



Marché n°2026-DIR-UDG-25-173 :

Accompagnement au changement

CAHIER DES CHARGES (CC)

Table des matières

1. Généralités – Contexte.....	3
2. Objectifs et principaux bénéfices attendus de la prestation.....	6
3. Périmètre de la prestation.....	8
3.1. Population concernées.....	8
3.2. Planification de la mission.....	8
3.3. Condition(s) et lieu(x) d'exercice de la prestation.....	9
4. Méthodologie de la prestation.....	9
4.1. Description type du besoin sur une phase d'emménagement.....	9
4.2. Organisation des prestations et contenu des livrables.....	11
Annexe 1 : présentation synthétique de la DREAL Bretagne.....	14
Annexe 2 : présentation synthétique de la DIR Ouest.....	16
Annexe 3 : plan d'implantations des ailes du bâtiment Armorique et plan d'étage type.....	19
Annexe 4 : frise chronologique d'emménagements prévisionnels.....	21
Annexe 5 : guide du mobilier (cf. pdf).....	22

1. Généralités – Contexte

Le campus du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Transition Écologique (MATTE) Atalante-Champeaux à Rennes, fruit d'une cohabitation de nombreux services de l'État, occupe à ce jour 6 bâtiments (cf. annexe 3 pour le bâtiment principalement concerné) pour une surface de 17 500 m², abritant 750 agents qui disposent globalement d'un bureau individuel (23 m² de surface utile brute /agent).

Le bâtiment principal (l'Armorique) date de 2007 et abrite la Direction interdépartementale des routes Ouest (DIRO) et la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) Bretagne, avec près de 390 agents aujourd'hui et demain près de 480 agents.

Le bailleur a proposé, dans le cadre du renouvellement du bail en 2024, une rénovation permettant d'atteindre les objectifs de la circulaire de la Première ministre « surface » du 8 février 2023, en passant de bureaux individuels à des espaces ouverts (moyenne de 16 m² de surface utile brute / agent).

Des collectifs rassemblés sur les sites principaux

Les implantations des services de l'État seront ainsi réduites, en ramenant progressivement les agents dans les bâtiments principaux dont L'Armorique rénové, permettant des économies de loyers, de fluides, des regroupements d'équipes.

Pour permettre cette optimisation sur L'Armorique, les travaux de rénovation supprimeront du cloisonnement pour passer à des espaces ouverts. Des démarches de macro-zoning et de micro-zoning ont été réalisées.

Au-delà de cet aspect immobilier, ce projet présente une opportunité pour adapter les espaces de travail aux pratiques et besoins actuels, notamment le développement des visioconférences, le télétravail et la nécessité de développer les moments collectifs de différentes natures lors des temps en présentiel.

Les travaux ont commencé depuis août 2025 et seront réalisés en 4 phases de 6 mois chacune. Les ailes du bâtiment seront progressivement rénovées, par verticalité. Des phases de déménagement et de relogement des agents dans les différents bâtiments du CAMPUS ont été réalisées ou vont l'être en amont de chaque phase de travaux.

Une démarche concertée au sein du CAMPUS, qui mobilise

Les annonces datent de septembre 2024. Les orientations sont portées de façon concertée par l'ensemble des directions (DREAL et DIRO), dans une stratégie globale CAMPUS, permettant de conserver les bénéfices de la mutualisation portée par les services depuis plusieurs années. Un dialogue social dense s'est instauré.

L'Armorique sera le premier bâtiment en Bretagne en conversion vers de « nouveaux espaces de travail », prônés par la direction de l'immobilier de l'État. Les agents, cadres, représentants du personnel ou direction ont dû faire face à une acculturation rapide de ces nouvelles notions.

Tout au long du projet, les directions souhaitent qu'une attention particulière soit portée à la diffusion des informations auprès des agents et à leur concertation pour mettre en place des aménagements adaptés aux spécificités de leurs métiers et missions. Différents dispositifs ont été ou seront mis en place à cet effet :

- une mission d'expertise dans le cadre du réaménagement du campus en matière de sécurité, santé et conditions de travail (SSCT) qui permet de comprendre le projet et ses impacts, qui fait le diagnostic des risques professionnels et des préconisations en termes de préventions des risques. Les résultats de cette mission réalisée en février 2025 sont remis au titulaire avant la réunion de cadrage ;
- une communication agents (questionnaire en ligne, cafés numériques d'information réguliers, lettres d'information, rubrique dédiée sur les Intranets DREAL et DIRO) ;

- un macro-zoning et un micro-zoning réalisés en lien étroit avec les encadrants et les directions respectives ;
- une information bimensuelle des comités de direction ;
- une réflexion avec deux groupes (référents par service et agents volontaires) sous la forme d'ateliers réguliers ;
- une information régulière des représentants du personnel (réunions informelles, comité social d'administration conjoint en formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, ...) ;
- 2 ateliers d'échanges à destination des managers ont été organisés en 2025 pour la DREAL (1) et la DIRO (1). Avant de travailler en collectif sur les grands principes d'une charte des usages des futurs espaces, les managers ont pu bénéficier de retours d'expérience sur la création d'espaces partagés :
 - de la secrétaire générale adjointe en charge de la politique immobilière de la cité administrative DREAL Normandie entièrement rénovée (post Covid) ;
 - du directeur territorial adjoint du Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) Méditerranée qui a piloté une densification des locaux (métropole Aix-Marseille) ;
 - de la chambre de commerce et d'industrie de Bretagne, installée en espaces ouverts sur le site de la Courrouze à Rennes ;
 - de NEOTOA, bailleur social, dans le cadre de la rénovation de son siège social boulevard de Verdun à Rennes.

Lors de l'emménagement, il est prévu l'intervention d'un ergonome lors de l'installation des équipes.

La DREAL et la DIRO réalisent ce projet sous fortes contraintes. En effet, au-delà des contraintes financières (position de locataire et non de propriétaire), s'ajoutent des contraintes techniques pouvant impacter la vie des agents (pas d'isolation thermique des locaux ou de remplacement de menuiserie) et organisationnelles (déménagements provisoires des équipes avant l'installation définitive pour concilier poursuite du travail et travaux des différentes ailes du bâtiment).

2. Objectifs et principaux bénéfices attendus de la prestation

L'accompagnement des encadrants et des agents est un des enjeux majeurs de ce projet d'aménagement, en raison de la transformation des pratiques que va engendrer le passage de bureaux individuels à des espaces ouverts. En effet, même si le télétravail, la digitalisation des échanges et les outils partagés sont désormais intégrés dans le quotidien des agents de la DREAL / DIRO, ces derniers vont être confrontés dans les prochains mois à une nouvelle organisation du travail du fait de la démultiplication des espaces d'échanges. Il est donc indispensable d'offrir aux agents et aux encadrants un accompagnement au changement de qualité et adapté au besoin de chacun. Il est important de communiquer sur le fait que ce changement est porteur de sens car ce nouvel aménagement est aussi constitutif de la marque employeur de chaque entité DREAL et DIRO. L'espace n'étant qu'une modalité, les agents qui y emménagent ont besoin d'un processus de co-élaboration et d'appropriation au risque sinon de voir un rejet s'opérer. Les phases d'élaboration ont déjà eu lieu lors du macro-zoning et micro-zoning en 2025. L'accent doit désormais être mis sur l'appropriation du projet et des futurs espaces.

Favoriser l'adhésion : impliquer les encadrants/agents dans le processus, appropriation par les cadres des enjeux, communiquer sur les bénéfices de ces nouveaux espaces de travail et répondre à leurs préoccupations.

Accompagner le changement : préparer les encadrants/agents à la transition, réduire les résistances et favoriser l'appropriation du nouvel environnement de travail (repenser l'organisation des pratiques et des collectifs de travail) et accompagner les encadrants dans leur rôle de relai du changement.

Garantir la réussite du projet : assurer une transition fluide, minimiser les perturbations, les impacts négatifs sur le contenu du travail et sur le collectif et contribuer au bien-être des agents.

Les objectifs attendus vis à vis des encadrants :

- Proposer une écoute active, un soutien, une prise en compte des phases émotionnelles avec une approche positive fondée sur la valeur ajoutée ;
- Proposer des solutions opérationnelles concrètes pouvant se traduire par des livrables face aux situations qui peuvent se présenter avant pendant et après emménagement ;
- Faire de cet emménagement une opportunité pour revisiter la gestion de son équipe, son collectif de travail et plus largement le vivre ensemble.

Les objectifs attendus vis à vis des agents :

- Proposer une écoute active, un soutien, une prise en compte des phases émotionnelles avec une approche positive fondée sur la valeur ajoutée ;
- Proposer des solutions opérationnelles concrètes pouvant se traduire par des livrables pour accueillir le changement et faire de ce déménagement une opportunité pour revisiter ses pratiques de travail et trouver pleinement sa place au sein de ces nouveaux espaces.

3. Périmètre de la prestation

3.1. Population concernées

En amont du démarrage du marché, le titulaire doit avoir pris connaissance des métiers de la DIR Ouest et de la DREAL Bretagne.

Sur les 480 agents de la DREAL et de la DIRO intégrant le bâtiment à terme, environ 140 agents sont des encadrants. Ils exercent des métiers administratifs et/ou techniques et ce sont :

- des agents ayant un peu ou pas d'expérience des espaces partagés ;
- des agents globalement informés des grands enjeux du projet via la communication régulière faite par l'équipe projet composée de la secrétaire générale de la DREAL, du pilote du projet immobilier, du responsable de la division informatique et logistique de la DREAL et de l'adjoint à la secrétaire générale de la DIR Ouest;
- des agents pour certains « sur-sollicités » : groupes référents, groupes miroirs, cafés d'information ;
- des agents en partie hermétiques aux techniques d'animation dites d'intelligence collective et / ou de design thinking ;
- des agents ayant besoin d'être écoutés en petit groupe pour s'exprimer ;
- des 85 agents hébergés actuellement dans les bâtiments Molène / Ouessant (cf. annexe 3), assez peu impliqués dans le projet du fait de l'éloignement géographique et qui déménageront les derniers en 2027.
-

3.2. Planification de la mission

La prestation est prévue de démarrer au printemps 2026 selon le calendrier des travaux ci-après (planning pouvant être modifié) :

Phase 1 : correspondant à l'entrée dans les locaux aménagés de l'aile B du bâtiment (mai 2026) : à titre indicatif jusqu'à 30 encadrants et 80 agents.

Phase 2 : correspondant à l'entrée dans les locaux aménagés de l'aile D du bâtiment (fin octobre 2026) : à titre indicatif jusqu'à 30 encadrants et 80 agents.

Phase 3 : correspondant à l'entrée dans les locaux aménagés de l'aile A du bâtiment (mars 2027) : à titre indicatif jusqu'à 30 encadrants et 80 agents

Phase 4 : correspondant à l'entrée dans les locaux aménagés de l'aile C du bâtiment (septembre 2027) et des 85 agents hébergés sur les autres sites (Molène et Ouessant) : à titre indicatif jusqu'à 50 encadrants et 100 agents.

3.3. Condition(s) et lieu(x) d'exercice de la prestation

Chaque session de la prestation se déroule en présentiel à l'Armorique au siège de la DIR Ouest et de la DREAL Bretagne.

Les travaux de préparation et de restitution peuvent se dérouler en visioconférence, à la demande du titulaire (demande devant être validée par la DREAL et la DIRO), à l'exception de la réunion de clôture qui est réalisée en présentiel.

4. Méthodologie de la prestation

4.1. Description type du besoin sur une phase d'emménagement

Le prestataire doit donc mettre en place une équipe dimensionnée pour assurer la prestation dans les délais indiqués dans le présent cahier des charges.

La composition des groupes est fixée par la DREAL et la DIRO.

La prestation doit contenir à chaque phase et selon les délais indiqués :

à S-4 semaines minimum hors phase 1 avant le déménagement (agents + encadrants)

Intervention 1
(agents +
encadrants)

Phase d'écoute /
état des lieux

Une phase d'écoute / état des lieux des agents concernés par le déménagement (encadrants inclus) selon les modalités définies par le prestataire au regard du contexte exposé et validées par l'acheteur.

Il s'agit de permettre aux agents d'exprimer leurs besoins, leurs attentes et leurs préoccupations. La démarche retenue d'écoute / état des lieux ne doit pas créer de frustration. Elle doit être positive, orientée valeur ajoutée et véhiculer les éléments de langage arrêtés en réunion de cadrage et prendre en compte les contraintes liées aux espaces partagés.

A l'issue de cette étape, le taux d'adhésion (*livrable 3*) au projet doit être estimé pour les encadrants. En fonction des résultats, le prestataire propose aux directions des actions à mettre en place par l'équipe projet pour l'améliorer.

Sessions de 12 participants au maximum pour l'état des lieux du groupe agents / encadrants.

Nombre d'interventions minimales à prévoir : 10 sessions d'environ 3 heures chacune.

Au plus tard 10 jours avant l'emménagement

Intervention 2
(encadrants)

Accompagnement
sur mesure

Les encadrants doivent bénéficier d'un appui sur mesure selon les besoins exprimés afin de les accompagner dans leur rôle clé de voûte de l'accompagnement au changement, ambassadeur du projet, gestion d'équipe... Cet appui sur mesure peut être mis en place en mobilisant les outils idoines au regard du profil des encadrants rencontrés (techniques d'animation collectives simples et ou innovantes, proposition d'outils adaptés au contexte et d'appropriation simple, ...).

Les techniques d'animation doivent permettre de partager les apprentissages et de capitaliser sur les bonnes pratiques.

Sessions de 12 participants au maximum pour l'accompagnement sur mesure du groupe encadrants.

Nombre d'interventions minimales à prévoir : 5 sessions d'environ 3 heures chacune.

Dans les 3-4 mois suivant l'emménagement

Intervention 3 (agents + encadrants)

Les agents occupent leur nouvel espace de travail depuis 3-4 mois. L'ergonome est intervenu sur les postes. Le prestataire organise un retour d'expérience agents / encadrants par « territoire d'équipe ».

La restitution se focalise sur les points de vigilance, les freins et les réussites identifiés à chaque phase, ainsi que les solutions proposées pour améliorer le fonctionnement global et les méthodes d'animation du prestataire afin d'aborder la vague suivante de l'emménagement.

Retour d'expérience du groupe mixte encadrants et agents, 12 participants au maximum.

Nombre d'interventions minimales à prévoir : 10 sessions d'environ 3 heures chacune.

4.2. Organisation des prestations et contenu des livrables

4.2.1. Échanges entre l'acheteur et le titulaire

Une réunion de cadrage d'environ 3h avant le début des prestations est organisée. Elle ne fait pas l'objet d'une rémunération spécifique. Elle permet de :

- rappeler les enjeux du projet ;
- caler les éléments de langage à transmettre aux encadrants et aux agents afin d'éviter toute frustration et toutes redites vis à vis des agents.

Des réunions d'échanges intermédiaires de suivi : réunions d'échanges intermédiaires des prestations d'environ 2h en présentiel ou en visioconférence (sur décision de l'acheteur).

Une réunion de clôture (organisée en présentiel) d'environ 3h durant laquelle le titulaire propose au COPIL une synthèse générale de l'accompagnement au changement du projet dans les 6 mois qui suivent la dernière phase d'emménagement. Au cours de cette réunion, le titulaire présente les résultats de l'évaluation continue, du taux de satisfaction des agents et encadrants et tire les principaux enseignements de cette intervention.

Les supports de ces réunions sont transmis au format diaporama. Un ordre du jour est systématiquement proposé par le titulaire et validé par l'acheteur. L'usage du recours à l'IA doit être mentionné.

4.2.2. Le contenu des livrables

Chaque livrable est produit dans un délai précisé dans le bon de commande et transmis à destination de la Secrétaire Générale de la structure concernée.

Livrable 1 : il est demandé de rédiger une présentation du dispositif d'évaluation et d'amélioration continue des actions à mener dans le cadre de l'ensemble de la prestation. La méthodologie et le livrable proposés (enquête de satisfaction avant, pendant et après la phase de déménagement ou tout autre dispositif d'évaluation entre la situation avant et après...) sont soumis à la validation de l'acheteur. La présentation de ce dispositif d'évaluation est à produire dans les 15 jours suivant la réunion de cadrage, sous format modifiable et PDF.

Livrable 2 : Il est attendu la production d'une synthèse écrite des ateliers menés incluant des verbatims sous format modifiable et PDF, pour chaque phase de travaux (hormis la phase 1) et à chaque type d'intervention.

Cette synthèse comprend a minima :

- les contraintes et les freins exprimés,
- des propositions de solutions pour répondre à ces contraintes,
- les principaux aspects positifs à retenir de chaque session

Elle est présentée à l'équipe projet lors d'une réunion de suivi.

Livrable 3 : Le livrable 2 est complété d'un document décrivant l'estimation du taux d'adhésion des encadrants et les éventuelles propositions d'actions

correctives à mener le cas échéant, sous format modifiable et PDF. Il est attendu du titulaire d'alerter l'équipe projet de toute difficulté majeure dans le déroulement de la prestation.

Livrable 4 : Pour chaque phase (hormis la phase 1), il est attendu une proposition d'accompagnement des encadrants et à l'issue, une synthèse sur la méthodologie retenue proposée par le prestataire et validée par l'acheteur, et sur les enseignements attendus pour les encadrants, sous format modifiable et PDF.

Livrable 5 : Il est attendu à l'issue de cette étape d'accompagnement des encadrants, la production de fiches réflexes à destination des encadrants, sous format modifiable et PDF.

Livrable 6 : au stade du retour d'expérience (agents et encadrants) réalisé à 3 ou 4 mois suivant l'emménagement, il est attendu une synthèse des ateliers menés, en format modifiable et PDF, reprenant a minima :

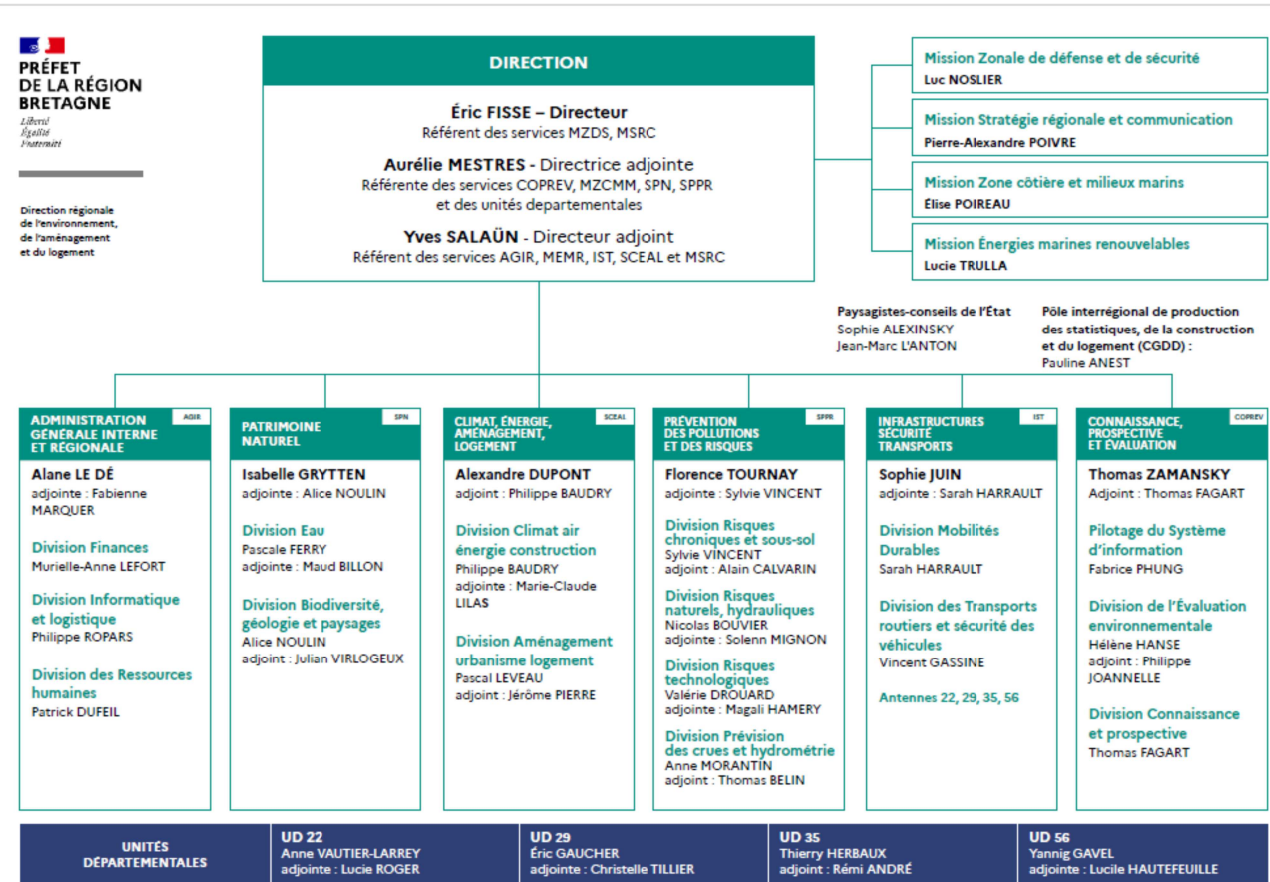
- la mesure de la satisfaction (cf. processus d'évaluation continu) ;
- les points positifs et les axes d'améliorations, les préconisations pour les agents et les encadrants ;
- les axes de progrès d'un point de vue méthodologique à mettre en œuvre lors des prochaines vagues d'aménagement.

Cette synthèse est présentée à l'équipe projet lors d'une réunion de suivi.

Livrable 7 : il est attendu une synthèse générale, sous format modifiable et PDF, qui fait l'objet d'une réunion de clôture (cf. article 4.2.1.)

Annexe 1 : présentation synthétique de la DREAL Bretagne

Organigramme actualisé au 2.09.2025



L'Armorique, 10 rue Maurice Fabre – CS 96515 – 35065 Rennes Cedex – Standard : 02 99 33 45 55 – www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr

Quelques chiffres clés : (source RSU 2024, publié en septembre 2025)

Effectif physique au 31 décembre par catégorie

Catégories	2022	2023	2024
CAT A	167	175	178
CAT B	150	141	135
CAT C	67	51	38
OPA	11	11	9
Non titulaires*	2	6	12
Total	397	384	372

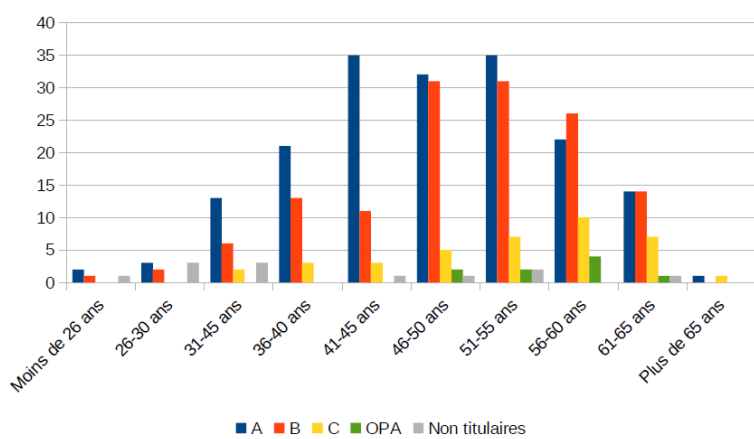
* (hors apprentis et vacataires)

(*) Les ouvriers des parcs et ateliers (OPA) sont des **agents publics relevant d'un statut particulier**, défini par le décret n° 65-382 du 21 mai 1965 modifié relatif aux ouvriers des parcs et ateliers des ponts et chaussées et des bases aériennes.

Effectif par sexe et par filières en 2024

Catégories / Filières	Administrative	Médico-social	Technique	Total
Femmes	90	7	81	178
Hommes	55	0	139	194
Total	145	7	220	372

Age moyen 48 ans, âge médian 50 ans



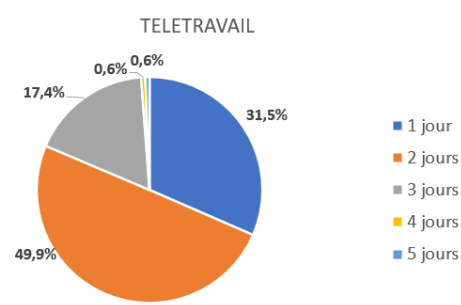
Organisation du travail :

Temps partiel : 1 agent sur 4 est à temps partiel, majoritairement à 80 %. Les 2/3 sont des femmes.

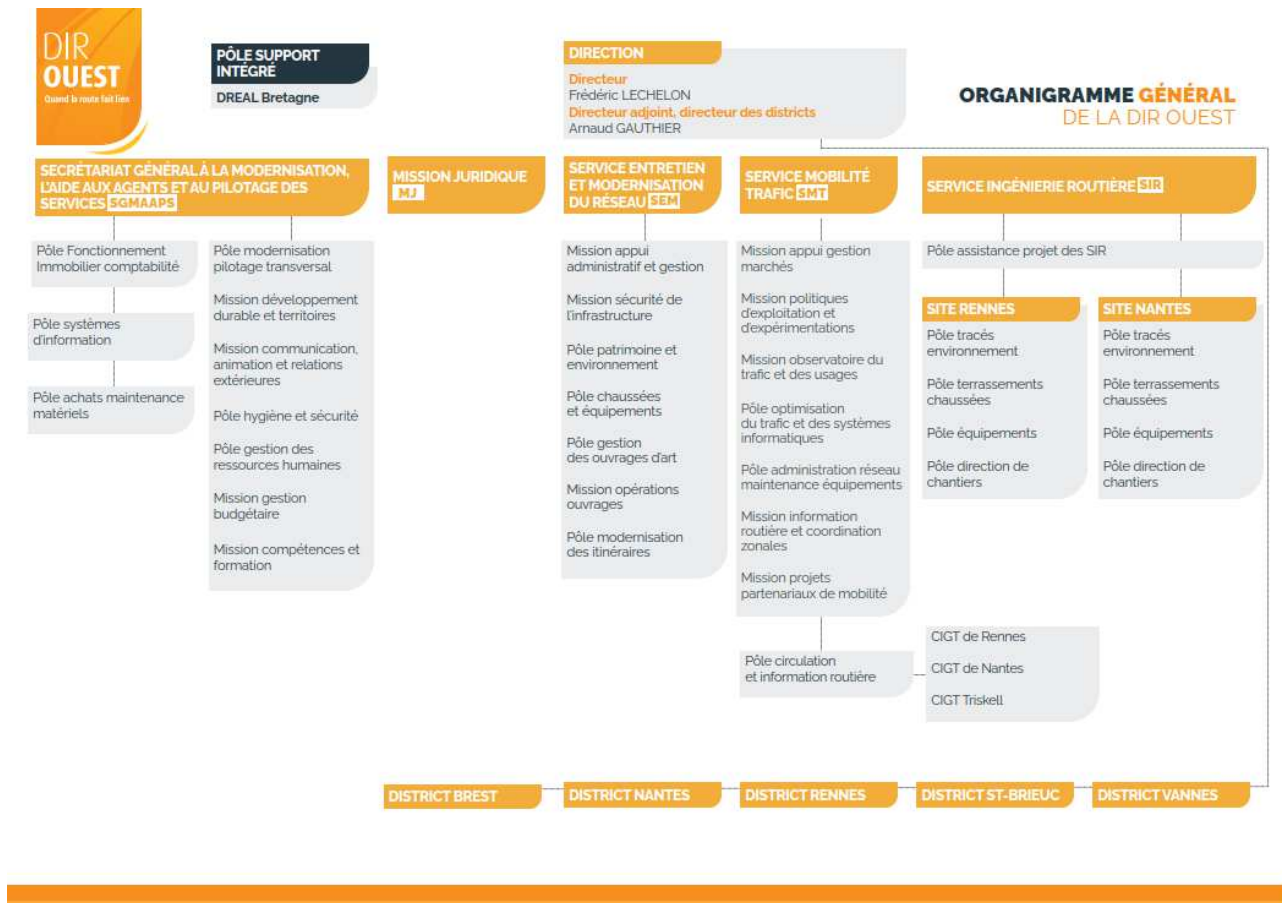
Le télétravail :

Nombre d'agents en télétravail en % par rapport à l'effectif global

Catégories	2022		2023		2024	
	F	H	F	H	F	H
Nb d'agents par sexe	207	190	196	188	178	194
% de télétravail par sexe	85,02 %	75,26 %	82,14 %	78,72 %	96,63 %	82,99 %
Nb d'agents total	397		384		372	
% de télétravail global	80,35 %		80,47 %		89,52 %	



Annexe 2 : présentation synthétique de la DIR Ouest



QUI FAIT QUOI ?

SEM : Entretien et modernisation du patrimoine

SMT : Services apportés aux usagers

SIR : Projets routiers et ouvrages d'art

SGMAAPS : Services aux agents et pilotage des services

MJ : Conseil et traitement des affaires juridiques, appui sur la commande publique

Les DISTRICTS :

- Intervenir en interne avec les équipes sur le terrain
- Représenter localement la DIR Ouest auprès des partenaires et acteurs
- Intervenir, selon l'ampleur de l'événement, en gestion de crise.

Les CEI :
Centres
d'Entretien et
d'Intervention



LE RÉSEAU



Un réseau dense et structurant desservant
7 départements

Quelques chiffres clés :

<u>CATEGORIE</u>	2022	2023	2024
A (OPA)	31	33	31
B	65	65	72
C	22	30	28
OPA	7	7	6
<u>CONTRAT ETAT</u>	1	4	4
TOTAL	126	139	141

	AGE MOYEN			<u>AGE MEDIAN</u>		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
TOTAL	49,87	50,62	50,25	50	51	52

Organisation du travail :

Temps partiel :

2022	2023	2024	
<u>NB AGENT</u>	<u>NB AGENT</u>	<u>NB AGENT</u>	<u>QUOTITE TP</u>
4	4	4	90
8	10	9	80
	2	1	70
	1	1	60
3	2	3	50
15	19	18	

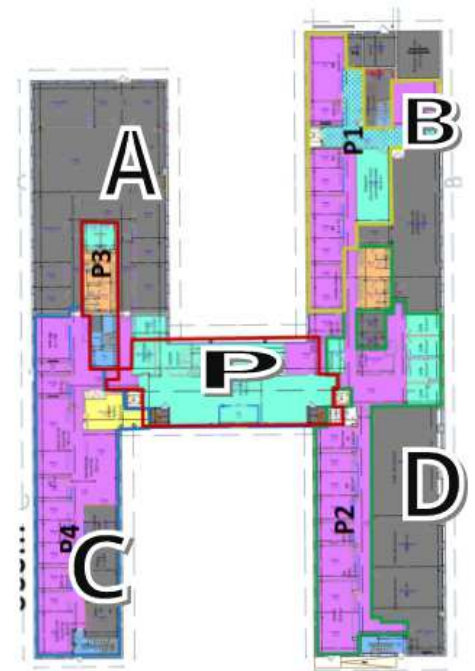
Annexe 3 : plan d'implantations des ailes du bâtiment Armorique et plan d'étage type

Plan d'implantation des ailes du bâtiment Armorique

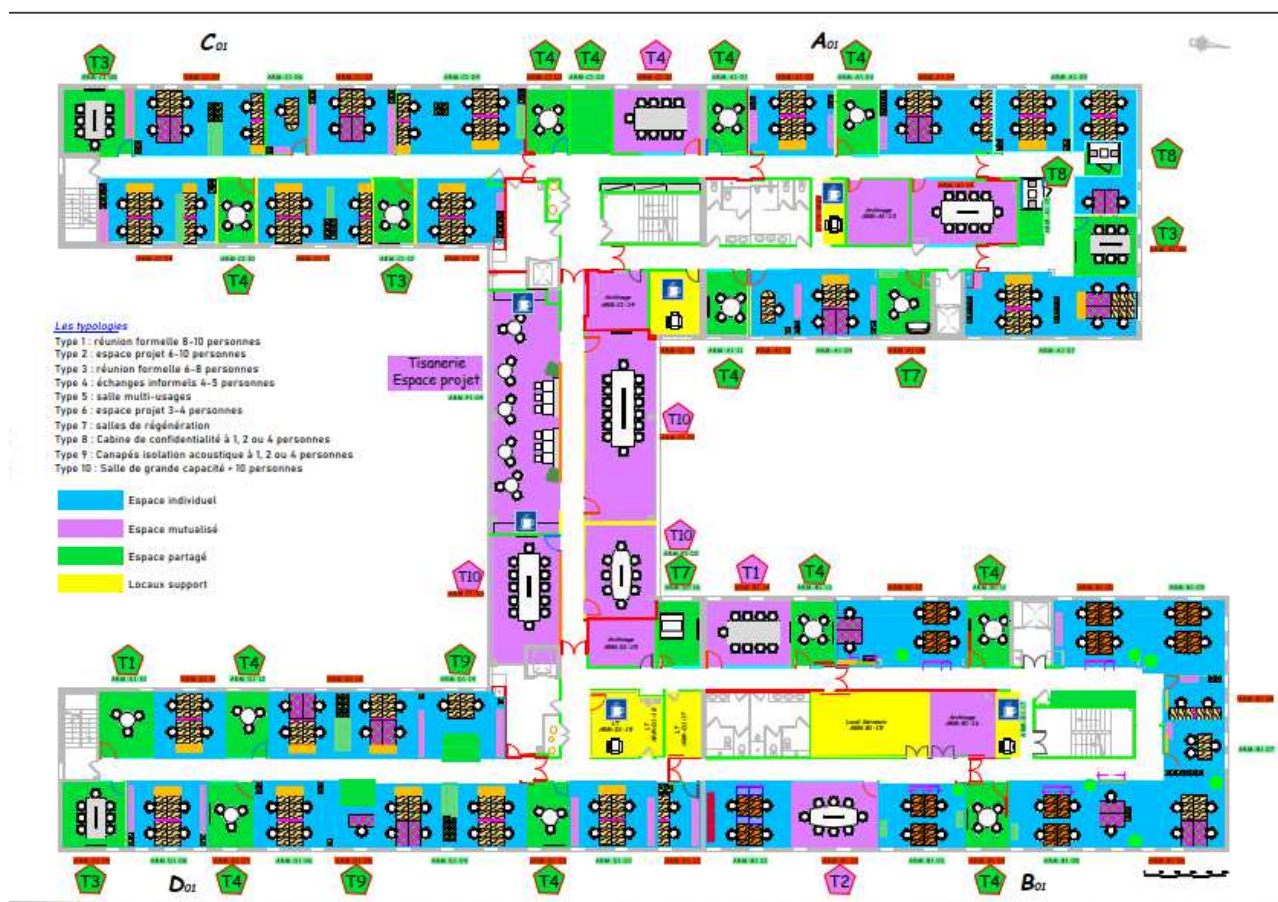


ARMORIQUE - Phasage Emménagements après travaux

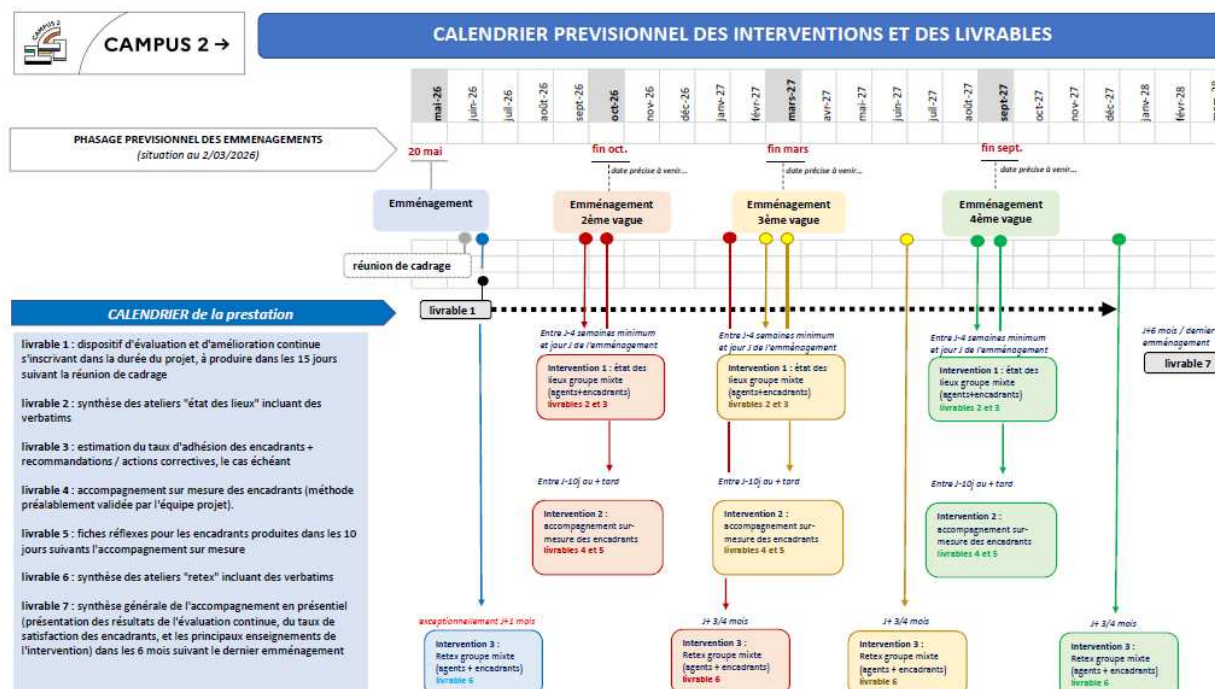
- P1 – Aile Nord-Est B
- P2 – Aile Sud-Est D
- P3 – Aile Nord-ouest A+ passerelle P
- P4 – Aile Sud-Ouest C



Plan d'étage type



Annexe 4 : frise chronologique d'emménagements prévisionnels



Annexe 5 : guide du mobilier (cf. pdf)