

POLITIQUES &  
MANAGEMENT  
PUBLIC

## Politiques et management public

Vol 26/2 | 2008

La gestion publique des ressources humaines en  
recherche(s)

---

### La mobilité géographique pour optimiser la gestion des ressources humaines publiques ?

*Is Geographical mobility a tool to optimise public management of human  
resources ?*

Etienne Maclouf et Bruno Wierzbicki

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1373>

DOI : 10.4000/pmp.1373

ISSN : 2119-4831

#### Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 53-74

ISSN : 0758-1726

#### Référence électronique

Etienne Maclouf et Bruno Wierzbicki, « La mobilité géographique pour optimiser la gestion des  
ressources humaines publiques ? », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 26/2 | 2008, mis en  
ligne le 25 octobre 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1373> ;  
DOI : 10.4000/pmp.1373

---

## LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE POUR OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PUBLIQUES ? <sup>1</sup>

Etienne MACLOUF<sup>2</sup>  
Bruno WIERZBICKI<sup>3</sup>

### Résumé

*La mobilité géographique s'impose comme un outil incontournable d'optimisation des ressources humaines publiques. Dans certaines grandes administrations, cette mobilité instrumentale est le principal moyen d'assurer l'adéquation entre les besoins et les ressources. Comment concilier ces impératifs de gestion avec les réalités des situations individuelles, professionnelles et familiales des agents ?*

*La littérature suggère deux principes d'action : inciter les agents au mouvement en créant des dispositifs attractifs ; faire respecter leur engagement à être mobiles. À partir d'un questionnement sur la nature rationnelle des outils, nous avons mené une étude de cas dans une organisation particulièrement concernée (1 600 mouvements en 2007, mais de nombreux départs subis). Les résultats montrent des contradictions entre la manière dont les dispositifs sont conçus et celle dont les agents engagés dans les situations de choix les interprètent et les vivent. Ces limites invitent à davantage de prudence dans le déploiement des outils de gestion visant à standardiser et automatiser les procédures, surtout lorsque les conventions qui les sous-tendent sont en cours d'évolution.*

---

<sup>1</sup> Nous remercions vivement l'équipe du programme de recherche AEGIS (Analyse Economique et Gestionnaire des Institutions et des Stratégies) du CRG pour ses retours constructifs, en particulier Hervé Dumez.

<sup>2</sup> Etienne Maclouf est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris 2 Panthéon-Assas. Il enseigne en formation initiale et continue. Membre du LARGEPA, ses recherches portent sur le comportement organisationnel, la dimension spatiale dans l'organisation, les processus cognitifs collectifs, l'autonomie de l'action par rapport aux intentions.  
[etiennemaclouf@yahoo.fr](mailto:etiennemaclouf@yahoo.fr)

<sup>3</sup> Bruno Wierzbicki est ingénieur de l'École de l'air et pilote de chasse. Il a rejoint la DRH de l'armée de l'air il y a six ans, et gère actuellement les compétences du personnel non officier de l'armée de l'air, soit 40 000 personnes. Il termine un M2 de GRH en formation continue à Paris 1 Panthéon-Sorbonne, fait partie du comité de rédaction de la Revue de l'ANDRH, pour laquelle il écrit également des articles.  
[bruno.wierzbicki@gmail.com](mailto:bruno.wierzbicki@gmail.com)

**Abstract**

*Geographic mobility is a critical tool to optimize public HR management. In particular, in some main administrations, this implemental mobility is the main way to ensure an adequate balance between needs (job vacancies) and resources (work force). How is it possible to reconcile these management requirements with the reality of agents' individual, professional and family situations ?*

*The literature suggests two principles of action : on the one hand, to incite workers to move by creating attractive and incentive systems; and on the other hand, to make them respect their commitment to be geographically mobile. Based on a fundamental question on the rational nature of the mobility management tools, our paper seeks to point out their limits. In order to do that, we conducted a case study in a public organization particularly affected by this problem. The results show some contradictions between the way in which the principles are conceived and used, and the way in which the agents interpret and experience this principle. This can result in the organization losing a large proportion of its employees.*

## **Introduction**

Auparavant principalement utilisée pour faire progresser les cadres en compétences, en responsabilités et en salaire, la mobilité géographique s'étend progressivement à toutes les catégories de personnel. Dans un contexte budgétaire de plus en plus strict encadré par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), elle permet d'ajuster les ressources et les besoins des grandes organisations publiques. La mobilité géographique renvoie donc à des réalités contrastées qu'il convient aujourd'hui de prendre en compte. Notre article s'intéresse à cette mobilité instrumentale, étendue, servant à *optimiser les ressources*. Il n'exclut évidemment pas la possibilité d'une progression de carrière, mais se concentre sur une autre préoccupation bien réelle des gestionnaires, plus ou moins exprimée : comment sélectionner et convaincre des agents d'accepter une mutation alors que celle-ci ne correspond ni à une promotion ni à une demande spontanée ?

Pour générer cette demande, les gestionnaires communiquent davantage sur les vertus et sur la nécessité de la mobilité. Ils organisent des procédures le plus clairement et équitablement possible, en particulier pour les mutations imposées, afin de créer les conditions d'un choix individuel construit, réfléchi, approprié, et plus seulement subi. Cependant, malgré le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), ils continuent de se heurter quotidiennement à l'incompréhension et à l'insatisfaction des agents. Afin de mieux comprendre et prévenir ces effets pervers, notre article s'intéresse aux outils de gestion de la mobilité et à la manière dont les acteurs les vivent. Notre étude de cas est réalisée auprès d'une population particulièrement concernée : les militaires du rang et les sous-officiers de l'armée de l'air.

Dans une première partie, nous nous interrogeons sur les causes possibles de ces contradictions. Dans la seconde, nous analysons le cas d'une mobilité dans la fonction publique ; l'analyse et la discussion de ces résultats permettent d'esquisser quelques pistes de réflexion et de travail.

**Entre satisfaction d'une intention et respect d'une obligation : comment l'outil conduit-il un acteur à accepter une proposition de mobilité géographique ?**

*Une incompréhension mutuelle*

Historiquement, la mobilité géographique est un moyen de faire progresser les carrières, principalement pour les cadres<sup>4</sup>. En s'étendant aux autres catégories pour répondre à des impératifs de gestion, la mobilité s'appuie sur les mêmes principes de cohérence entre les besoins de l'organisation et l'accomplissement d'un projet individuel :

- au niveau organisationnel, la mobilité correspond à une stratégie de GRH : efficacité de l'organisation, progression des salariés et maintien de leur employabilité ;

w- au niveau individuel, la mobilité doit être acceptée, et si possible résulter d'une démarche volontaire.

Les outils de gestion de la mobilité géographique sont conçus pour permettre d'une part un pilotage quantitatif et une optimisation des ressources humaines, et d'autre part une appropriation par les individus. Dans le discours institutionnel, dont l'unanimité rappelle celle constatée naguère au Ministère de l'équipement par Vallemont (2001), la mobilité géographique est ainsi valorisée comme un moyen de prendre le contrôle de son avenir professionnel.

Certes, les agents peuvent planifier une mobilité géographique, par exemple en demandant une mutation ou en intégrant des établissements dont la délocalisation est programmée (Maclouf et Delaunay, 2008). Cependant, dans la plupart des cas, la mutation est contrainte (20% du personnel muté chaque année dans l'armée de terre : Genin et Douault, 2001) ou un parcours d'épreuves (par exemple, il fallait atteindre un barème de 500 points pour obtenir un poste de remplaçant en lettres classiques dans l'Académie de Paris au mouvement inter-académique 2008).

La mobilité géographique concerne donc les agents de manière inégale à l'intérieur de la fonction publique et même à l'intérieur des organisations publiques. Elle est plus ou moins libre, elle poursuit des objectifs plus ou moins budgétaires ou sociaux. Face à cette diversité, les gestionnaires de mobilité estiment tout mettre en œuvre, à l'intérieur du dispositif, pour satisfaire les agents au mieux et limiter les départs subis. L'incompréhension mutuelle est profonde : les agents expriment de l'insatisfaction et refusent parfois les mutations proposées, et les instances du dialogue social peinent à résoudre ces tensions. Par exemple, au sein de notre terrain de recherche, des mesures sont prises pour satisfaire des demandes formulées dans le cadre des commissions paritaires (le droit de quitter une affectation au bout d'une certaine durée), mais entraînent en retour des contraintes encore plus fortes sur la gestion de la mobilité.

Ces incompréhensions autour de la mobilité et leurs prolongements jusque dans le dialogue social renvoient au problème de l'appropriation des outils de gestion (Berry, 1983). Pour le management public, ces problématiques ont déjà été soulignées depuis près de quinze ans : les politiques technologiques qui modifient le contenu même des missions à accomplir (Hatchuel, 1995), le fonctionnement de l'appareil de l'État, ses modes de

<sup>4</sup> Sur le plan déontologique, elle permet également de se prémunir d'une trop grande collusion des fonctionnaires avec les élites locales.

légitimation, sa complexité et l'autonomie de son fonctionnement social (Strobel, 1995). 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 manière dont celui-ci est interprété dans son contexte par les acteurs (Detchessahar et Journé, 2007 ; Honoré, 2007). Ces approches permettent de comprendre des dysfonctionnements jusqu'alors difficiles à expliquer, par exemple en situation d'incongruence communicationnelle (Giordano, 1998), lorsque la situation vécue par les acteurs est en contradiction avec le discours institutionnel. En tant qu'outil de gestion, comment la mobilité géographique est-elle conçue et mise en œuvre par les gestionnaires ? Comment est-elle perçue et vécue par les agents ?

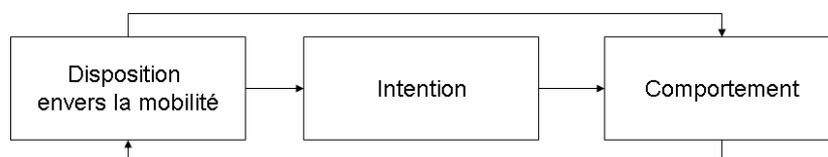
*L'acceptation d'une proposition de mobilité : un choix raisonné pour remplir une obligation et actualiser une intention ?*

La gestion de la mobilité peut se définir comme un ensemble de procédures plaçant l'acteur dans une succession de situations de choix afin de l'amener à accepter une proposition de mobilité géographique. Le gestionnaire peut convaincre l'administré que le plan qu'il lui propose est avantageux pour lui, compte tenu d'un certain nombre de contraintes. Si cela ne suffit pas, il se fonde sur les engagements qui obligent mutuellement salariés et employeurs.

Les théories de l'action raisonnée (Ajzen, 1991) semblent particulièrement pertinentes pour comprendre ces outils de gestion de la mobilité. L'acceptation d'une proposition de mobilité renvoie à une intention, elle-même fondée sur un double mouvement : d'une part, l'espérance d'un gain (principe 1), par exemple une promotion ; d'autre part, la volonté de se conformer à une norme (principe 2), qui renvoie à une pression sociale et correspond à une dimension du contrat psychologique (c'est-à-dire l'ensemble des attentes réciproques, explicites et implicites, entre employeur et employé). Ces deux principes théoriques correspondent également à des leviers managériaux.

Mignonac (2004) enrichit ce modèle en distinguant la *disposition* envers la mobilité et l'*intention* de mobilité. La première, qui correspond à un « état mental d'ouverture à un comportement », est censée contribuer à la seconde, c'est-à-dire la « représentation cognitive des fins et des moyens ». Cette distinction nouvelle (Eby et Russel, 2000 cités par Mignonac, assimilent les deux concepts) trouve sa place naturelle dans le cadre 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



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 ». 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. Conscient de ces limites, Mignonac préconise de la souplesse dans la mesure de la disposition et la gestion de la mobilité.

D'autres limites de ce modèle doivent être soulignées. Selon les théories du contrat psychologique (Campoy, Castaing, et Guerrero, 2005), l'obligation de l'employé 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 obligations mutuelles recensées 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, tout en consultant et en communiquant sur ce qui touche le salarié. De l'autre, le salarié doit accepter une mobilité géographique ou fonctionnelle. Lorsqu'un employé refuse une proposition de mobilité, on peut alors supposer que le contrat a été rompu par l'une des parties. Or, toujours d'après les théories du contrat psychologique, les obligations sont interdépendantes, ce qui multiplie les causes possibles de rupture de contrat (par exemple Roques et Roger, 2004) : l'employeur propose-t-il une mobilité juste et équitable ? Le poste prévu utilisera-t-il 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 interviennent dans un choix aussi important que l'acceptation d'une mutation. 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 peut expliquer une part des refus.

Ces perspectives donnent lieu à des prolongements qui accordent 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. Les promoteurs de l'approche raisonnée s'inscrivent pleinement dans 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.

Une autre série de limites conceptuelles liées aux conditions de choix ne sont pas soulevées dans la littérature sur la mobilité.

### ***Problèmes inhérents aux choix dans un dispositif planificateur***

Les travaux sur la gestion de la mobilité géographique considèrent l'acceptation d'une proposition comme une décision, c'est-à-dire comme la sélection d'un comportement parmi plusieurs alternatives ouvertes, y compris celui qui consiste à ne rien faire. En effet, d'un point de vue pratique, gérer la mobilité consiste à organiser au mieux les conditions de

cette décision : construire les alternatives, créer les occasions de choix, placer les acteurs en situation de sélectionner une alternative parmi plusieurs. Dans notre terrain de recherche, les procédures planifient ainsi 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. Le principe 1 ramène les décisions à des calculs de la raison, et renvoie plus ou moins à la maximisation de l'utilité. Le principe 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 les principes exposés précédemment : l'espérance d'un gain (principe 1) ou un sentiment d'obligation envers l'organisation (principe 2).

Normalement, l'acteur connaît ses préférences. Dès qu'il rencontre l'opportunité qui correspond à ses attentes, la décision est déclenchée de façon quasi-automatique. D'après cette conception, les croyances, attentes et désirs, seraient indépendants des situations de choix (Ferejohn et Satz, 1997). Idéalement, il suffirait donc de connaître l'utilité d'une décision de mobilité. Comment la mesurer ? Elle comprend par exemple les considérations professionnelles (promotion), et s'étendrait à d'autres dimensions, comme la situation familiale, le territoire d'implantation, le contexte de travail (Roques *et al.*, 2004 ; Mignonac, 2004 ; Stroh, 1999 ; Vignal, 2005).

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 pas songé à réaliser une mobilité en principe, de manière abstraite, mais qui s'avèrent capables de décider de façon brutale, 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 directement dans une mobilité.

Les auteurs en conviennent, 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. Nous formulons en effet 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 notre étude empirique, les gestionnaires de mobilité ont d'ailleurs une conscience

---

intuitive de l'influence des dispositifs de gestion de la mobilité sur les représentations des acteurs : craignant d'accentuer certains déséquilibres en les communiquant officiellement, ils refusent de mettre en place un système de bourse d'emplois, avec une cotation des destinations.

À l'aide des théories envisagées, nous prenons le dispositif de gestion de la mobilité comme objet de recherche à part entière :

- dans quelle mesure ces dispositifs s'appuient-ils sur les intentions ou les dispositions (principe 1) et sur les obligations (principe 2) ?

- dans quelle mesure ces dispositifs rationnels planificateurs sont-ils efficaces ? 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 ? Quelles sont les conséquences des situations de « choix abstrait » ?

**Les contradictions d'un dispositif « rationnel planificateur »**

Après avoir présenté succinctement notre dispositif de recherche au sein de l'armée de l'air (2.1.), nous montrons que la mobilité géographique sert d'outil d'ajustement entre les besoins et les ressources, et qu'elle s'appuie sur les deux principes théoriques envisagés, dans une démarche rationnelle et planificatrice (2.2). Nous analysons ensuite les tensions entre ces deux principes et leurs conséquences sur la conflictualité et sur le dispositif lui-même (2.3). Nous expliquons alors les contradictions inhérentes à la nature rationnelle et planificatrice du dispositif, ainsi que leurs conséquences (2.4). Enfin, notre discussion porte sur les améliorations habituellement envisagées par les praticiens comme les chercheurs (2.5).

***Dispositif de recherche : recherche intervention au sein de l'armée de l'air, une organisation fortement concernée par la mobilité géographique***

Nous expliquons le rôle particulier que tient la mobilité géographique pour la gestion des ressources humaines au sein de l'armée puis nous présentons succinctement notre méthodologie de recherche.

Notre recherche concerne un contexte particulier : la mobilité géographique des sous-officiers de l'armée de l'air. 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 un 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, agents, commandants de bases... La mobilité était abordée sous son angle économique plutôt que comme un véritable instrument de GRH. En 2006, l'entrée en vigueur de la LOLF amplifie et organise le mouvement de rationalisation déjà engagé en matière de professionnalisation des armées. Le DRH de l'armée de l'air donne de nouvelles directives qui placent la relève annuelle 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 s'est accompagné d'une forte incompréhension de la part des agents. Depuis, de nombreuses communications ont été réalisées mais les services de gestion des ressources humaines sont toujours confrontés à des résistances qu'il est important de comprendre aujourd'hui.

Ensuite, de nombreuses administrations sont concernées par la révision 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 doit préciser la stratégie et la feuille de route de chaque ministère pour les années à venir. Les moyens en personnel seront revus et des restructurations importantes sont à prévoir au sein du Ministère de la Défense.

D'autres changements vont 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.

#### *Une culture d'entreprise qui segmente la population en filières métiers étanches*

La population de l'armée de l'air est segmentée en sous-groupes, les spécialités, et cette segmentation apparaît comme un mode de réponse particulier à un impératif de gestion (même si elle présente des similitudes avec l'armée de terre par exemple, avec une mobilité interarmes encore très difficile : Genin *et al.*, 2001). 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. Constituer des passerelles pour permettre à un militaire de passer d'une spécialité à une autre serait difficile, tant d'un point de vue culturel qu'administratif.

#### *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, nous observons que la situation est déséquilibrée. Les causes sont multiples : promotions professionnelles<sup>5</sup>, 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

---

<sup>5</sup> 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 monte régulièrement en grade, avec un niveau croissant de responsabilité.

géographique permet d'affecter le personnel qualifié et compétent aux bases déficitaires<sup>6</sup>. Chaque année, se basant sur le fait que « les militaires peuvent être appelés à servir en tout temps et en tout lieu<sup>7</sup> », la direction des ressources humaines de l'armée utilise la mobilité géographique pour honorer les postes de cadres vacants. La mobilité est un dispositif essentiel de la gestion des ressources humaines de l'armée de l'air.

Nos questions recherche 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 manière dont il est vécu, en particulier les situations de choix et la décision de mutation.

#### *Accès au réel*

Au cours de la recherche, trois acteurs sont intervenus (tableau 1). L'observation participante active (Chanlat, 2005) est particulièrement adaptée (Plane, 2005) pour analyser les interactions entre le management de la mobilité et le développement de l'organisation. Le chef de la division est responsable de la gestion opérationnelle de la mobilité pour environ 1 600 agents chaque année (soit 4,6% de la population) : il définit, planifie, communique et anime le plan de relève, notamment en 2007.

**Tableau 1. Les acteurs du dispositif de recherche selon la typologie de Chanlat (2005)**

	Équipe de recherche		Ressource externe
statut	Participant complet	Observateur complet	Participant en tant qu'observateur interne
Acteur	Chef de la division sous-officier/militaires du rang	Chercheur externe en sciences de gestion	Observatoire social de l'armée de l'air
Rôle	Directeur du service en charge de la gestion de la catégorie de personnels, y-compris la mobilité.	Observateur externe, apportant son aide dans la compréhension des phénomènes.	Participation aux structures de dialogue social interne sur tous les sujets, y compris la mobilité.

Le chef de la division a collecté des données au cours de multiples occasions, à distance depuis le siège ou bien lors de fréquents déplacements sur le terrain, avec les agents, les membres de la DRH, les observateurs internes participant aux procédures et au dialogue social, à toutes les étapes du processus : levée, collecte des « choix », commissions de mutation, information des agents, discussions et négociations ponctuelles, administration des dossiers, réunions de service, etc. En complément, l'équipe de recherche a mobilisé l'Observatoire social pour mener 24 entretiens semi-directifs, entre décembre 2007 et janvier 2008 (six

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Article 7 du statut général des militaires, également au cœur des pratiques de mobilité au sein de l'armée de terre : Genin c, Douault c. 2001. L'armée de terre : mobilité, surmobilité, *L'administration en mouvements ?* (dir. Frédérique Pallez) : pp. 7-31 La documentation française, Paris

par base<sup>8</sup> : Tours, Toulouse, Orange, Mont de Marsan), autour des thèmes suivants : la mobilité et la carrière, la reconnaissance des compétences, la mobilité et la situation familiale<sup>9</sup>, l'accompagnement de la mobilité par l'armée de l'air. Les entretiens ont été retranscrits, et leur contenu analysé à l'aide des méthodes classiques (Miles et Huberman, 2003).

**Résultat 1 - Comblent les besoins de l'institution en maximisant la satisfaction des agents : un dispositif rationnel, progressif, qui combine les principes 1 et 2**

Chaque année, le gestionnaire de mobilité au sein de l'armée de l'air se trouve face à une problématique complexe, presque insoluble. Il prévoit les besoins, en prenant en compte les évolutions des métiers, en organisation ou en emploi. Il constitue le vivier de ressources, c'est-à-dire d'agents susceptibles d'honorer les postes vacants et de libérer un poste, soit pour satisfaire un autre agent, soit pour corriger un surnombre. Comment satisfaire les *desiderata* des agents et fournir à toutes les unités déficitaires le personnel pour effectuer sa mission ? Comment s'assurer que la relève annuelle (mouvements effectivement réalisés) soit conforme à la relève planifiée ? Conformément aux hypothèses, la gestion de la mobilité repose sur un double levier : les intentions ou dispositions supposées des agents (principe 1) ; le respect des obligations vis-à-vis de l'institution (principe 2). Ces leviers sont combinés dans une démarche progressive, de plus en plus contraignante, totalement rationnelle : offrir des conditions de choix optimales aux agents, à trois occasions.

La première fois, chaque sous-officier de l'armée de l'air<sup>10</sup> dispose de trois mois, du 1<sup>er</sup> juin au 31 août, pour exprimer ses *desiderata* de mobilité à sa DRH locale. La contrainte de temps est faible afin de laisser aux agents le temps de réfléchir et de prendre une décision sur leur avenir : « Vais-je demander à rester ? Vais-je demander à quitter ma base ? Pour quel endroit ? ». Durant ces trois mois, les agents sont censés échanger avec leur manager, notamment sur leur « employabilité géographique », mais également sur toute autre question. Ils peuvent également échanger avec leurs familles (Stroh, 1999). À l'issue de cette période, les configurations sont nombreuses, car le système permet d'exprimer jusqu'à trois choix, par ordre de préférence. À chaque choix, l'agent peut :

- ne rien renseigner ; dans ce cas, l'administration considère qu'il n'est pas opposé à une mutation sur tout le territoire français ou plutôt que toutes les affectations lui procurent le même degré de satisfaction (disposition envers la mobilité) ;
- demander le maintien ; dans ce cas, pas de risque d'incompréhension ;
- sélectionner des bases aériennes ; dans ce cas, l'agent est considéré comme volontaire (intention).

---

<sup>8</sup> Echantillonnage : l'analyse des fichiers de personnels ayant rejoint ou non leur affectation choisie/imposée en 2007 a permis de sélectionner les bases aériennes, en fonction de deux critères : taux important de mouvements lors du plan de relève 2007 ; taux important de personnels n'ayant pas rejoint leur affectation.

<sup>9</sup> Les agents interrogés sont généralement mariés ou en couple (les trois sont divorcés ou séparés) ; ils ont majoritairement au moins un enfant (21 sur 23).

<sup>10</sup> A partir de deux années de présence sur la base aérienne.

---

Si un agent demande à la fois le maintien et une ou plusieurs bases, quel que soit l'ordre, le gestionnaire considère alors les préférences géographiques comme une disposition, même si cette disposition n'est pas aussi forte que lorsque rien n'est renseigné.

Afin de lui donner la possibilité de réaliser des choix « intelligents », le service « organisation » de la DRH de l'armée de l'air met en ligne les postes ouverts sur l'Intranet. Chacun connaît donc son employabilité théorique<sup>11</sup> sur chaque implantation. Ceci doit éviter, par exemple, qu'un mécanicien avion demande une base sans aéronef ou qu'un contrôleur de circulation aérienne demande une base sans radar. Les agents saisissent leurs souhaits directement dans le SIRH (occasion de choix 1), puis la DRH les collecte par l'intermédiaire de la FISA<sup>12</sup>. Ayant identifié les postes vacants, le gestionnaire recherche les sous-officiers qui ont manifesté ce qu'il interprète comme une intention ou une disposition.

La seconde situation de choix est la plus risquée. 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. Les agents classent les postes par ordre de préférence (occasion de choix 2). Le gestionnaire doit ensuite les convaincre d'accepter la mobilité et d'honorer les postes vacants (c'est l'harmonisation par mutation *imposée*). La contrainte temporelle est plus forte, les agents disposant de deux semaines pour réfléchir aux propositions et remettre leur ordre de choix.

La troisième situation de choix consiste à accepter ou refuser la proposition de mutation (occasion de choix 3). La contrainte temporelle est maximale, car l'agent ne dispose plus que de dix jours pour se prononcer. À ce stade, en principe, le personnel considéré comme volontaire, c'est-à-dire affecté selon son « choix », devrait accepter la mobilité (harmonisation par les *desiderata*) ; au contraire, les mutations *imposées* sont considérées comme plus incertaines.

### **Résultat 2 - Déséquilibres, tensions, aménagement du dispositif**

La base de données formée par les souhaits de mobilité des administrés alimente l'état préparatoire au plan annuel de mutation (EPPAM). Elle constitue l'outil essentiel pour réaliser la meilleure adéquation entre les besoins de l'armée de l'air et les *desiderata* des sous-officiers (la relève est réussie lorsque l'objectif de mouvements est atteint). 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 (figure 2). Nous observons deux conséquences principales à cette cartographie des choix. D'une part, le gestionnaire doit réguler les flux en limitant les durées d'affectation et en imposant des départs des bases attractives. D'autre part, les bases peu demandées tendent inexorablement vers le sous-effectif. Par analogie, ces localisations se comportent comme des « trous noirs de gestion »<sup>13</sup> : le

---

<sup>11</sup> 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. Elle ne donne aucune information sur la vacance.

<sup>12</sup> Fiche individuelle des souhaits d'affectation.

<sup>13</sup> 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.



---

### Résultat 3 - Limites inhérentes au dispositif rationnel planificateur.

La DRH de l'armée de l'air a largement communiqué sur l'importance des choix et de leur ordre afin de limiter les écarts entre différentes formes de rationalités autour de l'outil. D'un côté, le gestionnaire perçoit la vocation et l'utilisation de l'outil à travers deux situations :

- la mobilité choisie : un agent affecté sur un de ses choix connaît son affectation lors de la parution de l'OMSO<sup>15</sup> (au plus tard le 31 mars). Normalement, il ne devrait pas y avoir de refus de mobilité puisqu'une intention ou disposition est formulée. Seule exception possible : lorsque la situation a évolué entre la saisie des choix et l'affectation.

- la mobilité imposée : le gestionnaire détermine les postes demeurés vacants, puis il propose les emplois types pour les grades équivalents aux personnes imposées. Au cours d'un rendez-vous individuel, chaque sous-officier réfléchit et classe les propositions d'affectation. Le gestionnaire peut ainsi « minimiser l'insatisfaction ». Pour lui, chaque agent mesure la valeur des propositions en fonction de ses propres critères (professionnel, extraprofessionnel et géographique) avec les informations qu'il peut récolter par son réseau professionnel ou social.

De même, de l'autre côté, la perception de l'agent renvoie aux situations de choix qu'il vit. L'analyse 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 rendent particulièrement compte de cette contradiction.

Tout d'abord, d'après nos observations, lorsque l'agent demande son maintien en choix 1 et une destination en choix 2, le gestionnaire en déduit que l'agent préfère être maintenu, mais qu'il serait disposé à être muté vers son deuxième choix. Dans la mesure du possible, il propose le maintien, mais il peut être conduit à proposer une mutation, sur le choix 2 ou ailleurs, au cours de l'harmonisation par les *desiderata*. Or en réalité, du point de vue de l'agent, ce second choix peut correspondre à la nécessité de remplir une case, sans renvoyer à aucune disposition ni intention d'accepter une mobilité vers cette destination (**cas 1**, encadré). On observe également des agents qui, à partir d'une estimation du besoin de l'organisation et d'une anticipation des souhaits de leurs pairs, formulent le souhait censé aboutir à leur maintien (**cas 2**, encadré). Dans de nombreuses situations, contrairement à ce que croit le gestionnaire de mobilité, le sous-officier subit donc une affectation non souhaitée. La probabilité est forte pour qu'il refuse et quitte alors l'institution<sup>16</sup>.

#### « Remplir une case pour remplir une case » (cas 1)

Un sous-officier de Cazaux a exprimé les choix suivants : 1. Dijon 2. Maintien. À 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 ».

<sup>15</sup> OMSO : Ordre de Mutation Sous-Officier

<sup>16</sup> 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.

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 Rochefort<sup>17</sup> en 2<sup>nd</sup> 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 il 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 de Villacoublay n'est pas la panacée pour ça».

Un sous-officier de Reims demande en premier choix la base aérienne de Mont de Marsan (base extrêmement demandée dans 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.

**« Pari sur les conséquences des choix possibles » (cas 2)**

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.

Ces divergences d'appropriation limitent les capacités de l'outil à corriger les déséquilibres quantitatifs entre besoins et ressources. Elles ont également des conséquences sur la perception de la politique de mobilité. Bien que la direction des ressources humaines de l'armée de l'air n'ait pas ménagé ses efforts pour se doter d'un outil rationnel, équitable, transparent, en cohérence avec la politique fixée, celle-ci semble vécue de manière

<sup>17</sup> Rochefort est une base aérienne extrêmement demandée et il est donc relativement difficile d'avoir une affectation pour cet endroit.

---

opposée par les agents comme par les cadres (entretiens individuels : Brunaud, 2008) :

- une mobilité perçue comme un leurre : au cours des entretiens, la gestion des compétences est peu évoquée et une grande partie du personnel pense que la mobilité est utilisée pour pousser les sous-officiers à quitter l'institution. Il s'ensuit « un sentiment de rancœur et de démotivation ».

- une politique arbitraire : ce sentiment ne concerne pas seulement ceux qui ont subi 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 mutés 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 ».

- une gestion 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 agents interrogés trouve que les règles de gestion ne sont pas claires. Certains ne comprennent pas le rôle de la FISA qui est pourtant 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.

#### ***Bilan de la recherche et pistes d'amélioration***

Tout d'abord, nos résultats nous semblent confirmer la pertinence des dimensions subjectives et singulières pour la recherche sur la mobilité et les carrières défendues notamment par Chanut (2006) : s'affranchir – au moins dans un premier temps – d'une logique d'inventaire visant la représentativité, afin de repérer quelques mécanismes ; analyser les logiques d'acteurs plutôt que chercher des facteurs explicatifs (pp. 73-74).

Ensuite, notre étude permet d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche : le dispositif de gestion de la mobilité étudié s'appuie effectivement sur la maximisation de la satisfaction (principe 1) et sur le respect des engagements (principe 2). La démarche est rationnelle, elle vise à placer les agents dans les meilleures situations de choix possibles. Les contradictions observées permettent de proposer une série d'enseignements.

En collectant les « choix » exprimés par les agents, que mesure-t-on ? À première vue, le module de saisie des 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> 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 questionnaire étudie les possibilités d'affectation des personnes. 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 questionnaire 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 agents, sans équivoque. D'après nos observations empiriques, l'expression des

choix est un acte important mais il renvoie à une rationalité différente de celle avec laquelle le dispositif a été construit. Les décisions issues de la procédure paraissent alors arbitraires, et la politique de mobilité est remise en cause par les agents.

Ces considérations renvoient au problème de la connaissance. Au moment de l'expression des choix, les administrés n'ont qu'une connaissance partielle des paramètres du dispositif. Ils 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 ultérieurement. Bien évidemment, cette estimation est approximative. Tout d'abord, le choix exprimé rejoint l'ensemble des choix des autres agents, constituant ainsi un univers de possibles. Ensuite, le résultat de la procédure dépend de la façon dont les agents 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 bien 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. Ce choix consisterait plutôt à introduire un élément dans un système complexe, soumis à une part d'aléatoire, de technique, de politique.

Face à cela, le gestionnaire est tenté d'expliquer toujours davantage le dispositif afin de le rendre « transparent ». Cette tentation renvoie à l'un des paradoxes du paradigme de la rationalité montrés par Dupuy (1997), le *common knowledge* de Lewis (1969). En expliquant mieux le dispositif, on chercherait à le transformer en savoir public, afin de le rendre efficient. 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. Dans le cas 2 (encadré 1), l'agent 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 pas possible (cela consisterait à connaître l'issue au moment où l'on renseigne son choix).

Enfin, la dimension politique semble jouer un rôle prépondérant. Face au sentiment de leurre ou d'arbitraire, le gestionnaire peut chercher à mieux contrôler la manière dont l'outil est approprié par les agents, avec la même rationalité que la sienne, en s'efforçant de supprimer ce qu'il perçoit comme des ambiguïtés ou des erreurs. Or l'appropriation, indispensable au fonctionnement de l'outil de gestion, est le résultat d'un apprentissage collectif, tributaire par nature des processus cognitifs. À la suite des nombreux travaux sur l'autonomie des phénomènes collectifs par rapport aux intentions des acteurs, nos résultats montrent que les auteurs du dispositif de gestion de la mobilité n'en contrôlent que partiellement les effets. Les marges d'interprétation et d'action nécessaires existent à tous les niveaux d'interaction, entre individus, entre individus et outils de gestion, entre sous-groupes, etc. Ce dispositif contient également des enjeux de nature stratégique au sens de Crozier et Friedberg (1977), liés au contrôle des procédures et des décisions de mobilité qui en résultent.

---

S'il est vain de chercher à supprimer les marges de manœuvre, il est en revanche possible de tirer quelques enseignements utiles, grâce au cadre théorique mobilisé. Nous avons montré que la gestion de la mobilité s'appuie sur la réalisation d'intentions (principe 1) et sur la volonté de se conformer à une norme (principe 2). Ces deux principes sont en tension, au point que des aménagements sont négociés dans le cadre du dialogue social, au détriment de l'outil même (le déséquilibre budgétaire est accentué, la satisfaction n'est pas améliorée). Ces tensions s'expliquent en partie par les jeux politiques propres à toute situation de gestion. Cependant, la hausse du niveau de conflictualité, qui aboutit à la négociation, nous semble traduire l'existence d'autres causes. Nous avons montré que la norme servant de référence pour la politique de mobilité géographique (principe 2), strictement sociale, comportementale, basée sur le statut du militaire (« servir en tout temps et en tout lieu »<sup>18</sup>), est maintenant complétée par un impératif de gestion. Cet impératif est connu des gestionnaires de mobilité, il l'est évidemment moins des agents. Simple instrumentation du langage dans une réalité connue de tous ou changement de *convention*, au sens de Boltanski et Thévenot (1991) ? Cette question nous semble ouvrir de nombreuses pistes de recherche et d'action, au sein de l'armée de l'air et des autres armées, mais également dans les autres ministères.

---

<sup>18</sup> Au sein de l'armée de terre, selon Genin et Douault (2001), les pratiques s'appuient également sur cette particularité du statut et sont confrontées à des tensions comparables « La mobilité géographique a un double objectif: premièrement, pourvoir aux besoins de l'institution ; deuxièmement, satisfaire les aspirations individuelles. Le premier objectif est primordial (...) et imprègne profondément la culture de l'institution. Mais le deuxième objectif est également un point très important : l'armée a un besoin moral de cohésion ; on ne peut donc pas se permettre de muter les gens n'importe comment. » Les gestionnaires mettent en œuvre des solutions similaires, de type rationnel : « Les personnels sont, avant chaque mutation, amenés à émettre des vœux, dont nous tenons compte autant que possible. ». Qu'en est-il de la perception de l'outil de gestion par les agents ?

---

## **Conclusion**

Notre recherche visait à mieux comprendre le rôle et le fonctionnement de la mobilité géographique au sein d'une grande organisation publique. Deux principes sous-tendent cet outil de gestion : la maximisation de la satisfaction et le respect des engagements. Il se concrétise dans une démarche rationnelle, contraignant progressivement les agents à prendre des décisions et à accepter les mutations nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Un outil de gestion de la mobilité 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 la conception d'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 est censée permettre à chacun de formuler une intention ou une disposition envers la mobilité (estimation des besoins ; levée ; harmonisation par les *desiderata* ; harmonisation par les mutations imposées), les agents construisent des « choix » qui portent d'autres significations pour eux que pour les gestionnaires RH. 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.

Comment résoudre les difficultés et tensions autour du dispositif ? D'après nos observations, l'évolution de la norme au sein de l'armée de l'air serait principalement en cause, avec notamment l'intégration d'un impératif budgétaire dans les pratiques de GRH. Dans une approche contractuelle, cela invite donc à réfléchir à l'évolution des engagements réciproques afin de palier les déséquilibres (un nouvel engagement de la part des agents sans véritable contrepartie). Même si l'on peut estimer une forte proximité avec les autres organisations publiques, des précautions sont nécessaires pour généraliser ces conclusions et pistes d'action.

Sur le plan théorique, notre étude espère enrichir les connaissances sur le rôle primordial de la dimension contractuelle pour la GRH publique (Emery, 2003), en particulier pour la gestion de la mobilité. Elle contribue également à alimenter les questionnements sur les pratiques de GRH publique : concernant la mobilité géographique comme stratégie de GRH et comme facteur de modernisation de l'État, comment éviter le « culte aveugle » de pratiques ayant déjà montré leurs limites dans le secteur privé (Haefliger, 2003) ? Concernant les outils de gestion, est-il possible et souhaitable de rendre les procédures et l'environnement plus certains par davantage de standardisation et d'automatisation ? Ou bien, au contraire, faut-il tendre vers un assouplissement et une diversification des dispositifs ? (Chanut, 2008).

## 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, École polytechnique*
- BOLTANSKI L, THÉVENOT L. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard
- BRUNAUD S. 2008. *Rapport d'enquête: la mobilité des sous-officiers*. DRH.AA /SD.PAAS, Bureau condition du personnel, Observatoire social de l'armée de l'air: Paris
- CAMPOY E, CASTAING S, GUERRERO S. 2005. Approche méthodologique du contrat psychologique: opérationnalisation, mesure et analyse de données, *Comportement organisationnel. Volume 1*. De Boeck: Bruxelles
- CHANLAT J-F. 2005. La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, *Management des ressources humaines*. De Boeck
- CHANUT V. 2006. Les jeunes recrues de la fonction publique face à leur carrière: l'ancre et la boussole, *La modernisation silencieuse des services publics*, p.71-89. L'Harmattan: Paris
- CHANUT V. 2008. La GRH, facteur clé de succès ou d'échec du management public ? *États Généraux de la FNEGE, à paraître fin 2008*.
- 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) p. 77-92
- DUPUY J-P. 1992. *Introduction aux sciences sociales*. Ellipses: Paris
- DUPUY J-P. 1997. Introduction Générale, *Les limites de la rationalité Tome 1 Rationalité, éthique et cognition, Colloque de Cerisy*. La Découverte: Cerisy
- EBY S, RUSSEL JEA. 2000. Predictors of Employee Willingness to Relocate for the Firm. *Journal of Vocational Behavior* **57**(1), p. 42-61
- EMERY Y. 2003. L'emploi public en mutation: autopsie d'une évolution mouvementée et prometteuse. In YEeD Giaque (Ed.), *Sens et paradoxes de l'emploi public au XXI<sup>e</sup> siècle*, p.29-54. Presses polytechniques et universitaires romandes
- FEREJOHN J, SATZ D. 1997. Choix rationnel et psychologie ordinaire, *Les limites de la rationalité - tome 1*, p. 276-296. La découverte
- GENIN c, DOUAULT c. 2001. L'armée de terre: mobilité, surmobilité, *L'administration en mouvements? (dir. Frédérique Pallez)*, p. 17-31. La documentation française: Paris
- GIORDANO Y. 1998. Communication et organisation: une reconsidération par la théorie de la structuration. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* **26-27**, p. 20-35
- HAEFLIGER S. 2003. Devenir fonctionnaire aujourd'hui. Limites et pièges du nouveau contrat psychologique au sein des administrations publiques. In YEeD Giaque (Ed.), *Sens et paradoxes de l'emploi public au XXI<sup>e</sup> siècle*, p.117-126. Presses polytechniques et universitaires romandes

- HATCHUEL A. 1995. Les paradoxes du management public. In L'Harmattan (Ed.), *Le service public? La voie moderne*, p.17-30. Colloque de Cerisy: Paris
- 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., *XVIIIème Congrès de l'AGRH: Fribourg (Suisse)*
- MACLOUF E, DELAUNAY F. 2008. La mobilité publique: les enseignements de la délocalisation du siège du CNASEA, *La GRH publique en questions: une perspective internationale*. L'Harmattan: Paris
- 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*. Dunod: Paris
- MILES MB, HUBERMAN AM. 1994. *Analyse des données qualitatives*. (MH Ripsal, Trans.) (Deuxième édition, 2003 ed.). De Boeck Université
- PIHEL L. 2007. Manager dans la déstabilisation organisationnelle. Pour une réflexion située des ressorts de l'implication et des modèles d'accompagnement à produire., *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*. De Boeck Université: Bruxelles
- ROJOT J. 2006. *La Négociation*. Vuibert
- ROQUES O, ROGER A. 2004. La gestion de la mobilité géographique des salariés. Le cas de Technicatome. *Revue française de Gestion* 3(150), p. 71-85
- ROUSSEAU DM. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage: Thousand Oaks
- STROBEL P. 1995. Modernisation du service public: quelles perspectives de Recherche? In L'Harmattan (Ed.), *Le service public? La voie moderne*, p.295-309. Colloque de Cerisy: Paris
- STROH LK. 1999. Does Relocation Still Benefit Corporations and Employees? An Overview of the Literature. *Human Resource Management Review* 9(3), p. 279-308
- VALLEMONT S. 2001. Valoriser les ressources humaines par la mobilité: l'exemple du ministère de l'Équipement, *L'administration en mouvements? (dir. Frédérique Pallez)*, p.33-48. La documentation française: Paris
- VIGNAL C. 2005. Logiques professionnelles et logiques familiales: une articulation contrainte par la délocalisation de l'emploi. *Sociologie du Travail* 47, p.153-169.