



## La gestion des ressources humaines

La « gestion des ressources humaines » est une préoccupation qui se développe en ces temps de crise de l'emploi et de transformation des qualifications professionnelles. Au dessus d'une certaine taille, les entreprises se dotent souvent, sous des appellations variées, d'une « direction des ressources humaines », qui, entre autres fonctions, ont à gérer et programmer l'évolution des effectifs de salariés des différentes catégories. Des filières d'enseignement universitaire préparent à cette discipline, à laquelle des ouvrages ou manuels commencent à être consacrés [1].

Le gestionnaire des ressources humaines vise à combiner au mieux les contraintes économiques et sociales avec la sécurité de l'emploi et la gestion de carrière du personnel, et à éviter les à-coups que sont aussi bien les licenciements collectifs que les embauches massives et précipitées. Il doit posséder de solides connaissances juridiques, sociologiques et psychologiques. Mais la démarche démographique est aussi essentielle en cette matière. Toute préparation à la gestion de personnel doit inclure une bonne formation, théorique et pratique, à ce type de raisonnement.

La notion de *carrière professionnelle*, en particulier, relève de l'analyse longitudinale du démographe. Celle-ci consiste à raisonner sur ce qu'il appelle des *cohortes*, ensembles de personnes ayant vécu le même événement la même année : ainsi la naissance ou le mariage en démographie classique, l'embauche ou le passage au grade supérieur en gestion des ressources humaines.

Un autre parallèle s'établit de même entre la *population stationnaire* en démographie et l'*état stationnaire* en gestion. La première est un modèle dans lequel les régimes de natalité et de mortalité étant fixés et équilibrés, la forme de la

pyramide des âges et l'effectif total restent invariables à travers le temps. Si on imagine, par analogie, que les pratiques d'embauche, de promotion interne et de départ — d'une entreprise ou d'une profession — se stabilisent, on peut étudier vers quel état stationnaire tend la « pyramide des grades » correspondante.

Ces parallèles avaient été dressés dans un article fondateur de Louis Henry à l'INED [2]. Ils s'appliquaient non seulement à des salariés d'une branche ou d'une entreprise, mais aussi à la population qui s'installe dans une ville nouvelle ou un quartier nouveau. L'auteur remarquait : — que « *la répartition par âge de tels ensembles est rarement conforme à la normale (...) et que les distorsions qui en résultent sont non seulement très profondes, mais durables* ; — que « *les dossiers (d'information sur le personnel ou les habitants) sont souvent conçus d'une manière trop étroitement administrative, de sorte qu'ils sont difficilement utilisables à d'autres fins* ».

Plus tard [3], s'intéressant à la gestion des corps régis par des règles statutaires, Louis Henry observait que « *le laisser-faire dans la gestion du personnel conduit à des inégalités très marquées dans l'avancement des agents suivant la date de leur entrée dans le corps* ». Et résumant ses travaux dans ce bulletin, il insistait [4] : « *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 examinées à l'aide de perspectives étendues sur quelques dizaines d'années* ».

L'idéal que propose cette approche au gestionnaire est, en simplifiant à l'extrême, de profiter de chaque décision à prendre pour rapprocher

la pyramide des anciennetés ou des grades d'une forme idéale et stable, suggérée par l'état stationnaire. Cela peut le conduire à recommander l'embauche de personnels en cours de carrière, pour pallier un déficit de l'ancienneté correspondante, alors que le simple calcul à court terme conduit le plus souvent à embaucher des débutants. Les économies ainsi réalisées risquent en effet d'être plus que compensées, dans l'avenir, par de graves difficultés de carrière pour des personnels de mêmes âge et ancienneté, en concurrence permanente, auxquels ne pourront être offerts les débouchés et l'avancement habituels.

Se heurtant à des habitudes intellectuelles et à des corporations installées, cette forme de raisonnement est difficilement reconnue. En 1970, un bon auteur restait circonspect : « *Il est tentant de bâtir des modèles de renouvellement démographique qui combinent les départs à la retraite, les départs volontaires et les promotions pour déterminer à la fois les besoins d'embauche et les politiques de carrière. Il est probable que dans les années prochaines, de nouvelles possibilités seront offertes à la fois aux entreprises et à la collectivité pour améliorer la planification des ressources humaines.* » ([5], p. 53).

En fait la mise en œuvre de ces méthodes fut le fait de pionniers, au sein de grandes entreprises ou grands établissements publics, où on disposait à la fois de données de bonne qualité et des moyens de calcul pour les traiter. Au cours des années 1970, plusieurs tentatives visant à institutionnaliser la gestion prévisionnelle dans la fonction publique et de grands organismes publics ne débouchèrent cependant pas sur une pratique généralisée. Les travaux sur les perspectives du nombre de médecins des différentes spécialités, les thèses d'Alain Norvez sur le personnel de l'Education nationale [6], et de Daniel Boueyre sur celui des PTT restèrent isolées [7].

Il revint finalement au C.N.R.S. de faire de son propre cas un exemple généralisable. Grâce à lui, la gestion prévisionnelle dispose depuis plusieurs années d'un manuel de référence [8], dans lequel les modèles de population stationnaire ne forment plus que l'introduction : « *ils fournissent souvent une analyse préliminaire utile, mais (...) peuvent se révéler source nouvelle d'inconvénients : l'observation de leur usage montre que la fiction qu'est l'état stationnaire peut être confondue avec la réalité* ». Si l'on veut à la fois satisfaire certaines attentes du personnel présent, et répondre aux besoins prévisibles de l'entreprise, il faut remplacer le modèle stationnaire par des modèles plus complexes. Des travaux récents ont même envisagé le cas de populations de composition aussi fréquemment modifiée que le personnel embarqué d'une compagnie de navigation maritime [9].

L'application de l'analyse démographique à la gestion de personnel est ainsi passée d'une situation de pénurie à celle d'une extrême technicité. Tandis que l'édition pédagogique en démographie classique (cf. encadré) recherche ses différents publics, il est bien possible que les besoins en logiciels de gestion de ceux qui gèrent les « populations renouvelées » finissent par faire éclore les manuels adaptés dont le public francophone manque encore.

Michel Louis LEVY

## RÉFÉRENCES

- [1] Louis MALLET : « *Gestion prévisionnelle de l'emploi* », Editions Liaisons, 1991, 200 p.  
— Jean-Marie PERETTI : « *Gestion des ressources humaines* », Vuibert Entreprises, 1990, 268 p.
- [2] Louis HENRY : « Villes nouvelles et grandes entreprises », *Population*, INED, 1960, p. 583-612.
- [3] Louis HENRY : « Pyramides, statuts et carrières », « I. Avancement à l'ancienneté - Sélection », « II. Avancement au choix » *Population*, INED, 1971, p. 463-486 et 1972, p. 599-620.
- [4] Louis HENRY : « Avancement, pyramides et carrières », *Population et Sociétés*, INED, n°63, novembre 1973.
- [5] Jean VINCENS : « *La prévision de l'emploi* », Presses Universitaires de France, coll. SUP L'Economiste, n°16, 1970, 204 p.
- [6] Alain NORVEZ : « *Le corps enseignant et l'évolution démographique. Effectifs des enseignants du second degré et besoins futurs* », Travaux et documents, INED, cahier n°82, diffusion PUF, 1977, 216 p.
- [7] Daniel BOUEYRE : « La gestion prévisionnelle du personnel au ministère des PTT », dans « *Les projections démographiques* », Travaux et Documents, cahier n°116, INED, 1987, diffusion PUF, p. 233-245.
- [8] Pierre COURONNE : « *Modèles de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Le cas du CNRS* », Préface de Jean Vincens, Editions du C.N.R.S., 1986, 602 p.
- [9] Noël BONNEUIL : « Démographie du personnel et coûts salariaux : les effets de structure dans une population à forte mobilité », *Population*, INED, 1989, p. 1101-1119.

## PÉDAGOGIE DÉMOGRAPHIQUE

Plusieurs parutions récentes témoignent du développement des publics, universitaires ou non, pour la démographie.

- Jacques VERON : « *Démographie* », DEUG, Sciences Eco, MASS, Sciences humaines (sociologie, géographie, histoire). coll. Flash U, Armand Colin, 1991, 128 p. Résumé de cours. Exercices corrigés.
- Annie FOUQUET et Annie VINOKUR : « *Démographie socio-économique* », Mémentos Dalloz, 1990, 188 p. Accent mis sur les statistiques et nomenclatures de population active.
- Julien AMEGANDJIN : « *Démographie mathématique* », Economica, coll. Economie et statistique avancées, 1989, 265 p.  
De la table de mortalité aux modèles stationnaires, stables, stochastiques.
- Jean-Claude CHESNAIS : « *La démographie* », P.U.F., coll. Que sais-je ?, n°2516, 1990, 128 p.  
Transition démographique et modernisation des populations. Ces ouvrages contiennent eux-mêmes d'abondantes bibliographies.

## SOCIÉTÉ

### Les mariages religieux

Il y a huit ans, *Population et Sociétés* avait consacré un éditorial à la proportion des mariages à la mairie qui sont suivis d'un mariage à l'église (1). Dans une communication au IX<sup>e</sup> colloque national de démographie, qui se tient à Paris du 3 au 5 décembre 1991, Alfred Dittgen (I.D.P., Univ. Paris I) met à jour et complète cette étude (2). Bien qu'ayant sensiblement baissé, cette proportion était encore, en 1979, voisine des deux-tiers de l'ensemble des mariages civils, et supérieure aux trois-quarts du nombre de mariages n'impliquant pas de divorcé. Depuis dix ans, la baisse s'est poursuivie. La première proportion est désormais voisine de la moitié (52,2 % en 1989), et la seconde est proche des deux tiers (67,3 %). La légère reprise du nombre de mariages civils, passés de 265 200 en 1987 à 278 800 en 1989, ne s'est traduite que par une stabilisation du nombre de mariages catholiques : 144 200 en 1987, 145 600 en 1989.

Pour les autres cultes, les informations sont partielles. Pour les plus importantes organisations protestantes, Eglise Réformée de France, et églises d'Alsace et de Lorraine, le nombre total des cérémonies est en 1989 de l'ordre de 2 500 par an, contre 3 700 dix ans plus tôt. Pour le Consistoire israélite de Paris, il y a au contraire augmentation sur la même période, de 900 à 1 200 par an. Pour les musulmans, la distinction entre mariage civil et religieux n'est guère pertinente, car les étrangers se marient souvent dans leur pays d'origine. Le nombre de mariages civils dont un conjoint au moins est musulman augmente. A. Dittgen l'estime à environ 14 000 en 1989, soit 5 % du total.  
M.L.

(1) Michel Louis LEVY : « Les mariages catholiques en France ». *Population et Sociétés*, INED, n°175, décembre 1983.

(2) Alfred DITTGEN : « Les mariages religieux en France. Comparaison avec les mariages civils », dans : « *La nuptialité : Evolution récente en France et dans les pays développés* », Congrès et colloques n°7, INED, diffusion PUF, 1991, p. 137-157.

## IX<sup>e</sup> Colloque national de démographie

SORBONNE, Amphi Liard  
17, rue de la Sorbonne, 75005 PARIS  
(Secrétariat : 43.37.48.11)  
les 3, 4 et 5 décembre 1991

### LA NUPTIALITÉ. Évolution récente en France et dans les pays développés.

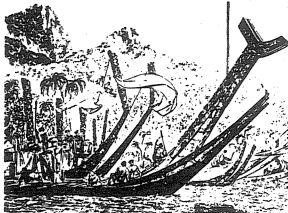
## VIENT DE PARAÎTRE

Travaux et Documents  
Cahier n°128

Jean-Louis RALLU

### LES POPULATIONS OCÉANIENNES AUX XIX<sup>e</sup> ET XX<sup>e</sup> SIÈCLES

Préface de Ian POOL



Institut National d'Études Démographiques

puf

Travaux et Documents  
Cahier n° 131

Sous la direction de Michèle TRIBALAT  
Jean-Pierre GARSON, Yann MOULIER-BOUANG,  
Rosane SILBERMAN et Michèle TRIBALAT

### CENT ANS D'IMMIGRATION, ÉTRANGERS D'HIER FRANÇAIS D'AUJOURD'HUI

Apport démographique, dynamique familiale  
et économique de l'immigration étrangère

Préface de Michel Louis LEVY



Institut National d'Études Démographiques

puf

## POPULATION

SOMMAIRE numéro 2 / 1991

**Henri LERIDON** • Stérilité et hypofertilité : du silence à l'impatience ?

**Hugues LAGRANGE** • Le nombre de partenaires sexuels : les hommes en ont-ils plus que les femmes ?

**Robert A. HORVATH** • Du recensement militaire au recensement universel : le premier recensement de la Hongrie.

**Youssef COURBAGE** • Surmortalité féminine chez les musulmans en Yougoslavie : Islam ou culture méditerranéenne ?

**Jean-Pierre BOCQUET-APPEL**  
et **Lucienne JAKOBI** • La transmission familiale de la longévité à Arthez d'Asson (1686-1899).

**Catherine ROLLET-ECHALIER** • La politique à l'égard de la petite enfance sous la III<sup>e</sup> République. *Présentation d'un Cahier de l'INED.*

**France PRIOUX** • La famille dans les pays développés. *Présentation d'un Ouvrage de l'INED.*

## POPULATION

SOMMAIRE numéro 3 / 1991

**SITUATION DÉMOGRAPHIQUE EN EUROPE DE L'EST**

**Alain MONNIER** • L'Europe de l'Est, différente et diverse.

**Zdenek PAVLIK** • Les tendances démographiques longues en Europe de l'Est.

**Patrick FESTY** • La fécondité en Europe de l'Est depuis 1950.

**András KLINGER** • Les politiques familiales en Europe de l'Est.

**Chantal BLAYO** • Les modes de prévention des naissances en Europe de l'Est.

**Jean-Paul SARDON** • Mariage et divorce en Europe de l'Est.

**France MESLÉ** • La mortalité dans les pays d'Europe de l'Est.

**Youssef COURBAGE** • Les transitions démographiques des Musulmans en Europe orientale.

**Ermelinda MEKSI**  
et **Pietro IAQUINTA** • Aspects de l'évolution démographique en Albanie.

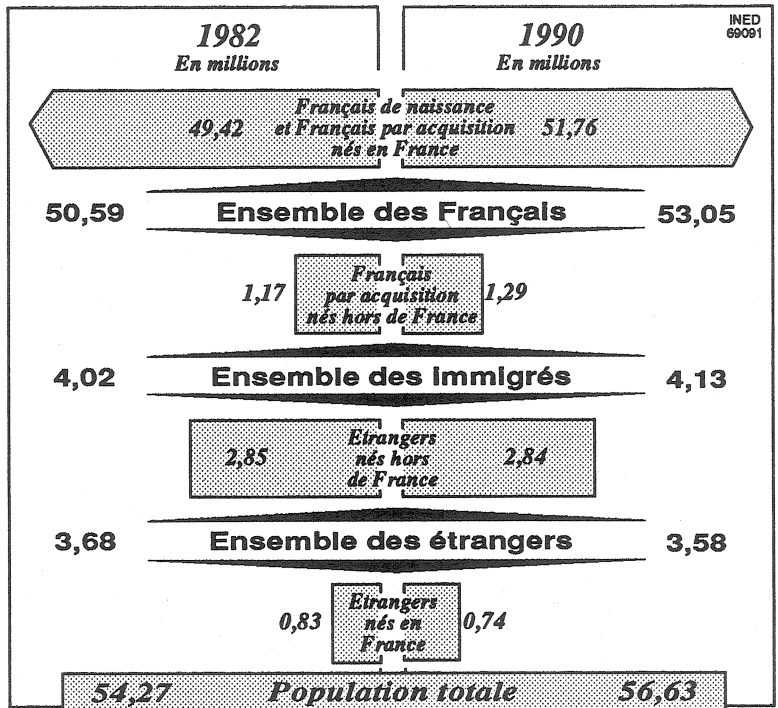
**Maité ELY** • Le fonds statistique « Europe de l'Est » à la bibliothèque de l'INED.

**Etrangers, immigrés, Français d'origine étrangère, renouvellement de la population**

Le Figaro Magazine, du 21 septembre 1991, rendait compte des réponses à un sondage de la SOFRES, contenant la question suivante : « Selon les statistiques officielles, il y a aujourd'hui en France le même nombre d'immigrés qu'il y a dix ans. Est-ce vrai ? » (Oui, tout à fait 4 %, Oui, plutôt 13 %, Non, plutôt pas 26 %, Non, pas du tout 49 %, Sans opinion 8 %).

Préférant rappeler en quoi consistent les « statistiques officielles », plutôt que de s'en remettre à un sondage d'opinion pour déterminer si elles sont « vraies » ou non, le Président du Haut Conseil à l'Intégration, le Directeur général de l'INSEE et le Directeur de l'INED ont publié un communiqué rappelant les effectifs des étrangers et des immigrés, telles qu'ils ont été mesurés aux recensements de 1982 et 1990. Le texte de cette mise au point a été largement reproduit par la presse, mais non le graphique qui l'accompagnait et qui est repris ici.

Dans cette présentation, on entend par « immigrés » les personnes « nées étrangères à l'étranger » et résidant en France métropolitaine au moment du recensement. Parmi celles-ci, certaines sont restées étrangères ; d'autres sont devenues françaises (« Français par acquisition »). Sont exclus de cette définition les Français de naissance qui sont nés hors de France métropolitaine (étranger, départements ou territoires d'outre-mer) et qui résident en France métropolitaine. S'il y a stabilité statistique d'ensemble des effectifs d'étrangers d'une part, d'immigrés d'autre part, la répartition de leurs origines se modifie. Ainsi, selon les résultats diffusés par l'INSEE (1), la diminution de 10 000 personnes entre 1982 et 1990 de l'effectif des étrangers nés hors de France et résidant



en France métropolitaine s'analyse comme une diminution de 180 000 (- 14,2 %) pour les onze pays de la Communauté économique européenne, et une augmentation de 170 000 (+ 10,8 %) pour les pays extérieurs à la C.E.E.

Le même Figaro Magazine, p. 56, attribuait aux « statistiques officielles » l'affirmation suivante : « 14 millions de personnes étrangères vivent maintenant en France ». Il y a de quoi s'étonner d'une erreur aussi grossière, parfaitement contradictoire avec ce qui précède (3,6 millions d'étrangers, 4,1 millions d'immigrés), et qu'aucune estimation, même large, du nombre d'étrangers non recensés ne permet de justifier. Le chiffre de 14 millions, issu des travaux de Michèle Tribalat (INED) récemment publiés (2) est un ordre de grandeur du

(2) Michèle TRIBALAT : « Combien sont les Français d'origine étrangère ? », *Economie et statistique*, INSEE, n°242, avril 1991, p. 17-26.

Michèle TRIBALAT (sous la direction de) : « Cent ans d'immigration. Etrangers d'hier, Français d'aujourd'hui ». Travaux et Documents, cahier n° 131, INED, diffusion PUF, 1991, 302 p.

nombre de personnes résidant en France métropolitaine en 1986, qui, soit sont elles-mêmes nées étrangères à l'étranger, soit ont, parmi leurs deux parents et quatre grands-parents, au moins un ascendant né étranger à l'étranger.

Par ailleurs, V.S.D. (10 octobre 1991) prétend qu'on omet de compter les enfants des immigrés dans les indicateurs du « remplacement de la population » et du « renouvellement ». Rappelons que tous les indicateurs de fécondité sont fondés sur la *totalité* des naissances survenant en France métropolitaine. Il ne faut pas confondre l'accroissement de la *population*, qui résulte à la fois de l'excédent naturel (naissances — décès) et du solde migratoire (immigration — émigration), et le remplacement *des générations* qui ne dépend que de la fécondité des couples présents. Il est d'usage de parler de remplacement pour les générations, et de renouvellement pour la population (Cf. Roland Pressat « *Dictionnaire de démographie* », PUF, 1979, p. 193).

M.L.

(1) Jean-Claude LABAT : « La population étrangère. Recensement de la population de 1990 » INSEE-Première, n°150, juin 1991.