

LE TRAJET DOMICILE-TRAVAIL : L'ANGLE MORT DE VOTRE POLITIQUE RH



SOMMAIRE

Comprendre les enjeux de mobilité 3
 Diagnostiquer pour adapter 4
 Capitaliser sur l'existant 5
 Mettre en œuvre, évaluer et évoluer 7
 6 questions à Joffrey Bourland, Ingénieur en transition énergétique en santé au CH du Havre... 8

L'ESSENTIEL

La mobilité domicile-travail, un atout pour l'employeur.

Une mobilité mieux pensée, c'est une opportunité pour l'attractivité et la performance de l'établissement. La fidélisation, passe par un vivier de recrutement plus large, des professionnels plus épanouis et une image valorisée. La mobilité, c'est un investissement qui rapporte.

Des réponses adaptées et collaboratives.

C'est aussi un bouquet de solutions qui existent : sensibilisation et communication, navettes, covoiturage, évolution des organisations de travail, stationnement, etc. En coopérant, une mobilité plus durable et sociale devient accessible. Une approche collective offre des résultats concrets, pérennes et responsables.

COMPRENDRE LES ENJEUX DE MOBILITÉ

Les déplacements domicile-travail sont un enjeu majeur pour les employeurs. La mobilité impacte la qualité de vie et le pouvoir d'achat des professionnels, l'attractivité des postes et engage la responsabilité des employeurs.

Données sur les déplacements domicile-travail dans la fonction publique

Dans la fonction publique, la voiture reste un mode de transport presque incontournable, en particulier dans les métiers de la santé et du social : **plus de 80%** des aides-soignants et des infirmiers l'utilisent pour se rendre au travail.

Cette forte dépendance joue sur **l'attractivité et la fidélisation** des professionnels (encore trop liée à la possibilité financière et réglementaire de se déplacer en voiture), sur la qualité de vie au travail (stress, fatigue, impacts sanitaires liés aux trajets) et sur le pouvoir d'achat (charges de mobilité incompressibles). Elle se traduit aussi par une sinistralité importante : les **accidents de trajet** représentent 13% des sinistres reconnus et des coûts pris en charge par le régime général de la Sécurité sociale. En 2022, on a recensé **0,8 accident de trajet pour 100 professionnels** de la fonction publique territoriale. Ces enjeux deviennent cruciaux pour l'État employeur, dans un contexte d' **absentéisme croissant** (Source : Les accidents du travail et les maladies professionnelles, 2025).

Les contraintes de transport limitent la mobilité professionnelle, elles freinent les prises de poste multisites, compliquent la participation aux formations et entravent les perspectives de carrière.

Mettre en place une politique de mobilité, c'est faciliter le recrutement, accompagner ses professionnels, développer leur pouvoir d'achat tout en réduisant l'impact environnemental de son établissement.

C'est également incarner l'exemplarité territoriale et valoriser l'établissement dans son environnement.

Géographie : des réalités contrastées

En **milieu urbain**, le coût élevé du logement réduit le pouvoir d'achat et oblige souvent à s'éloigner du lieu de travail, notamment en milieu périurbain, ce qui allonge les trajets quotidiens et impacte à la fois le budget et la qualité de vie professionnelle des travailleurs.

« Plus de 60% des personnes en situation de précarité de mobilité sont concentrées en **milieu périurbain (en périphérie des villes-centre)**, soit près de 8 millions de personnes dépendantes de la voiture en raison du manque d'alternatives à proximité » (Source : [Fondation pour la nature et l'homme](#), mai 2023).

Enfin, la faible densité de population rurale se traduit par une **offre limitée** en transports publics. Un actif sur deux résidant en milieu rural parcourt moins de 13km pour se rendre au travail, **distance accessible à vélo à assistance électrique**, impliquant des coûts et des impacts importants (stress, risques sur la santé. Source : [INSEE](#), 2023).

Accessibilité du service public

Accompagner la mobilité des professionnels, c'est aussi améliorer l'accessibilité des services pour l'ensemble du territoire. Cela passe par une meilleure desserte en transports collectifs, par des aménagements cyclables sécurisés ou encore par des lignes de covoiturage adaptées.

DIAGNOSTIQUER POUR ADAPTER

Un diagnostic solide éclaire les enjeux de mobilité locaux et sociaux. Il fixe des indicateurs et ouvre la voie à un plan d'actions durable et partagé.

Connaître l'accessibilité du site, les pratiques de déplacement, la localisation des domiciles et les impacts de la mobilité, c'est poser les bases d'une réflexion commune et de solutions adaptées, efficaces et acceptées. La diagnostic est généralement piloté par les directionnistes logistiques ou RH.

Avant d'agir, il faut comprendre la réalité des déplacements domicile-travail des professionnels. Ce diagnostic croise trois éléments : les infrastructures disponibles, les données RH et l'expérience du terrain.

① Accessibilité du site

Lister tous les modes de transport possibles : bus, train, covoiturage, vélo, marche, voiture. Vérifier les horaires, la sécurité, la congestion et le stationnement. Cela aide à améliorer les accès, la signalétique et l'information aux professionnels.

En pratique : les opérateurs de transport tels qu'Illévia (à Lille), Tisseo (Toulouse), OpenStreetMap ou les associations locales (exemple : baromètre de la FUB) donnent des données fiables.

② Cartographie des lieux de résidence

Croiser les adresses des professionnels (anonymisées) avec leurs horaires de travail permet de calculer les distances, les durées, les coûts et de proposer des solutions adaptées.

Exemple : Si 50% des professionnels vivent à moins de 10 km, une politique de vélo devient pertinente.

Si 60% des professionnels vivent dans le même code postal, le covoiturage devient pertinent.

En pratique : Des outils gratuits permettent d'analyser les données par professionnel et de synthétiser les informations (exemple : X salariés à 1 km à pied, 10 km à vélo,

Y professionnels avec le même code postal). D'autres outils, tels que Cartes.gouv.fr, offrent une visualisation cartographique (incluant les principaux axes de transport) et permettent de proposer une conception simple avec des indicateurs clés.

③ Analyse des usages

Demander aux professionnels leurs habitudes : mode de transport, temps de trajet, contraintes, besoins. L'objectif est de confronter la réalité perçue aux opportunités concrètes.

En pratique :

- Utiliser le [questionnaire](#) de mobilité-type de l'Anap.
- Le diffuser *via* des QR codes, e-mails, SMS ou fiches de paie.
- Expliquer la démarche (qualité de vie, pouvoir d'achat) augmente le taux de réponses.
- Restituer les résultats simplement favorise l'acceptation des solutions choisies.

④ Chiffrer les impacts

Évaluer les coûts : stationnement, flotte, remboursements, arrêts de travail, indemnités kilométriques. Cela met en lumière le poids financier et aide à trouver des leviers.

En pratique : utiliser les outils disponibles sur Internet en accès libre ou payants (modèle de coûts, analyse de la flotte).

CAPITALISER SUR L'EXISTANT

Les établissements ne partent pas de zéro. Beaucoup de solutions existent déjà, mais elles sont éparpillées ou méconnues. Voici les leviers disponibles.

S'appuyer sur les dispositifs existants

De nombreux dispositifs favorisant la mobilité durable existent (crèches, cantines, conciergeries, parkings mutualisés, covoiturage, location de vélos, etc.). À cela s'ajoutent les services de formation (permis, garage solidaire, ateliers vélos) et les aides financières (prime covoiturage, permis à 1 €, etc.).

En pratique :

- Créer une boîte à outils disponible en ligne avec un robot conversationnel.
- Nommer un référent mobilité, chargé de piloter et d'animer la transformation vers de nouvelles formes de mobilité.
- Ou éditer un guide d'accueil.

Rééquilibrer les modes de transport

La voiture individuelle reste de très loin le mode de transport principal. Les stationnements et les accès sont pensés pour elle. Les automobilistes ont un donc avantage énorme. Mais la construction, l'entretien des parkings et la gratuité du stationnement coûtent chers.

En pratique : proposer des alternatives attractives.

- vélos de fonction,
- prise en charge des abonnements de transports en commun,
- stationnements sécurisés pour les vélos,
- places réservées au covoiturage,

- bornes de recharge,
- formations (écoconduite, vélo, sécurité routière).

Exemple : L'Hôpital de Gand (Belgique) priorise l'accès au parking aux professionnels résidant à plus de 5 km pour réduire les déplacements en voiture de 62 % à 47 %. La fondation Gates (USA) fait payer le stationnement à la journée pour limiter l'usage de la voiture plutôt que de proposer un abonnement mensuel. Cette démarche a réduit la part des déplacements en voiture individuelle de 90 % à 34 %.

Communiquer et animer

Changer ses habitudes ne se décrète pas. Il faut accompagner, valoriser et donner envie.

En pratique :

- Mettre en avant les référents de la mobilité.
- Organiser des ateliers de réparation de vélos et de sécurité.
- Organiser des semaines thématiques (copédalage, marche active) pour expérimenter collectivement de nouvelles pratiques.
- Créer des temps conviviaux (petit-déjeuner, pique-nique, challenge), dédiés au partage d'expérience de nouvelles pratiques de mobilité.
- Utiliser le marquage au sol ou la signalétique pour rendre visibles les alternatives.

Mobiliser

Une politique de mobilité réussie implique les travailleurs et leurs représentants. Diagnostic, plan d'action, expérimentation, suivi: tout doit se construire ensemble.

En pratique:

- Inscrire la mobilité à l'agenda du Comité Social et Économique (CSE) ou de la Formation Spécialisée en matière de Santé, de Sécurité et des Conditions de Travail (F3SCT).
- Associer les syndicats pour relayer, co-construire et ajuster.
- Bâtir le plan d'action en concertation.

Coopérer

La coopération entre acteurs renforce la cohérence et la pérennité des actions.

En pratique:

- Créer un comité interétablissements avec les hôpitaux, le rectorat, les collectivités et les professionnels référents.
- Mutualiser, partager les diagnostics et lancer des actions communes.
- Participer à des groupes régionaux, diffuser ses initiatives et contribuer aux événements.

METTRE EN ŒUVRE, ÉVALUER ET ÉVOLUER

Élaborer un plan d'action mobilité

Une politique de mobilité ne se résume pas à quelques actions ponctuelles. Il faut un pilotage clair, une gouvernance partagée avec les partenaires publics et une évaluation continue. Cela permet d'ajuster les mesures, de favoriser l'adhésion des professionnels et de rendre visibles les résultats. Un plan de mobilité est généralement revu tous les 3 ans, sauf changements majeurs.

En pratique:

- Désigner un référent mobilité.
- S'appuyer sur le diagnostic préalable.
- Utiliser les ressources existantes et répondre aux besoins des professionnels.
- Définir des objectifs progressifs et réalistes.

Coordonner

Le plan mobilise plusieurs services: RH, comptabilité, communication, QHSE, développement durable, services généraux, etc. Le référent mobilité coordonne le plan de mobilité, en interne et en externe avec les collectivités, les opérateurs de transport et les associations d'utilisateurs.

En pratique:

- Intégrer la mobilité dans les processus RH (recrutement, fiches de poste, site web, convocations, entretiens, formations, avantages sociaux).
- Développer un plan de communication interne et externe (boîte à outils, communauté, comité de pilotage, transmission aux autorités organisatrices de la mobilité).

- Piloter les aménagements (signalétique, cheminement, stationnement) avec les directions des services techniques.

Suivre et valoriser la démarche

Évaluer les actions permet d'adapter la stratégie, de valoriser les résultats et de renforcer l'implication des partenaires. Le suivi peut s'intégrer au dialogue social ou à la démarche Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT).

Mettre en place des indicateurs (au nombre limité et facile à remonter):

- part modale (nombre de déplacements réalisés selon les modes);
- taux d'absentéisme lié aux contraintes de transport (retards, fatigue, arrêts);
- attractivité (nombre de réponses aux offres d'emploi);
- satisfaction des professionnels (*via* le baromètre interne annuel);
- taux d'utilisation et coûts des dispositifs proposés (FMD, navette, vélo, covoiturage, etc.);
- réduction des émissions CO₂ liées aux trajets (approche RSE);
- budget mobilité du site;
- nombre de places de parking et la saturation.

En pratique:

- Faire un bilan annuel.
- Mettre à jour le diagnostic et le plan d'actions tous les 3 ans.
- Informer les professionnels et les parties prenantes des évolutions.

6 QUESTIONS À JOFFREY BOURLAND, Ingénieur en transition énergétique en santé au CH du Havre

Pourquoi avoir initié un plan de mobilité?

Le précédent plan de mobilité datait de 2012 et nécessitait une mise à jour importante. Les mobilités sont un axe majeur de la transition écologique de l'hôpital, et requièrent donc à ce titre un plan d'actions dédié.

Quelles actions avez-vous mises en œuvre?

De nombreuses actions ont été mises en œuvre. Par ordre d'importance, je dirai :

- La sécurisation des accès au site (feux tricolores et piste cyclable, en collaboration avec la communauté urbaine).
- La mise à disposition de parkings à vélos et à trottinettes sécurisés.
- La réalisation d'une carte interactive avec identification de tous les points d'intérêts mobilités (accès, arrêts de bus, parcs à vélos).
- La mise en place d'un service de mise en relation directe pour les covoitureurs potentiels (Hôp'&Go).
- La réalisation d'une enquête de mobilité.

Quel a été le plus gros impact de ce plan de mobilité?

Je pense que c'est difficile à dire, une première évaluation aura lieu lors du renouvellement de l'enquête mobilités. Je pense

que la sécurisation des accès et la mise à disposition de parcs à vélos sécurisés en quantité suffisante, avec maintenant un enjeu autour de la recharge des engins (vélos ou trottinettes), restent une condition *sine qua non* à la généralisation de leur usage. Hors de question de risquer de se faire voler son vélo lorsqu'on vient au travail!

Comment avez-vous engagé vos professionnels?

L'engagement reste un sujet sensible et les habitudes sont coriaces. La communication est un enjeu fondamental et le numérique ne résout pas tout à l'hôpital: beaucoup de professionnels n'accèdent ni à leurs e-mails professionnels ni à l'intranet sur le temps de travail. Il faut donc afficher dans les lieux de passage, solliciter les représentants du personnel et les référents développement durable des services, se rendre disponible physiquement pour promouvoir les actions (journée à thème, présence au self ou en réunion de service, etc.).

Le témoignage des pairs est aussi utile à mon sens: la preuve par l'exemple reste un bon moyen de convaincre. J'incite au maximum ceux qui font déjà l'effort de parler à leurs collègues en expliquant comment ils ont réussi à changer leurs habitudes malgré les barrières.

Avez-vous mobilisé des partenaires extérieurs?

Bien sûr, la mobilité des professionnels ne se limite pas à l'enceinte de l'hôpital. Solliciter les parties prenantes externes reste indispensable pour à la fois, faire connaître son ambition, mettre en place des actions, et également mutualiser les ressources, les bonnes pratiques, les outils, voire des flux avec ses voisins proches.

Par exemple, pour le Groupe Hospitalier du Havre (GHH), VOI est le prestataire de mise à disposition des engins en libre-service pour la communauté urbaine. Le périmètre de circulation est actuellement limité aux communes du Havre et d'Octeville-Sur-Mer. Le site Monod est situé sur la commune voisine de Montivilliers. Pour ce projet d'installation d'une

station sur le site, il faut donc mettre d'accord la ville de Montivilliers, la communauté urbaine, et enfin VOI!

Quels conseils donner à un établissement ou une structure qui se lance?

La désignation d'un référent est indispensable: trouver quelqu'un de motivé et fervent pratiquant de mobilités douces, et lui octroyer un temps dédié (quelques heures par semaine). La maîtrise des outils informatiques est fortement recommandée (calcul des distances domicile-travail, analyse des données d'enquêtes, communication interne et externe, etc.).

Suivre ensuite les différentes étapes de ce guide, en sélectionnant les actions les plus pertinentes compte tenu du contexte de son établissement!

L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux. Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale - diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

Pour plus d'informations www.anap.fr

Anap
23, avenue d'Italie
75013 Paris
Tél. : 01 57 27 12 00

Retrouvez-nous sur



anap.fr