

Quelques limites des approches rationnelles
pour la gestion de la mobilité géographique

Le cas des sous-officiers de l'armée de l'air

Etienne Maclouf

Maître de conférences

Université Paris 2 Panthéon Assas (LARGEPA)

etiennemaclouf@yahoo.fr

Bruno Wierzbicki

Chef de la division sous-officiers / militaires du rang

Direction des ressources humaines de l'armée de l'air

bruno-ultramobile@club-internet.fr

Résumé

La gestion de la mobilité s'impose comme un instrument incontournable de la gestion des ressources humaines. En particulier, dans les grandes administrations, elle est le seul moyen d'assurer l'adéquation entre les besoins (les postes vacants) et les ressources (les administrés). Comment concilier ces impératifs de gestion avec les réalités des situations individuelles et familiales des administrés ?

La littérature suggère deux principes d'action : d'une part, inciter les agents au mouvement en créant des dispositifs adaptés et attractifs ; d'autre part, faire respecter leur engagement à être mobiles géographiquement. Ces principes nous semblent rendre compte de la façon dont les outils de gestion de la mobilité sont conçus et mis en œuvre par les praticiens. A partir d'un questionnement sur la nature rationnelle de ces outils, notre article cherche à mettre en évidence leurs limites. Pour cela, nous avons mené une étude de cas dans une organisation publique particulièrement concernée (mille six cent mouvements en 2007). Les résultats montrent les contradictions entre, d'une part, la façon dont les dispositifs sont conçus et mis en œuvre, et, d'autre part, la manière dont les administrés engagés dans les situations de choix interprètent et vivent ce dispositif.

INTRODUCTION

Notre article s'intéresse aux tensions qui existent entre les dispositifs de gestion de la mobilité et la manière dont les acteurs les vivent. D'un côté, les gestionnaires souhaitent offrir aux agents les conditions d'un choix construit, réfléchi, approprié, et pas seulement subi. Pour cela, ils découpent les procédures en plusieurs étapes successives : collecte des souhaits des acteurs disposés à effectuer une mobilité, puis proposition d'alternatives pour ceux qui auraient préféré ne pas être mutés ou qui ne verront pas leurs souhaits réalisés. Malgré les progrès constatés dans le domaine des techniques de communication appliquées aux ressources humaines, les praticiens continuent de se heurter à l'insatisfaction des agents. Cette insatisfaction est dommageable :

- Pour l'individu : elle est liée au stress inhérent au changement de situation professionnelle (Roques & Roger, 2004) ; elle compromet les chances de succès dans le nouveau poste, elle contribue au sentiment d'incompréhension et à la crainte de la mutation ;
- Pour l'organisation, en l'absence de stratégies d'ajustement efficaces (Roques et al., 2004), elle aboutit à des départs de l'organisation, donc à des postes non pourvus.

Dans une première partie, nous nous interrogeons sur les causes possibles de ces contradictions. Les tenants des modèles de choix rationnels reconnaissent certaines de leurs limites, mais, faute de mieux, ils les considèrent comme le seul moyen de maximiser la satisfaction des agents. Afin d'en corriger les excès, ils proposent principalement d'assouplir les modalités d'application et de prendre en compte le contexte. A partir d'un questionnaire sur les fondements de ces approches, nous émettons l'hypothèse que, dans certaines conditions, ces procédures rationnelles peuvent au contraire être à l'origine de l'insatisfaction des agents. Ce questionnaire est largement ouvert : nous proposons une démarche exploratoire afin de mieux comprendre les effets de ces dispositifs de gestion de la mobilité.

Dans une seconde partie, nous analysons le cas d'une mobilité dans la fonction publique. En 2007, mille six cent administrés de l'armée de l'air ont été mutés vers une autre base aérienne. Nous montrons d'abord que la mobilité est un instrument-clé de la gestion des ressources humaines dans cette organisation, puis qu'elle est confrontée à une insatisfaction massive et chronique du fait d'une différence d'attractivité entre les sites. Ensuite, nous observons que la procédure, organisée de façon rationnelle, est perçue et vécue différemment par les administrés. L'analyse et la discussion de ces résultats nous conduit à esquisser quelques pistes de réflexion et de travail.

I – ENTRE SATISFACTION D'UNE INTENTION ET RESPECT D'UNE OBLIGATION : COMMENT LE DISPOSITIF DE GESTION CONDUIT-IL UN ACTEUR A ACCEPTER UNE PROPOSITION DE MOBILITE GEOGRAPHIQUE ?

Les gestionnaires de mobilité estiment que tout est mis en œuvre, à l'intérieur du dispositif, pour satisfaire au maximum les agents et limiter les départs provoqués. Or au contraire, bien souvent, les salariés expriment de l'insatisfaction ou refusent les propositions de mobilité. A ce moment-là, l'incompréhension mutuelle est profonde.

Pourquoi une telle contradiction entre la façon dont le dispositif est conçu et celle dont il est perçu par les agents ? Le problème de l'appropriation des outils de gestion par les acteurs de l'organisation est connu depuis longtemps (Berry, 1983). Parmi les cadres théoriques possibles, l'analogie avec le langage permet de mettre en évidence les contradictions entre le discours que l'outil de gestion espère produire et la façon dont ce discours est interprété dans son contexte par les acteurs (Detchessahar & Journé, 2007 ; Honoré, 2007). Ces approches permettent de comprendre des dysfonctionnements jusqu'alors difficile à expliquer : en situation d'incongruence communicationnelle (Giordano, 1998), la situation vécue par les acteurs est en contradiction avec le discours institutionnel.

Les outils de gestion de la mobilité recherchent cette cohérence et sont confrontés aux mêmes risques :

- au niveau organisationnel, ils sont censés s'inscrire dans une stratégie générale, elle-même adaptée au contexte externe et interne (compétitivité de l'organisation, employabilité des salariés) ;
- au niveau individuel, ils proposent des procédures de mobilité géographique par étapes, censées permettre aux acteurs de s'approprier leur décision de mobilité.

Notre article s'intéresse précisément à ce niveau. Dans la littérature, deux approches nous semblent particulièrement pertinentes pour expliquer des contradictions possibles en raison de la manière dont les dispositifs de gestion de la mobilité sont conçus et mis en œuvre.

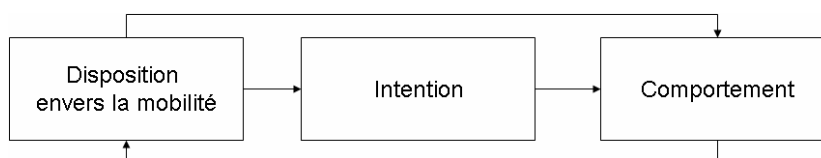
L'acceptation d'une proposition de mobilité comme actualisation d'une intention (approche 1)

Face à un refus, le gestionnaire peut trouver que le salarié manque de jugement par rapport à un plan qu'il a voulu avantageux pour lui, compte tenu de ses contraintes propres. On considère ici la décision de mobilité géographique comme l'actualisation d'une intention. Selon Mignonac (2004), à partir de la théorie de l'action raisonnée (Ajzen, 1991) cette intention s'explique par un double mouvement :

- la volonté de se conformer à une norme (la pression sociale), correspondant à une dimension du contrat psychologique développé plus loin ;
- l'espérance d'un gain (une promotion).

L'auteur enrichit le modèle en distinguant la disposition envers la mobilité et l'intention de mobilité. Il considère la première comme l'« état mental d'ouverture à un comportement », censé contribuer à la seconde, l'intention, c'est-à-dire la « représentation cognitive des fins et des moyens ». Cette distinction nouvelle (Eby & J.E.A., 2000, cités par Mignonac, 2004), assimilent les deux concepts) trouve sa place naturelle dans le cadre général des théories de l'action planifiée : l'intention suppose la disposition, mais la réciproque n'est pas vraie (**figure 1**).

Figure 1. Disposition envers la mobilité : cadre conceptuel simplifié de Mignonac 2004



L'auteur précise que la disposition n'est qu'une variable d'un processus qui peut tout autant consister en un comportement spontané et impulsif. Même si la disposition est un concept « délicat à opérationnaliser », il permettrait de « proposer d'abord une mobilité géographique aux personnes les plus disposées à l'accepter ». Conscient de certaines limites de cette approche, Mignonac préconise une grande souplesse des dispositifs de mesure de la disposition et de gestion de la mobilité.

L'acceptation d'une proposition de mobilité pour respecter un engagement (approche 2)

Se fondant sur les engagements qui obligent mutuellement salariés et employeurs, le gestionnaire peut également considérer que l'employé qui refuse manque à son devoir. Une proposition de mobilité géographique est alors vue comme une obligation que l'employé doit remplir, sous peine de rompre le contrat. Selon les théories du contrat psychologique (Campoy, Castaing, & Guerrero, 2005), cette obligation provient soit de l'engagement propre de l'individu dans la relation de travail – ce à quoi il se sent engagé –, soit d'une norme à laquelle il pense devoir se conformer (Rousseau, 1995). Parmi les nombreuses obligations mutuelles entre salarié et employeur recensées dans les trente-cinq articles analysés par Campoy et al. (2005), celles qui concernent la mobilité géographique et la carrière semblent converger. D'un côté, l'entreprise doit offrir des perspectives et possibilités de carrière (trente articles), tout en consultant et en communiquant sur ce qui touche le salarié (un article). De l'autre, le salarié doit accepter une mobilité géographique (dix articles), ou fonctionnelle (sept

articles). Lorsqu'un employé refuse une proposition de mobilité, on peut alors supposer que le contrat a été rompu par l'une des parties.

D'après les théories du contrat psychologique, les obligations sont interdépendantes : ce refus peut avoir autant de causes qu'il existe de possibilités de rupture de contrat, comme l'ont observé par exemple Roques et al. (2004). L'employeur propose-t-il une mobilité juste et équitable ? A-t-il prévu un poste qui utilisera les compétences du salarié ? En contrepartie, ce dernier fait-il preuve d'adaptation au changement ? Développe-t-il de nouvelles compétences ? Respecte-t-il les règles et politiques organisationnelles ? Toutes ces questions sont loin d'être sans fondement lorsqu'on sait l'enchevêtrement des raisons qui peuvent intervenir dans un choix aussi important qu'une relocalisation géographique. Ce cadre théorique montre la nécessité d'envisager la décision de mobilité relativement au contexte, c'est-à-dire à la qualité de la relation d'emploi en général, et en particulier au degré de respect des obligations mutuelles. Il explique une part des refus possibles. Ces perspectives largement développées donnent lieu à des prolongements qui donnent une plus grande importance à la temporalité et à la réciprocité de la relation d'emploi. Par exemple, Pihel (2007) mobilise le cadre conceptuel de Mauss (2003) et envisage la relation d'emploi en termes de don/contre-don. Cette approche est particulièrement pertinente lorsque la mobilité est gérée dans un contexte de changement important.

Cela a été annoncé plus haut, les promoteurs de l'approche raisonnée rejoignent cette perspective contractuelle, avec des préconisations visant à favoriser l'acceptation des propositions de mobilité par les individus en améliorant le climat et la confiance organisationnelle.

Les problèmes liés aux conditions de la décision de mutation

Dans ces deux approches, la réalisation d'une mobilité (la mutation) est considérée comme une décision, au sens de Rojot (2003), c'est-à-dire comme la sélection d'un comportement parmi plusieurs alternatives ouvertes, y compris celui qui consiste à ne rien faire. Gérer la mobilité consiste dès lors à organiser au mieux les conditions de cette décision : construire les alternatives, créer les occasions de choix, placer les acteurs en situation de sélectionner parmi les alternatives offertes. Cela se concrétise par des procédures qui planifient les différentes étapes du choix rationnel : expression des souhaits, satisfaction des premières demandes, proposition d'alternatives, et enfin mutation imposée aux personnes restantes.

Ces approches sont fondamentalement **rationnelles**. L'approche 1 ramène les décisions à des calculs rationnels, et renvoie plus ou moins à la maximisation de l'utilité. L'approche 2 renvoie également à des engagements rationnels, ou à tout le moins rationalisables : les promesses, les obligations mutuelles, les manquements à ces obligations, les conséquences de ces manquements. Dans les deux cas, c'est le rapport entre un gain – une promotion –, et une perte – les conséquences de la violation du contrat psychologique –, qui guide l'action.

Selon ce paradigme (Dupuy, 1992), pour prendre une décision, l'acteur doit préalablement y être disposé et avoir l'intention d'agir dans ce sens. Dans le cas de la mobilité géographique, la disposition ou l'intention peuvent être générées par :

- l'espérance d'un gain futur, pour l'approche 1 ; par exemple une promotion ;
- un sentiment d'obligation envers l'organisation, conformément à la seconde approche de la mobilité (approche 2), en termes de contrat psychologique.

En principe, l'acteur connaît ses préférences. Dès qu'il rencontre l'opportunité qui correspond à ses attentes (le gain espéré), la décision est déclenchée, de façon quasi-automatique. D'après cette conception, les croyances, attentes, désirs, seraient indépendants des situations de choix (Ferejohn & Satz, 1997). Idéalement, il faudrait donc connaître l'utilité d'une décision de mobilité. Comment la mesurer ? Elle comprendrait au minimum les considérations professionnelles (promotion), et s'étendrait à d'autres dimensions, par exemple la situation familiale, le territoire d'implantation, le contexte de travail (Roques et Roger, 2004 ; Mignonac, 2004 ; Vignal, 2005).

Nous formulons l'hypothèse que le dispositif de gestion de la mobilité contribue de façon importante à valoriser ou dévaloriser la décision de mobilité aux yeux des agents. Dans le cas empirique que nous analysons ensuite, les gestionnaires de mobilité ont une conscience intuitive de l'influence des dispositifs de gestion de la mobilité sur les représentations des acteurs. Par exemple, craignant d'accentuer certains déséquilibres en les communiquant officiellement, ils refusent de mettre en place un système de cotation des destinations.

Les dispositifs planificateurs (qui cherchent à planifier des choix rationnels) considèrent implicitement les souhaits collectés comme une disposition envers une mobilité ou une intention, celles-ci fonctionnant comme un terreau attendant d'être fertilisé. Mais dans quelle mesure détectent-ils une disposition ? Et dans quelle mesure l'action sur la catégorie d'acteurs considérés comme « disposés à accepter une mobilité » est-elle efficace ? Corrélativement, ne risque-t-on pas de manquer les autres modalités de décision, notamment les acteurs qui n'auraient jamais songé à réaliser une mobilité en théorie, de manière abstraite, mais qui s'avèrent capables de décider de façon brutale, apparemment opportuniste, au dernier moment, parce qu'ils saisissent une occasion. Cet opportunisme correspond à une réalité dont il faudrait mesurer l'importance : certains acteurs ne construisent pas de disposition ni d'intention, mais décident de s'engager dans une mobilité.

Pourquoi les dispositifs planificateurs ont-ils une efficacité limitée ? Par définition, ils s'appuient sur une explication *conséquentialiste* du comportement des agents, « au sens où la décision [serait] déterminée à l'issue d'une estimation des conséquences potentielles et de leur degré de vraisemblance tel qu'il est perçu » (Shafir & Tversky, 1997). Or les auteurs montrent que les théories rationnelles relèvent de croyances générales (la psychologie ordinaire : Ferejohn et al., 1997) qui n'ont pas fait leur preuves quant à leur capacité à expliquer et prédire le comportement individuel. Selon le principe de la chose certaine (Savage, 1954, cité par Shafir et al., 1997), si un acteur préfère une possibilité plutôt qu'une autre pour tout état du monde possible, alors il doit avoir la même préférence y compris lorsqu'il ignore l'état exact du monde. Par exemple, des étudiant(e)s qui choisiraient de se payer des vacances à Hawaï quel que soit le résultat de leur examen (en cas d'échec comme de réussite), remettent pourtant leur décision à plus tard, tant qu'ils(elles) ne connaissent pas le résultat. Selon les auteurs, les acteurs ne peuvent prendre cette décision que lorsque leurs motifs sont clairs : se remettre en cas d'échec, célébrer en cas de succès. De la même manière, demander à des personnes de déclarer des souhaits *a priori* s'appuie sur le principe de la chose certaine. Cela sous-entend que, s'ils ont effectivement une préférence, leur capacité à décider est la même avant l'occasion de choix qu'au moment de s'engager véritablement dans un projet de mobilité, lorsque les motifs sont stabilisés et clairs. Or ce mode de décision « abstraite » n'est pas adapté à tout le monde (Mignonac, 2004). Faut-il tout de même, parce qu'elle serait le seul véritable outil de gestion envisageable, l'appliquer à tous ? Il nous semble important d'évaluer plus précisément les conséquences de ces situations de choix sur les individus et sur l'organisation.

L'ensemble de nos réflexions nous invitent à prendre le dispositif de gestion de la mobilité comme objet de recherche à part entière :

- Les théories envisagées expliquent-elles la façon dont les dispositifs de gestion de la mobilité sont conçus et mis en œuvre ? Autrement dit, dans quelle mesure s'appuient-ils sur les intentions (approche 1), d'une part, les obligations (approche 2) d'autre part ?
- Peut-on mesurer une disposition ou une intention ? Comment les agents vivent-ils les alternatives et les occasions de choix offertes dans le cadre de tels dispositifs de gestion de la mobilité ? Plus précisément, quelles sont les conséquences des situations de « choix abstrait » sur les agents qui ne sont pas en mesure de décider convenablement de cette façon-là, à ce moment-là ?

II – DISPOSITIF DE RECHERCHE

Choix du terrain

Notre étude exploratoire porte sur le dispositif de gestion de la mobilité de l'Armée de l'air. Cet article prend son sens dans un contexte particulier à deux points de vue.

Tout d'abord, un changement de politique RH dans l'armée de l'air est en cours depuis 2006. Avant cette date, la mobilité géographique correspondait à nombre constant de mouvements, et à des frais plafonnés par une enveloppe financière. En contrepartie, elle ne donnait pas toujours satisfaction aux clients du plan annuel de mutation : managers, administrés et l'organisation elle-même. La mobilité était abordée sous son angle économique plutôt que comme un véritable instrument de GRH. En 2006, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) entre en vigueur au sein de la fonction publique. À cette occasion, le DRH de l'armée de l'air donne de nouvelles directives qui placent la relève comme un véritable outil de gestion de ressources humaines. Il ne s'agit plus d'atteindre un « chiffre » mais bien de doter toutes les unités de personnel motivé, formé, compétent, en juste nombre. Ce changement de politique a eu un effet quantitatif sur les mutations effectuées à l'occasion du plan annuel de mutation (PAM). Le nombre de mutations est passé de 850 en 2006 à environ 1600 en 2007 et en 2008. Cet accroissement a généré une forte incompréhension de la part des administrés. Depuis, de nombreuses communications ont été réalisées mais les services de gestion des ressources humaines sont toujours confrontés à un frein au changement qu'il est important de comprendre aujourd'hui.

Ensuite, de nombreuses administrations sont concernées par la réforme générale des politiques publiques, lancée en juillet 2007 par le Premier Ministre. Après un diagnostic du fonctionnement des différents ministères, de la légitimité de leurs missions et des moyens qui sont alloués, la réforme devra conduire à des scénarios stratégiques qui préciseront la feuille de route des Ministères pour les années à venir. Les moyens en personnel seront étudiés avec attention et des restructurations importantes sont à prévoir, en particulier au sein du Ministère de la Défense. D'autres changements vont donc suivre, et ils devront être conduits de manière optimale pour ne pas accentuer certains dysfonctionnements, en particulier la perte de compétences engendrée par des départs de l'institution.

Les questions recherche sont donc ancrées dans un contexte particulièrement représentatif. Elles impliquent d'appréhender les deux versants de la mobilité : d'une part, la façon dont le dispositif est conçu et mis en œuvre ; d'autre part, la façon dont il est vécu, les situations de choix, la décision de mutation.

Accès au réel

Deux méthodes ont été conjointement utilisées.

Tout d'abord, dans le cadre d'une **observation participante active** (Chanlat, 2005), la gestion de la mobilité pour environ mille six cent administrés chaque année, nous a permis d'observer et d'analyser les dynamiques à l'œuvre au cours d'une opération, depuis la direction des ressources humaines :

- définition, planification, communication et animation du plan de relève 2007 : échanges d'informations avec les bases au moment de la levée, de la collecte des « choix », animation des commissions de mutation, information des administrés, discussions et négociations le cas échéant, gestion administrative des dossiers, etc.;
- nombreux échanges avec un ensemble très variés d'administrés, concernés directement ou indirectement par la mobilité en 2007, à distance depuis le siège ou bien lors de fréquents déplacements sur le terrain, etc.

L'avantage de la recherche-action est de permettre une compréhension plus approfondie en raison de l'immersion dans la situation de gestion. Elle est particulièrement adaptée à notre objet, c'est-à-dire à l'analyse des interactions entre le management des ressources humaines et le développement de l'organisation (Plane, 2005). En contrepartie, on reproche généralement à l'observateur de faire partie de l'observation (Plane, 2005), donc de risquer de manquer d'objectivité.

Cette recherche-action a été enrichie des résultats d'une **étude qualitative** menée dans le cadre de l'Observatoire social de l'armée de l'air, auprès de personnels sous-officiers concernés par le plan de relève 2007. L'objectif de l'étude est d'évaluer le degré de compréhension et d'appropriation par les administrés de la mobilité, comme réponse aux impératifs de gestion d'une part, comme outil de gestion du personnel et des carrières d'autre part. L'analyse des fichiers de personnels sous-officiers ayant rejoint ou non leur affectation (choisie/imposée) en 2007 a permis de constituer un échantillon parmi les bases aériennes, en fonction de deux critères : un taux important de mouvements lors du plan de relève 2007 ; un taux important de personnels n'ayant pas rejoint leur affectation. Vingt-trois entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) ont été réalisés durant les mois de décembre 2007 et janvier 2008 : six entretiens à Tours, six à Toulouse, cinq à Orange, six à Mont de Marsan. Un guide d'entretien a été réalisé, comprenant les thèmes suivants : la mobilité et la carrière, la reconnaissance des compétences, la mobilité et la situation familiale¹, l'accompagnement de la mobilité par l'armée de l'air. Les entretiens ont été retranscrits, et leur contenu analysé à l'aide des outils classiques de l'analyse thématique (Miles & Huberman, 1994) : découpage du texte en segments, codification et classification en thèmes et sous-thèmes. Cependant, notre démarche ne correspond pas au « positivisme aménagé » de Miles et al. (1994), mais plutôt à un constructivisme désormais reconnu en sciences de gestion (Wacheux, 1996), qui laisse une place importante à l'interprétation du chercheur (Ghiglione & Blanchet, 1991) pour comprendre les situations de gestion (Girin, 1983).

A l'issue de cette recherche, il est difficile de délimiter avec précision l'apport spécifique de chacune des méthodes utilisées. Les résultats présentés ici résultent plutôt d'un enrichissement et d'une objectivation réciproques. Nous considérons que les deux méthodes participent du même « cadre de référence », dans lequel la position épistémologique, les théories et les techniques d'investigation doivent constituer un ensemble cohérent (Wacheux, 1996). D'un côté, la recherche-action a fourni un support à l'ensemble de la démarche de recherche, en délivrant la connaissance approfondie du dispositif de la mobilité et une multitude de pistes d'analyse sur la façon dont les administrés vivent ce processus. D'un autre côté, les entretiens ont permis d'objectiver et d'enrichir les éléments perçus dans le cadre de la recherche-action : aspects de la mobilité les mieux compris, acceptés, appropriés par les administrés ; aspects cristallisant le plus d'interrogations, d'incompréhensions, d'interprétations éloignées de l'outil, rejets.

Tous les résultats présentés ici ont fait l'objet de confrontations avec le terrain : de façon informelle, au cours de l'analyse, afin d'éprouver les hypothèses et conclusions en cours d'élaboration ; de façon plus formelle par des présentations et des séances de travail collectif.

III – RESULTATS

Tout d'abord, l'étude de cas établit que la mobilité géographique a été développée au sein de l'armée de l'air en réponse au problème de la gestion de l'adéquation entre les besoins et les ressources (résultat 1). Ensuite, elle confirme notre hypothèse selon laquelle l'outil de gestion de la mobilité a été conçu sur la base des deux principes théoriques envisagés (résultat 2). Enfin, notre étude met en évidence les contradictions profondes entre la manière dont l'outil est conçu et mis en œuvre par les gestionnaires, d'une part, et la façon dont il est vécu par les administrés, d'autre part (résultat 3). Cette contradiction a des conséquences négatives importantes, qui remettent en cause les chances de succès des mutations.

¹ Les administrés interrogés sont généralement mariés ou en couple (les trois restants sont divorcés ou séparés); ils ont majoritairement au moins un enfant (21 sur 23) ; trois sont divorcés ou séparés.

Résultat 1. La mobilité géographique, un outil d'allocation de ressources indispensable pour l'institution

Une culture d'entreprise qui segmente la population en filières métiers étanches. Comme pour toute population importante en nombre (Pigeyre, 2006), la population de l'armée de l'air est segmentée en sous-groupes, les spécialités. Mais, dans sa forme, cette segmentation apparaît comme un mode de réponse particulier à un impératif de gestion. En effet, la culture de l'Armée de l'air s'est construite autour d'un *leitmotiv* : la sécurité des vols. Afin de lutter contre le risque aérien, et d'approcher le « zéro défaut », les ressources humaines sont divisées en spécialités, qui regroupent des sous-officiers experts dans leur domaine de compétence, avec des monographies d'emplois précises et rigides. La formation initiale est complète et d'un très haut niveau de technicité. Un militaire est identifié tout au long de la carrière par son indice de spécialité. Mettre en place des passerelles serait aujourd'hui très difficile d'un point de vue administratif. Or, concernant la problématique sécuritaire, l'étanchéité entre métiers n'est pas inévitable : par exemple, la SNCF permet une mobilité fonctionnelle inter-métiers. Elle n'est pas non plus indissociable de la technicité : la société Orange en offre une illustration².

La mobilité géographique, principal outil pour corriger les déséquilibres d'effectifs. Partant d'une situation initiale théorique des effectifs parfaite et d'une répartition du personnel homogène par métiers et par bases aériennes, après une année de gestion, la situation est déséquilibrée. Les causes sont multiples : promotions professionnelles³, départs, rapprochements de conjoints, changements d'organisation... Le déficit en jeunes spécialistes peut être comblé par le recrutement de sous-officiers en sortie de formation initiale. En revanche, pour les cadres, aucune passerelle entre métiers n'étant possible, seule la mobilité géographique permet d'affecter le personnel qualifié et compétent aux bases déficitaires⁴. Chaque année, se basant sur le fait que « les militaires peuvent être appelés à servir en tout temps et en tout lieu⁵ », la direction des ressources humaines de l'armée utilise la mobilité géographique pour honorer les postes de cadres vacants. Essentiel à la gestion des ressources humaines de l'armée de l'air, le dispositif de mobilité doit fonctionner de manière optimale.

Résultat 2. Comblé les besoins de l'institution en maximisant la satisfaction des administrés : un dispositif progressif combinant l'approche 1 et l'approche 2

Chaque année, au début des travaux de relève, le gestionnaire de mobilité se trouve face à une problématique complexe, presque insoluble : comment satisfaire les desiderata des administrés et fournir à toutes les unités déficitaires le personnel pour effectuer sa mission ? Comment s'assurer que la relève annuelle (mouvements effectivement réalisés) soit la plus proche des prévisions effectuées au sein de la DRH de l'armée de l'air ? Un dispositif complexe, résultant d'évolutions progressives, vise à maximiser la satisfaction des agents. En d'autres termes, il cherche à maximiser l'utilité de la décision pour l'administré, et donc à provoquer une attitude positive vis-à-vis de la mobilité, comme Roques et al. (2004) l'ont observé dans certains cas. Notre analyse permet de proposer un premier ensemble de réponses aux questions de recherche.

Conformément aux hypothèses, le dispositif de gestion de la mobilité repose sur un double mouvement : les intentions supposées des administrés, d'une part ; le respect de leurs engagements d'autre part. Ces deux principes sont combinés dans une démarche progressive, de plus en plus contraignante, au cours d'un travail de relève en quatre temps. Dans un premier temps, le gestionnaire prévoit les besoins en prenant en compte les évolutions des métiers (en organisation ou en emploi). Dans un second temps, la levée apporte une solution de mobilité aux personnes souhaitant quitter leur

² A la SNCF comme chez Orange, pour rester dans son bassin d'emploi, un technicien dont le poste serait supprimé peut postuler pour occuper un poste vacant de commercial. Après un entretien avec ses gestionnaires RH, une formation d'adaptation lui sera proposée.

³ Dans l'armée de l'air, à l'instar de la fonction publique, par la prise en compte de l'ancienneté, des évaluations annuelles et de la réussite aux examens ou concours, le militaire va monter régulièrement en grade, avec un niveau croissant de responsabilité.

⁴ Il n'est pas possible de recruter directement un adjudant-chef *ab ovo*. Tous les cadres sont d'ex-jeunes qui ont réussi leurs examens professionnels et qui possèdent de l'ancienneté.

⁵ Article 7 du statut général des militaires.

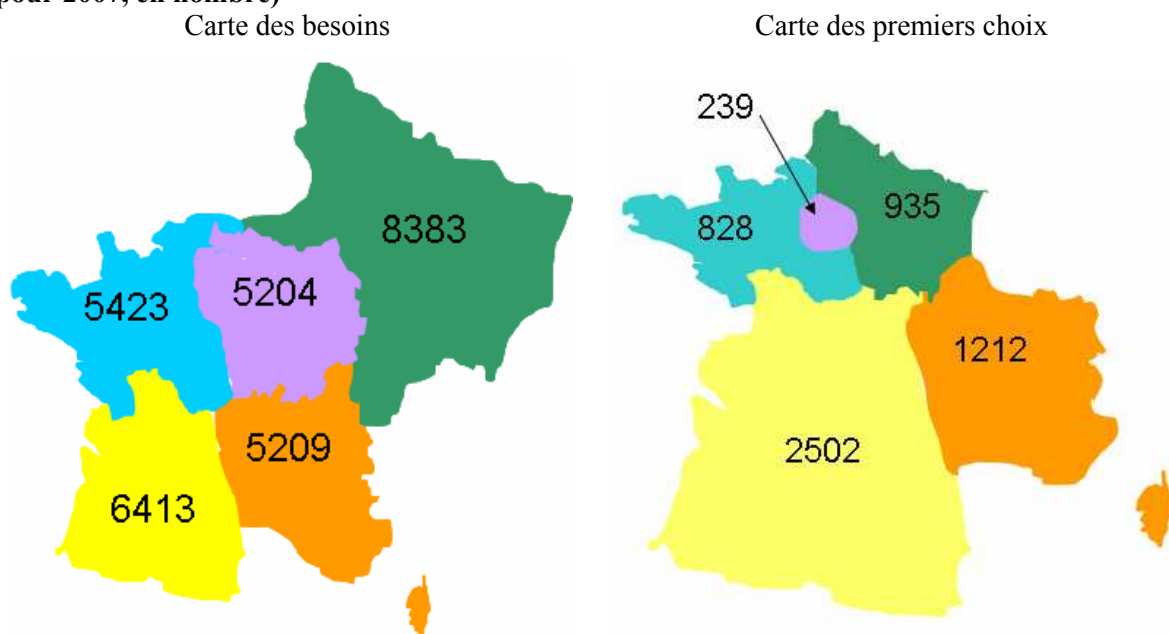
affectation⁶. Malheureusement, d'après nos observations empiriques, ces mouvements se font principalement depuis des bases peu attractives vers des bases très attractives, accroissant ainsi les déséquilibres. Les deux étapes suivantes ont pour but d'harmoniser les situations en personnel, en minimisant l'insatisfaction d'abord (harmonisation par les *desiderata*), en recourant au cadre légal ensuite (harmonisation par les mutations imposées).

- L'expression des « souhaits » par les administrés.

Chaque année, les sous-officiers doivent exprimer entre un et trois souhaits. Ils peuvent tout d'abord ne rien renseigner. Ensuite, parmi les choix possibles, le maintien sur la base d'origine peut apparaître en première, deuxième ou troisième position, ou bien ne pas apparaître du tout pour un administré qui désire absolument changer de lieu de travail. Les souhaits sont recueillis par la DRH et saisis directement dans le SIRH par l'intermédiaire de la FISA⁷.

L'analyse des souhaits met en évidence un déséquilibre très important avec les besoins de l'institution (**figure 2**). Nous observons deux conséquences principales à cette cartographie des choix : d'un part, les bases attractives génèrent des flux que le gestionnaire RH limite en réduisant les durées d'affectation et en imposant des départs. D'autre part, les bases peu demandées tendent vers le sous-effectif. Par analogie, ces localisations sont vécues comme des « trous noirs »⁸ : le gestionnaire de mobilité limite les départs, et il est difficile pour un administré de quitter une telle affectation.

Figure 2. Le déséquilibre entre les besoins et les choix des administrés (données représentées pour 2007, en nombre)



La faible attractivité de certaines bases nécessite quelques fois le maintien du personnel présent malgré sa volonté de partir. Dans le cadre du dialogue social, la population sous-officiers a exprimé son désir de pouvoir quitter une affectation après un certain temps. Cette demande a été prise en compte à travers la règle de la levée. Dans un souci d'équité, cette règle est commune à tous. Un seuil a été fixé (un temps d'affectation), au-delà duquel un sous-officier souhaitant une mobilité verrait sa demande

⁶ Permettre à des administrés de quitter leur affectation pour une autre où, initialement, il n'y a pas postes vacants est une pratique sociale propre à l'armée de l'air. Chez Orange par exemple, tant que la région Bretagne ne connaît pas de déficit, il est impossible pour un agent breton affecté en région parisienne de retourner dans sa région natale : le responsable de région empêche tout mouvement à destination de sa juridiction.

⁷ Fiche individuelle des souhaits d'affectation.

⁸ Terme provenant des entretiens. En astrophysique, un trou noir est un objet dont le champ gravitationnel est si intense qu'il empêche toute matière ou rayonnement de s'en échapper.

étudiée en priorité⁹, quitte à créer un sureffectif temporaire. Cette étape, basée sur une volonté de mobilité géographique, est censée générer de la satisfaction.

- Le recours à une méthode de choix un peu plus contraignante : l'harmonisation par les desiderata.

Cette étape est également censée satisfaire les administrés. Ayant identifié les postes vacants, le gestionnaire recherche si des sous-officiers ont manifesté ce qu'il interprète comme une disposition à accepter une mobilité pour ces bases. Si tel est le cas, le personnel considéré comme volontaire est affecté selon son choix ; il devrait en principe accepter la mobilité.

L'harmonisation par les mutations imposées. La dernière étape est la plus douloureuse et la plus risquée, puisqu'elle recourt à l'imposition. Le gestionnaire sélectionne les sous-officiers « excédentaires », les répartit par groupes de métiers, de qualifications et de compétences identiques ou proches, et, par groupes, leur propose toutes les bases déficitaires qu'ils devront classer par ordre de préférence. Le dernier travail du gestionnaire consiste à minimiser l'insatisfaction afin que les sous-officiers acceptent la mobilité et honorent les postes vacants.

Le résultat 2 établit que la gestion de la mobilité géographique s'appuie sur les approches exposées dans la première partie. En premier lieu, le gestionnaire identifie ce qu'il suppose être les intentions ou dispositions de mobilité afin de les satisfaire (approche 1). En second lieu, il recourt au cadre normatif et légal, ce dernier renvoyant aux théories du contrat psychologique (approche 2).

Résultat 3. Les contradictions entre la manière dont le dispositif est conçu et mis en œuvre, d'une part, et celle dont les agents se l'approprient et interprètent la décision finale, d'autre part.

La mobilité planifiée par la DRH comme un processus de choix rationnel aboutissant à deux situations possibles : la mobilité choisie ou imposée.

Le dispositif de gestion de la mobilité mis en place par la DRH de l'armée de l'air a été conçu selon une approche rationnelle : offrir des conditions de choix optimales aux administrés en utilisant le temps comme facteur de contrainte. Dans le domaine de la mobilité géographique, deux fois par an, un sous-officier de l'armée de l'air doit prendre une décision, au sens de Rojot 2003 : il doit sélectionner un choix parmi différentes possibilités. Ces deux moments sont affectés par une contrainte temporelle différente.

La première fois, chaque sous-officier de l'armée¹⁰ dispose de deux mois, du 1^{er} juin au 31 août, pour exprimer ses desiderata de mobilité à sa DRH locale, c'est-à-dire pour formuler ses choix. La contrainte de temps est faible : deux mois sont laissés aux administrés pour réfléchir et prendre une décision sur leur avenir : « Vais-je demander à rester ? Vais-je demander à quitter ma base ? Et pour quel endroit ? ». Durant ces deux mois, les administrés sont censés pouvoir échanger avec leur manager sur leur avenir (aspect professionnel), sur leur « employabilité géographique » en fonction de l'organisation (aspects professionnel et extraprofessionnel). Ils doivent également pouvoir échanger avec leurs familles (confère Stroh, 1999). A l'issue de cette période, les variations sont nombreuses, car l'armée de l'air permet d'exprimer jusqu'à trois choix maximum :

- un sous-officier peut ne faire aucun choix ; dans ce cas, l'administration considèrera qu'il n'est pas opposé à une mutation sur tout le territoire français.
- il peut également ne demander que le maintien ; il n'y a pas de risque d'incompréhension ;
- il peut mixer des choix de bases avec le maintien pour montrer une préférence géographique limitée.

Afin de lui donner la possibilité de prononcer des choix « intelligents », l'armée de l'air a mis en ligne les postes ouverts sur l'Intranet. Chaque sous-officier de l'armée de l'air est capable de connaître son

⁹ L'affectation demandée est étudiée en fonction du besoin de l'armée de l'air, des compétences de l'intéressé et de la situation d'effectif de la base désirée.

¹⁰ A partir de deux années de présence sur la base aérienne.

employabilité théorique¹¹ sur chaque implantation. Ceci est censé éviter, par exemple, qu'un mécanicien avion demande une base sans aéronef, ou qu'un contrôleur de circulation aérienne demande une base sans radar.

La base de données formée par les souhaits de mobilité des administrés constitue l'état préparatoire au plan annuel de mutation (EPPAM). Elle est l'outil essentiel pour réaliser la meilleure adéquation entre les besoins de l'armée de l'air et les desiderata des sous-officiers. Elle est précieuse pour le gestionnaire car elle garantit une optimisation de la satisfaction et la réussite des travaux de mobilité (les travaux sont réussis lorsque le maximum de rejointes a été atteint).

La seconde situation de choix correspond à l'acceptation ou au refus de la proposition de mutation par l'administré. La contrainte temporelle est maximale, car il ne dispose plus que de dix jours pour se prononcer.

La DRH de l'armée de l'air a largement communiqué sur l'importance de ces choix et de leur ordre afin de limiter la dichotomie qui pourrait apparaître entre deux formes de rationalités autour de l'outil. D'une part, la vision du gestionnaire est liée à la vocation et à l'utilisation de l'outil. D'autre part, la perception de l'administré renvoie aux situations de choix qu'il vit.

Du point de vue du gestionnaire de mobilité, deux situations se présentent.

- La mobilité choisie

Un administré affecté sur un de ses choix connaîtra son affectation lors de la parution de l'OMSO¹² (au plus tard, avant le 31 mars de l'année de mutation). Normalement, il ne devrait pas y avoir de refus de mobilité puisqu'une intention ou disposition était formulée lors de la déclaration des choix. Cependant, même si elle était présente, il existe un fossé entre une disposition ou une intention supposées au moment de la déclaration des choix et la décision, au moment de l'affectation.

- La mobilité imposée

Tout d'abord, le gestionnaire détermine les postes demeurés vacants. Ensuite, il regroupe les emplois types de grades équivalents afin de proposer aux personnes imposées un choix plus ou moins large. Ces dernières classent des propositions d'affectation que le gestionnaire utilise pour minimiser l'insatisfaction. Chaque sous-officier a un premier rendez-vous pour réfléchir et classer les propositions d'affectation. Hormis les administrés qui ont décidé de quitter l'institution, chacun essaie de mesurer la valeur de toutes les propositions relativement à ses propres critères (professionnel, extraprofessionnel et géographique) avec les informations qu'il peut récolter (réseau professionnel ou social). Une fois l'affectation communiquée, l'administré se trouve face à sa dernière décision : accepter la mutation imposée ou bien quitter l'armée de l'air.

Les situations de choix interprétées et vécues par les administrés.

L'analyse empirique de la relève 2007 montre que, pour certaines personnes, les choix sont exprimés avec une rationalité différente de celle planifiée dans le cadre du dispositif. Deux cas nous semblent particulièrement compte de cette contradiction.

Cas 1 : « remplir une case pour remplir une case ».

Cette situation correspond au maintien en choix 1 associé à une destination en choix 2. D'après nos observations, le gestionnaire en déduit que l'administré préfère être maintenu, mais qu'il serait disposé à être muté vers son deuxième choix. Si cela est possible, il propose la mutation du choix 2. Or, du point de vue de l'administré, ce deuxième choix peut correspondre au simple fait de remplir une case vide, sans renvoyer à aucune disposition, ni intention d'accepter une mobilité vers cette destination. Au cours de la recherche, cinq situations précises nous ont paru correspondre au cas 1 (Encadré 1).

¹¹ Elle est théorique car la base de données permet seulement de connaître si un poste de la spécialité et du grade du requérant existe sur la base choisie.

¹² OMSO : Ordre de Mutation Sous-Officier

Encadré 1. Exemples de situations correspondant au Cas 1 : « remplir une case pour remplir une case »

Un sous-officier de Cazaux a exprimé les choix suivants : 1. Dijon 2. Maintien. A la question « Vous voulez donc bouger ? », il s'étonne et affirme « Non, je veux rester à Cazaux ». Quand on lui demande pourquoi il a classé ces choix dans cet ordre et non dans l'ordre inverse, il dit qu'il « n'avait pas vraiment réfléchi que cela pouvait être compris de cette façon ».

Un sous-officier de Paris qui peut bénéficier d'une affectation préférentielle suite à un séjour important en région parisienne a exprimé les choix suivants : 1. Orange 2. Maintien. Les prises en compte de son temps de présence à Paris et de la situation d'effectifs à Orange permettent la réalisation d'une affectation à Orange. Dès qu'elle est connue par l'intéressé, il fait savoir qu'il n'est vraiment pas content d'être affecté dans le Sud-Est.

Un sous-officier de Tours réfléchit à l'expression de ses choix après 4 années de présence. Il souhaite réaliser un projet immobilier et donc demande le maintien. Néanmoins, il se renseigne auprès de la chaîne RH locale qui lui explique que l'absence d'autres choix signifie que, s'il ne peut être maintenu, il pourrait être affecté n'importe où. Il inscrit donc la base de Rochefort¹³ en 2nd choix... base sur laquelle il est affecté à l'issue du plan de mutation. « En fait, ça ne m'intéresse pas du tout d'aller à Rochefort maintenant car je viens de rentrer dans ma nouvelle maison depuis 1 mois. Pour moi, une affectation là-bas dans deux ans, c'était parfait. En fait, je m'étais déclaré volontaire pour prendre rang (ce qui est une pratique absolument inexistante pour une mutation métropole) ».

Un sous-officier de Paris exprime les choix suivants : 1. Maintien 2. Villacoublay. Le besoin sur la base de Villacoublay lui permet d'avoir cette affectation mais elle demande son maintien car « Villacoublay, c'est mon rêve mais je n'ai pas de voiture pour pouvoir me déplacer librement, je suis donc tributaire des transports en commun et la base aérienne de Villacoublay n'est la panacée pour ça ».

Un sous-officier de Reims demande en premier choix la base aérienne de Mont de Marsan (base extrêmement demandée par ceux de sa spécialité). Vu son temps d'affectation important dans le Nord-Est, il est affecté sur son choix. Dès la connaissance de son affectation, il appelle la DRH pour se plaindre et pour dire qu'il ne veut pas être muté car il se plaint beaucoup à Reims... et ne pensait pas être affecté sur son choix.

Cas 2. « pari sur les conséquences des choix possibles »

A partir de la localisation du besoin de l'armée de l'air et d'une anticipation des souhaits de ses pairs, l'administré formule un souhait censé aboutir à son maintien.

Encadré 2. Exemple de situation correspondant au cas 2 : « pari sur les conséquences des choix possibles »

Un sous-officier de Metz a inscrit dans ses choix : 1. Maintien 2. Bordeaux. Son responsable RH lui demande s'il souhaite être affecté à Bordeaux. Il répond que ça ne l'intéresse pas, mais comme c'est une base très demandée, il a calculé qu'en demandant une base très demandée, il a fort peu de chances d'y être affecté et donc va être maintenu, ce qui est son désir profond.

Dans de nombreux cas, contrairement à ce que croit le gestionnaire de mobilité, le sous-officier muté subit une affectation non souhaitée. Suivant sa situation personnelle, la probabilité est assez forte pour qu'il refuse et quitte l'institution¹⁴.

¹³ Rochefort est une base aérienne extrêmement demandée et il est donc relativement difficile d'avoir une affectation pour cet endroit.

¹⁴ Afin de lui permettre de préparer une reconversion, l'armée de l'air offre l'opportunité à un sous-officier qui refuse une décision de mobilité d'être maintenu sur sa base d'affectation jusqu'au 31 décembre de l'année de la relève, date à laquelle il sera rayé des effectifs.

La décision finale : leurre, injustice, privilège, sanction, événement arbitraire...

La direction des ressources humaines de l'armée de l'air n'a pas ménagé ses efforts pour se doter d'un outil rationnel, mis en œuvre avec équité et transparence, afin de réussir la gestion de la mobilité. Malgré tout, la mobilité est ressentie de manière radicalement différente par les administrés ainsi que par les managers (Brunaud, 2008).

- Une mobilité perçue comme un leurre.

Le thème de gestion des compétences est peu évoqué. Une grande partie du personnel pense que la mobilité est utilisée pour pousser les sous-officiers à quitter l'institution, oubliant alors que la mobilité est inhérente au statut de militaire (approche 2 : contrat psychologique). Il s'ensuit « un sentiment de rancœur et de démotivation » (Brunaud, 2008).

- Une gestion vécue comme arbitraire.

Ce sentiment n'est pas l'apanage de ceux qui ont dû subir une mutation imposée. « Les sous-officiers ayant bénéficié en 2007 d'une mutation correspondant à leur choix avancent aussi ce discours, voyant leur situation plus comme un coup de chance ponctuel qu'un désir de l'institution de faire converger ses besoins et ceux des personnels. Par solidarité avec leurs collègues sous-officiers ayant été muté sans l'avoir désiré ou sur un lieu géographique non choisi, ils ont une vision négative de la mobilité pratiquée au sein de l'armée de l'air » (Brunaud, 2008).

- Une gestion vécue comme opaque, injuste.

Alors que tout semble réalisé pour insister sur la rationalité et la transparence de l'outil (communication, outils informatiques, présence d'observateurs...), une proportion importante des personnes interrogées trouve que les règles de gestion ne sont pas claires. Certains ne comprennent pas le rôle de la FISA qui est, pour l'organisation, l'outil essentiel pour identifier les souhaits, c'est-à-dire les dispositions envers la mobilité et les intentions. La perception des managers intermédiaires traduit cette incompréhension. Par exemple, un colonel de Paris, ne comprenant pas pourquoi sa secrétaire était imposée, demandait s'il n'était pas préférable de supprimer la mobilité géographique imposée.

Notre étude permet donc d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche. Tout d'abord, les principes qui sous-tendent le dispositif de gestion de la mobilité étudié sont effectivement la maximisation de la satisfaction (approche 1) et le respect des engagements (approche 2). La démarche est rationnelle et vise à placer les agents dans les meilleures situations de choix possibles par rapport aux impératifs de gestion connus par les gestionnaires de mobilité. Cependant, il existe des contradictions entre, d'une part, l'outil tel qu'il est conçu et mis en œuvre par les gestionnaires, et, d'autre part, l'appropriation et la perception de l'outil par les administrés. Par conséquent, les décisions issues de la procédure paraissent arbitraires, et la gestion est remise en cause par les administrés.

IV – DISCUSSION

En collectant les « choix » exprimés par les administrés, que mesure-t-on ? A première vue, le module de saisie des 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} choix devrait permettre de mesurer des intentions ou des dispositions envers une mobilité, vis-à-vis de destinations géographiques données. C'est dans cet esprit que le gestionnaire étudie les possibilités d'affectation des personnes qui ont demandé à changer d'endroit. Lorsque les sous-officiers inscrivent un premier choix différent de « maintien », c'est donc une intention de mobilité qui est appréciée (le premier choix). Dans le cas des second ou troisième choix différents de « maintien », le gestionnaire envisage ces choix au minimum comme une disposition, au mieux comme une intention. L'ensemble du dispositif est basé sur la croyance que ces significations sont partagées par l'ensemble des administrés, sans équivoque. Or d'après nos observations empiriques, l'expression des choix est un acte important, mais renvoie à une rationalité différente de celle avec laquelle le dispositif a été construit.

Une connaissance limitée de la procédure inhérente à tout dispositif collectif.

Au moment de l'expression des choix, la rationalité est limitée par une connaissance partielle des paramètres du dispositif. Les administrés formulent un choix en anticipant les conséquences de ce choix, cette anticipation supposant elle-même une estimation de la manière dont le choix sera utilisé durant la procédure. Bien évidemment, cette estimation est approximative. Tout d'abord, le choix exprimé rejoint l'ensemble des choix des autres administrés, constituant ainsi un univers de possibles. Ensuite, le résultat de la procédure dépend de la façon dont les administrés et les gestionnaires de mobilité construisent les décisions de mutations, à partir des quelques combinaisons sélectionnées, évaluées et négociées parmi l'univers des possibles. Du point de vue des administrés, l'expression d'un choix est donc bien loin de l'introduction d'une donnée dans un algorithme défini et connu de tous. Il ne s'agit pas de la simple formulation d'un choix raisonné, dans les conditions prévues par les gestionnaires, traduisant l'expression d'une intention ou d'une disposition envers une mobilité. Elle consisterait plutôt à introduire un élément dans un système complexe, soumis à une part d'aléatoire, de technique, de politique... Cette observation renvoie à l'un des fondements du paradigme de la rationalité, le savoir commun (*common knowledge*). A propos du *common knowledge* de Lewis (1969), l'expression « savoir public » est plus adaptée :

« [la notion de *common knowledge*] ne fait que pousser à l'infini la logique de la mise en abyme. Est, dans une communauté donnée, de "savoir public" toute proposition vraie qui est connue de chacun, dont chacun sait que les autres la connaissent, dont chacun sait que chacun sait que les autres la connaissent, etc., jusqu'à l'infini. La visée de transparence totale et de réflexivité absolue qu'incarne cette notion, est bien, semble-t-il, dans l'esprit du paradigme rationaliste, pour qui toute trace d'opacité s'apparente en droit à l'irrationnel. » (Dupuy, 1997)

Dans une approche gestionnaire habituelle, ces discussions pourraient conduire à supposer que la communication est insuffisante, à renforcer et développer davantage le dispositif. En expliquant mieux le dispositif, on chercherait à le transformer en savoir public, afin de le rendre efficient. Or la notion de savoir public comprend de nombreux paradoxes (Dupuy, 1992). En particulier, appliquée aux jeux, une situation d'information complète débouche sur l'indécidable et l'indéterminé, puisque les joueurs réalisent les mêmes calculs en même temps, de façon réciproque. Parmi nos résultats, une illustration est donnée dans le cas 2, où l'administré tente de prévoir les choix des autres afin de demander un choix qui aboutirait au maintien dans sa base d'origine. En face d'une telle situation de choix, chacun est amené à établir ce type de calculs. Quel que soit le niveau de transparence recherché par les gestionnaires de mobilité, notamment pour garantir un degré d'équité et de confiance dans le dispositif, une connaissance parfaite n'est donc pas souhaitable, car elle n'apporterait pas de solution.

Une connaissance parfaite n'est pas non plus réalisable. Le dispositif de gestion de la mobilité étant une pratique sociale, pour fonctionner, il est nécessairement approprié par les agents, à tous les niveaux de sa mise en œuvre. Cette appropriation est le résultat d'un apprentissage collectif, tributaire des processus cognitifs (Reed, 1999). Or, à la lumière des nombreux travaux sur l'autonomie des phénomènes collectifs par rapport aux intentions des acteurs [voir les approches systémiques, notamment le courant de Palo Alto, de l'interactionnisme symbolique, la littérature sur le projet collectif et son appropriation par les utilisateurs, les travaux sur l'autonomie endogène du système social : par intégration systémique (Giddens, 1984), ou en raison des repères cognitifs (Dupuy, 1992) ; sur l'autonomie de la technique : le courant sociotechnique, Ellul 1977...], nos résultats montrent que

les auteurs du dispositif de gestion de la mobilité n'en contrôlent pas les effets. Les marges d'interprétation et d'action existent à tous les niveaux d'interaction, entre individus, entre individus et systèmes informatisés, entre sous-groupes, etc. Ce dispositif contient également des enjeux de nature politique, ou stratégique au sens de Crozier & Friedberg (1977), liés au contrôle des procédures et des décisions de mobilité qui en résultent.

Des limites dans la capacité à décider en environnement incertain, accentuées par la nature de la décision.

La procédure prévoit des décisions rationnelles, supposant que l'administré peut mesurer les conséquences des alternatives afin de prendre la meilleure décision. En théorie, dans un contexte de rationalité limitée, la personne prend la première solution qui le satisfait. Le dispositif est basé sur le principe de la chose certaine, abordé dans la première partie. Un administré construit son choix à partir d'une estimation des motifs qu'il pourrait avoir au moment où la décision sera effective. Parfois, sa décision pourrait être identique quelle que soit cette situation. Par exemple, l'obtention d'une promotion pourrait l'inciter à changer de base pour mieux en profiter grâce à un nouvel environnement de travail, ou, au contraire, le refus d'une promotion pourrait lui donner envie de partir pour ne pas subir les conséquences de cette stagnation dans son environnement habituel. De même, le succès scolaire d'un de ses enfants peut le déterminer à déménager sans risque de remettre en cause son parcours d'études, et, au contraire, l'échec de cet enfant peut l'inviter à provoquer un changement salvateur pour la motivation de l'enfant, qui changeant de cadre, sera à même de reprendre confiance en lui. Selon le principe de la chose certaine, l'administré doit demander une mutation dans tous ces cas. Or les travaux empiriques de Shafir et al. (1997) montrent que tant qu'il ne connaît pas tous les motifs de sa décision, l'administré n'est pas forcément en mesure de prendre une décision conforme à ces motifs futurs.

Dans le cas d'une décision de mobilité, l'incertitude, particulièrement importante, est renforcée par la temporalité du processus de choix. En effet, les étapes prévues dans le dispositif de gestion de la mobilité obligent les administrés à se projeter dans un avenir, avec une double incertitude :

- celle portant sur les règles qui encadrent la mobilité a été développée plus haut ;
- celle qui concerne la situation future et donc les motifs de la décision, peut s'expliquer par le fait l'administré peut difficilement imaginer ce que la mobilité lui apportera. En effet, l'administré est inséré dans au moins deux contextes, à l'intersection de deux systèmes structurels (au sens de Giddens, 1984). D'un côté, le cadre professionnel comporte des règles propres, liées à la spécialité et au besoin de l'armée de l'air, ainsi qu'au groupe et à l'environnement de travail. D'un autre côté, le cadre familial renvoie à l'emploi du conjoint, au nombre et à l'âge des enfants, à l'implantation dans le tissu social (Stroh, 1999). Sa satisfaction dépend des deux contextes, et toute décision de mobilité modifie les deux simultanément. Il lui est quasiment impossible d'anticiper les conséquences des choix possibles.

Cette incertitude constitue une limite fondamentale aux approches rationnelles pour planifier la mobilité, et est renforcée par la nature même de la décision de mobilité géographique. Lorsqu'il se trouve face à sa FISA, le sous-officier évalue sa situation géographique actuelle : l'endroit lui plaît-il ? Son emploi le satisfait-il ? Sa famille est-elle satisfaite de ses conditions de travail et des écoles ? Il connaît également son employabilité théorique dans l'armée de l'air. En revanche, il méconnaît son employabilité réelle car il ignore les règles qui encadrent les pratiques de gestion¹⁵ et le besoin. Il ne connaît pas non plus toutes les implantations de l'armée de l'air. Il se base donc sur une appréciation normative et « légendaire » qui peut être :

- bonne : « À Cambrai, il ne fait pas toujours très beau, mais c'est une base où il y a une super ambiance car il y a beaucoup de « Chtis » parmi le personnel de la base » ;
- mauvaise : « à Brétigny, non seulement c'est la région parisienne mais aussi le boulot n'est pas intéressant », nous dit un sous-officier qui avoue, peu après, ne pas connaître ni la base, ni les types d'emplois présents dans cette unité.

¹⁵ Cf. le rapport d'enquête de l'OSAA.

Ces réactions renvoient à un autre aspect déjà observé (Roques et al., 2004) mais peu étudié de la mobilité spatiale : l'imaginaire lié à la destination géographique. Un cadre supérieur d'Arcelor Mittal nous a confié que, lorsque son manager est venu lui proposer une mobilité géographique de la région lorraine vers Dunkerque, il s'est énervé et a perdu son sang-froid : « Je suis d'ordinaire quelqu'un de calme, de posé et de réfléchi, mais si tu me mutes à Dunkerque, je n'irais pas ; il est hors de question que je quitte mon village où ma famille est bien. Je suis rationnel, mais là je prendrais une décision sans réfléchir aux conséquences. Ou alors, j'irai mais pas pour longtemps, car je consacrerai tout mon temps et toute mon énergie à trouver un autre boulot pour retourner en Lorraine le plus tôt possible ».

D'après notre étude, les gestionnaires de mobilité de l'armée de l'air sont très souvent confrontés à un ensemble de réactions qu'ils ne comprennent pas. Ils en déduisent que les comportements des administrés ne sont pas rationnels, et, n'en connaissant pas les causes, amplifient l'effort de rationalisation et de communication autour de l'outil, notamment en insistant sur la dimension professionnelle d'une mutation. Selon nous, la dimension collective et autonome du dispositif de gestion de la mobilité apparaît dans toute sa densité à travers ces incompréhensions, contradictions et autres dysfonctionnements qu'il engendre. Notre propos n'est pas d'attribuer la responsabilité au gestionnaire ou à l'administré, mais seulement d'identifier une illustration forte de la rationalité limitée, telle que Crozier et al. (1977), par exemple, la définissent : l'acteur « ne cherche pas l'optimum, la meilleure façon dans l'absolu, qui est de toute façon hors de sa portée, mais il cherche pourtant une solution « rationnelle » : la première solution qui répond aux critères de rationalité qui sont les siens ».

CONCLUSION : PORTEE, LIMITES ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE

Notre étude permet de mieux comprendre le rôle du dispositif de gestion de la mobilité au sein d'une grande organisation. Les principes qui le sous-tendent sont la maximisation de la satisfaction (approche 1), d'une part, le respect des engagements (approche 2) d'autre part. Dès lors, le dispositif est conçu dans une démarche rationnelle, visant à contraindre progressivement les agents à prendre des décisions et à accepter les mutations nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Un outil de gestion peut-il placer les individus en situation de choix rationnel ? Nos résultats mettent en évidence les risques inhérents à toute procédure collective, de contradictions entre un instrument et sa mise en œuvre, notamment en raison des mécanismes nécessaires d'apprentissage et d'appropriation par les différents acteurs concernés. Ici, alors que la démarche en quatre temps (estimation des besoins ; levée ; harmonisation par les desiderata ; harmonisation par les mutations imposées) est censée permettre à chacun de formuler une intention ou une disposition envers la mobilité, les administrés fournissent des données qui portent d'autres significations. Par conséquent, les décisions qui résultent de la procédure paraissent arbitraires (les personnes estiment avoir eu de la chance ou non), injustes, parfois brutales. Le dispositif, censé instaurer une transparence et un climat de confiance, crée au contraire un effet « épée de Damoclès », avec des mutations géographiques qui tomberaient aveuglément sur les administrés au gré des désirs d'un système aveugle, soumis tantôt au hasard d'algorithmes mathématiques, tantôt aux caprices de quelques-uns qui en confisqueraient les décisions. Les conséquences négatives sur la satisfaction et sur le taux de postes honorés sont importantes.

Enfin, nos résultats sont fortement marqués par le contexte de l'étude (changement important dans une institution publique). Cela leur donne de la force, et des enseignements opérationnels peuvent être dégagés pour l'organisation concernée. En revanche, une réflexion est nécessaire quant à leur pertinence pour des contextes très différents.

Sur le plan théorique, notre étude laisse entrapercevoir des pistes de travail sur la nature particulière de la décision de mobilité. Elle se réalise principalement en environnement incertain et a pour objet une destination géographique : il est donc, par nature, difficile de se projeter. Est-il possible de rendre l'environnement plus certain au moment de la décision ? Par des recherches futures, pourrait-on mieux comprendre la nature spécifique des décisions de localisation géographique au niveau individuel ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(2): 179-212.
- Berry, M. 1983. Une Technologie Invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique*.
- Brunaud, S. 2008. *Rapport d'enquête: la mobilité des sous-officiers*. Paris: DRH.AA /SD.PAAS, Bureau condition du personnel, Observatoire social de l'armée de l'air.
- Campoy, E., Castaing, S., & Guerrero, S. 2005. Approche méthodologique du contrat psychologique: opérationnalisation, mesure et analyse de données, *Comportement organisationnel. Volume 1*. Bruxelles: De Boeck.
- Chanlat, J.-F. 2005. La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, *Management des ressources humaines*: De Boeck.
- Crozier, M., & Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*: Seuil.
- Detchessahar, M., & Journé, B. 2007. Une approche narrative des outils de gestion [1]. *Revue Française de Gestion*, 5(174): 77-92.
- Dupuy, J.-P. 1992. *Introduction aux sciences sociales*. Paris: Ellipses.
- Dupuy, J.-P. 1997. Introduction Générale, *Les limites de la rationalité Tome 1 Rationalité, éthique et cognition, Colloque de Cerisy*. Cerisy: La Découverte.
- Eby, S., & J.E.A., R. 2000. Predictors of Employee Willingness to Relocate for the Firm. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1): 42-61.

- Ellul, J. 1977. *Le Système technicien* (2004 ed.). Paris: Le Cherche Midi.
- Ferejohn, J., & Satz, D. 1997. Choix rationnel et psychologie ordinaire, *Les limites de la rationalité - tome 1*: 276-296: La découverte.
- Ghiglione, R., & Blanchet, A. 1991. *Analyse de contenu et contenus d'analyse*. Paris: Dunod.
- Giddens, A. 1984. *La Constitution de la société* (1987 ed.). Paris: Presses Universitaires de France.
- Giordano, Y. 1998. Communication et organisation: une reconsidération par la théorie de la structuration. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 26-27: 20-35.
- Girin, J. 1983. Les situations de gestion. *extrait de: "Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes, sous la direction de M. BERRY, CRG-École Polytechnique, 1983, Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie": <http://crg.polytechnique.fr/incunables/Situations.html>*.
- Honoré, L. 2007. *Approche discursive et implantation des outils RH. Le cas de la mise en place des entretiens de progrès chez France Télécom Marine*. Paper presented at the XVIIIème Congrès de l'AGRH, Fribourg (Suisse).
- Lewis, D. K. 1969. *Convention, A Philosophical Study*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Mauss, M. 2003. *Sociologie et anthropologie*: PUF.
- Mignonac, K. 2004. Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et cadres envers la mobilité géographique intraorganisationnelle, *La Gestion des carrières. Enjeux et perspectives*. Paris: Dunod.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Analyse des données qualitatives*. (M. H. Ripsal, Trans.) (Deuxième édition, 2003 ed.): De Boeck Université.
- Pigeyre, F. 2006. La segmentation des ressources humaines. In è. édition (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*: Vuibert.
- Pihel, L. 2007. *Manager dans la déstabilisation organisationnelle. Pour une réflexion située des ressorts de l'implication et des modèles d'accompagnement à produire*. Paper presented at the XVIIIème Congrès de l'AGRH, Fribourg (Suisse).
- Plane, J.-M. 2005. Recherche intervention et innovations managériales, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Reed, S. K. 1999. *Cognition, Théories et applications* (2004 ed.). Paris: DeBoeck Université.
- Rojot, J. 2003. *Théorie des organisations*. Paris: Eska.
- Romelaer, P. 2005. L'entretien de recherche, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines*: 101-137. Bruxelles: De Boeck Université.
- Roques, O., & Roger, A. 2004. La gestion de la mobilité géographique des salariés. Le cas de Technicatome. *Revue française de Gestion*, 3(150): 71-85.
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Savage, S. L. 1954. *The foundations of statistics*. New York: John Wiley.
- Shafir, E., & Tversky, A. 1997. Penser dans l'incertain. Raisonner et choisir de façon non conséquentialiste, *Les limites de la rationalité Tome 1 Rationalité, éthique et cognition, Colloque de Cerisy*. Paris.
- Stroh, L. K. 1999. Does Relocation Still Benefit Corporations and Employees? An Overview of the Literature. *Human Resource Management Review*, 9(3): 279-308.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris: Economica.