

Un management de l'hospitalité de site bancaire externalisé avec des responsables d'immeubles opérés par un FM_{er}¹

Xavier Baron

Le site tertiaire appartient à une banque française désignée ici par « Société Bancaire ». Localisé en première couronne de la banlieue parisienne, il est caractérisé par sa taille (6 immeubles) et par les populations accueillies (informaticiens). Dès son ouverture début 2017, la Société Bancaire a souhaité doter les services aux occupants de fonctions de « responsables d'immeubles » (identifiés aujourd'hui comme « Hospitality Managers »). Ces responsables, au nombre de 4 pendant une première période, réduits à 3 après 3 ans puis à 2, sont sous la responsabilité d'un responsable des services aux occupants. Sur la période étudiée (2018-2024) cette fonction a connu un fort turnover, à l'exception d'un titulaire présent depuis 2019.

Après 6 années d'activités dans le cadre d'un contrat FM renouvelé en 2022, le retour d'expérience des Responsables d'Immeubles (RI) oscille entre :

- *le sentiment gratifiant d'être utile voire nécessaire, sans cesse sollicité dans l'urgence sur des sujets très variés dans une relation de services valorisante, au contact des occupants ;*
- *mais pour un travail « non optimal » dans son organisation, apprécié comme peu productif et épuisant du fait d'un système complexe, segmenté et mal maîtrisé.*

Soucieux d'apporter une valeur ajoutée aux bénéficiaires, leur travail serait « empêché » par des dysfonctionnements structurels et organisationnels. Une grande part de leur activité serait ainsi consacrée à « compenser » des lacunes récurrentes liées aux postures faiblement servicielles des équipiers techniques du FM_{er}, mais également aux pesanteurs de la gestion contractuelle et administrative d'un système client gouverné par une défiance spontanée vis-à-vis des prestataires.

Le site tertiaire de la Société Bancaire et la fonction de Responsable d'Immeuble

La Société Bancaire est une banque de détail en France et à l'International, et une banque de financement et d'investissement. Le groupe compte près de 120 000 collaborateurs (2022). Le site mis en service fin 2016 dont la Société Bancaire est propriétaire est un des derniers grands sites de la région parisienne. Situé à proximité immédiate du RER, il est entouré d'autres grands sites tertiaires. Sur 125 000 m², il abrite 75 000m² de bureaux dans 90 000 m² bâtis et permet d'accueillir environ 6000 occupants. Près de la moitié d'entre eux (notamment informaticiens) sont salariés d'entreprises partenaires. Cinq immeubles principaux sont regroupés en un grand ensemble distribué par une allée centrale et un bâtiment d'accueil avec un auditorium, des centres serveurs, un espace formation de 10 salles géré en direct. Les espaces de travail sont aménagés en totalité en *open space* et proposés en *flex office* avec un taux de 0,8 poste par occupant. La restauration est assurée sur quatre espaces ; self classique, restauration rapide, deux espaces brasseries/café. Le site est doté de nombreuses

¹ Cette monographie est le résultat d'une enquête menée entre 2022 et 2024.

terrasses partiellement végétalisées. Six plateaux sont sécurisés en accès limité et couverts par une astreinte de type H24.

Un deuxième espace de formation et de conférence spécifiquement délimité, avec brasserie ouverte au public, est délégué à la société Châteauform dans le cadre d'un contrat porté par le Secrétariat général du siège, déconnecté du contrat FM du site, qui mobilise environ 25 personnes. Ouvert en septembre 2016 il occupe 2 300 m² d'espaces de séminaire pour 140 à 200 personnes/jour, dont un auditorium et un loft de 300 m².

Contenus, attraits et limites des activités des Responsables d'Immeubles

L'organisation du dispositif « Hospitality management » du site opéré en full FM par un « multi technicien » mutualise également l'encadrement des Responsables d'Immeubles de deux autres sites proches. Pour le principal concerné, il est aujourd'hui constitué de deux responsables d'immeubles (dont un responsable d'équipe exploitation encadrant un agent) sous la responsabilité d'une responsable des services, rattachés comme le responsable des services techniques au responsable du site, en charge du contrat FM.

La Responsable des services dans l'équipe du FM_{er} encadre les 2 RI du site et ceux des autres sites de la Société Bancaire à proximité. Depuis 18 ans dans le groupe, elle a été responsable d'affaire puis responsable d'équipe exploitation sur un siège social à la Défense (10 ans au total). Elle hérite d'une période de succession sans période de transmission, d'un fort turn over des RI, elle rencontre des difficultés de recrutement et une forme d'isolement dans une équipe à dominante technique. Arrivée en octobre 2022, elle a remplacé une personne partie avant son arrivée et elle a dû recruter un autre RI, non sans difficulté. « *Précédemment, j'étais responsable d'affaires. Je ne connaissais pas les RI, mais je ne fais pas de différence, c'est du service aux occupants* ».

« Pour ce métier, ce qu'il faut, c'est de la malice pour obtenir de bonnes relations fournisseurs. Ce sont eux (les fournisseurs de services aux occupants) qui font, je m'appuie sur eux ».

« La fiche de poste de notre fonction n'a jamais été réellement établie par notre employeur (FM_{er}), on l'a construite entre nous ».

Introduire une posture de service dans les interventions techniques

« Nous agissons en chef d'orchestre sur les services et particulièrement la propreté (quels moyens, quels devis, quelle mise en œuvre en synergie avec la technique, l'accueil, la 3D...). C'est à nous de traduire les besoins du client en directives pour les équipes de nettoyage. Au-delà, nous participons à l'organisation d'évènements (fusions de structures, octobre rose...), qui peuvent occasionner du travail sur plusieurs mois ».

R. est le plus ancien des responsables d'immeubles, présent sur le site depuis 2019. Il est maintenant « responsable d'équipe exploitation » avec l'encadrement d'un agent. Recruté initialement comme responsable d'accueil par le FM_{er}. Il a une expérience de fonctions comparables de deux années sur un autre site de la Société Bancaire, et précédemment sur un site à la Défense. Intéressé à l'origine par l'audiovisuel, le cinéma et le théâtre, R. a une expérience de plusieurs années en Angleterre dans l'hôtellerie.

« Toujours en totale synergie avec les équipes techniques, nous diligentons toutes les demandes des occupants, on les dispatche auprès des équipiers techniques et des sous-traitants ».

« Dans les services, il faut une posture, on l'a ou pas. Il faut avoir de la compassion, de la considération pour les occupants, de l'écoute, toujours proposer des alternatives. Dans un milieu de plus en plus égoïste, les occupants sont heureux de se raccrocher à des gens loyaux, disponibles, de confiance sur lesquels ils peuvent compter ».

La responsable des services ajoute :

« On accompagne les équipes techniques FM, elles sont réduites et pas toujours formées ou pas au bon niveau, surtout pour la relation aux occupants. Chacun est dans son coin. Les techniciens n'ont pas le réflexe, ils ne sont pas « capés », ils n'écrivent pas, ne parlent pas, c'est tout une mentalité qui est à changer. A trois, on est en surcharge, on fait plus que plus, et on se sent un peu seuls ».

Les responsables d'immeubles précisent :

« On accompagne beaucoup les techniciens, on leur donne du boulot, on les a à l'œil, c'est important, on prend la demande, on transmet, on suit. Le technicien gère à sa main, pas à la satisfaction, il méprise le service. Ils ne considèrent que la technique, mais nous on sait que le service c'est important. Certains l'acceptent mais certains le prennent mal. C'est du service autour d'interventions techniques. La demande est d'obtenir un service, mais le problème est technique ».

« Sur les demandes techniques, on ne fait que diligenter les demandes ».

« Nous n'agissons pas sur les problématiques d'usages ou d'occupation des espaces du site, sauf pour les casiers. Nous serions bien placés mais sur les meubles, sur les surfaces, les bureaux, les salles de réunion, ils font par eux-mêmes, ils réservent par outlook ».

« Les techniciens peuvent être très jeunes, ils changent souvent ».

« On s'assure que le travail est bien fait ».

Un travail de relation varié et gratifiant

« Les sujets vont des pigeons aux déchets dans les étages, les punaises de lit, un focus sur les incivilités, de nouveaux rangements, la qualité de l'eau ».

« Un des sujets depuis la crise covid, c'est que les gens remontent des victuailles dans les bureaux pour déjeuner ».

« La veille fait partie de notre travail, je transmets au client pour tracer, je coordonne les interventions des prestataires. On propose des solutions, on exprime trois choix avec les prestataires, on attend la réponse, on fait le chiffrage, on fait le devis, on calcule la marge, on met le tout dans le portail..., je fais mes facturations toute seule... » (responsable des services).

Quand on évoque la charge, le stress...

« On nous répond toujours dans un registre d'économies, de frugalité. Il a été question de nous ramener à 2 personnes seulement (un seul RI), il a fallu expliquer en interne (à notre responsable de site) ce que fait le RI. En pratique, on a baissé les prestations, aussi bien sur la propreté que sur les petits travaux. Même l'équipe technique a été réduite, les alternants comptent pour un, et j'ai maintenant en charge les RI de deux autres sites (géographiquement proches) » (responsable des services).

Le second responsable d'immeuble, récent sur le site et dans la fonction, est un ancien salarié du FM_{er}. Il exerce dans les services aux environnements de travail depuis 18 ans, factotum à l'origine.

« C'est à chaque fois un gros travail de préparation, d'investissement, de construction de confiance avec les équipes, avec toujours le problème, comment le monétiser, comment le quantifier dans un barème ? ».

« On fait en sorte que le service pour le client soit « clé en main ». Notre fonction est liée à notre responsabilité de FM_{er}. On gère le contrat propreté en intervenant sur les demandes, le matériel à évacuer, les demandes d'action, les devis, le suivi ».

« On est prescripteur sur le hors forfait (P5²) ». « Par exemple, on intervient sur la prestation fontaine à eau que la Société Bancaire a voulu sous-traiter à part à un autre opérateur, mais ils n'ont pas réglé contractuellement la gestion de la maintenance. C'est à nous de dire, après coup, en cas de difficultés, si on peut réparer, de faire intervenir la société, d'indiquer les lieux, d'avertir de la réparation ».

« On ne fait plus à proprement parler des rondes systématiques (le site est trop vaste). On va à la rencontre des occupants, on remonte les informations aux responsables de gestion Immo interne de la Société Bancaire sur le site, qui décident des actions ». « Ce sont les autres prestataires qui font les rondes, de sociétés de propreté ou de factotum. Pour le mobilier il faut toujours faire une demande administrative ».

« On a chaque jour énormément de tâches. On est beaucoup en mode pompier, action/réaction »

« Les occupants sont très contents de nous. On est là dans les 5 mn, on diligente, on communique, on fait suivre, on explique ce qu'on fait, on est « aux petits soins » ».

« On ne fait pas d'animation pas de conciergerie ici, c'est autre chose ». « Cela fait maintenant 18 ans que je fais un travail de ce type (ex-factotum), j'ai ça dans le sang, j'aime avoir des remerciements ».

Une fonction marquée par la complexité du système client des services aux environnements de travail

Les limites et attraits de la fonction des Responsables d'Immeuble (Hospitality Managers) dans cette configuration sont marqués par une complexité des structures humaines, administratives et de gestion. Le contrat FM définit en principe les espaces de gestion alloués aux prestataires mais il est loin de prendre en charge la totalité des besoins du site. Si les prestataires sont « responsables », le client intervient très fréquemment et fortement, pas seulement pour évaluer des résultats ou contribuer aux objectifs, mais dans la gestion quotidienne des prestataires et les modalités de mise en œuvre des services.

Cette posture est cohérente avec une culture/tradition de gestion de l'externalisation par le client. Il n'achète pas à proprement parler des services, mais une mise à disposition de main d'œuvre par plusieurs prestataires spécialisés en métiers. Le client réserve de nombreuses fonctions de conception, de pilotage, de décision et de contrôle à des compétences internes, souvent de haut niveau de qualification issues du monde bancaire.

Le client n'est pas dans l'attente d'une expertise des prestataires dont il serait par hypothèse démuné. La culture d'achat de l'entreprise postule sa capacité à dire valablement ses besoins et à décider au cas par cas des moyens à mettre en œuvre, non sans respecter a priori des exigences de « frugalité ». Le prestataire est ainsi en permanence sous « tutelle » du client.

La Responsable des Services FM_{er} précise :

« Mon job, ce devrait être la politique, les priorités, la vision des services, mais il y a l'urgence, l'insuffisance de moyens, trop de devis... pour respecter une fiction, celle d'un pouvoir et d'une compétence du client. Et à chaque fois qu'on a des solutions supérieures à 5k€, il faut mettre en concurrence plusieurs prestataires pour qu'à la fin, ils prennent le moins cher, et il faut continuer ».

² Le poste P5, dans un contrat de maintenance, complète les autres postes (P2, P3, P4) et concerne les interventions sur des équipements non inclus dans le contrat principal (norme AFNOR NF-X 60-000).

« Le client est satisfait, il voit qu'on travaille, qu'on est là, mais ce n'est pas optimal, on fait un travail souvent chronophage et inutile, je fais des choses que je ne devrais pas et qui ne sont pas mesurées ». « D'un autre côté, on travaille beaucoup sur le P5 (hors forfait). Le P2 (forfait), ce sont les fréquents. On travaille la pertinence, on est prescripteurs par ce biais, on a des objectifs en P5, on compense un P2 trop bas, incomplet. On fait beaucoup de hors forfait. On n'est pas sur le fond du sujet, mais tout le monde est content ».

« Pour une meilleure gestion des surfaces, le RI serait bien placé mais non, avec ce client il y a trop de protagonistes, trop de responsables partout et trop de procédures ».

Un contrat FM enserré dans un système multi acteurs

L'exploitation du site relève d'un modèle « *full FM* » (multi technique et multi services aux immeubles et aux occupants), par un contrat négocié d'emblée sur une durée de 5 ans en 2016 et renouvelé en 2021. Il couvre 30 prestations techniques et 13 prestations de services pour environ 5 M€ annuel en trois grands postes avec :

- pilotage, 12 à 14 %, 7 personnes ;
- prestations multi-techniques pour 20% ;
- prestations multiservices pour 65 % dont 40% pour la propreté.

Le contrat FM organise directement les prestations des équipes multi-techniques de 17 personnes dont 3 encadrants (un responsable des services, deux responsables d'immeubles), 2 techniciens assistants de gestion et 9 techniciens multi-techniques. Il donne au FM_{er} la responsabilité de la gestion contractuelle des activités :

- de propreté, 50 salariés (environ 12 équivalents temps plein) avec un responsable site (à temps partiel), un adjoint et 5 chefs d'équipes partiellement œuvrants (un par immeuble), un responsable qualité temps plein ;
- de petites interventions (entreprise spécialisée) courrier et factotum, avec 13 salariés sur le site à temps plein dont deux contremaîtres, deux techniciens premier niveau de travaux (9h00-17h00), 9 agents polyvalents organisés en « brigades », (7h00, 8h00, 11h00) affectés à 6 prestations de services ;
- une entreprise d'accueil physique et téléphonique, avec notamment 5 hôtesses d'accueil postées ;
- une entreprise d'insertion de travailleurs handicapés, avec 6 salariés dédiés à la propreté des sanitaires, distinguée dans un contrat spécifique signé en direct avec la Société Bancaire mais piloté par le FM_{er} ;
- une entreprise de propreté en charge de la collecte, du tri et expédition des déchets du site

Déjà très large pour un contrat conçu en « *full FM* » le périmètre défini est cependant loin de résumer l'espace de gestion de l'exploitation du site. Des contrats distincts gèrent la restauration, la sécurité, la maintenance informatique (plusieurs sous-traitants), la gestion et l'entretien des mobiliers ainsi qu'une prestation d'exploitation, d'animation et de logistique de l'espace de formation.

En interne à la Société Bancaire, un pilotage de l'exploitation est assuré par une équipe de 3 personnes à temps plein pour la partie exploitation immobilière, à côté de nombreux responsables mobilisés par d'autres services, de directions immobilières à différents niveaux (local ou central, exploitation et

travaux), au secrétariat général du groupe, à la DRH, la direction des achats, la direction des services informatiques, la direction de la sécurité.

Les services sont ainsi distribués entre plusieurs entreprises sous-traitantes et différents contrats. Le FM_{er} n'a la main que sur une partie du système prestataire. Les services sont étroitement dimensionnés par des logiques d'achats et gérés verticalement par différentes tutelles administratives internes dans une culture du contrôle et de respect des processus.

Des distances entre prestataires gérées par des fonctions support distinctes

Alors que le restaurant et les services de restauration impactent régulièrement les équipes du FM_{er}, et plus encore les équipes du prestataire de propreté, les relations avec le prestataire de restauration ne sont pas suffisamment fluides ni structurées pour réguler les conflits de frontière sur les obligations respectives. Les équipes de restauration sont gérées directement par un service interne de la Société Bancaire, distinct et indépendant de la direction Immobilière en charge de l'exploitation.

L'ensemble des sujets concernant les mobiliers (fournitures, commandes, réparations, installations...), y compris la connectique de mobilier, bureaux ou salles de réunion (insérée dans des meubles), relève contractuellement d'un sous-traitant également piloté hors contrat FM, par un autre service interne de la Société Bancaire, distinct des services immobiliers en charge de l'exploitation. Le prestataire des mobiliers est piloté dans le cadre d'un contrat géré à l'échelle de toute la Société Bancaire par un autre service dépendant de l'immobilier, mais dans une ligne de responsabilité différente.

La coopération nécessaire concerne par exemple les mobiliers cassés et à remplacer sous la responsabilité du prestataire. D'autres cas de coopération insuffisante portent à conséquence sur le travail du prestataire en charge des factotums. Tout le monde se retrouve mobilisé sans avoir chacun les moyens, ce qui prend des semaines de délais pour résoudre des problèmes souvent mineurs et des heures de travail peu productives d'intervenants multiples.

Le domaine des outils informatiques et de la connectique (visio, polycom ou pieuvres, connexion meubles, branchement dans trappes au sol...), relève d'une direction des systèmes et services informatiques. Les interventions sur ces matériels et systèmes dépendent (pour la décision) d'un service interne aux responsabilités multiples (réseaux, logiciels, matériels, pour l'immobilier mais également pour tous les métiers...), lequel travaille avec de nombreux prestataires.

Pourtant, dès qu'un problème apparaît dans ces domaines, « *la demande est faite aux agents factotum (dans le contrat FM) de signaler (ou relayer le signalement) des problèmes sur les équipements visio au bénéfice de leurs rondes quotidiennes. Quand ils le font, le plus souvent ils ne savent pas ce qui est mis en œuvre ensuite. Ils constatent trop souvent l'absence de prise en compte de leur signalement. Il n'est pas rare que « d'autres » clôturent intempestivement une demande d'intervention, sans qu'elle ait eu lieu (parfois anonymement), probablement pour éviter une inscription défavorable dans les indicateurs. Les occupants n'ont pas le service qu'ils attendent. Les agents sur le terrain se découragent, se sentent méprisés, sont tentés de renoncer à signaler* ».

« Les intervenants sur le terrain sont activés par les services informatiques internes. Ce sont le plus souvent des prestataires, hors de la responsabilité du FM_{er} ou de l'équipe interne d'exploitation immobilière. Pour autant, équipant des salles, ces installations doivent être disponibles et fonctionnelles selon la responsabilité du FM_{er} et de l'immobilier, et également des sous-traitants pris en charge dans le contrat FM ».

Une complexité mal maîtrisée ?

« Une partie de notre travail (de FM_{er}) vient des autres contrats, déchets pour une gestion des bacs ou fontaine à eau ou machine de jeu par exemple. Le client sous-traite en direct mais ne pilote pas, ils n'ont pas toujours prévu la maintenance, sa gestion, son suivi... ». « Cela génère du travail et du hors forfait parfois bien plus coûteux pour le client ».

Une complexité apparaît ainsi du côté des modes de gestion propres à la Société Bancaire et du grand nombre de services supports spécialisés qui interviennent. Au-delà du contrat FM, plusieurs interlocuteurs sont ainsi à divers niveaux en responsabilité de pilotage, appartenant à différentes sous structures fonctionnelles de la direction immobilière ou à d'autres directions (RH, sécurité, informatique). Dans certains ils exercent même des responsabilités en transverse et en multisites.

Ainsi, le contrat du FM_{er} ne prend pas en compte :

- des prestations pilotées par un service immobilier de la Société Bancaire spécialisé à l'échelle société sur les mobiliers, confiées à un prestataire spécialisé ;
- les prestations pour des formations et des événementiels, gérées par le secrétariat général groupe et un référent de la direction centrale immobilière de la Société Bancaire ;
- l'espace formation et ses 10 salles, géré depuis le siège du groupe par les services centraux RH formation ;
- les prestations de sécurité confiées à un prestataire spécialisé, pilotées par la direction sécurité de la Société Bancaire ;
- les prestations sur les matériels et systèmes informatiques (y compris vidéos des salles de réunion), confiées à différents sous-traitants et pilotées par les directions et services informatiques ;
- les prestations de restauration gérées par des services distincts de l'exploitation ;
- les aménagements et travaux sous maîtrise d'ouvrage Société Bancaire menés sous la responsabilité d'autres services encore, locaux ou transverses à plusieurs sites.

Cette complexité organisationnelle est doublée d'une culture de gestion qui laisse peu de place à la délégation, ou même à l'expression de l'expertise des prestataires. En position de « donneur d'ordre », le client mise sur les exigences et contraintes des processus achats, l'intervention systématique de nombreuses fonctions support internes fortement spécialisées et de systèmes de contrôles mobilisés en permanence.

Dans ce contexte, quelle valeur ajoutée des responsables d'immeubles ?

Ces caractéristiques suggèrent une lecture en creux du rôle des responsables d'immeubles. C'est sur eux que pèsent les besoins quotidiens de contournement des impasses dans les contrats et de

prévention des risques de blocage face à l'imprévu. Il leur revient d'aménager les dispositifs et les moyens alloués, de veille et de suivi sur les interventions mais sur un mode discret. Il leur revient d'obtenir la réactivité nécessaire et d'assurer un minimum de coopération entre les différents intervenants, qu'ils soient intégrés dans le contrat FM ou pas, du côté du client comme des prestataires, mais qui doivent coopérer en dehors de tout lien contractuel.

Très sollicités au quotidien, précisément pour faciliter les ajustements nécessaires des prestations (à exécution successive et relationnelle), les responsables d'immeubles sont incités de fait à proposer et à mobiliser le recours au « hors forfait ». Ils élaborent donc des propositions qu'ils doivent argumenter et accompagner de devis.

Ces procédures multiplient les charges de gestion administrative, exigent des mises en concurrence puis des processus de commande (par le client), enfin un suivi de mise en œuvre et des étapes de facturation. La multiplicité des niveaux et des fonctions du client, en plus de celle des prestataires externes sollicités, allonge les circuits de décision internes et externes. L'engagement des Responsables d'Immeubles serait ainsi sur-mobilisé pour pallier des limites et fluidifier autant que possible la réponse d'un système client lourd et complexe. Génératrice de tâches administratives, d'interfaces et de régulations à faible valeur ajoutée, voire source de tensions récurrentes, cette culture de gestion du client exige des facilitateurs, des opérateurs de « traduction », des « interfaces » que seraient ici les responsables d'immeubles (ou HM) pour les services aux occupants.

Leur « utilité » est ainsi associée aux limites de l'organisation particulière d'un très grand site, dans une culture de l'externalisation et en FM. Leur implication quotidienne produit bien une forme d'équilibre stable mais, vécu comme contraint et « sous-optimal ». Tant que le client compense les effets d'une maîtrise de sa propre complexité par des dépenses (supplémentaires, hors forfait), les prestataires s'y retrouvent (en augmentation de CA) et les HM sont vécus comme des constructeurs utiles.

Eux-mêmes cependant comprennent que leur valeur ajoutée réside moins dans des réponses servicielles à des attentes des occupants, que dans une capacité à pallier les pesanteurs d'un système client. Ils seraient nécessaires (et vécus comme utiles) pour compenser, pour rendre viables les lourdeurs d'un système de production de services aux immeubles et aux occupants du site.

Les HM dans cette configuration seraient ainsi moins nécessaires aux occupants qu'à la pérennité d'un fonctionnement client particulier. Leurs fonctions sont surdéterminées par une modalité d'organisation du recours aux services (le FM), la taille du site et une culture du contrôle de l'externalisation.

Utiles en cela, justifiées pour répondre à des besoins générés par le client et son propre fonctionnement, ces fonctions de Responsables d'Immeubles peuvent participer localement d'une génération de chiffre d'affaires hors forfait pour le prestataire. Elles sont cependant empêchées d'une recherche de productivité de fond pour l'obtention d'un effet utile accru des services sur les compétences et la performance du travail des occupants. On comprend alors la valorisation toute relative de ces fonctions par le client, et la difficulté d'y maintenir des profils dont on attend qu'ils recherchent une qualité de relation et une pertinence d'intervention.