextuelles du groupe de cadres. Ces caractéristiques peuvent généralement être identifiées dans des questionnaires et des données statistiques existants. Une meilleure connaissance de ces caractéristiques permettrait:

- de faire une première description du groupe des cadres;
- de contrôler et d’avoir du matériel de comparaison pour des données provenant d’autres questionnaires et banques de données. Elles sont un moyen de vérifier la représentativité;
- de se forger une idée plus détaillée et plutôt explicative des situations de travail de ces travailleurs si elles peuvent être mises en relation avec des données sur les situations de travail (si elles sont présentes dans la même banque de données).

À ce propos, il nous paraît important qu’en parallèle, l’observatoire s’occupe également d’enregistrer et d’inventorier des fonctions pouvant faire partie de la catégorie des cadres. De nombreuses enquêtes posent des questions sur la dénomination de fonction. Une étude approfondie des fonctions liées à un statut de cadre

¹⁰ Au total, neuf banques de données ont été sélectionnées: INRCT, EFT, le Recensement de la population, l’Enquête sur les salaires de Vacature, l’APS, l’ESWC, le PSBH, Idewe et l’enquête INS sur la structure des salaires. Pour plus de détails, se référer au rapport de recherche.

nous semble être une composante possible et intéressante d'une description de profil du groupe des cadres.

La plupart du temps, cette information peut être identifiée dans les questionnaires. Seule la situation familiale n'est pas abordée dans le questionnaire de l'INRCT, ni dans la grande enquête sur les salaires de Vacature, tout comme on ne trouve aucune information sur le niveau de diplôme dans le questionnaire ESWC.

Caractéristiques socio-économiques du cadre et profil de l'entreprise.

Caractéristiques socio-économiques et profil de l'entreprise

Caractéristiques personnelles

- Sexe
- Age
- Situation familiale
- Niveau de diplôme
- Statut professionnel
- Revenu

Caractéristiques de l'entreprise

- Secteur d'activité
- Taille
- (Dénomination de) la fonction

4.3.1.2 La situation de travail du personnel de cadre

Nous trouvons ci-dessous les caractéristiques à proprement parler de la situation de travail qui détermineront, globalement, la 'qualité du travail'. Comme souvent, nous distinguons ici le contenu du travail, les conditions physiques de travail, les autres conditions de travail et les relations de travail.

Dimensions de la qualité du travail: données existantes dans les banques de données

Contenu du travail

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Caractère complet de la fonction - Tâches d'organisation - Travail varié (pas de travail à cycle court) - Difficulté - Autonomie - Contacts et collaboration - Fourniture d'information - Possibilités de carrière - Formation | <ul style="list-style-type: none"> - INRCT: questions sur 'le travail varié', 'les possibilités d'apprendre' et 'l'autonomie dans le travail'. Dans la version plus détaillée de la banque de données, il y a aussi des questions sur: 'les problèmes par rapport à la tâche', 'l'imprécision au sujet de la tâche', 'le changement dans la tâche', 'l'information' et 'la communication'. - Enquête sur les salaires: questions sur 'la compétence de décision', 'la responsabilité', 'le degré de difficulté', 'l'autonomie'. - ESWC: questions sur 'le caractère complet' du job (répétitif ou non, dépendant d'autres, tâches de soutien, autonomie, responsabilités, ...) ainsi qu'un ensemble de questions sur l'environnement social du travail, avec une attention particulière pour les contacts tant positifs que négatifs avec les collègues. |
|--|---|

Conditions de travail

- Salaire
 - Temps de travail (heures supplémentaires, etc.)
- INRCT: questions sur 'l'incertitude quant à l'avenir', complétées dans la version détaillée de la banque de données par des questions sur 'la rémunération' et 'les possibilités de carrière'.
 - EFT: outre quelques caractéristiques de contexte, l'EFT est surtout axée sur les conditions de travail avec des questions sur le temps de travail, la formation et la rémunération.
 - Recensement: données sur les temps de travail.
 - Enquête sur les salaires: beaucoup d'informations concernant le salaire (par exemple le montant de la rémunération, la rémunération variable, la participation aux bénéfices, la rémunération flexible, l'ancienneté, ...), les heures de travail, la pression du travail et l'évaluation.
 - APS: questions sur le temps de travail.
 - ESWC: 15 questions qui concernent uniquement les temps de travail.
 - PSBH: montant du salaire, durée du travail, formation, avantages extralégaux.
 - INS-enquête sur la structure des salaires: comprend des informations sur les salaires bruts, la durée du travail, le travail en équipe, du week-end et de nuit.

Conditions physiques de travail

- Charge physique
 - Conditions externes
 - Sécurité
- INRCT: des questions sur 'le rythme de travail et le volume de travail', 'la charge émotionnelle', 'les efforts physiques' avec dans la version détaillée du questionnaire, une question supplémentaire sur 'la charge mentale'.
 - ESWC: deux questions comprenant 15 items sur les conditions physiques dans lesquelles on travaille.
 - IDEWE: information sur les conditions physiques de travail.
-

4.3.1.3 Effets de la situation de travail

Ici s'exprime l'influence des caractéristiques de contexte et de la qualité du travail sur le bien-être personnel et les attitudes de travail.

*Dimensions des effets du travail**Bien-être personnel*

- Bien-être psychique
 - Absence pour maladie
- ESWC: un bloc de questions sur les effets du travail avec une attention particulière pour les maladies, les accidents et la satisfaction par rapport aux conditions de travail.
 - INS-enquête sur la structure des salaires: absence au travail.
 - IDEWE: informations sur l'état de santé.
- INRCT: bien-être psychique comme la qualité du sommeil.
 - PSBH: nombre de jours d'absences au travail, état de santé.
-

Attitudes de travail

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction par rapport à l'emploi - Satisfaction au travail - Engagement - Implication dans l'entreprise - Intention de quitter l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> - APS: outre les caractéristiques de contexte, une question est posée sur la satisfaction au travail. Dans cette question, la satisfaction au travail est ventilée selon les quatre dimensions distinguées ci-dessus afin de se forger une opinion sur la satisfaction par rapport à l'emploi à l'aide de 13 items. - Enquête sur les salaires: évaluation de la satisfaction en ce qui concerne différents aspects du salaire. - PSBH: satisfaction quant aux revenus, à la sécurité d'emploi, à la nature du travail, au nombre d'heures de travail, à l'horaire, aux conditions de travail, intention de quitter l'entreprise. - INRCT: intention de quitter l'entreprise (intention de changer d'emploi). |
|--|--|
-

S'il n'existe pas de source unique sur laquelle nous baser pour analyser les différents aspects de la qualité du travail chez les cadres, nous constatons qu'il y a malgré tout des sources pour chaque aspect du travail. En rassemblant ces différentes sources, il serait possible d'obtenir un aperçu assez complet de la qualité du travail des cadres. Mais cette approche présente le désavantage d'utiliser différentes sources. Premièrement, il sera très difficile de filtrer de manière uniforme les cadres dans les banques de données existantes. Deuxièmement, les enquêtes ont un degré de représentativité élevé globalement, mais cette représentativité ne vaut pas nécessairement au niveau de la catégorie des cadres.

L'avantage de disposer de sources différentes est que nous pouvons comparer les réponses aux questions couvrant un même contenu et nous forger ainsi une idée de la précision des données.

4.3.1.4 *Au-delà de la situation de travail*

Outre la qualité du travail de la catégorie des cadres, il faut s'attacher à d'autres indicateurs. Pour ce qui est de la qualité du travail, il apparaît dans notre étude que les cadres ont un travail varié, qu'ils ont des emplois présentant un haut degré d'autonomie et que la charge physique est faible. Il y a un seul aspect du travail pour lequel ils enregistrent un mauvais score: la pression au travail. La situation de travail des cadres comprend bien entendu plus que la seule qualité du travail (cf. définition, voir supra). C'est la raison pour laquelle, nous plaçons pour la prise en compte d'autres indicateurs tels un indicateur sur la conciliation vie professionnelle-vie privée, thème qui est également au centre des lignes directrices européennes.

Il nous faut également examiner quelques caractéristiques spécifiques comme le développement de la carrière. Les cadres se voient imposer de plus en plus de responsabilités mais manquent de temps pour leur épanouissement personnel. En outre, les contenus du travail et de la fonction changent désormais en permanence. On demande de nouvelles compétences et la maîtrise de nouvelles techniques, il y

a de nouvelles organisations de travail, une autre relation avec le client, une internationalisation accrue. Il est essentiel que des entretiens sur le développement de la carrière aient lieu entre les cadres et leur chef. Il faut aussi examiner plus avant une caractéristique spécifique comme la mobilité (externe). C'est pourquoi, nous plaçons pour que l'on tienne compte d'indicateurs sur la qualité du travail et sur la qualité de la vie.

4.3.2 Suivi thématique des nouvelles tendances

Notre étude nous apprend que la catégorie des cadres se constitue plutôt comme un 'ensemble flou' (Boltanski, 1982), de là vraisemblablement la difficulté à la définir de façon stricte. L'hétérogénéité de cette catégorie est la raison majeure de la difficulté à décrire avec précision qui peut être considéré ou non comme cadre. Le statut de cadre est pourtant une donnée reconnue dans le système de travail belge. En outre, ces éléments compliquent le classement en catégories des différentes professions considérées comme personnel de cadre. C'est pourquoi l'observatoire pourrait utilement organiser une réflexion (politique) sur les nouvelles tendances (économiques, d'organisation du travail, ...) et examiner quelles en sont les conséquences sur la nature et sur l'importance du groupe des cadres.

L'analyse systématique des banques de données et leur comparaison rendront plus visibles les problèmes spécifiques des cadres. Ici aussi, il nous semble nécessaire que l'observatoire dépasse le niveau de base de l'analyse des banques de données et s'attelle à approfondir la problématique en organisant et en préparant la réflexion politique sur de tels problèmes spécifiques de vécu au travail.

4.4 Condition de départ cruciale: savoir qui nous voulons rendre visibles

Il est crucial pour la faisabilité de l'observatoire de sortir de l'impasse dans laquelle nous nous trouvons et de rendre les cadres visibles dans les banques de données et les enquêtes existantes.

La présente étude préliminaire à la création de l'observatoire a consacré beaucoup d'énergie à tenter de répondre à la question: *qui* sont les cadres? Un certain nombre de caractéristiques ont été mises en avant tant dans la littérature (juridique, administrative, sociologique) que sur le terrain (les enquêtes auprès d'entreprises et de représentants syndicaux). Sur base de ces éléments, deux scénarios possibles ont été présentés ci-dessus: un scénario minimal et un scénario maximal (voir supra). Au sein de l'observatoire, on ne veut viser que la catégorie des cadres. Nous essayons dans ce point de proposer un scénario alternatif (scénario pragmatique) qui reprend les deux scénarios et y ajoute un troisième élément.

4.4.1 Le codage des professions n'est pas une solution à court terme

Une méthode basée sur le codage des professions ne constitue en aucun cas un élément de scénario possible pour rendre les cadres plus visibles dans les ques-

tionnaires et les banques de données. Toutefois, le codage des professions est très souvent utilisé et est une composante de certains questionnaires importants sur la situation de travail en Belgique. Outre les limites méthodologiques générales auxquelles sont confrontés de tels codages, cette méthode se heurte à des restrictions particulières lorsqu'il s'agit d'identifier les cadres. Le groupe des cadres est un groupe hétérogène si l'on se base sur les dénominations de fonction. La méthode de codage la plus usuelle, la classification CITP, est difficilement utilisable pour délimiter les cadres. En principe, on pourrait prendre la CITP-1 et la CITP-2, mais ceci engendre un trop grand nombre de problèmes pratiques, étant donné qu'il y a dans ces groupes des professions qui ne font pas partie des cadres et que dans les autres groupes (comme la CITP-3), il y a des professions qui, elles, relèvent bien du groupe des cadres. Seuls un enregistrement et un inventaire permanents peuvent permettre à terme d'avancer dans ce domaine (cf. tâches de l'observatoire).

4.4.2 Scénario pragmatique: ajouter une seule question dans les enquêtes existantes

Il existe un certain nombre de caractéristiques dont nous pouvons affirmer sans nous tromper que tous les cadres les possèdent. Nous appelons ceci par facilité *le scénario maximal (tous les cadres)*. Dans ce scénario, l'approche est très large. Il s'agit ici par exemple de caractéristiques de l'emploi comme l'existence ou non d'un travail physiquement contraignant, la pression au travail, le travail varié et l'autonomie. Grâce à ces caractéristiques, nous sommes certains que nous touchons largement la catégorie des cadres mais, outre les cadres, nous touchons d'autres groupes de travailleurs comme les employés supérieurs. Le diplôme et le statut peuvent aussi caractériser les cadres, mais nous savons que si nous prenons uniquement ces caractéristiques en considération nous touchons, outre les cadres, des employés. En conséquence, ce *scénario maximal* permet certainement de couvrir *tous les cadres*, mais il couvre aussi *d'autres groupes de travailleurs* qui ne sont pas définis comme tels dans les entreprises.

Nous avons baptisé le deuxième scénario *le scénario minimal (une partie des cadres)*. Avec ce scénario, nous couvrons essentiellement les cadres, mais pas tous puisque dans ce cas de figure, toute personne qui perçoit un revenu mensuel net de plus de 4 960 euro appartiendra au groupe des cadres. Toutefois, certains cadres perçoivent une rémunération qui se situe en deçà de cette limite. Nous sommes donc assurés de couvrir *uniquement des cadres* mais *pas l'ensemble du groupe*.

Le troisième scénario, qui nous semble le plus réaliste, consiste en une approche plutôt pragmatique, c'est-à-dire l'insertion dans les enquêtes existantes d'une seule question relative à l'appartenance de la personne interrogée. Ainsi, on pourrait lui demander dans le cadre de différentes enquêtes si elle se considère comme appartenant à une des catégories suivantes: ouvrier non qualifié, ouvrier qualifié, employé ordinaire, employé supérieur ou cadre.

Une seule question supplémentaire dans les enquêtes existantes permettrait d'obtenir une classification élémentaire des cadres.

Si on prend cette question comme base de travail, des contrôles pourraient ensuite être effectués en recourant à d'autres items (et variables) comme le diplôme, le statut, les conditions de travail (salaire, temps de travail, ...), les caractéristiques de l'emploi (travail varié, autonomie, pression au travail, charge physique) afin de délimiter les cadres dans une banque de données existante.

4.4.3 L'enquête sur les forces de travail, première enquête à prendre en considération pour l'insertion d'une question sur l'appartenance à une catégorie professionnelle

L'enquête sur les forces de travail (EFT) nous paraît être la meilleure enquête dans laquelle insérer à court terme la question sur l'appartenance à une catégorie professionnelle telle que suggérée dans le troisième scénario.

Cette manière de procéder et l'utilisation de l'EFT présentent un certain nombre d'avantages non négligeables que nous énumérons brièvement ci-dessous.

1. Tout d'abord, des questions relatives à la qualité du travail vont certainement être insérées dans cette enquête au vu des lignes directrices européennes. Cette enquête devrait être révisée pour 2003, ce qui signifie que le moment est opportun pour faire un certain nombre de propositions en la matière.
2. Il s'agit d'une enquête internationale, ce qui rend possible la comparaison avec d'autres pays de l'Union européenne.
3. L'échantillon total comprenait, en 1999, 47 840 ménages (45 786 ménages, soit 89 381 personnes ont effectivement participé à l'enquête).

L'inconvénient est qu'il n'est pas facile d'isoler les cadres dans l'EFT. En reprenant la question de référence (question subjective) du scénario 3 et grâce à un certain nombre d'indicateurs sur la qualité du travail, il serait tout à fait possible d'identifier ce groupe de travailleurs. Moyennant une petite adaptation, il serait possible de se prononcer sur la situation de travail des cadres. D'un point de vue scientifique aussi, il nous semble que cet ancrage dans une enquête existante est la solution à privilégier.

Bibliographie

- APEC (2002), *Emploi cadre. Les perspectives pour 2002*, Panel Europe APEC, 29 p.
- Boltanski L. (1982), 'Les cadres. La formation d'un groupe social', *Les Editions de Minuit*, Paris.
- Buyens D. & Vandebossche T. (1999), 'De Human Resources functie doorgelicht', in *HR-Jaarboek 1999: personeelsbeleid in België, Personeelsmanagement in Vlaanderen en Brussel*.
- Delmotte J., Lamberts M., Sels L. & Van Hootegem G. (2002), *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.
- Delmotte J., Van Gyes G. & De Troyer M. (2002), *Voorbereidende studie voor het oprichten van een observatiesysteem van het kaderpersoneel (Etude préliminaire à la mise en place d'un observatoire des cadres)*, HIVA-K.U.Leuven/TEF-ULB, Leuven/Brussel, 205 p.
- 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', *Arbeidsmarktonderzoekersdag 2001 (verslagboek)*, Steunpunt WAV-K.U.Leuven, Leuven.
- 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 handboek*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Karasek R. & Theorell T. (1990), *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York.
- Mermet E. (1999), *Professional and managerial staff, organisation, collective bargaining and individual arrangements*, Eurocadres-European Trade Union Institute, Brussel.
- O'Brien G. (1986), *Psychology of work and unemployment*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Organisation Internationale du Travail (1990), *Classification internationale type des professions: CITP-88*, OIT, Genève.
- SD WORX (1999), *DIP remuneration survey*, <http://www.sd.be>.
- Sels L. & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen. Wat verdient u en wie verdient meer? Vacature-salarisenquête*, Acco, Leuven.
- Stallaerts R. et al. (1992), *Financiële participatie van werknemers*, Garant, Leuven.
- Van Gyes G., van der Hallen P. & Martens A. (2002), *Arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Vanachter O. (1987), 'Het begrip kaderpersoneel in de wet en in de rechtspraak', *Oriëntatie*, jrg. 7, nr. 6, p. 129-139.

La notion de ‘personnel de cadre’ est pertinente dans le cadre du système social belge (droit du travail, organisations syndicales, gestion du personnel, etc.). Toutefois, nous devons cependant faire le constat qu’il existe beaucoup d’imprécisions quant à la définition et à l’utilisation correcte de cette notion. Ceci induit, au plan scientifique, que cette catégorie de travailleurs reste relativement mal connue. Ainsi, dans les statistiques, la catégorie ‘personnel de cadre’ est difficilement identifiable; en outre, la situation de travail des cadres est plus fréquemment présumée qu’objectivée.

Afin de remédier à cette situation, la Commission de concertation pour le personnel de cadre, organe d’avis du Ministère fédéral de l’Emploi et du Travail, a plaidé pour la création d’un Observatoire des Cadres. Cette Commission a donné pour mission à une équipe universitaire de réaliser une étude préliminaire à la mise en place d’un tel Observatoire. L’étude a été réalisée par l’Hoger Instituut voor de Arbeid de la K.U.Leuven (HIVA-KULeuven), le Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming (Steunpunt WAV) et le Centre de Sociologie du Travail, de l’Emploi et de la Formation de l’Université Libre de Bruxelles (TEF-ULB). C’est grâce au programme Agora des SSTC que l’étude a pu être réalisée.

L’étude s’est principalement structurée autour de l’idée de trouver une définition qui soit scientifique et opérationnelle du groupe des ‘cadres’; elle a également examiné quelles étaient les données qui permettraient de déterminer la situation de travail des cadres et de quelle manière ces données pourraient être collectées en Belgique. Le présent rapport présente la synthèse des résultats de l’étude.

Les auteurs: **Jeroen Delmotte** travaille en tant que collaborateur scientifique au Département ‘Arbeid en Organisatie’ du Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA) de la KULeuven (HIVA-KULeuven); **Guy Van Gyes** est chef de projet au sein du même Département. **Marianne De Troyer** est chargée de recherches au Centre de Sociologie du Travail, de l’Emploi et de la Formation de l’Université Libre de Bruxelles (TEF-ULB). **Peter van der Hallen** est directeur du Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming (Steunpunt WAV).