

L'accueil comme révélateur de la souffrance ?

Contribution au congrès de l'association des médecins du travail des collectivités territoriales

Aix – Septembre - 2004

F. Martini Psychosociologue
CATEIS

L'accueil constitue un lieu privilégié pour appréhender les enjeux de souffrance au travail. Peut-être parce qu'y est plus qu'ailleurs visible ce qui est souvent à l'origine de cette souffrance : les contradictions dont sont porteuses les institutions. Notre expérience nous montre que le jeu institutionnel déplace, à travers divers processus, ses contradictions, ses apories ou impossibilités chez les individus occasionnant par là-même une souffrance s'exprimant sous de multiples formes. Nous ferons ici quelques remarques pour tenter d'imager comment se nouent sur ce registre les liens entre l'institution et le sujet, et comment ils sont porteurs de conséquences subjectives.

Quels métiers ?

On peut entendre par les « métiers de l'accueil » tous les métiers qui comportent une notion d'accueil. On élargit ainsi très sensiblement leur approche et on peut alors y inclure les médecins du travail, les assistantes sociales... Ce faisant on donne à l'accueil une place prépondérante dans la réalisation de ces métiers, ce qui n'est pas nécessairement juste. Ce n'est pas parce que je dois accueillir quelqu'un que ma pratique et ma finalité professionnelle vont être déterminées par cet acte. Il y a certes une place pour l'accueil mais en aucun cas elle n'est structurante. A l'inverse dans les exemples cités c'est autour du soin, de l'accompagnement que l'accueil vient s'agréger comme un moyen au service d'une finalité qui le dépasse. De ce fait découle l'idée que les métiers de l'accueil ne peuvent être circonscrits que comme ceux où l'accueil est lui-même une finalité.

Les métiers de l'accueil deviennent dès lors les « métiers » centrés autour de l'acte d'accueil lui-même. Mais sont-ce des métiers ? A prendre la question aussi largement il est difficile d'apporter une réponse définitive ou claire.

Soulignons que très souvent on a affaire à une somme de fonctions éparses qui peuvent être réalisées par une seule personne ou disséminées entre plusieurs agents. D'ailleurs il est fréquent que dans les services on « tourne » : on fait du téléphone, parfois on fait un peu d'accueil et un peu autre chose... Quand on n'est plus à la banque ou au guichet on va s'occuper du courrier ou de toute autre tâche en fonction de sa qualification. Il est au fond rare que les activités d'accueil renvoient à une qualification bien spécifiée et celui ou celle qui les exerce en exerce d'autres. Les connaissances contextuelles requises pour réaliser l'accueil ne sont-elles pas acquises en dehors de ces fonctions ? Cela souligne la difficulté à détacher l'accueil du reste des activités.

En ce sens on peut affirmer que tendanciellement il n'y a pas de réelle autonomisation des « métiers de l'accueil », et que l'on pourrait à bon droit substituer à cette expression celle des « fonctions de l'accueil ». Elles recouvrent diverses dimensions : orientation, information simple, premier niveau de renseignement... Ceci dans une gradation de difficultés ou du niveau de qualification requis.

Ces fonctions de l'accueil voient leurs limites et leur contenu évoluer principalement au regard des attentes institutionnelles. Elles sont mouvantes et pour une part encore indéterminées. Si l'on pouvait à bon droit parler des « métiers de l'accueil » on serait dans une situation plus favorable, pour trois raisons principalement : ils bénéficieraient d'une meilleure reconnaissance, les processus de professionnalisation seraient plus aboutis, ils s'inscriraient dans une tradition plus affirmée donnant des repères plus explicites aussi bien à ceux qui les exerceraient qu'à ceux qui les manageraient. Mais ce n'est pas le cas.

Une évolution forte

Il apparaît nécessaire de venir sur le caractère d'actualité de la question, ainsi que de son aspect aigu. La qualité de l'accueil se pose de manière massive, devient une source d'interrogation large, est évoquée dans divers secteurs et pour ce qui est du marchand est considéré comme un segment déterminant de la qualité des services rendus.

Nous nous centrerons sur les services publics, puisque c'est le champ de la communication. La charte Marianne, parmi d'autres dispositions, témoigne pour les administrations de l'importance prise par l'accueil. Le lien à l'utilisateur, mais ne pourrait-on pas dire plus simplement au citoyen, passe par une avancée significative de l'accueil. Il en va de l'image des services publics, mais au-delà de la capacité à établir un lien avec les utilisateurs des services. On entre de plain-pied dans la dimension technique de cet accueil qui sort de sa signification usuelle et commune.

Inutile de spécifier que l'on est sur des tendances lourdes, traversées largement par les évolutions sociales à l'œuvre dans l'ensemble de la sphère du travail. On pourrait, mais ce n'est pas notre propos, venir sur le sens sociétal de la relation d'accueil, et le décoder dans d'autres perspectives.

On forme des agents, on aménage des lieux, on réfléchit à la satisfaction... Voilà de quoi indiquer que l'accueil désigne un espace problématique, et l'on est bien dans le cœur de ce dont on veut parler ici.

Le caractère relativement neuf de la question est assez manifeste. Si l'on n'est pas dans un « novum » force est de constater que l'on est au moins dans un champ nouveau. L'accueil s'impose dans des territoires où auparavant on n'en avait manifestement pas besoin. Il y a quelques temps, ce n'est pas si vieux, il n'y avait pas d'accueil. Tout au plus existaient des guichets où l'on recevait du public. La généralisation de la notion est récente. Mais pourquoi ce mouvement ? Qu'est-ce qui pousse à « l'accueil » ? Est-ce une série de nécessités internes aux institutions ou un simplement un progrès dans les modalités de prise en compte de l'attente du public ? Il nous semble que la réponse est probablement plus du côté de la première partie de la question. En tout cas sur le versant objectif des choses une série d'observations peut être faite.

Tout d'abord on assiste, notamment par la montée en puissance régulière des réglementations, procédures, contraintes administratives à une complexification croissante des situations du public. Pour le dire vite on trouve aujourd'hui en termes de situations administratives une diversité, une variété qui n'existait pas il y a encore quelques années du fait de la quantité de textes à l'œuvre. Mais cela correspond aussi à l'évolution des situations réelles vécues par le public qui sont de plus en plus lourdes. Dans le même temps la dépendance du public à l'égard des modes de gestion de la précarité (notamment) a eu pour effet de faire augmenter les temps et les occurrences de rapport aux dites administrations. Que l'on songe à la CAF, aux ASSEDIC, à l'ANPE... Voilà un facteur massif et manifeste venant faire exploser à la fois le nombre de contacts nécessaires et le temps passé par le public aux divers guichets de la République et de ses appendices.

Mais à ce paramètre il convient d'en ajouter un autre : le discours nécessaire sur la prise en compte individuelle. Au traitement collectif et de masse se substitue une velléité d'approche singulière. Diversité des besoins, diversité des réponses : les transformations du service marchand ne sont pas sans effets sur le service non-marchand, il lui emboîte le pas et multiplie les types d'interactions pour satisfaire à la prise en compte individualisée.

L'accueil émerge comme un phénomène à plusieurs composantes : l'exigence d'une organisation rationnelle de temps de réception plus nombreux et plus complexes, accompagnée d'un discours politique sur la prise en compte de l'individualité dans le rapport des administrations au public. On est à la fois dans la sphère technique (gérer des flux, traiter des masses...) et dans celle des valeurs (le mot accueillir renvoie à une écoute et une reconnaissance d'autrui). C'est cette équation qui est proposée aux organisateurs.

Ce mouvement est important à repérer car il indique que la « fonction accueil » est en construction : la technologie de l'accueil en est à ses balbutiements et avec elles les savoir-faire et leurs modes d'usage. Mais quelque soit le niveau de technologie organisationnelle et gestionnaire atteint il est probable que la finalité même de l'accueil vient s'imposer à des institutions qui n'y sont pas forcément résolues. Nous y reviendrons. On est confronté à des difficultés qui sont nécessairement liées à ce qui relève d'une mise en place. L'accueil est encore dans sa genèse, les apprentissages sont en cours, les équilibres en recherche.

Un exercice impossible ?

Difficile de ne pas pointer que l'on se heurte à une contradiction forte, et sûrement significative de quelque chose d'autre que d'un inabouti technique. En effet, de manière contradictoire on est d'un côté dans une logique affirmée de prise en compte individuelle, de meilleure intelligibilité de la demande et d'un autre côté sur une recherche d'optimisation dans la gestion des flux, de rationalisation des traitements de masse, prenant part à l'industrialisation des services. Cela se retrouve à travers le type d'indicateurs utilisés pour apprécier la qualité du service rendu. Ils sont le plus souvent (toujours ?) quantitatifs. C'est bien entendu en opposition avec le discours affiché relatif à l'individualisation. Mais plus encore c'est contradictoire avec ce qui fait la spécificité du service rendu, avec cet implicite qui accompagne la qualification de celui qui accueille : la prise en compte de l'autre. On est dans la relation et on empêche la relation : on veut que les gens soient renseignés mais il ne faut pas trop passer de temps avec eux.

Ceci se comprend et est légitime, d'autres usagers attendent, la file s'allonge... On ne peut multiplier à l'infini les moyens versés à la réception du public.

Il n'en demeure pas moins que l'exercice a un caractère étrange : il faut tenir à la fois l'unité et le flux, écouter et écouler. Or, en management il arrive souvent que lorsque l'on ne sait pas résoudre une contradiction on fait semblant de ne pas la voir pour qu'elle se gère dans la pénombre de l'activité des subordonnés. Du moins lorsque l'on est compétent. L'incompétent ne verra pas la contradiction.

Construire des indicateurs n'est pas non plus, il faut le reconnaître, très simple. D'autant plus que la rationalité gestionnaire s'appuie sur un pilier majeur qui est la comparabilité. Comment comparer ? Combien de temps, combien de postes et quels ratios ? Quelle Direction Départementale a les meilleurs résultats ? La recherche de comparabilité invite à trouver des indicateurs strictement comptables, c'est à dire qui relèvent de ce qui se compte. On pense bien qu'ils ne tiennent pas dans leurs filets un réel intrinsèquement insaisissable, singulier, incommensurable... Les indicateurs parlent de la réalité, mais avec parcimonie ou avec

aveuglement. Le risque majeur est de se mettre à croire qu'ils saisissent la réalité. Le problème c'est qu'ils décrivent ce sur quoi l'encadrement est évalué, ce dernier est ainsi tenté d'en faire la mesure de toute chose et de leur donner une valeur qu'ils n'ont pas.

Il convient de pointer à la fois la difficulté des institutions à apprécier correctement, à évaluer leur rapport à leur public (l'outillage peut être foisonnant, il fait toujours défaut pour saisir ce qu'il en est du rapport au public) et à faire comme si leurs grilles de mesure étaient justes.

Tous ces enjeux se posent dans la situation de l'accueil. On ne peut la comprendre, on ne peut comprendre le rapport au travail de celui qui y est confronté si l'on ne saisit pas tout ce qui vient d'être dit. Les dimensions évoquées construisent l'espace et les conditions des rapports aux autres et au travail quand on est agent dans une situation d'accueil. On ne comprend rien à la souffrance si on ne comprend rien à cet espace. Ce qui se dessine globalement est un terrain propice à l'apparition de divers problèmes (l'inverse serait miraculeux).

La première des erreurs concernant la souffrance au travail serait de croire qu'elle relève d'abord de phénomènes psychologiques. Il n'en est rien. Si dans son expression elle n'existe que du point de vue psychologique (avec ses conséquences sur d'autres dimensions), elle est d'abord une problématique institutionnelle, sociale, venant du milieu, de l'organisation technique et culturelle des situations de travail. Ce n'est en aucun cas des problématiques individuelles que nous donne à voir la souffrance au travail, mais les avatars subjectifs, les rejets singuliers de mécanismes et de mouvements bien plus larges. Rajoutons immédiatement que ces mouvements en eux-mêmes n'auraient aucune substance sans ces avatars incarnés. Inversement si l'on faisait de la souffrance autre chose qu'une articulation entre du social et du subjectif, du singulier et du général on la réduirait à une manifestation périphérique due à la déficience ou l'insuffisance des agents souffrants. On en ferait une anecdote, une série d'anecdotes si l'on veut, une question psychiatrique (au sens étymologique de psychiatrie comme médecine de l'âme) alors qu'elle est une question centrale du travail, point de fusion du social et du subjectif.

Quelques déterminants de l'activité

Nous n'avons jusqu'ici que planté un décor que l'on pourrait qualifier de superstructurel. Pour aller plus loin il convient de compléter les éléments abordés par un point de vue plus institutionnel. Nous aurons ainsi une vision plus informée de la réalité de la souffrance dans son étiologie. On n'y comprendrait rien en restant sur une analyse de l'activité limitée à elle-même, cette activité fût-elle appréhendée dans sa dimension subjective. Se limiter à la compréhension des rapports entre l'accueillant et l'accueilli n'a aucune valeur, si ce n'est de venir questionner ce qui se joue ailleurs. Puisque ces rapports sont largement nourris et instruits par le milieu institutionnel il est nécessaire de le saisir. Il s'agit de descendre une marche, ou d'aller voir de plus près quels sont les déterminants de l'activité.

Si l'on veut s'en tenir à un abord de type objectif (il n'est pas forcément le plus significatif, mais le plus simple à partager) l'espace de l'accueil se donne à voir dans son organisation. En fonction des horaires d'ouverture, du fonctionnement en permanences ou en prise de rendez-vous, selon l'existence ou non de documents de communication, la possibilité ou non d'avoir accès à une information téléphonique qui évite un déplacement... le travail de l'accueil va être plus ou moins délicat, va être l'occasion de tensions plus ou moins grandes.

Cette organisation, décrite en des termes quelques peu statiques, doit être complétée par d'autres dimensions.

□ Tout d'abord les choix faits quant au profil de compétences requis.

Parfois si l'on n'est pas du métier on ne peut accueillir correctement parce que l'on ne sait pas saisir la situation du public. Souvent si l'on ne connaît pas le fonctionnement des services on ne pourra non plus articuler demande, orientation et renseignement. Que faut-il que les agents de l'accueil sachent ce que font les agents des services ? Ce rapport au savoir va être structurant dans la manière dont va se réaliser le travail.

☐ Ensuite qui retrouve-t-on à l'accueil ? Ce n'est jamais tout à fait par hasard que les gens sont là où ils sont. Quel est le parcours professionnel du personnel de l'accueil, quelle est la signification exacte de leur présence à cet endroit ? L'accueil est-il un passage obligé ? Un placard ? Un mode de gestion des temps partiels ? On ne saisit pas l'organisation même de l'accueil si l'on ne comprend pas les trajectoires professionnelles des agents qui y sont affectés.

☐ Enfin, quelle est la connexion de l'accueil au reste de l'institution du point de vue des circulations d'information ? Par exemple l'accueil est-il informé des réunions, de leur objet, de l'évolution de l'agenda de tel médecin, de l'existence de tel ou tel document ... (« ha zut on a oublié de le dire à l'accueil ») ou est-il la « dernière roue de la charrette » ?

Les diverses réponses aux questions précédentes vont donner des indications précises à la fois sur les conditions de travail des agents de l'accueil, et sur la manière dont l'institution considère cet accueil. Selon le type de réponse que l'on apportera aux différents points évoqués ci-dessus évidemment les conditions de travail effectives de l'accueil ne seront pas du tout les mêmes.

Une sur-détermination explicatives des situations rencontrées ?

Notre hypothèse est que le sort fait à l'accueil est révélateur de la manière dont l'institution, globalement, traite son rapport au public. Est-on dans une réelle logique de services au public ou est-ce le public qui doit s'adapter aux modes de fonctionnement de l'institution ? Pour le dire de manière abrupte et peut-être provocante : le public dérange-t-il ? Le sentiment que l'institution et les emplois qui y sont associés n'existent que comme un moyen pour rendre une série de services aux citoyens est-il partagé, ou bien en-deçà d'un discours superficiel de convenance est-on sur la croyance étrange que le public est un empêcheur de tourner en rond ? Est-on dans une posture où l'on répond au public, ou se situe-t-on dans un mouvement où l'on veut s'en éloigner, le mettre à distance ?

Ceci n'est pas une question d'organisation, c'est bien plus profond, c'est une question fondamentale liée à l'histoire des organisations, aux rapports de force et aux équilibres institutionnels, aux habitudes, aux modes d'investissement de l'activité... Bien entendu on est sur des hiatus très ancrés et on n'a pas fini de sortir de cette transition entre des modèles émergents et le mode bureaucratique d'une administration qui ne s'est pas construite autour du rapport au public (ce qui n'empêche pas un vrai sens du service public !).

Après la contradiction entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs (contradiction gérée en situation par les agents) c'est là le second point nodal dans l'étiologie institutionnelle de la souffrance à l'accueil. On pourrait la résumer par le fait que la prise en compte du public comme axe central du travail représente une série de remises en cause et d'évolutions non complètement assumées ou menées à leur terme. Cette position ambivalente entre la pression externe (évolutions des demandes, recommandations ministérielles) et les finalités internes de l'institution construit en dernier ressort une situation difficile à l'accueil.

Bien sûr cette réalité peut prendre des couleurs très différentes selon le lien de l'institution concernée avec son public. La situation aux ASSEDIC ne peut être la même que dans un CMP ou encore une CAF. Cela définit une attente et un enjeu. Le positionnement des uns et des autres va se modifier en fonction de ce paramètre.

Considérer pourquoi l'institution éprouve ces difficultés, ce qu'elles représentent, l'ensemble des inerties qui s'articulent à cette occasion, la coagulation de mobiles et de registres hétérogènes qui s'opère face à l'interpellation insistante par la réalité extérieure nous amènerait trop loin dans le cadre de cette contribution. Nous retiendrons simplement qu'une double contradiction s'exerce à travers les situations d'accueil et qu'elle est productrice de souffrance.

On a ainsi approché l'espace institutionnel du travail. Sans la compréhension de ce que nous proposons de nommer « complexe institutionnel », de son économie interne, on ne peut repérer sur quoi et à partir de quoi va se constituer le rapport au travail des agents.

Une déclinaison de cette économie des rapports

Nous allons maintenant essayer d'illustrer comment peut se décliner cette configuration institutionnelle dans les rapports subjectifs au travail.

Pour faire vite, si jouent à plein les contradictions sous-jacentes à l'économie institutionnelle celle-ci va déléguer implicitement à l'accueil tous les interfaces avec le public sans réellement se préoccuper de mettre en place l'organisation et les outils nécessaires. Si elle prenait réellement en charge ces derniers aspects il faudrait qu'elle remette en cause beaucoup de ses propres modes de fonctionnement (horaires, délais de réponse, réception du public dans les services...). Il est donc plus pratique, plus « économique » d'occulter les contradictions et de faire « comme si » tout était prévu. Au personnel de se débrouiller avec...

Alors évidemment tout ne se passe pas forcément bien. En quelque sorte c'est la subjectivité des agents qui sert d'amortisseur à l'institution dans son rapport au public. Qu'il le veuille ou non le personnel à l'accueil représente l'institution. Il va donc recevoir sur lui tout ce qu'elle génère, avec en prime la nécessité de gérer les défaillances organisationnelles et techniques.

Alors on trouve que c'est dur ! Ca l'est d'autant plus que les demandes du public évoluent, que les situations vécues sont souvent dramatiques, que la tension est de plus en plus forte... Et on a une explication à portée de main : c'est la faute au public !

Et dans ce cas plus c'est dur plus on se protège : on met des vitres, on éloigne, on sécurise. On n'accueille plus : on tient à distance une foule jugée potentiellement dangereuse, agressive, récriminante, sale et assistée. La situation d'accueil est d'autant plus délicate que s'y joue pour l'accueillant à la fois un enjeu professionnel et un enjeu identitaire. Si entre celui qui accueille et celui qui est accueilli le fossé culturel, moral, linguistique, psychologique est tel qu'il rend plus difficile l'identification, les processus de mise à distance vont s'en trouver renforcés. A l'inverse tout ce qui joue pour l'identification entre l'un et l'autre va créer un lien facilitant à la fois la réalisation du travail et la valorisation identitaire de l'accueillant. Tout ce qui va séparer, opposer, éloigner va rendre plus difficile la mobilisation interne de l'accueillant qui va être sur une position « distinctive » : « je ne suis pas comme eux ».

Assumer cette situation difficile devient dès lors très vite un enjeu psychologique majeur. C'est par exemple se trouver dans l'insupportable situation de rendre service à des gens à qui l'on n'a pas envie de rendre service, c'est considérer ceux que l'on renseigne, ceux que l'on

reçoit comme des parasites... On finit par haïr les gens, on en a peur. On est prisonniers du sens et la souffrance c'est d'abord de perdre le sens de son travail.

Soulignons que cette position « distinctive » peut faire pendant à une autre position qui sera, elle, fusionnelle, le « je ne suis pas comme eux » se transformant en un « je suis comme eux », voire en un « je suis eux ». L'agent prend alors dans une attitude compassionnelle le parti du public contre l'institution. Le trop loin et le trop proche signent la rigidité, l'absence de plasticité dans le positionnement relationnel (qui implique le parfois loin, parfois proche) et le manque d'un espace professionnel dans lequel les agents pourraient se mouvoir.

A ce niveau le travail ne fait plus expérience. On fonctionne. L'agent n'a plus au sens fort d'expérience ce qui impliquerait de l'inédit, en l'occurrence un « autre » qui ne soit pas réduit à une figure anonyme sur laquelle on projette notre propre vision.

Dans une interprétation de type habituel, tout ceci, c'est à dire l'ensemble des affects et des représentations organisées convoquées dans la relation à l'autre va être désigné comme le signe d'une défense. On va dire que ce sont des modes de défense qui n'ont pour objet que de tenir au travail, que de protéger l'agent.

Mais ce n'est pas que ça. C'est aussi tenter de sauvegarder en quelque sorte une cohérence dans sa perception du monde, d'éviter de se trouver en quelque sorte écrasé ou écartelé entre deux demandes (institutionnelle et celle du public), ou encore d'être livré à l'absurde de la réalité. C'est la tentative d'avoir une prise sur son monde en lui donnant des interprétations visant à lui conférer une rationalité. C'est une tentative échouée de donner une cohérence et d'attribuer un sens à un contexte aporique. Or c'est une entreprise qui a quelque chose de désespéré et qui ouvre la voie à la dépression, à l'épuisement professionnel, à l'apparition de difficultés diverses, à des conflits...

Le fonctionnement institutionnel devient la matrice dans laquelle s'originent les représentations subjectives qui vont à leur tour faire impact sur le réel, le mettre en forme, et le moduler. Le rapport de l'institution aux services qu'elle rend et au public constitue le point d'ancrage du rapport psychologique des personnes de l'accueil à leur travail.

Dans le même temps la reconnaissance est problématique : si on occulte les contradictions institutionnelles on ne peut reconnaître car on ne peut évaluer. L'évaluation pousserait à mettre au jour ce que justement l'on veut éviter, ou encore se heurterait à ce qui est « impensable », par exemple l'articulation entre appréciation de la quantité et de la qualité.

Dès lors, tout ce que l'on se contente de reconnaître c'est que « ce n'est pas facile ». On évacue le travail, on dramatise et on fonde l'identité sur la pénibilité et non sur la compétence ce qui ferme la porte à une évolution possible.

Professionnaliser ?

Face à tout cela comment agir ? Cela mériterait de longs développements, et l'explicitation d'un certain nombre de positions. Nous ferons néanmoins quatre remarques qui revêtent un caractère fondateur.

☐ Réagir aux situations de violence, renvoyer à une gestion individuelle du stress ne suffit sûrement pas. Certes cela peut avoir une utilité qu'il ne s'agit pas de nier mais cela donne aussi le sentiment que les réponses sont à chercher au niveau individuel ce qui est faux et, plus grave encore, que l'on ne puisse trouver de possibilité d'action que dans la gestion des relations intersubjectives ce qui renforce des perceptions déjà trop présentes.

□ Il s'agit de réintégrer l'accueil dans l'institution, de le réarticuler. Un des enjeux essentiels de ce que nous avons pointé peut se résumer autour de la question : l'accueil fait-il partie de l'institution ou est-il un isolat ? Il faut à tout point de vue aller contre l'isolement de l'accueil. C'est un travail organisationnel de fond à mener.

□ Cela n'aboutit que si l'on développe à côté de l'approche organisationnelle une vision professionnalisante des ressources humaines : profil de postes, évaluation des compétences, mobilité... L'usage professionnel des outils du management est le moyen le plus sûr de prévenir le danger institutionnel qui est de placer des individus dans des situations pathogènes. Mais, comme l'approche organisationnelle, il est en lui-même inapte à faire évoluer les situations.

□ La mise en dynamique à la fois institutionnelle et subjective se trouve dans l'élaboration de l'expérience des agents. Cela prend plusieurs significations : ré-interroger le fonctionnement de l'organisation à partir du point de vue du travail (posture ergonomique classique), ré-interroger les finalités explicites et implicites de l'institution quant à l'accueil à partir du point de vue de l'expérience (ce qui a pour vertu de mettre à jour l'implicite gestionnaire), ré-interroger (dans un cadre approprié) l'expérience des agents elle-même à partir de ses propres impasses afin qu'elle s'inscrive dans un réel processus d'élaboration. On pourrait dire qu'il s'agit de remettre de la pensée là où il y a d'abord de la souffrance et de l'inédit où il y a de la répétition. C'est, au sens plein, une aventure.
