

et

Avancement, pyramides et carrières

DANS l'embauche et l'avancement du personnel des entreprises privées ou publiques, on doit respecter certaines conventions, lois ou statuts ; ici, on ne peut embaucher ni au-dessous de dix-huit ans, ni au-dessus de soixante ans ; là, on ne peut nommer un agent d'un grade au suivant tant qu'il n'a pas un minimum d'ancienneté dans le premier de ces deux grades ; ailleurs, la proportion dans le grade le plus élevé ne peut dépasser un tiers, etc.

Ces règles qui ont pour objet d'éviter des abus interdisent, en conséquence, certaines pratiques ; elles introduisent des contraintes dans la gestion du personnel, un peu comme le code de la route en introduit dans la conduite des véhicules ; mais on aurait tort de croire que le seul respect de ces règles suffit à assurer une gestion en tous points satisfaisante ; il est arrivé, en effet, que sans enfreindre ni loi, ni règlement, on ait, par exemple, bloqué l'avancement de jeunes employés pour avoir laissé avancer un peu trop vite des employés plus anciens à un moment où les circonstances s'y prêtaient.

Il n'est certes pas facile d'empêcher que les fluctuations de la situation économique ou financière, générale ou particulière, se répercutent sur les carrières, mais si on laisse les choses aller, l'avancement peut ressembler à une loterie où certaines années de naissance ou d'entrée dans l'entreprise, l'établissement ou le corps, équivalent à de bons numéros, alors que d'autres années sont de mauvais numéros ; on peut, aussi, avoir un recrutement en montagnes russes ou se trouver amené à licencier du personnel jeune et qualifié, alors qu'à l'autre bout de l'échelle des âges, un nombre supérieur d'employés approche de la retraite, et sera à remplacer quelques années après. D'une manière générale, le laisser-aller conduit à faire dépendre la carrière de l'époque de recrutement, c'est-à-dire d'un facteur parasite sans rela-

tion avec la compétence, alors qu'une bonne gestion doit assurer à des agents de mérite égal des carrières à peu près analogues qu'ils soient nés en 1915, 1925 ou 1935. Contrairement à ce que certains croient, cette exigence n'a pas seulement en vue l'intérêt des agents (d'ailleurs les à-coups en favorisent certains au détriment des autres) ; elle a aussi et surtout en vue l'intérêt de l'entreprise et elle vaut autant lorsque l'avancement se fait par un choix très sélectif que lorsque l'ancienneté y joue le premier rôle.

Autrement dit, une bonne gestion du personnel a pour objet d'éliminer de l'avancement les inégalités qui sont sans relation avec la compétence et non d'égaliser les chances d'agents de valeur inégale. Cette précision n'est pas sans objet, car certains subodorent on ne sait quelle démagogie dans la bonne gestion du personnel, alors qu'en fait, elle résulte d'un souci de rationalité.

D'autres pensent, sans doute, qu'il va de soi qu'on doit pratiquer une bonne gestion et s'étonnent, peut-être, que la démographie intervienne dans une matière qui leur semble relever uniquement du droit et de la comptabilité.

En fait, le corps des agents d'une entreprise est semblable à une population qui évolue au cours du temps sous l'effet à la fois de décisions de la direction, relatives au recrutement, à l'avancement et aux licenciements, et de changements qui échappent à cette direction : décès, démissions, arrivées à l'âge de la retraite, vieillissement. De plus, les décisions prises par la direction sont soumises à certaines règles, de sorte qu'on ne peut pas toujours atténuer par une décision ultérieure les conséquences d'une décision précédente lorsque l'expérience en montre les défauts ; s'il apparaît, par exemple, qu'il y a trop d'agents de 50-59 ans dans un corps, on ne peut pas licencier systématiquement des agents de ces âges pour rétablir l'équilibre. Dans l'impossibilité fréquente

de guérir, il faut donc prévenir, c'est-à-dire éviter les conséquences fâcheuses que pourrait avoir telle décision ; ce qui exige que l'on connaisse ces conséquences et, par suite, qu'on assortisse chaque type de décision de perspectives correspondantes de l'évolution du corps.

Voici un exemple qui n'est pas tout à fait imaginaire : une grande entreprise publique est obligée, dans un temps très court, d'augmenter ses effectifs, une réduction de la durée hebdomadaire de travail lui ayant été imposée. Cette augmentation d'effectifs va entraîner une augmentation du nombre de cadres. On peut y pourvoir de deux manières :

- a) Par recrutement de cadres à l'extérieur ;
- b) Par accélération de l'avancement des agents de l'entreprise.

La première solution peut être difficile à adopter si les cadres à recruter doivent avoir une compétence très définie ; elle se heurte, en outre, à l'hostilité du personnel qui se voit frustré de promotions inespérées. Ainsi, tout se ligue pour qu'on adopte la deuxième solution ; sans calcul, on n'a d'ailleurs pas de raison de la refuser ; les inconvénients sont pour beaucoup plus tard et on ne les entrevoit pas.

Les choses changent si l'on fait un calcul : pour une augmentation d'effectifs correspondant au passage de la semaine de quarante-huit heures à celle de quarante, la solution b) introduit dans l'avancement une suite de hauts et de bas tels qu'il y a des différences de quatre à cinq ans d'ancienneté ou d'âge entre les agents qui sont nommés à un grade dans une période favorable et ceux qui sont nommés au même grade à une époque défavorable. L'amortissement est très lent, de sorte qu'une solution qui arrange ceux qui la prennent se trouve gêner périodiquement leurs successeurs, pendant très longtemps. Cette conclusion est valable quel que soit le mode d'avancement, ancienneté ou choix, pour une raison purement arithmétique : les bénéficiaires de l'avancement accéléré restent plus longtemps en place ; les suivants ont donc plus longtemps à attendre.

L'â-coup pris comme exemple peut paraître exceptionnel du fait qu'il est emprunté à une situation très particulière ; mais le recrutement intensif d'enseignants depuis 1955, plus proche de nous, risque de conduire à des difficultés analogues ; il est fréquent, d'autre part, que le recrutement soit très irrégulier dans certains corps. La pratique et la théorie montrent que dans ce cas, les â-coups d'avancement sont fatals ; en d'autres termes, une bonne gestion exige un recrutement régulier ; enfin, lorsqu'on crée un corps, on risque fort de lui laisser prendre une répartition par âges aberrante, par ignorance des conséquences fâcheuses qu'aura celle-ci plus tard.

Les perspectives d'évolution d'un corps suivant l'ancienneté, l'âge et le grade de ses agents appartiennent aux perspectives démographiques ; mais lorsque la répartition proportionnelle de l'effectif total entre les divers grades est fixée à l'avance, certains calculs diffèrent de ceux qu'on rencontre couramment dans les perspectives de population ; ils ne sont pas pour autant, très difficiles.

Les obstacles qui s'opposent à la pratique courante de perspectives dans la gestion du personnel sont autres.

1. De nombreux corps n'ont pas de situations convenables de l'état et du mouvement de leur personnel ; or, il faut un minimum de données pour établir les perspectives souhaitables ;
2. Bien que les calculs perspectifs ne soient pas d'une grande difficulté, ils ne peuvent être faits que par des spécialistes ou des personnes ayant reçu une formation convenable ; peu de corps en disposent.

En résumé, la gestion du personnel n'est pas seulement une affaire de droit et de comptabilité ; elle exige que les conséquences des décisions sur les effectifs à recruter, à faire avancer, etc., soient examinés à l'aide de perspectives étendues sur quelques dizaines d'années. Pour ce faire, il est indispensable de disposer de statistiques suffisantes et d'un service capable de mener à bien ces perspectives.

Louis HENRY.

DÉMOGRAPHIE

Rencontre démographique franco-allemande.

Le 12 février 1973, la République fédérale allemande créait l'Institut fédéral de recherches démographiques. L'antériorité de l'INED, organisme analogue né en 1946, la collaboration institutionnelle en matière administrative, technique, scientifique et politique aussi, entre les deux pays au sein de la Communauté européenne appelaient,

logiquement, un échange de vues, une confrontation des expériences entre responsables des deux organismes.

En février, les Français étaient allés à Wiesbaden pour saluer le nouveau-né ; les 11 et 12 octobre, trois experts allemands dont le Directeur de l'Institut et deux hauts fonctionnaires sont venus à Paris rendre visite à l'INED.

Les débats, organisés successivement au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Population, sous la présidence du Directeur de la Population et des Migrations et à l'INED, portèrent

principalement sur cinq thèmes :

- La baisse de la fécondité depuis 1964 plus rapide en République fédérale allemande qu'en France.
- Le statut et l'organisation des deux instituts.
- Les enquêtes d'opinion, d'attitudes et de motivation.
- Les moyens statistiques en République fédérale allemande en matière de politique d'aménagement du territoire.
- L'enseignement de la démographie en France.

La fécondité allemande a diminué très vite puisque le taux net de reproduction est tombé à

0,73 au premier semestre 1973 (il était en France de 1,15 en 1972). Une projection calculée avec ce taux de 0,73 supposé constant à partir de 1975, ramènerait la population de la République fédérale allemande en l'an 2000 à 57 millions d'habitants, soit le chiffre de 1962 (actuellement la population s'élève à 61,5 millions) et les décès excéderaient constamment les naissances durant les vingt-sept prochaines années (ce qui fut déjà le cas en 1972). Les naissances vivantes annuelles passeraient de 700 000 à 550 000 au fil des années ; rappelons qu'il y eut en France en 1972 quelque 874 000 naissances.

Fécondité et densités

Les démographes allemands exprimèrent l'opinion que cette évolution n'était pas inquiétante et présentait même un certain nombre d'avantages. Il est vrai que la République fédérale allemande avec ses 246 habitants au kilomètre carré n'a pas les mêmes problèmes d'environnement que la France et que les seuils de saturation sont atteints dans de nombreuses régions, d'autant plus que la partie sud et sud-est du pays demeure encore relativement peu peuplée.

L'appréciation sur l'évolution de la population dépend d'abord des données actuelles et du passé démographique du pays. Si la France avait la densité allemande, elle compterait 139 millions d'habitants et l'attitude des experts français, économistes et démographes serait sans doute différente.

Il fut également observé que l'abaissement de la fécondité présente toujours des avantages en matière de niveau de vie durant les quinze à vingt premières années du processus puisque le rapport actifs/non-actifs s'améliore. Mais l'histoire est une plus longue épreuve et ces facteurs s'inversent ultérieurement. Le rôle de l'immigration, compensateur du ralentissement de la croissance des actifs, fut également évoqué. Actuellement, la politique de population de la République fédérale allemande n'est pas « nataliste », mais elle s'oriente vers une préoccupation « sociale » de soutien des familles qui, ayant deux enfants, en

souhaiteraient un troisième ou un quatrième en particulier grâce à une politique adéquate du logement.

La comparaison des structures, du fonctionnement et du financement des deux Instituts, INED et Institut fédéral, a montré que, malgré des différences de taille et d'articulation, les mêmes problèmes se posent quant aux relations entre la recherche et l'appareil politico-administratif d'une part, et d'autre part entre la recherche démographique et l'Office de Statistique qui effectue les recensements et élabore les statistiques d'état civil. Les experts allemands furent très intéressés par le programme des enquêtes d'opinion, d'attitudes et de motivation réalisé depuis vingt-six ans par le département de psycho-sociologie de l'INED, et les bases d'une collaboration pour des travaux analogues, notamment en matière d'immigration, ont été posées ; en effet, les deux pays sont désormais face à des problèmes analogues pour l'accueil et l'adaptation d'une population étrangère active et non active (les familles) qui atteint en France et en Allemagne plus de 6 % de la population totale.

Les micro-recensements allemands

Les participants français furent à leur tour vivement intéressés par les moyens statistiques dont disposent les Allemands pour connaître les migrations internes grâce à l'enregistrement obligatoire de tout changement de domicile ; les fiches remplies à cette occasion devant comporter, non seulement les adresses anciennes et nouvelles, mais le sexe, l'âge, l'état matrimonial et l'activité économique. Ces sources statistiques, renforcées par des micro-recensements (au 1/100e ou au 1/1000e) entre les recensements normaux mettent à la disposition de l'appareil administratif et des chercheurs un très précieux instrument de travail. Le micro-recensement fournit un baromètre démographique qui n'est pas seulement tourné vers l'emploi mais sert de support à des questions variables d'une enquête à l'autre, très précieuses pour la connaissance de la réalité sociale ; cette quête à l'informa-

tion est d'autant plus remarquable que la République fédérale n'est pas très planificatrice. Le développement de l'enseignement démographique en France a été très certainement rendu possible et favorisé par l'antériorité de la création de l'INED et les chercheurs de cet Institut ont constitué le fer de lance de cet enseignement ; il était donc utile aux experts allemands d'en connaître l'histoire et les caractéristiques actuelles.

Ces deux journées d'entretien ont permis d'esquisser le programme d'une collaboration amicale : échanges réguliers de chercheurs et d'informations, préparation conjuguée de certaines enquêtes afin de pouvoir en comparer plus aisément les résultats.

Même si les démographes et statisticiens allemands ne considèrent pas « catastrophique » la baisse rapide de la fécondité qu'ils constatent, la création de l'Institut fédéral est due, pour une part non négligeable, à ce phénomène. Cette création souligne la prise de conscience récente, dans tous les pays, du rôle primordial du facteur population dans l'évolution contemporaine de nos sociétés.

P. L.

LES ÉDITIONS DE L'INED

La mortalité par génération en France, depuis 1899

L'INED vient de publier un Cahier sur la mortalité en France, depuis le début du siècle (1).

Les variations de mortalité au fil des années ont des causes diverses : une tendance à long terme provenant des progrès de la médecine et de l'hygiène, des phénomènes conjoncturels (une épidémie de grippe élèvera le taux de mortalité d'une décimale) et aussi l'histoire passée des générations (les conséquences de la guerre 1914-1918) sur ceux qui ont vécu cette époque par exemple. Pour essayer d'interpréter le poids de ces diverses causes, il faut dissocier la mortalité « du moment » (celle qui résulte des décès survenus une année donnée) de la mortalité par génération, c'est-

à-dire par année de naissance : comment évolue la mortalité de l'ensemble des personnes nées en 1880 ou 1890 ou en 1900 ?

L'auteur avait à sa disposition un enregistrement des décès, à la fois par âge et par génération, pour la période de 1899 à nos jours ; moyennant quelques corrections pour les décès de guerre incomplètement déclarés et pour la période 1899 à 1906 où les décès n'étaient pas relevés par génération, il a pu dresser des tables annuelles de mortalité du moment pour chacune des années de 1899 à 1969, ainsi que des tables de mortalité pour les générations nées depuis 1824. Ces tables par génération, très rarement présentées, (mentionnons celles de P. Delaporte) permettent de mieux apprécier les effets des progrès de la médecine et de voir les effets sur la vie humaine, d'événements perturbateurs majeurs (comme la Première guerre mondiale). A cet égard, l'auteur pense que la remontée des quotients de mortalité entre cinquante et soixante ans qui a été notée au début des années cinquante peut s'expliquer, au moins en partie, par les effets à long terme de la guerre sur les générations qui y ont participé.

Du fait des progrès réguliers en matière de lutte contre la mortalité, les générations ont une durée de vie moyenne plus longue que l'espérance de vie à l'époque de leur naissance. Cette différence pour les générations nées de 1899 à 1920 est de quatre à cinq ans pour les hommes, de sept à neuf ans pour les femmes (décès de guerre exclus).

(1) *La mortalité par génération en France, depuis 1899*, par J. Vallin, 484 pages dont 190 pages de tables de mortalité du moment et par génération. 41,80 F. En vente aux PUF et à l'INED.

IDÉES ET REVUES

Le poids à la naissance

L'observation est généralement plus délicate en sciences humaines que dans les sciences physiques, car non seulement de nombreuses variables interviennent dans la causalité des phénomènes, mais il est difficile de dissocier leurs effets, souvent

même de les appréhender et presque toujours impossible de les répéter en modifiant les facteurs comme on le fait en laboratoire.

Dans un article de *Population* (1) sur le rang de naissance et ses conséquences, les auteurs remarquaient que l'on ne peut conclure à un effet de rang que si le phénomène observé, le poids à la naissance par exemple, donne lieu à des résultats différents s'il est vécu dans des conditions absolument identiques, à l'exception du rang. Or, on peut imaginer que le poids à la naissance est influencé par l'âge de la mère et par le rang de naissance, mais qu'il l'est aussi par le milieu socio-professionnel et le niveau des revenus, par les progrès médicaux et par la dimension finale de la famille. Ce n'est que si toutes ces variables peuvent être connues et leur action respective mesurée que des conclusions peuvent être tirées.

Aussi certaines études, même faites avec sérieux, pèchent-elles fondamentalement à cause du choix des variables retenues au départ.

C'est le cas d'un travail, sur un million et demi de naissances, mené dans l'État de New York, entre 1959 et 1967, pour lequel les chercheurs, du fait de la limitation des sources utilisées, n'avaient retenu que trois variables à mettre en relation avec le poids à la naissance (en fait, la proportion des bébés de moins de 2,500 kg) : l'âge de la mère, celui du père et le rang de naissance. Les résultats sont consignés dans un récent article de *Human biology* (2).

Si l'on rapproche uniquement rang de naissance et poids, on aboutit à une courbe en U : la proportion des nouveau-nés de moins de 2,500 kg est de 7 % pour le premier-né, elle diminue jusqu'à 5,7 % pour la troisième naissance, puis elle augmente jusqu'à 6,7 % pour la sixième naissance ; au-delà l'accroisse-

ment se poursuit, mais très lentement.

Lorsque, pour juger de l'effet du rang, on fait intervenir l'âge de la mère, les résultats sont différents : la proportion des bébés de moindre poids est la plus basse dans le groupe des mères de 25 à 29 ans et la courbe, selon le rang, a aussi la forme d'un U ; la proportion est de 6,3 % pour les naissances de premier rang, puis elle baisse jusqu'à 5 % pour celles de troisième rang et remonte ensuite pour les rangs supérieurs. En revanche, pour d'autres tranches d'âge, notamment les plus élevées, les courbes ont une tout autre allure.

On constate aussi que la proportion des bébés « légers » croît avec l'âge de la mère lors de la naissance : elle atteint 12 % pour les premières naissances des femmes de 40 à 44 ans.

Finalement, les auteurs tirent de cette étude la conclusion suivante : les mères ayant des intervalles entre grossesses soit très courts, soit relativement longs, ont le pourcentage le plus élevé de nouveau-nés pesant moins de 2,500 kg ; celles qui ont des intervalles ni courts, ni longs, ont le plus faible pourcentage de nouveau-nés au-dessous de ce poids. Or il est probable qu'une étude faite en comparant le poids à la naissance des frères et sœurs, pour des familles achevées, de même niveau de revenu, donnerait à son tour d'autres résultats.

D'ailleurs, dans l'article de *Population* mentionné, on rappelait deux études sur le poids à la naissance dont les conclusions étaient à la fois différentes entre elles et différentes de celles que nous avons résumées.

Notre intention n'est pas, bien entendu, de répandre le scepticisme sur la recherche en sciences humaines, mais de souligner, au passage, toutes les chausse-trapes qu'elle recèle.

P. L.

Pour des motifs d'ordre administratif, nous ne pouvons accepter, en règlement de l'abonnement à *Population et Sociétés*, que des chèques postaux ou des chèques bancaires libellés à l'ordre de : " M. le Régisseur des recettes de l'I.N.E.D. "