

SYNTHÈSE
JANVIER 2026

MERCATO DES POSTES

VERS UN DROIT À L'ÉCHANGE DE POSTES

Les citoyens souhaitant limiter leurs déplacements pour aller au travail, le Forum Vies Mobiles a étudié l'intérêt et la possibilité de leur permettre d'échanger leurs postes à métier équivalent dans cet objectif. Il a demandé :

- à **Yoann Demoli** (maître de conférences en sociologie à l'université de Lille) et Sarah Bagland et Alban Castaing (entrepreneurs, cofondateurs de Jeekan) de dimensionner le volume de postes de travail échangeables,
- à **Pascal Lokiec** (professeur des universités en droit social, professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) d'évaluer la faisabilité juridique de l'instauration d'un droit à échanger son poste de travail,
- à **OpinionWay** de mesurer l'adhésion des citoyens à cette mesure via une enquête quantitative représentative auprès de 3 068 personnes en 2025.

Crédit photo de couverture : Tiger Lily.

SOMMAIRE

LES PRINCIPAUX CHIFFRES	4
RÉSUMÉ	5
INTRODUCTION	6
1. LES TRAJETS DOMICILE-TRAVAIL : TROP LONGS, TROP CHERS, TROP DE FRICTIONS	7
Les déplacements liés au travail : une mobilité fortement contrainte	8
Le triple coût des longs trajets domicile-travail : social, économique et écologique	9
2. POUR UN DROIT EFFECTIF À L'ÉCHANGE DE POSTES	11
Le principe : rapprocher l'emploi sans faire déménager ni les salariés ni les entreprises	12
Le moyen : la création d'une plateforme numérique nationale	13
L'échange de postes en 10 étapes	14
Une idée simple, mais révolutionnaire dans sa mise en œuvre	15
3. UN POTENTIEL IMMENSE POUR AMÉLIORER LA VIE DES FRANÇAIS QUI NE PEUT PLUS ÊTRE NÉGLIGÉ	16
Une mesure pouvant concerner 3,9 millions d'actifs	17
Des effets positifs majeurs pour les personnes et pour la société dans son ensemble	19
4. UNE MESURE EN PHASE AVEC LE DROIT FRANÇAIS	23
Un nouveau droit au service des droits fondamentaux	24
Une réduction des trajets domicile-travail en accord avec la jurisprudence	24
5. LES FRANÇAIS PLÉBISCITENT LE DROIT À L'ÉCHANGE DE POSTES	26
Une adhésion massive et homogène dans la société	27
Pour quelle mise en œuvre ?	27
6. LE MERCATO DES POSTES EN PRATIQUE	28
Cynthia et Pierre : caissiers au sein de deux enseignes différentes dans l'Hérault	29
Myriam et Marie : infirmières dans le Périgord	31
Karim et Jean : chargés d'affaires au sein de groupes bancaires différents en Île-de-France	33
CONCLUSION	34

LES PRINCIPAUX CHIFFRES

Création d'un droit à l'échange de postes

POTENTIEL D'IMPACT



3,9 millions de Français pourraient échanger leurs postes par paires pour réduire leurs trajets domicile-travail. C'est **13,2 %** des salariés.

BÉNÉFICES

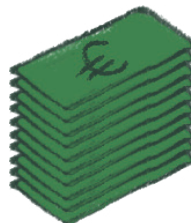
INDIVIDUELS



- 47 %
de temps
de trajet



+ 34 mn
de temps libre
par jour travaillé



+ 1500 €
économisés par an
en frais automobiles
par les salariés utilisant
leur voiture pour se
rendre au travail.

COLLECTIFS



- 2,9 M
de tonnes de CO₂
chaque année.

C'est l'équivalent des émissions annuelles de la population de Strasbourg.

ADHÉSION

80 % des Français

favorables à la mesure : soutien large et homogène quel que soit le profil socio-démographique.

61 % des actifs

personnellement intéressés par un échange de postes avec quelqu'un exerçant le même métier.

RÉSUMÉ

Vers un droit à l'échange de postes

Trop longs, coûteux et contraints, les déplacements domicile-travail pèsent lourdement sur la qualité de vie des actifs, le pouvoir d'achat des ménages, la productivité des organisations et les émissions de gaz à effet de serre du pays (**4 % des émissions**).

Ces déplacements constituent aujourd'hui un défi pour les politiques de transports et d'aménagement du territoire, dans une société où « bouger pour s'en sortir » est érigé en norme et où les distances à parcourir ne cessent de s'allonger.

Pour y répondre, le Forum Vies Mobiles porte une proposition innovante, pragmatique et rapidement mobilisable : **instaurer un droit à l'échange de postes** pour réduire les déplacements domicile-travail sans faire déménager ni les salariés ni les entreprises, et sans créer d'infrastructures nouvelles. À leur initiative, deux salariés exerçant le même métier peuvent échanger leur poste, à conditions de travail et de rémunération équivalentes, même s'ils travaillent dans des structures différentes.

La mise en œuvre de la mesure est simple et rapide :

- **Une loi pour faire de l'échange de postes un droit des salariés ;**
- La création d'**une plateforme numérique d'échange**, regroupant près de 30 millions d'actifs, pilotée par l'État.

Le **potentiel est immense : 3,9 millions d'actifs**, soit **13,2 % de l'ensemble des salariés**, pourraient théoriquement échanger leurs postes par paires et réduire leurs trajets quotidiens.

Les effets attendus sont considérables : une réduction moyenne de **15 km par trajet domicile-travail**, un gain de **près de 50 % du temps de déplacement**, jusqu'à **120 heures de temps libéré par an** pour les personnes concernées, et une baisse des dépenses automobiles pouvant atteindre **1 500 € par an** et par salarié automobiliste.

Les bénéfices sont également collectifs. Le dispositif permettrait d'éviter jusqu'à **2,9 millions de tonnes de CO₂ par an**, constituant un levier significatif de sobriété pour la stratégie nationale de décarbonation des mobilités (soit près de 9 % de l'objectif fixé à l'horizon 2030 par l'État). Il favoriserait en outre un report modal massif vers la marche et le vélo, réduisant la congestion des réseaux de transport et les coûts associés à l'épidémie de sédentarité à laquelle nous faisons face.

L'adhésion des Français est massive : **80 %** d'entre eux soutiennent la création de ce droit et **61 % des actifs** se déclarent personnellement intéressés (OpinionWay, 2025).

Le mercato des postes est ainsi une mesure capable d'**améliorer concrètement la vie quotidienne de millions de personnes** : opérationnelle rapidement, peu coûteuse, écologiquement efficace et fortement désirée par les citoyens.

INTRODUCTION

LE MERCATO DES POSTES, UNE POLITIQUE AUSSI DÉSIRÉE QUE NÉCESSAIRE

Notre système de mobilité rapide a entraîné un éloignement durable entre lieux de travail et lieux de vie. En découle une dépendance massive à la voiture qui est problématique à la fois socialement, économiquement et écologiquement.

Le Forum Vies Mobiles y apporte une réponse grâce à une **politique d'émancipation** se basant sur les aspirations citoyennes. De fait, une majorité de Français désire vivre en plus grande proximité au quotidien. Cette aspiration se traduit notamment par la volonté de réduire les déplacements contraints, parmi lesquels figurent les trajets domicile-travail. Lors de son Forum Citoyen organisé en 2021, des participants, après avoir affirmé vouloir « Ne plus subir son temps, le choisir », ont insufflé l'idée de « **Faire venir le travail à soi et non l'inverse** ».

C'est notamment sur cette base qu'a été imaginé **le mercato des postes, un droit à l'échange de postes entre salariés**. C'est aussi une idée ancienne que le Forum Vies Mobiles soutient depuis 2014 avec la publication de la recherche sur la grande mobilité liée au travail (Vincent Kaufmann) et de la bande-dessinée «Tranches de vie mobile».

Plutôt que de miser sur un réaménagement du territoire qui prendra du temps, le Forum Vies Mobiles propose une autre voie : une politique de réduction des déplacements **à l'initiative des salariés**, fondée sur une **réorganisation des lieux de travail partant de la répartition actuelle de la population et des bassins d'emploi**.

Le Forum Vies Mobiles a voulu savoir si une telle politique concernait un nombre conséquent de personnes et si elle pouvait être mise en place aisément. Pour y parvenir, il s'est entouré de chercheurs centraux dans leur discipline comme **Yoann Demoli** (sociologue de la mobilité) et **Pascal Lokiec** (président de l'Association française du droit du travail). Il a aussi fait appel à **OpinionWay** (institut de sondage) et à des professionnels experts du sujet comme **Sarah Bagland** et **Alban Castaing** (cofondateurs d'une start-up dédiée à l'échange de postes).

Leurs travaux sont synthétisés dans la présente note.

1.

LES TRAJETS DOMICILE-TRAVAIL : TROP LONGS, TROP CHERS, TROP DE FRICTIONS

Lors de ses différentes consultations citoyennes, le Forum Vies Mobiles a observé une aspiration forte des actifs à réduire la portée et le temps de leurs trajets pour aller au travail. On les comprend... les raisons sont multiples !

Les déplacements liés au travail : une mobilité fortement contrainte

Pour la grande majorité des actifs, les trajets domicile-travail sont soumis à de fortes contraintes (horaires, durées, modes de transport...) limitant leur autonomie au quotidien. Si les déplacements ne sont pas seuls en cause, seuls **27 % des salariés estiment disposer d'un niveau d'autonomie « normal »**¹.

Les horaires de départ et de retour restent le plus souvent imposés par l'employeur : seuls 17 % des salariés bénéficient du « forfait jour »² leur permettant d'ajuster leurs horaires librement et de limiter la peur d'être en retard que partage la très grande majorité des actifs quand ils vont au travail ou quand ils vont chercher leurs enfants à la crèche ou à l'école après le travail. Comme le disait un citoyen consulté par le Forum Vies Mobiles à Saint-Dié-des-Vosges, citant Baudelaire : « Je ne veux plus être l'esclave martyrisé du temps »³.

En outre, plus de la moitié des déplacements domicile-travail ont lieu aux heures de pointe⁴, synonymes de congestion et de stress. Réduire la durée et la distance de ces trajets, c'est donc en réduire les tensions et les pressions. À La Réunion comme en Île-de-France, des citoyens ont affirmé leur aspiration à avoir « Moins de stress dans les déplacements [liés au travail] »⁵.

Le lieu de travail, lui aussi, échappe souvent au choix du salarié. Par exemple, un demandeur d'emploi ne peut pas refuser un poste jugé trop éloigné de son domicile sans risquer de perdre ses allocations. De plus, les **clauses de mobilité dans les contrats de travail** permettent à l'employeur de déplacer unilatéralement le lieu de travail des salariés, même si cela allonge leur trajet quotidien. Tant que cet allongement est jugé « raisonnable » et que le poste reste globalement identique (rémunération, qualification, durée du contrat et type d'horaire), un refus de mutation peut être assimilé à une démission.

Selon une enquête du Forum Vies Mobiles, plus de **8 Français sur 10 aspirent à vivre à moins d'une demi-heure de leur lieu de travail**⁶. On les comprend d'autant plus que ces trajets représentent **un temps contraint non rémunéré, qui réduit en moyenne de 20 % le temps libre des journées travaillées**⁷ et accélèrent leurs rythmes de vie. Or, 80 % des Français aspirent à ralentir, et 60 % déclarent manquer de temps pour faire ce qu'ils souhaitent ou doivent faire⁸.

Le triple coût des longs trajets domicile-travail : social, économique et écologique

Social : sédentarité, perte de qualité de vie et de pouvoir d'achat

Les temps de trajet constituent la première source d'insatisfaction des actifs, en témoigne l'engouement pour le télétravail de ceux qui peuvent le pratiquer. **De nombreuses études internationales montrent que plus le temps de déplacement augmente, plus la fatigue et les risques de dépression s'accroissent**⁹. En France, 67 % des actifs dont le trajet domicile-travail dépasse 50 km déclarent en souffrir psychologiquement, contre seulement 19 % de ceux qui parcourent moins de 5 km¹⁰.

¹ Enquête « Parlons Travail » de la CFDT en 2017.

² « Derniers rappels sur le temps de travail », Jérôme Chemin, Anne-Florence Quintin, Laurent Tertrais, *La revue des cadres*, 2025.

³ Forum Citoyen « Mobilité et travail », Forum Vies Mobiles et Missions Publiques, 2021.

⁴ Selon la DARES, en 2021, 55 % des Français n'ont pas connu d'horaire atypique dans leur semaine de travail.

⁵ Forum Citoyen « Mobilité et travail », Forum Vies Mobiles et Missions Publiques, 2021.

⁶ « Enquête Modes de vie et mobilité, une approche par les aspirations », l'ObSoCo pour le Forum Vies Mobiles, 2015.

⁷ En moyenne, un actif dispose de 3h27 de temps libre par jour travaillé et passe 50 mn par jour pour se rendre à son travail et en revenir selon une analyse de l'ENTD 2008 réalisé par la DARES en novembre 2015.

⁸ « Enquête Modes de vie et mobilité, une approche par les aspirations », l'ObSoCo pour le Forum Vies Mobiles, 2015.

⁹ « Association between commuting time and depressive symptoms in 5th Korean Working Conditions Survey », Dong-Wook Lee, Je-Yeon Yun, Nami Lee, Yun-Chul Hong, 2024 ; « A growing concern : long commutes and Mental Fatigue among workers », Dayana Hawzani, Putri Anis Syahira, Mira Nusabrina Muhammad, 2024, « The effect of commuting time on quality of life : evidence from China », Libin Han, Chong Peng, Zhenyu Xu, 2022 ; Britain's Healthiest Workplace, Vitality insurance, 2016.

¹⁰ « Mobilités : la santé mentale à l'épreuve des transports », Institut Terram, 2025.

À cet enjeu de santé mentale s'ajoute celui de la santé physique. Selon le cardiologue François Carré, nous sommes face à une « **épidémie de sédentarité** »¹¹ dont le coût pour la société est estimé à **17 milliards d'euros** en 2018 par le ministère des Sports¹². Pour la limiter, une des pratiques en apparence la plus simple et préconisée par les spécialistes est de se rendre au travail en modes actifs (marche, vélo, etc.). Mais pour les **44 % des Français parcourant quotidiennement plus de 10 km pour se rendre au travail, cette pratique est quasi-inaccessible**.

Les trajets domicile-travail représentent également un poids financier important pour les ménages, surtout lorsqu'ils sont effectués en voiture. En France, 74 % des trajets domicile-travail se font en automobile, sur une distance moyenne de 14 km¹³. **Chaque année, un actif à temps complet utilisant sa voiture pour aller travailler dépense environ 1550 €¹⁴ en frais automobiles liés uniquement à ce motif — soit près de 7 % du salaire annuel médian.**

Cette charge pèse lourdement sur les actifs des zones rurales, où la distance moyenne entre domicile et travail a augmenté de **50 % en vingt ans (contre +12,5 % dans l'urbain dense)**¹⁵. Dans un contexte de stagnation des revenus réels et d'extension du marché carbone européen (ETS 2) aux carburants routiers qui va mécaniquement en augmenter le coût, le risque d'un nouvel épisode de contestation sociale, similaire à celui des Gilets jaunes, ne peut être écarté.

Économique : le coût colossal des longs déplacements domicile-travail

Le système automobile pèse durablement sur l'économie française : l'équivalent de 10 % du PIB y est consacré¹⁶. En outre, chaque année, environ 55 milliards d'euros sont dépensés en carburant, dont environ 12 milliards pour les seuls trajets domicile-travail effectués en voiture¹⁷. Cette dépense importante aggrave le déséquilibre de notre balance commerciale et renforce notre dépendance énergétique envers d'autres pays.

Pour les employeurs, la longueur des trajets domicile-travail a également un impact économique : elle réduit la ponctualité, accroît l'absentéisme¹⁸ et le turn-over¹⁹, et mine donc globalement la productivité des entreprises, des administrations et des associations. D'autres études montrent que venir à pied ou à vélo augmente de 6 % la productivité et réduit le turnover de 25 %²⁰. Mais pour se déplacer à pied et à vélo, il faut un trajet qui ne dépasse pas quelques kilomètres seulement.

¹¹ *Bougeons !*, Régis Juanico, 2024.

¹² « Activité physique et sportive, santé et qualité des finances publiques », ministère des Sports, 2018.

¹³ « Enquête Mobilité des Personnes (EMP2019) », Insee, 2019.

¹⁴ Le coût d'un km en voiture a été estimé à 0,26 € sur la base de l'étude du Forum Vies Mobiles sur le coût du système automobile. Le système automobile coûte 210 milliards d'€ aux usagers et chaque année les Français parcourent 790 milliards de km en France pour des trajets de courte ou de longue distance. Selon l'Insee, un salarié à temps complet travaille 213 jours en moyenne. 213 jours x 2 x 14 km x 0,26 centimes = 1550 €.

¹⁵ « Le trajet médian domicile-travail augmente de moitié en vingt ans pour les habitants du rural », Insee Première, 2023.

¹⁶ « Combien coûte le système voiture en France ? », Forum Vies Mobiles, 2025.

¹⁷ 22 % des km parcourus en voiture sont réalisés pour un motif domicile-travail selon l'EMP2019.

¹⁸ « Are workers with a long commute less productive? An empirical analysis of absenteeism »; Van Ommeren, Jos N. & Gutiérrez-Puigarnau, Eva, 2011; « Does daily commuting behavior matter to employee productivity ? » Liang Ma, Runing Ye, 2019.

¹⁹ « A Bad Commute : Travel Time to work predicts teacher turnover and other workplace outcomes »; Santelli, F. A., & Grissom, J. A. 2024.

²⁰ « Mobilité à pied et bilan socio-économique de la marche », Ademe, 2025.

Écologique : réchauffement climatique et autres limites planétaires

L'enjeu est aussi écologique : **près de 4 % des émissions de CO₂ (pour simplifier nous dirons « CO₂ » dans ce document pour « équivalent CO₂ ») en France proviennent des déplacements domicile-travail, soit 17,4 mégatonnes de CO₂ par an.** C'est presque autant que l'ensemble du secteur de la chimie ou que les secteurs du raffinage et de l'incinération réunis (environ 18 mégatonnes de CO₂)²¹.

Les trajets longs pèsent lourdement dans ce bilan. **Plus de 80 % de ces émissions de CO₂ sont liées aux trajets (aller) supérieurs à 10 km²²,** des déplacements pour lesquels les alternatives en modes actifs sont très difficiles sinon impossibles. Cela représente près de 14 mégatonnes de CO₂.

Le mercato des postes propose de réduire ces émissions grâce à **l'amélioration des conditions de vie.** Contrairement à d'autres politiques publiques, **cette approche ne nécessite aucune nouvelle infrastructure, ne consomme aucun matériau, et ne porte atteinte ni aux sols ni à la biodiversité.**

²¹ « Chiffres clés du climat – France, Europe et Monde – » Edition 2023, Service données et études statistiques des Ministères Aménagement du territoire et Transition écologique.

²² Il s'agit d'une approximation : 85 % des km parcourus pour réaliser des déplacements domicile-travail sont liés à des trajets supérieurs à 10 km. Les km parcourus constituent un Proxi pertinent du CO₂ dans la mesure où sur cette gamme de distance, tous motifs confondus, 84 % des km parcourus le sont en voiture (contre 80 % des km tous motifs confondus, toutes gammes de distances confondues).

2.

POUR UN DROIT EFFECTIF À L'ÉCHANGE DE POSTES

Face à l'urgence écologique, économique et sociale, le Forum Vies Mobiles promeut un dispositif simple et pragmatique : l'échange de postes de travail entre salariés exerçant le même métier. Cette politique organisationnelle présente l'avantage d'être rapide à mettre en œuvre, car elle s'appuie sur l'existant et n'agit que sur le lieu de travail des personnes, sans nécessiter de transformations lourdes des infrastructures ou des modes de vie.

Le principe : rapprocher l'emploi sans faire déménager ni les salariés ni les entreprises

Créer un droit à l'échange de postes à l'initiative de leurs titulaires

Il est proposé d'instaurer un droit permettant à deux salariés exerçant le même métier d'échanger leur poste, tout en conservant des conditions de travail et une rémunération similaire.

Ce dispositif pourrait concerner de nombreux métiers, comme par exemple :

- commis de cuisine
- secrétaires
- professeurs enseignant la même matière dans des établissements différents
- chauffeurs de bus affectés à des dépôts distincts
- conducteurs de travaux rattachés à différentes antennes

Si le Forum Vies Mobiles propose de **faire entrer ce droit dans la législation en donnant l'initiative de l'échange aux salariés eux-mêmes**, c'est parce que ce sont eux qui sont les mieux placés pour évaluer la pertinence d'un nouvel emplacement de travail²³. Eux seuls connaissent leurs contraintes personnelles : lieu du travail du conjoint, trajets vers l'école, localisation de la salle de sport, nécessité d'aider ou accompagner un proche ou de se rendre régulièrement dans un établissement de santé, etc. Par-là, cette approche renforcerait l'autonomie des salariés dans la gestion de leur mobilité quotidienne.

Un droit pour tous les salariés, quel que soit leur employeur

Ce droit concernerait non seulement les salariés d'une même organisation multisite (entreprise, administration ou association) mais plus encore, les salariés de différentes organisations, c'est-à-dire avec des employeurs différents et les salariés ayant des particuliers-employeurs différents.

Au-delà des déplacements domicile-travail, l'échange de postes pourrait aussi réduire la longueur des déplacements considérés comme professionnels, c'est-à-dire réalisés pendant la journée de travail. Par exemple, les travailleurs à domicile ayant plusieurs employeurs pourraient, après échange de postes, non seulement diminuer leur premier trajet de la journée mais aussi les trajets successifs entre les domiciles de leurs clients : autant de temps, lié au travail mais non rémunéré, de gagné.

Les motifs de refus de l'échange de postes

L'employeur pourrait refuser un échange dans certains cas. La loi prévoirait le champ de pertinence (procédure de licenciement en cours, embauche récente, non équivalence des postes selon le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois...), les motifs de refus (confidentialité, responsabilités...) et les modalités d'application (délai de réponse, délai de rétractation du salarié...).

²³ Selon l'URSSAF, les déplacements professionnels caractérisent l'ensemble des déplacements liés au travail mais qui ne sont pas réalisés entre le domicile et le lieu de travail usuel. L'INSEE réduit ce type de déplacement aux trajets dont la vocation première n'est pas de transporter des marchandises.

Le moyen : la création d'une plateforme numérique nationale

Pour sa mise en œuvre, le droit à l'échange de postes passe par l'organisation d'une **bourse d'échange** permettant à un salarié A d'identifier un poste équivalent et d'entrer en contact avec un salarié B disposant des mêmes informations sur le poste A.

Afin de maximiser les mises en relation, les échanges pourront avoir lieu via une plateforme numérique nationale, inspirée des sites de rencontre : un échange ne pourrait avoir lieu que si deux salariés manifestent un intérêt mutuel, autrement dit, s'ils ont « matché ».

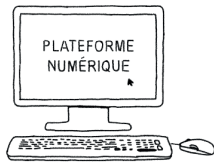
La plateforme serait ouverte à l'ensemble des salariés et préciserait les conditions d'application du droit à l'échange et les accords d'entreprise ou de branche existants (voir page 25).

La maîtrise d'ouvrage de cette plateforme serait assurée par l'État, qui pourrait s'appuyer sur les Déclarations Sociales Nominatives (DSN) transmises par les entreprises à l'URSSAF. Ces déclarations recensent déjà des informations essentielles à l'échange : lieu d'emploi, type de contrat, métier et adresse du salarié. Des informations complémentaires seraient renseignées par l'actif après sa première connexion (spécification du métier selon le code ROME 4.0, horaires de travail, niveau de rémunération...). Elles seraient toutes automatiquement inscrites et identifiables sur la plateforme. Ainsi, la plateforme disposerait d'une cartographie complète des postes existants sur le territoire national, soit environ 29,7 millions d'actifs.

Portée par l'État, elle bénéficierait d'une campagne nationale de communication, indispensable pour atteindre rapidement une masse critique d'utilisateurs. Parallèlement, une campagne de formation serait organisée au sein des Maisons France Services, afin que leurs agents puissent accompagner les usagers dans la prise en main de la plateforme.

Selon plusieurs entrepreneurs du secteur, le coût estimé d'un tel outil de gestion des données de plus de 29,7 millions de personnes s'élèverait à environ 10 millions d'euros pour sa création, puis 5 millions d'euros par an pour son fonctionnement et sa maintenance.

L'ÉCHANGE DE POSTES EN 10 ÉTAPES



1 La personne souhaitant échanger son poste se connecte à la plateforme « Mercato » via France Connect (impôts, Ameli, identité numérique...).

2 Les informations issues de sa déclaration sociale nominative (adresse, lieu de travail, ancienneté, métier, etc.) sont déjà associées à son profil.

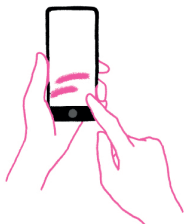
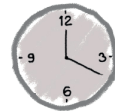


3 La plateforme lui présente le principe et les conditions de l'échange (délais de réponse, motifs légaux de refus...), ainsi qu'un rappel sur la protection des données personnelles (RGPD). L'utilisateur peut affiner la description de son poste (horaires, salaire...).

4 Il spécifie sa recherche, notamment la zone géographique

ZONE GÉOGRAPHIQUE

et les horaires.



5 Il valide ou refuse des profils anonymisés contenant uniquement le métier, l'adresse du lieu de travail, l'entreprise et les horaires de travail.

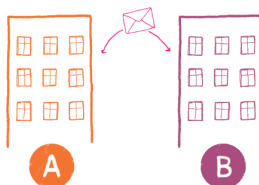
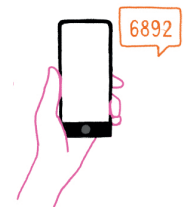
6 Lorsqu'un match est établi, des informations supplémentaires sont dévoilées (prénom, rémunération), mais les données sensibles restent cachées (nom, domicile).

IT'S A MATCH!



7 Une messagerie sécurisée permet alors d'échanger et les motifs spécifiques de refus de la branche et/ou de l'entreprise sont rappelés avant une seconde validation du match par les deux salariés.

8 Si deux personnes se connaissent déjà, elles peuvent générer un code SMS commun via la plateforme pour créer directement un match sans passer par une recherche inutile via la plateforme.



9 Une fois cette validation effectuée, la demande d'échange et les coordonnées des parties sont transmises aux employeurs respectifs, qui disposent d'un délai court pour accepter ou refuser, après un éventuel entretien d'échange de postes.

10 En cas d'accord, l'échange peut être mis en œuvre rapidement.



Une idée simple, mais révolutionnaire dans sa mise en œuvre

Plusieurs start-ups développent depuis une dizaine d'années des programmes d'échange de postes (Jeekan, Weexjob, 1 km à pied, Adapei 35, Troc ton Job...), mais leur portée est relativement faible dans le cadre juridique existant.

La proposition la plus proche de celle du Forum Vies Mobiles est portée par la start-up Weexjob, qui a développé une plateforme ouverte à tous les salariés, leur permettant de renseigner leur poste et de rechercher un échange, y compris entre différentes organisations. Les propositions sont ensuite soumises à l'employeur, qui reste libre d'accepter ou non l'échange. Toutefois, peu d'échanges aboutissent, car le bon fonctionnement du système repose sur un grand nombre d'inscrits et un investissement en temps important de la part des utilisateurs lors de leur inscription.

Une plateforme nationale où chaque salarié serait inscrit d'office, comme le propose le Forum Vies Mobiles, permettrait d'atteindre immédiatement la masse critique indispensable à l'efficacité du dispositif.

Plusieurs start-ups proposent aussi des échanges de postes à l'intérieur des organisations.

L'exemple le plus emblématique est certainement l'entreprise de plus en plus reconnue²⁴ 1 km à pied. Elle propose aux entreprises des dispositifs destinés à accompagner la mobilité domicile-travail de leurs salariés. À partir des données issues des fichiers RH, elle calcule les distances entre le domicile et le poste de chaque collaborateur. Sur cette base, elle informe les directions des ressources humaines des permutations de postes possibles et identifie les salariés susceptibles de réduire la longueur de leur trajet, notamment en remplaçant un collègue sur le départ. En pratique, malgré un potentiel identifié souvent énorme, **trop peu d'échanges sont effectivement mis en œuvre**, faute de temps ou de priorité, ce qui s'explique en partie par une **tendance des employeurs à se désengager de la question de la mobilité domicile-travail**²⁵.

Ainsi, nous ne partons pas de rien ! Loin de là. Par ailleurs, les start-ups susmentionnées sont vraisemblablement les plus à même d'aider à la conception d'une grande plateforme publique nationale et à identifier les blocages potentiels.

²⁴ Laure Wagner, sa fondatrice, est classée 15^{ème} entrepreneuse préférée des Français dans le classement réalisé par Forbes.

²⁵ « La LOM 4 ans après, quels impacts sur la mobilité liée au travail ? » Forum Vies Mobiles, 2024.

3.

UN POTENTIEL IMMENSE POUR AMÉLIORER LA VIE DES FRANÇAIS QUI NE PEUT PLUS ÊTRE NÉGLIGÉ

Afin d'évaluer l'intérêt de ce dispositif, le Forum Vies Mobiles a voulu connaître le volume de postes réellement échangeables. Le potentiel est massif : près de quatre millions de personnes pourraient échanger leur poste. L'amélioration de la qualité de vie de ces actifs après échange est très nette. La société y gagnerait aussi, notamment d'un point de vue écologique avec une réduction des émissions de CO₂ d'environ trois millions de tonnes !

Une mesure pouvant concerner 3,9 millions d'actifs

Un dimensionnement inédit du volume de postes échangeables

Dans le cadre de cette étude, le chercheur Yoann Demoli a eu accès à la base de données nationale « Base tous salariés » dont la consultation est soumise au comité du secret statistique²⁶. **Cette base regroupe de nombreuses informations (lieu d'emploi, lieu de résidence, profession...) issues des Déclarations sociales nominatives (DSN) pour l'ensemble des salariés, soit plus de 29 millions de personnes.**

Pour identifier le volume des postes échangeables, un algorithme dit de « permutation » a été appliqué. **Cet algorithme attribue à tout salarié un échange de postes avec un autre salarié ayant le même métier dans la mesure où cet échange permet de réduire les distances domicile-travail des deux salariés...** Un seul échange par salarié est comptabilisé.

Afin de tenir compte des limites de la base de données, **plusieurs hypothèses conservatrices ont été formulées**, restreignant le potentiel des échanges :

- 9,1 millions de salariés n'ont pas été inclus dans l'analyse, bien qu'ils puissent théoriquement bénéficier d'un échange de postes : les personnes sans CDI ni CDD²⁷, celles dont le trajet dépasse 300 km²⁸, ainsi que celles travaillant dans leur commune de résidence²⁹. **Le périmètre d'étude a donc été réduit à 20,6 millions de personnes, soit environ 69 % des salariés en France.**
- L'identification des métiers équivalents s'est appuyée sur la typologie des **catégories socioprofessionnelles (PCS) à 4 chiffres**³⁰, et comme chaque PCS peut regrouper plusieurs métiers³¹, un indice de permutableté intra-PCS a été appliqué pour restreindre le potentiel d'échange à des échanges intra-métiers³². Avec cette méthode, la moitié de l'ensemble des échanges de postes identifiés ont été ignorés. À l'inverse, deux PCS distinctes peuvent accueillir une même profession, mais aucun échange entre membres de deux PCS n'a été évalué.

Compte tenu de ces hypothèses restrictives, **les résultats représentent donc un dimensionnement minimal du volume de postes échangeables.**

Les résultats ont été « contrôlés » d'une part en les comparant aux données clients de Jeekan, JoblX et 1 km à pied et d'autre part en mobilisant une base de données concernant 140 000 salariés dans le secteur de la santé.

La méthodologie mobilisée est détaillée précisément dans le livrable « Dimensionnement du volume de postes échangeables en France »³³ accessible sur le site du Forum Vies Mobiles.

²⁶ Le comité du secret veille au respect des règles du secret statistique et donne son avis sur les demandes de communication de bases de données individuelles.

²⁷ Sont donc exclus : les stagiaires, les apprentis, les intérimaires.

²⁸ Pour limiter les erreurs d'interprétation possibles dans le cas où une DSN est mal remplie.

²⁹ Notre base de données ne permet pas de simuler des échanges de postes intra-communaux ; ceux-ci sont a priori faiblement intéressants sauf pour les communes les plus grandes. À noter qu'un arrondissement à Paris, Lyon ou Marseille est considéré dans notre base de données comme une commune, ce qui limite l'exclusion de personnes dans ces territoires. 1 km à pied a évalué que cette exclusion nous faisait manquer 8 % de permutations potentielles.

³⁰ Les PCS à 4 chiffres sont au nombre de 419. Elles visent à identifier et différencier des professions. Par exemple un menuisier et un charpentier appartiennent à deux PCS à 4 chiffres différentes.

³¹ La PCS maçons qualifiés regroupent ainsi des carreleurs et des démolisseurs.

³² Ainsi, 30 % des échanges de postes entre actifs appartenant à la PCS maçons qualifiés ont été retenus.

³³ <https://forumviesmobiles.org/recherches/16533/mercato-des-postes>

Un potentiel massif

Près de 4 millions de personnes pourraient échanger leur poste. Cela représente 18,9 % des 20,6 millions de salariés étudiés et 13,2 % de l'ensemble des salariés (29,7 millions).

Les professions les plus concernées appartiennent principalement aux classes populaires dans des secteurs parfois en tension : magasiniers, aides-soignants salariés, nettoyeurs, coiffeurs salariés, caissiers, commis de cuisine... Près de 300 000 employés du commerce pourraient échanger leur poste (soit 22 % des salariés du secteur), 65 000 magasiniers qualifiés (soit 36 % des salariés ayant ce poste) mais aussi 42 000 serveurs. Au sein du secteur public, près de 50 000 agents hospitaliers³³ (soit 24 % des salariés ayant ce poste) pourraient échanger leur poste et près de 79 000 professeurs des écoles (soit 18 % d'entre eux). Il est intéressant de noter que ces actifs exercent leur métier sur site et ne peuvent que très marginalement télétravailler.

Le potentiel apparaît particulièrement important dans les départements métropolisés. Le Rhône, où plus 16 % des salariés pourraient échanger leur poste, arrive en première position, Paris en deuxième, les Hauts-de-Seine en troisième. À l'inverse, les départements où le potentiel est le plus faible sont ruraux, tels que la Lozère, le Cantal, les Hautes-Alpes ou la Haute-Marne. Mais le potentiel y reste intéressant puisqu'il y dépasse les 6 %. En outre, plusieurs départements sans métropole disposent également d'un potentiel significatif : la Charente (dont la plus grande ville est Angoulême) se classe 8^e, et la Drôme (dont la plus grande ville est Valence) 11^e.

Plus de 60 % des échanges identifiés sont entre salariés d'organisations différentes. Cela plaide pour étendre le droit à l'échange de postes entre organisations.

VOLUME DE POSTES ÉCHANGEABLES PARMI LES 29,7 MILLIONS DE SALARIÉS EN FRANCE

ENTRE ORGANISATIONS	8,2%	2 400 000
AU SEIN DES ORGANISATIONS	5%	1 500 000
TOTAL	13,2%	3 900 000

Forum Vies Mobiles, 2026

À noter que le volume minimum des postes échangeables³⁴ au sein même des organisations est significatif, et concernerait 5 % de l'ensemble des salariés, soit 1,5 million de personnes.

Cela est intéressant puisque certains salariés peuvent préférer changer de poste au sein de leur propre organisation pour y conserver modes de travail et avantages. Dans les grands groupes, le potentiel est colossal. A titre d'exemple, l'étude quantitative montre que dans une entreprise publique spécialisée dans l'acheminement par voie postale, dans une grande banque nationale et dans un grand groupe de la restauration collective, près d'un salarié sur cinq pourraient échanger leur poste au sein même de leur organisation. Dans une enseigne de la grande distribution, un quart des salariés pourraient échanger leurs postes par paire.

³³ Salariés qui assurent l'hygiène des locaux hospitaliers publics ou privés. Ils participent parfois à la distribution des repas.

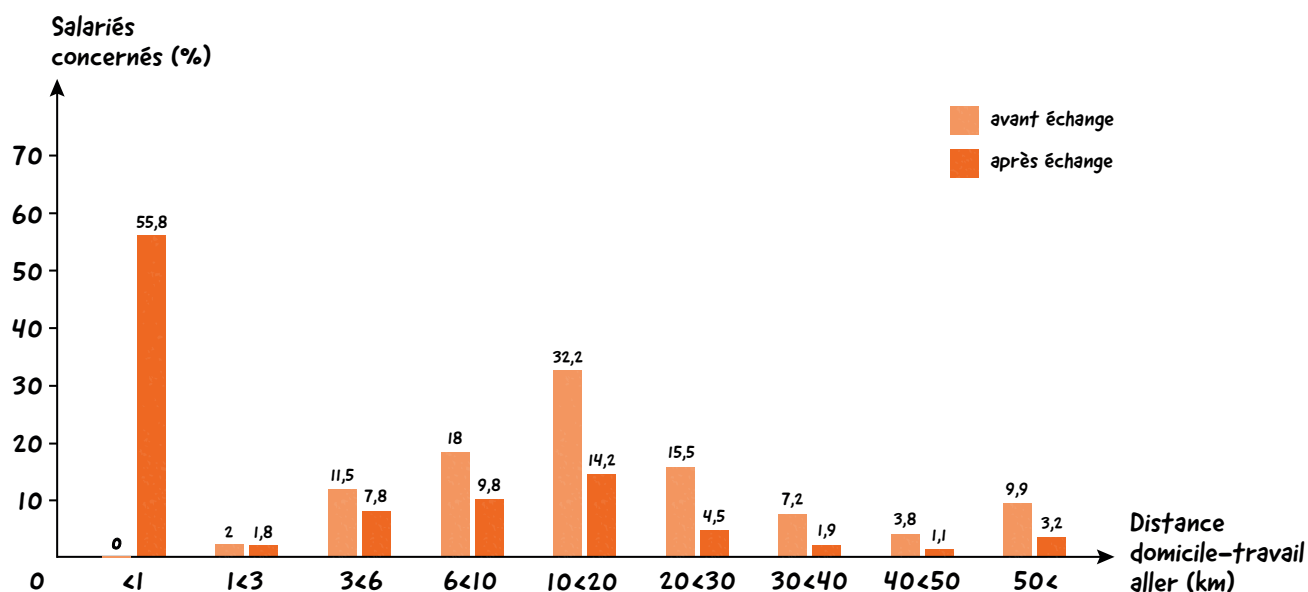
³⁴ Concernant les échanges internes aux organisations, seuls les échanges au sein de la fonction publique (soit 5,8 millions d'individus) et des grands entreprises (soit 4 millions de salariés) ont été évalués. Le potentiel d'échange de postes au sein des entreprises intermédiaires, des PME et des micro-entreprises n'a pas été identifié car les SIREN des entreprises étaient mal renseignés dans nos bases de données.

Des effets positifs majeurs pour les personnes et pour la société dans son ensemble

Une très importante réduction des distances domicile-travail

Après avoir échangé leur poste, plus de la moitié des salariés concernés par l'échange travaillerait dans la commune dans laquelle ils résident. Les distances domicile-travail moyennes seraient proches de 8,7 km contre environ 23,8 km aujourd'hui : soit un gain de 15,1 km en moyenne ! 75 % des salariés concernés auraient des déplacements de moins de 10 km, qui seraient donc théoriquement davantage réalisables en modes actifs.

DISTANCES DOMICILE-TRAVAIL AVANT ET APRÈS ÉCHANGE DE POSTES



Forum Vies Mobiles, 2026

Au global, si toutes les personnes pouvant échanger leur poste le faisaient, **près de 26 milliards de kilomètres parcourus chaque année seraient évités. Cela représente près de 25 % des kilomètres parcourus par l'ensemble des Français pour réaliser des déplacements domicile-travail en semaine.**

Réduction du temps de déplacement : plus d'une journée de travail gagnée chaque mois

La diminution des distances domicile-travail impliquerait également une réduction importante du temps passé à se déplacer pour les personnes ayant échangé leur poste. **Chaque trajet serait diminué en moyenne de 17 minutes, soit une réduction de 47 % du temps passé à se rendre au travail.**

Pour quelqu'un travaillant cinq jours par semaine, cela représente 2h50 de temps libre supplémentaire par semaine, soit l'équivalent de plus d'une journée de travail par mois et **une augmentation de près de 10 % de son temps libre³⁵. Une telle politique revient à redonner chaque année 120 h de temps libre en moyenne aux travailleurs concernés.**

³⁵ En considérant qu'il a autant de temps libre que la moyenne des actifs français, soit 31 h.

Un report modal largement en faveur de la marche

Pour explorer le report modal permis par l'échange de postes, une hypothèse conservatrice a été mobilisée : nous avons considéré que les salariés ayant échangé leur poste se déplaceront sur leur nouveau trajet avec le même mode que le faisaient les actifs français en 2018-2019 pour chaque gamme de distance.

ÉVOLUTION DES PARTS MODALES DES TRAJETS DOMICILE-TRAVAIL DES SALARIÉS AYANT ÉCHANGÉ LEUR POSTE (%)

	VOITURE	DEUX-ROUES MOTORISÉS	TRANSPORTS COLLECTIFS	VÉLO	MARCHE	AUTRES
AVANT ÉCHANGE DE POSTE	77	1,4	18,2	2,1	0,7	0,5
APRÈS ÉCHANGE DE POSTE	51,1	0,7	8,7	3,8	35,2	3,8

Forum Vies Mobiles, 2026

Grâce à la réduction des distances permise par le dispositif, la part modale de la voiture chez les personnes ayant échangé leur poste passerait de 77 % à 51 %.

Et pour cause, 35 % des personnes ayant échangé leurs postes pourraient se rendre à leur travail en marchant contre seulement 0,7 % aujourd'hui. Si on ajoute à cela le fait que la part modale du vélo passerait quant à elle de 2 % à près de 4 %, **les modes actifs représenteraient 39 % des parts modales !**

Ce potentiel serait encore plus important si les trajets empruntés par les salariés étaient réellement marchables et cyclables. On peut imaginer que celle-ci puisse atteindre 75 % puisque les trois quarts des personnes ayant échangé leurs postes auraient moins de 10 km à parcourir pour se rendre à leur travail.

Du fait de cette forte réduction des distances, la part modale des transports en commun diminue de près de dix points pour les salariés concernés par l'échange de postes. Cette évolution contribuera à une réduction de la congestion des réseaux de transport collectif, en particulier là où la pression est la plus forte : aux heures de pointe des jours ouvrés et dans les territoires les plus densément peuplés. Le Forum Vies Mobiles défendant la réduction de l'usage de la voiture (Système Alternatif de Mobilité, Forum Vies Mobiles 2025), cette mesure permettra d'offrir davantage d'espace pour accueillir les nouveaux usagers.

ÉVOLUTION DES PARTS MODALES DES TRAJETS DOMICILE-TRAVAIL POUR L'ENSEMBLE DES ACTIFS (%)

	VOITURE	DEUX-ROUES MOTORISÉS	TRANSPORTS COLLECTIFS	VÉLO	MARCHE	AUTRES
PART MODALE AVANT ÉCHANGE DE POSTES	73,6	2	11,9	2,9	9	0,6
PART MODALE APRÈS ÉCHANGE DE POSTES	70,2	1,9	10,7	3,1	13,6	1

Forum Vies Mobiles, 2026

À l'échelle des parts modales de l'ensemble des trajets domicile-travail, si tous les salariés pouvant échanger leur poste le faisaient, la part modale de la voiture pour l'ensemble des actifs diminuerait de 3,4 points pour ce motif tandis que la part modale de la marche augmenterait de 4,6 points.

Enfin, tous motifs confondus, la part modale de la marche augmenterait d'environ 0,7 point. Cette augmentation générerait 4,3 milliards d'euros par an selon un rapport de l'ADEME, via une augmentation de la productivité des entreprises, une baisse de la sédentarité des actifs, une baisse de plusieurs externalités négatives³⁶.

Un efficace levier de réduction des émissions de CO₂

0,744 tonnes de CO₂ seraient évitées par an et par salarié rapproché. Cela représente une réduction de 28 % des émissions de CO₂ liées aux transports d'un Français moyen.

Cette politique permettrait d'économiser jusqu'à 2,9 mégatonnes de CO₂. À elle seule, elle permettrait presque d'atteindre l'objectif de décarbonation attribué au volet « sobriété » dans la stratégie fixée par le Secrétariat général à la planification écologique pour la mobilité à horizon 2030. Ce volet sobriété correspond aux politiques d'évitement des déplacements préconisées par l'ONU (AVOID) et compte pour environ 8 % de la stratégie de décarbonation des mobilités. Les volets du report modal (SHIFT) et de l'amélioration technologique (IMPROVE) sont censés permettre de faire le reste du chemin.

Pouvoir d'achat et économie : des gains majeurs

Les salariés utilisant la voiture pour se rendre au travail avant échange de postes économiseraient en moyenne plus de 1500€ en frais automobiles après échange de postes, soit près d'un SMIC par an ! Si toutes les personnes pouvant échanger leur poste le faisaient, **2,1 milliards d'euros de carburant seraient économisés, ce qui représente 0,3 % des importations françaises en 2024 (tous secteurs confondus).**

³⁶ Selon un bilan socio-économique d'Adetec pour l'Ademe, pour de multiples raisons, une augmentation de 6 points de la part modale de la marche générerait 35 milliards d'euros (« Mobilité à pied et bilan socio-économique de la marche », Ademe, 2025).

CRASH TEST DU MERCATO DES POSTES

Pour vérifier la pertinence d'une politique d'échange de postes, le Forum Vies Mobiles a souhaité approcher de façon conservatrice le nombre minimal de postes qui pourraient effectivement être échangés. Grâce à une enquête menée par OpinionWay, nous savons que 38 % des actifs sondés se déclarent à la fois personnellement intéressés par un échange de postes et estiment leur emploi professionnellement compatible avec une telle démarche (voir page 27). Nous avons appliqué ce pourcentage au volume total de postes échangeables.

Ainsi, 1,4 million d'individus échangeraient leur poste, permettant une économie de 1,1 million de tonnes de CO₂ (1,1 Mt CO₂). En convertissant cette économie selon un coût d'action climatique de 256 € par tonne de CO₂, la valeur annuelle d'une telle politique pourrait atteindre 282,9 millions d'euros.

Même si seulement 50 % des échanges de postes demandés étaient acceptés par l'employeur et effectivement réalisés, cela représenterait encore 0,55 Mt de CO₂ économisées. Selon le même calcul, la valeur annuelle d'une telle politique s'élèverait alors à 141,5 millions d'euros, et cela uniquement d'un point de vue écologique. Or, le coût de mise en œuvre d'une plateforme numérique dédiée serait largement inférieur à ce montant, renforçant ainsi la pertinence économique et environnementale d'une telle politique.

4.

UNE MESURE EN PHASE AVEC LE DROIT FRANÇAIS

Aussi novateur qu'il soit, le droit à l'échange de postes à l'initiative des salariés vient conforter de nombreux droits existants. Il pourra être précisé par branche et dans les organisations.

Un nouveau droit au service des droits fondamentaux

Le droit à l'échange de postes contribuera à l'exercice de plusieurs droits fondamentaux³⁷ comme :

- Le **droit au respect de la vie privée et familiale** par le raccourcissement des temps de trajet domicile-travail.
- Le **droit à la protection de la santé et de la sécurité** (et le **droit au repos**). Des trajets excessivement longs sont susceptibles de mettre en danger la santé et la sécurité des salariés³⁸.
- Le **droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé** inscrit à l'article 1 de la Charte de l'environnement, charte ayant valeur constitutionnelle. La réduction des émissions de carbone participe à la préservation de l'environnement³⁹ et à la réduction des atteintes sur ce dernier⁴⁰.
- Le **principe d'autonomie personnelle**,⁴¹ par une plus grande maîtrise de son lieu de travail et de ses déplacements.

Dans la mesure où le droit à l'échange de postes participe à la concrétisation des droits fondamentaux listés ci-dessus, on peut considérer que les restrictions qu'il apporte à la **liberté d'entreprendre** sont justifiées, d'autant que les organisations ont de nombreux intérêts à ce qu'il se mette en place (voir page 9).

Une réduction des trajets domicile-travail en accord avec la jurisprudence

Intégration possible dans les Codes du travail et de la fonction publique

En cas de licenciement pour motif économique ou pour inaptitude, l'employeur est d'ores et déjà tenu d'informer les salariés concernés des postes disponibles. L'inscription sur la plateforme ad hoc de tous les postes échangeables peut donc être considérée comme une extension de cette obligation, amenant à tenir en permanence le fichier de tous les postes en question dans le but de rapprochements domicile-travail.

Des accords favorables à l'échange de poste existent même déjà ! L'association Adapei 35, dans un accord d'entreprise⁴², s'engage à organiser la mobilité de ses salariés dans l'objectif d'un rapprochement domicile-travail. Concrètement, des fiches synthétiques sont élaborées par les RH qui s'engagent ensuite à proposer des échanges de poste aux salariés en ayant fait la demande.

Dans la fonction publique, la mobilité choisie prend déjà la forme d'un droit. L'article L.511-4 du Code de la fonction publique fait de la mobilité une « garantie fondamentale de la carrière » des agents. Le droit à l'échange de postes à l'initiative du salarié et l'existence d'une bourse d'échange de postes numérique viennent conforter ce droit à la mobilité professionnelle.

³⁷ Proclamer un grand nombre de droits fondamentaux est d'une utilité limitée si on n'en garantit pas, par des dispositifs spécifiques (comme le mercato des postes), l'application effective.

³⁸ La CJUE a reconnu le 10 septembre 2015 (affaire 266/14) le lien direct entre temps de trajet d'un côté et droit au repos et objectif de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs de l'autre.

³⁹ Art. 2 de la Charte de l'environnement.

⁴⁰ Art. 3 de la Charte de l'environnement.

⁴¹ Consacré par la CEDH, en 2002 (Pretty C/ru).

⁴² Avenant n°3 à l'accord relatif au développement durable et responsabilité sociale du 26 avril 2022.

Déploiement via la négociation collective (branches, entreprises, UES)

Les accords de branche, d'entreprise et d'UES pourront, dans leur secteur, élargir le champ de pertinence de la loi, spécifier les modalités d'application et assouplir les motifs de refus. Par exemple, on peut imaginer que dans certaines branches, deux personnes n'ayant pas le même métier selon le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) mais ayant les qualifications suffisantes pour exercer leur métier respectif puissent échanger leur poste⁴⁴.

⁴³ Les UES regroupent plusieurs entreprises juridiquement distinctes mais présentant des liens économiques et sociaux étroits.

⁴⁴ Par exemple, un carreleur ayant une expérience de maçon pourrait éventuellement échanger avec un maçon ayant une expertise de carreleur.

5.

LES FRANÇAIS PLÉBISCITENT LE DROIT À L'ÉCHANGE DE POSTES

Peu importe leur âge, leur classe sociale ou leur opinion politique, les Français sont très favorables à l'ouverture d'un droit à l'échange de postes. En outre, plus d'un tiers d'entre eux veulent changer leur lieu de travail et considèrent que leur poste est échangeable malgré ses caractéristiques (spécificité, responsabilité, confidentialité...).

Une adhésion massive et homogène dans la société

80 % des Français sont favorables à la création d'un droit à l'échange de postes. Les personnes tout à fait opposées, sont, elles, très peu nombreuses (5 %).

Le soutien au droit à l'échange de postes est très homogène dans la population française, avec au moins trois quarts d'opinions favorables dans chacune des sous-catégories étudiées par OpinionWay (âge, genre, catégorie socio-professionnelle, lieu de résidence...). Elles transcendent même les clivages partisans, le droit à l'échange de postes étant soutenu largement par les électeurs d'Emmanuel Macron (82 %), de Jean-Luc Mélenchon (81 %) et de Marine Le Pen (79 %) ou par les abstentionnistes (79 %).

Les indépendants (chefs d'entreprise, commerçants et artisans) soutiennent également la mesure à 81 %. Parmi eux, 57 % soutiennent la mesure car elle pourrait réduire le turn over et l'absentéisme.

Pour quelle mise en œuvre ?

En plus de leur soutien à la création de ce droit, une majorité des salariés du privé et du public exprime un attrait personnel pour un échange de postes.

Si ce droit existait, 61 % indiquent qu'ils seraient intéressés. Cet intérêt atteint 69 % chez les actifs de moins de 35 ans, 64 % pour les personnes ayant un diplôme inférieur au baccalauréat et à 63 % dans les territoires urbains, ce qui coïncide avec la sociologie des actifs pouvant échanger leur poste selon notre quantification (voir page 18).

Les principales raisons du souhait d'échanger son poste sont le fait de gagner du temps libre (53 %) et d'être moins fatigué (51 %).

48 % des actifs français estiment que leur poste est échangeable d'un point de vue professionnel. C'est davantage le cas des jeunes (62 %) et des ouvriers (52 %). La principale raison invoquée pour considérer qu'un poste n'est pas échangeable est la spécificité des compétences requises (59 %). 20 % des personnes interrogées estiment avoir des données trop sensibles et 18 % pensent exercer des responsabilités trop importantes pour que leur poste soit échangeable.

Cela dit, toute personne ayant un poste qu'elle considère comme échangeable ne souhaite pas pour autant réaliser l'échange : **38 % des actifs français pensent non seulement leur métier compatible avec un échange, mais seraient aussi intéressés pour eux-mêmes.**

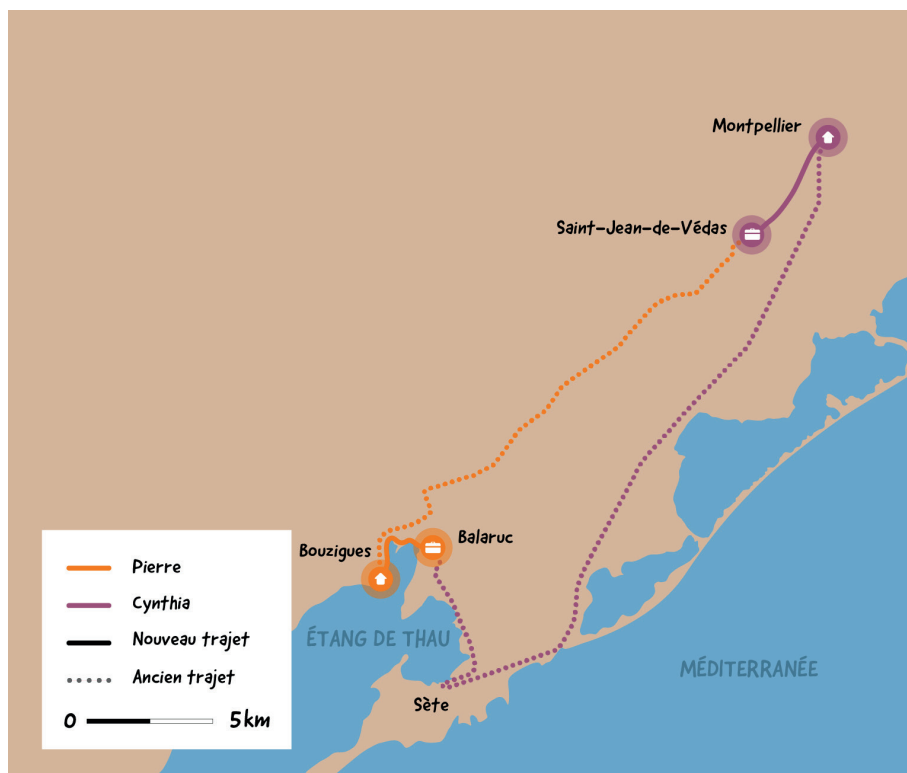
Il en résulte que l'ouverture d'un droit à l'échange de poste répond à une attente sociale réelle et serait assurée de rencontrer le succès !

6.

LE MERCATO DES POSTES EN PRATIQUE

Découvrez les exemples de Cynthia, Pierre, Myriam, Marie, Karim et Jean. Afin de mieux comprendre les modalités pratiques de l'échange de postes et sa conditionnalité, trois cas de permutation, avec des couples de personnes, ont été imaginés.

Cynthia et Pierre : caissiers au sein de deux enseignes différentes dans l'Hérault



Pierre a 45 ans et habite à Bouzigues, petite commune au bord de l'étang de Thau. Il est caissier depuis cinq ans au Carrefour de Saint-Jean-de-Védas, à 24 km et environ 21 mn de son domicile en voiture. Si ce trajet n'est pas très long en temps, il reste coûteux, car il emprunte chaque jour l'autoroute A9 et dépense 3,40 € en péage et 5,80 € en carburant pour se rendre au travail, soit 2000 € par an, ce qui pèse lourdement sur le compte en banque de cet ancien Gilet jaune. Après une période de chômage, il avait choisi ce poste à Saint-Jean-de-Védas où son ex-compagne habitait dans un lotissement avec sa fille. Travailler dans cet établissement facilitait grandement la prise en charge de son enfant. Mais son ex-femme a déménagé à Mèze, près de Bouzigues, et il n'a plus d'attache à Saint-Jean-de-Védas.

Cynthia a 22 ans et habite dans le centre de Montpellier, à proximité de la gare Saint-Roch. Elle y a emménagé récemment pour suivre son conjoint. Depuis trois ans, elle est caissière à Balaruc au sein de Jaïa, une grande jardinerie. Elle avait pris ce poste quand elle vivait chez ses parents à Sète. Aujourd'hui, pour aller au travail depuis Montpellier, elle prend les transports en commun – un TER puis un bus –, ce qui lui prend près d'1 h. Elle passe donc presque 10 h chaque semaine dans les transports ! La voiture est certes plus rapide que les transports en commun pour ce trajet, mais elle n'en a pas, et elle déteste conduire en ville.

Grâce à la communication conjointe des ministères du travail et de la transition écologique, Cynthia et Pierre ont pris connaissance de l'existence de la plateforme nationale d'échange de postes et s'y sont connectés. Presque tout était déjà enregistré, ils ont simplement complété leur profil en indiquant leurs horaires. Pierre commence à 8 h et termine à 15h30, Cynthia commence à 12h30 et finit à 20 h. Quelques missions spécifiques sont aussi identifiées : en plus de la caisse, Pierre fait un peu de mise en rayon avant l'ouverture du magasin. Cynthia, en plus de tenir la caisse, les nettoie à la fermeture.

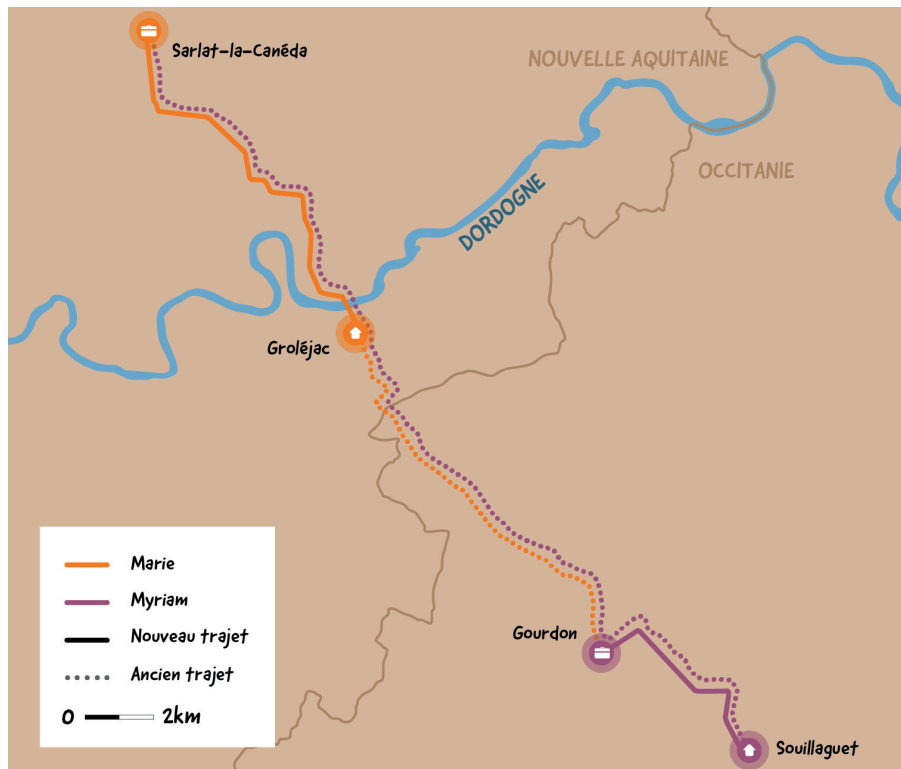
Après avoir réalisé plusieurs recherches en vain au sein de leur entreprise, ils élargissent leurs recherches à d'autres et finissent par matcher. Ils se mettent à discuter des conditions de travail comme des horaires et finissent par se rassurer. Ils s'entretiennent ensuite avec leurs responsables

d'équipe, qui ont échangé préalablement par mail. Ces derniers sont d'accord, les trajets des deux salariés sont vraiment problématiques et leurs expériences professionnelles laissent envisager des prises de poste aisées. L'échange est accepté et est rendu effectif rapidement. À leur arrivée, Cynthia doit simplement suivre une formation d'un jour sur la mise en rayon et Pierre sur la manipulation de plantes à la caisse.

Cynthia se rend maintenant à son travail en 25 mn en tramway, soit une baisse de près de 30 mn de son temps de trajet. Elle dispose désormais de 4 h de temps libre supplémentaires par semaine, ce qui la motive à reprendre le dessin et la peinture.

Pierre n'est plus qu'à 4,5 km de son lieu de travail, et une piste cyclable a été construite récemment entre Balaruc et Bouzigues. Il suit les recommandations de son médecin et répare son vieux vélo pour se rendre quotidiennement au travail. Il n'a pas gagné de temps, puisqu'il met toujours près de 20 mn pour aller au travail, mais ses trajets au bord de l'étang de Thau (qu'il adore) sont désormais bien plus agréables que l'autoroute monotone. De plus, il fait des économies substantielles — près de 170 € par mois —, ce qui lui permettra de partir en vacances avec sa fille cet été.

Myriam et Marie : infirmières dans le Périgord



Myriam, 33 ans, travaille aux urgences de l'hôpital de Sarlat-la-Canéda et habite dans le hameau de Souillaguet. Après avoir parcouru le monde plusieurs années avec son conjoint, ils ont décidé d'y acheter un corps de ferme. Elle s'est dit qu'elle trouverait rapidement un poste dans les environs. Certes, il n'est pas difficile de trouver un poste d'infirmière dans les EHPAD des alentours, mais maintenant qu'elle ne voyage plus, elle veut un métier qui lui plaise vraiment, et ce qui lui plaît, ce sont les urgences. Elle a donc pris un poste à Sarlat-la-Canéda. Pour s'y rendre, il faut parcourir 36 km en voiture, ce qui prend 45 mn (1h30 par jour). Conduire autant après l'intensité d'un shift aux urgences, elle ne trouve pas cela raisonnable en termes de sécurité.

Marie a 56 ans et vit à Groléjac. Elle travaille aux urgences de l'hôpital de Gourdon. Ce n'est pas très loin de chez elle, seulement 15 mn et moins de 13 km. Mais sa mère, âgée de 84 ans, a maintenant besoin d'elle. Elle n'est plus vraiment autonome et sa fille unique refuse de la placer en maison de retraite. Elle se rend chez elle autant que possible. Elle habite dans le nord de Sarlat-la-Canéda, à 20 mn et 14 km en voiture de chez Marie.

Myriam avait déjà validé le profil de Marie depuis un an, quand cette dernière a validé le sien. Elles échangent via la messagerie et expliquent toutes deux qu'après quelques mois, elles ont pu s'organiser avec leurs collègues pour avoir des horaires convenant à leur mode de vie et que cela devrait pouvoir se faire facilement. Elles valident dès lors leur match.

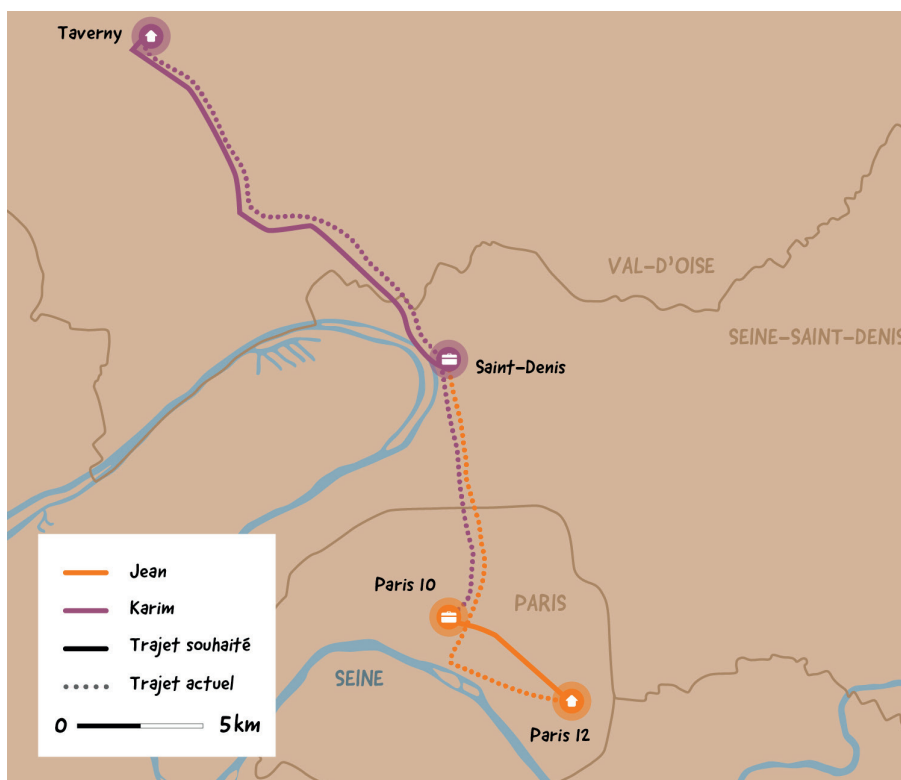
Mais les entretiens avec la direction des ressources humaines se passent mal. Les établissements d'origine des deux femmes sont attachés à ces infirmières compétentes et ne souhaitent pas qu'elles partent. De plus, Gourdon est en Occitanie alors que Sarlat est en Nouvelle-Aquitaine, ce qui rend les échanges entre les directions des ressources humaines sporadiques et les démarches administratives fastidieuses. Les DRH refusent l'échange au motif que Myriam n'aurait pas de formation en anesthésie, contrairement à Marie. Myriam participe pourtant régulièrement à des anesthésies à Sarlat, mais elle a suivi sa formation en Belgique. Un refus pour de telles raisons apparaît démesuré, mais permet de faire patiner la démarche. Marie et Myriam poursuivent leur conversation par SMS et font toutes deux appel

à leurs représentants du personnel, qui multiplient les communications au sujet de ce que beaucoup considèrent comme une injustice. Face à cette pression, les directions des ressources humaines font marche arrière et acceptent l'échange.

Les gains pour Myriam sont immenses. Elle n'est plus qu'à 9,4 km et 12 mn en voiture de l'hôpital. Une fois par semaine, elle enfourche même son vélo pour aller au travail en empruntant les petites routes. Elle économise près de 1340 € par an en carburant. Elle a gagné près de 5 h de temps libre par semaine, ce qui facilitera ses autres projets de vie.

Certes, Marie est passée de 15 mn à 20 mn de trajet pour aller au travail. Mais pour aider sa mère, elle a gagné beaucoup de temps. Alors qu'il lui fallait 1h10 et 55 km pour aller travailler, puis voir sa mère, puis rentrer chez elle, il ne lui faut plus que 40 mn et 33 km. Elle la voit ainsi presque tous les jours en semaine et se permet de ne pas y aller certains weekends quand ses amis lui proposent une activité. La charge liée à son rôle d'aidante s'en trouve significativement allégée.

Karim et Jean : chargés d'affaires au sein de groupes bancaires différents en Île-de-France



Karim a 40 ans et travaille dans une agence du Crédit Agricole près de la station Grands Boulevards à Paris 10^{ème}. Suite au Covid-19 et à la généralisation du télétravail, il a décidé de s'installer dans une maison avec jardin à Taverny dans le Val d'Oise. Il est désormais à près d'1h15 de son lieu de travail et doit prendre le transilien H puis un bus. Cela allait quand il était en télétravail 3 jours par semaine, mais la politique de son entreprise a changé et il n'a plus qu'un jour de télétravail. Quatre jours par semaine, il quitte son logement vers 8 h du matin et y revient à 20 h. Exténué par ses journées à rallonge, il ne trouve ni le temps et ni la force de s'occuper de ses enfants et son mariage bat de l'aile.

Jean a 26 ans. Il travaille dans le centre de Saint-Denis près de la gare de RER D dans une agence de la Banque Populaire. Il habite près de la station Nation dans le 12^{ème} arrondissement, met près de 40 mn pour se rendre au travail et doit emprunter deux RER différents, le A puis le D. La durée du trajet le gêne moins que de prendre le RER tous les jours. Il vient d'arriver à Paris et déteste prendre les transports en commun et en particulier le RER en heure de pointe. Il regarde avec envie ces Parisiens qui habitent et travaillent intra-muros et peuvent se déplacer en vélo ou à pied exclusivement.

Karim et Jean passent beaucoup de temps à chercher un poste correspondant à leurs attentes, car le marché du travail est colossal en Île-de-France. Le match a finalement lieu et après une conversation longue mais rassurante sur la ville de Saint-Denis (que Karim n'aime guère) et sur la taille des bureaux à l'agence des Grands Boulevards (que Jean imagine difficile à supporter), ils sont tous les deux rassurés. Ils ont néanmoins des doutes sur la faisabilité d'un tel échange... et ils ont raison. Trois semaines après la demande, les DRH des deux agences les informent du refus de leur échange de postes. Jean comme Karim, même s'ils ne travaillent pas dans le même secteur de l'Île-de-France et ont des clients très différents, ont une clause de confidentialité dans leur contrat de travail qui permet à leur employeur respectif de refuser l'échange de postes.

Jean s'était imaginé une nouvelle vie parisienne, il accepte son sort malgré la colère. Il se dit qu'il quittera bientôt son agence et qu'elle devra trouver un remplaçant toute seule.

Les DRH de Karim proposent à Karim de passer à la semaine de 4 jours sans réduction de temps de travail hebdomadaire. Les journées seront plus longues (presque 10 h) mais il aura tout le mercredi pour s'occuper de ses enfants. Il accepte en se disant que sa productivité risque d'en prendre un coup, et qu'il ne gagne que 2h30 de trajet par semaine alors qu'il aurait pu gagner 5 h en échangeant son poste avec Jean.

Conclusion

Donner le droit à échanger son poste de travail avec un salarié ayant le même métier non seulement répond à de fortes aspirations des citoyens mais permet de diminuer significativement les émissions de CO₂ liées à la mobilité.

En effet, cette politique pourrait concerner **près de 4 millions d'actifs** sur l'ensemble du territoire français et en particulier dans des métiers non-télétravaillables. Elle permettrait de **réduire notre dépendance à l'automobile** et d'**économiser jusqu'à près 3MT de CO₂ par an**.

D'un point de vue juridique, elle concrétise plusieurs **droits fondamentaux** et dispose de véhicules juridiques adaptés et adaptables par les législateurs et les syndicats patronaux et de travailleurs.

Au plan opérationnel, cette politique peut être **mise en œuvre rapidement pour un coût faible** et peut s'inspirer du retour d'expérience de plusieurs entrepreneurs dans le domaine.

Au regard de son potentiel colossal dans certains secteurs d'activité (grande distribution, santé, éducation...), une expérimentation pourrait être lancée dès à présent.

Enfin, compte tenu du désir partagé de voir limités les trajets domicile-travail, ce type de déplacement est une cible évidente pour **les politiques d'évitement (AVOID)** préconisées par l'ONU⁴⁴. Cibler l'évitement des déplacements subis permettrait de privilégier la politique de report modal (SHIFT) pour les déplacements choisis, comme ceux du temps libre ou des vacances, et de ne pas trop compter sur les politiques d'innovation (IMPROVE) à la survenue incertaine par définition.

Le droit à l'échange de postes s'inscrit ainsi clairement dans un bouquet possible de politiques d'évitement des déplacements contraints et de report modal pour les déplacements choisis, défendues par le Forum Vies Mobiles comme :

- 1. Une politique de déploiement spatial et temporel du télétravail.** Vaste mouvement de réorganisation du travail tertiaisé, déployé grâce aux outils numériques mais massivement adopté pendant et après la crise du Covid-19, il répond bien au souhait et au besoin de mieux maîtriser son rythme de vie. Pour autant, il n'a pas encore fait l'objet de politique spatiale pour orienter les installations résidentielles ni temporelle pour éviter les pointes de congestion / fréquentation.
- 2. Une politique de proximité** permettant à chacun de vivre dans le territoire et le cadre de vie de son choix, sans renoncer à une vie locale sociale riche.
- 3. L'arrêt de l'installation d'activités économiques non préalablement desservies** par un système de déplacement écologique.
- 4. Et bien sûr, un système alternatif de mobilité (SAM)** permettant de se déplacer librement en France, sur tous les territoires, à toute heure et sans voiture, que le Forum Vies Mobiles défend d'ores et déjà⁴⁵.

⁴⁴ « Réduire l'empreinte carbone de la mobilité : quelles politiques en France ? », Forum Vies Mobiles, 2020.

⁴⁵ « Système Alternatif de Mobilité (SAM) », Forum Vies Mobiles, 2025.

MERCATO DES POSTES

Retrouvez la synthèse en format numérique et les rapports complets sur notre site :



Le **Forum Vies Mobiles**, think tank expert de la mobilité, a pour objectif de répondre aux aspirations citoyennes tout en sortant du système de la mobilité carbonée. À travers des recherches, des enquêtes et des débats citoyens sur les grands enjeux de mobilité, il explore depuis 2011 une voie originale pour formuler et porter des propositions d'action et ainsi contribuer au tournant écologique et social. Association loi 1901, financée par le mécénat de la SNCF, son équipe est composée d'une dizaine de professionnels radicalement optimistes. Son modèle innovant lui confère un rayonnement et une solide légitimité scientifique en France comme à l'international.



forumviesmobiles.org

