



HAL
open science

La peur de la violence à l'accueil, analyse d'une construction institutionnelle

David Faure

► **To cite this version:**

David Faure. La peur de la violence à l'accueil, analyse d'une construction institutionnelle. *Connexions*, 2020, n° 114 (2), pp.181-192. 10.3917/cnx.114.0181 . hal-04393601

HAL Id: hal-04393601

<https://hal.science/hal-04393601>

Submitted on 8 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Titre : La peur de la violence à l'accueil, analyse d'une construction institutionnelle

Auteur : David Faure

« L'amélioration de l'accueil » : tel était l'objet de la demande d'intervention d'un établissement de protection juridique des majeurs. Cette demande s'inscrit dans les évolutions des politiques publiques qui encadrent le secteur social et médico-social depuis les années 2000, et orientent les pratiques de soin et d'accompagnement autour de la mise en oeuvre des droits des personnes et la valorisation de leur autonomie. La loi de 2007 qui réforme la protection des majeurs reprend également ces enjeux pour les personnes qui dépendent de tiers (ici les professionnels d'un établissement) pour gérer leurs propres ressources financières, leur patrimoine, voire réaliser leurs achats quotidiens, et dont il s'agit de « favoriser, dans la mesure du possible, l'autonomie » (article 415 du Code civil cité par Eyraud, 2010). La relation entre professionnels et majeurs protégés est marquée par la complexité du rapport tutélaire autour des enjeux de reconnaissance et de contrôle cristallisés par l'objet argent (Gaillard, 2004), et génère souvent incompréhension et frustration. L'accueil, téléphonique ou physique, où se joue le contact entre le majeur protégé et l'institution est un lieu de tensions où peut se manifester de l'agressivité, voire de la violence verbale ou physique.

Dans ce contexte se pose la question des moyens de « l'amélioration de l'accueil » et de la prévention de la violence. La formation privilégie une mise à niveau des professionnels par des ressources extérieures en les outillant sur la mise en oeuvre des droits et des « bonnes pratiques » (recensées par la Haute Autorité de la Santé), la connaissance des problématiques du public, ou la gestion des conflits, mais également des dispositifs innovants élaborés spécifiquement pour les besoins d'une institution (Berkaoui, Durand, 2014). Ces approches posent cependant la question de leur appropriation effective par un collectif de travail (de Miribel, 2018). L'intervention psychosociologique propose, elle, de faire évoluer les modes de coopération du collectif en mettant au travail ses conceptions et ses pratiques dans son contexte singulier au niveau des équipes, de l'organisation, de son histoire et des orientations institutionnelles (Enriquez, 1992). L'« amélioration de l'accueil » est donc envisagée en partant de la manière dont les professionnels réalisent l'activité dans des processus de coopération principalement tacites, formant un « corps subjectif collectif » (Faure, 2020). Ce qui advient dans le cadre de l'intervention permet peu à

peu à la demande « d'amélioration de l'accueil » de prendre sens collectivement, et ouvre à un processus de transformation des rapports entre les acteurs et des pratiques.

Dans la perspective clinique, le dispositif constitue à la fois une scène où les processus subjectifs méconnus qui entravent ou soutiennent la coopération (Rouchy, Soula-Desroches, 2004) peuvent s'éprouver à travers les événements qui y surviennent, et le lieu de l'élaboration réflexive de cette expérience commune sur laquelle s'appuie la recherche collective dans laquelle l'intervenant est situé comme tiers (Lévy, 1997). Dans notre cas, l'annonce par la directrice du projet d'un « accueil ouvert » a constitué un événement initial qui a donné sa singularité à cette intervention : d'emblée a surgi la question de la violence et de la peur qu'elle engendre à l'accueil. Cette question a été le fil rouge de l'intervention¹, qui a guidé la mise au jour de la construction singulière de la peur de la violence à l'accueil dans l'institution et rendu ces processus « figurables » pour les sujets qui s'y trouvent impliqués (Giust-Desprairies, 2006).

Je présente d'abord le contexte dans lequel la vitre du guichet est apparue comme symptôme lors d'une réunion exploratoire, puis les hypothèses que la phase d'état des lieux du dispositif a permis de formuler sur l'existence d'une défense collective face à la demande du public, qui isole et expose les agents d'accueil, et sur le traitement institutionnel réifiant de la violence par une réponse matérielle. Je reprends enfin la manière dont une proposition de symbolisation spatiale des défenses collectives a pu amorcer la construction d'un espace psychique reliant les professionnels et les majeurs protégés.

« La vitre », enjeu de l'accueil

L'établissement fait partie d'une fédération d'associations et comprend plusieurs services qui mettent en oeuvre des mesures de tutelle et de curatelle décidées par des magistrats. Les mesures sont confiées aux professionnelles² du service de protection juridique des majeurs, organisé en quatre antennes dont deux sont situées en territoire rural et comptent une vingtaine de salariés, les deux autres, dont le siège, étant situées dans des villes moyennes et comptent une trentaine de salariés. Le suivi des majeurs protégés combine plusieurs modalités en présence, par des entretiens à l'antenne ou lors de visites

¹ Intervention d'une année que j'ai réalisée dans le cadre du Centre d'études et travaux de recherche appliquées en psychosociologie (ESTA).

² Les équipes sont exclusivement féminines (il y a deux hommes parmi les cadres) d'où l'usage du féminin pluriel dans la suite du texte pour « les professionnelles ». J'ai cependant gardé « agent d'accueil ».

à domicile (VAD), et à distance, par messagerie et par téléphone. Des secrétaires administratives travaillent en binôme avec plusieurs mandataires. Au moment de l'intervention, l'accueil est assuré dans chaque antenne par un agent dédié (deux au siège) qui réceptionne les appels et oriente les personnes qui se présentent, soit spontanément, soit sur rendez-vous, pour rencontrer leur mandataire judiciaire, déposer ou récupérer des documents et des bons d'achats. Du fait des distances, la fréquentation reste moindre dans les territoires ruraux. La disposition de l'espace d'accueil varie selon les antennes, mais comporte toujours une salle d'attente, un guichet avec une vitre et des salles d'entretien. Quel que soit le lieu, l'accueil est jugé parfois insatisfaisant par les majeurs protégés, qui se plaignent de la difficulté à joindre les mandataires ou même le standard, trouvent les espaces d'accueil peu confortables et ne garantissant pas suffisamment la confidentialité. Les professionnelles reconnaissent ces difficultés et déplorent leur effet sur l'image de l'institution.

L'amélioration de l'accueil fait partie des différents projets mis en oeuvre par la directrice, arrivée il y a quelques années, dans une démarche participative. Un groupe dédié à l'accueil s'est réuni plusieurs fois au cours des deux dernières années, sans réelle continuité. Il est relancé suite à une journée institutionnelle sur « l'inclusion des publics vulnérables », en intégrant aussi la question de la « fracture numérique ». La démarche doit mettre les équipes au travail sur l'accueil, mais définir aussi concrètement et rapidement les modalités d'accueil pour les nouveaux locaux d'une des quatre antennes, en cours de construction. La coopération s'engage rapidement avec la responsable d'une des antennes qui assure le pilotage du projet et avec qui je co-anime le dispositif. Pour construire un dispositif ajusté, une première rencontre a lieu avec le « groupe accueil » qui me permet d'éprouver la position et le ressenti des participants.

En préparant cette session prévue en septembre, la pilote interne m'apprend que le projet d'« accueil ouvert » a été annoncé par la directrice pendant l'été, ce qui signifie concrètement qu'une « banque d'accueil » sans vitre remplacera dans les nouveaux locaux le guichet vitré. Au début de la réunion, la directrice assure que l'accueil est bien « l'affaire de tous », réitère l'objectif de transformer l'accueil en « accueil ouvert » en cohérence avec les orientations de la journée sur l'inclusion, et encourage chacun à s'exprimer. Deux points de vue apparaissent : une insatisfaction par rapport aux conditions d'accueil téléphonique et physique, mais aussi une très grande inquiétude par rapport au projet de suppression de la vitre du guichet, qui est exprimée par les agents d'accueils

présentes, y compris au nom des leurs collègues absentes, et par les secrétaires administratives qui les remplacent régulièrement au poste d'accueil. Cette suppression est évoquée comme une catastrophe, parce qu'elle les exposerait directement à l'agressivité, à la violence ou au manque d'hygiène de certains majeurs protégés. Elles évoquent un sentiment de menace permanent, mais reviennent surtout sur un événement particulièrement traumatique survenu au siège dans les derniers mois : un usager a brisé la vitre, sauté par-dessus le guichet et pénétré dans les bureaux en criant et menaçant les professionnelles, jusqu'à l'intervention de la police. La présence d'un vigile pendant les travaux a rassuré tout le monde, professionnelles et visiteurs.

Je suis saisi par l'intensité des affects présents. La peur semble s'exacerber sous la menace de la suppression de la vitre et se diffuse chez celles qui occupent aussi le poste sans avoir vécu l'événement, devenant une véritable angoisse³. Les autres semblent découvrir l'importance de cette menace dans le vécu de leurs collègues. Un cadre ajoute qu'il a été marqué par une agent d'accueil partant à la retraite qui a dit le soulagement de ne plus être exposée au danger. Je suis traversé par le besoin de me protéger de l'affect d'angoisse en demandant des faits que je pourrais évaluer moi-même, mais comme le dira une participante : « il suffit d'une fois » pour que la peur s'installe et que le psychisme impose la réalité de son traumatisme. Malgré l'écoute et l'attention, les autres professionnelles ne semblent pas entendre vraiment cette angoisse, elles craignent surtout le *statu quo*, et souhaitent qu'un « vrai changement » advienne en argumentant que si l'accueil est meilleur, il y aura moins de source de tension et de violence. Ce raisonnement « gagnant-gagnant » bute pour les agents d'accueil sur la perspective de la suppression de la vitre dans laquelle elles voient d'abord la perte de leur protection actuelle. Il semble jouer le mieux-être des majeurs protégés au détriment de la sécurité des agents d'accueil. J'y vois un risque de violence interne et de clivage dans les équipes. Pourtant, l'expression de l'affect des agents d'accueil ne se transforme ni en conflit entre collègues, ni en revendication contre la direction ou en rejet du dispositif (et de l'intervenant), et n'empêche pas une réflexion sur la place qui est faite par l'institution aux majeurs protégés, sur l'asymétrie des positions de part et d'autre de l'accueil, ni sur le fait que la présence de la vitre puisse provoquer l'agressivité.

³ Je reprends la distinction des philosophies existentialistes entre la peur liée à un objet et l'angoisse qui serait sans objet (Natanson, 2008), et la conception psychanalytique selon laquelle la source de l'angoisse est pulsionnelle, donc interne au sujet (Freud, 2016).

A l'issue de la journée, je me sens destinataire, en tant qu'intervenant, d'une demande contradictoire de soutien au projet de transformation par la direction et une majorité de professionnelles, et de protection par les agents d'accueil et les secrétaires. Celles-ci seraient menacées doublement par des hommes violents et par l'abandon, voir le trahison, de leur propre institution, cette « mauvaise mère » qui semble vouloir les sacrifier sur l'autel d'un progrès qui a pour elles tous les traits d'une régression. Un temps d'élaboration avec mes collègues⁴ m'est nécessaire pour retrouver une posture de tiers et laisser résonner les signifiants en lien avec les enjeux de l'intervention où l'affect de peur domine. Il est bien question d'*accueillir* cet affect dans le cadre du dispositif, de savoir de quoi on veut se *protéger*, de la difficulté d'*inclure* les uns sans exclure les autres, du risque de *fracture* d'un collectif... La vitre devient la pierre angulaire du fonctionnement actuel et semble offrir un accès à la construction institutionnelle de l'accueil.

Le dispositif proposé alors comprend une première phase d'état des lieux avec trois groupes d'une douzaine de personnes mêlant fonctions et sites, qui travailleront respectivement sur l'accueil à distance (téléphonique), sur les espaces d'accueil et sur les crises de violence vécues à l'accueil. Les analyses de de chaque groupe seront mises en commun lors d'une journée rassemblant l'ensemble des participants.

A partir de là, une deuxième phase impliquera la diffusion et la discussion de l'analyse sur chaque antenne pour tenir compte de la dimension locale et permettre à tous les professionnels de s'approprier la question de l'amélioration de l'accueil et de la prévention de la violence, et d'identifier des actions à mener au titre d'expérimentation sur chaque antenne. Ces réflexions sont conduites par les membres du groupe accueil et les chefs de service de chaque antenne. Je ne participerai qu'à la réunion de l'antenne qui doit passer le pas de la suppression de la vitre dans ses nouveaux locaux. Les propositions d'actions sont ensuite mises en commun lors d'une journée pour coordonner les actions des antennes.

Après un premier temps d'expérimentation d'environ deux mois, l'analyse des effets sera menée en commun dans un groupe inter-équipe pour redéfinir l'accueil de l'ensemble de l'établissement.

Isolement des agents d'accueil et violence organisationnelle

Le clivage latent repéré la première journée entre les agents d'accueil et les mandataires se fait sentir tout au long du dispositif dans la réitération de l'expression d'angoisse

⁴ Lors de réunions régulières de supervision entre pairs.

des premières à la fin des journées de travail, à laquelle répond la réitération de manifestations d'impatience des secondes. Les réunions d'état des lieux mettent au jour la construction de ce clivage.

Le travail sur les espaces d'accueil se fait à partir d'une consigne où chacun doit dessiner l'espace d'accueil de son antenne et le présenter en indiquant la manière dont cet espace est perçu. On y voit que les postes d'accueil sont physiquement séparés des bureaux des mandataires, parfois situés à un autre étage. Mis à part au siège, les agents sont seules dans leur espace, qui peut être un lieu de passage ou un cul-de-sac n'offrant pas de possibilité de retrait, obligeant l'agent d'accueil à traverser le hall pour rejoindre les bureaux. Suivant les configurations, les autres professionnelles peuvent entendre ou non ce qui se passe à l'accueil, ce qui détermine aussi leur réactivité en cas de problème ou tout simplement la connaissance du type d'échanges qui s'y déroulent.

Pour le travail sur l'accueil à distance, chacun, par fonction (agent d'accueil, secrétaire, mandataire, chef de service), décrit sa perception des attentes des majeurs protégés qui appellent, et ce qu'ils attendent des autres fonctions pour l'accueil. C'est une difficulté organisationnelle qui apparaît. Seules les mandataires peuvent, statutairement, donner certaines informations et prendre les décisions. Or les agents d'accueil ont du mal à joindre leurs collègues en dehors de leurs heures de permanence pour leur passer un appel urgent ou recevoir une personne qui s'est déplacée spontanément. Elles doivent aussi choisir entre prendre un appel ou écouter la personne présente. Les agents d'accueil reprochent à certaines mandataires de se rendre injoignables en laissant leur téléphone en « renvoi d'appel », les laissant seules face à l'impatience et parfois à l'agressivité que la frustration peut provoquer chez le majeur protégé. Toutes peuvent voir sur leur poste la saturation du standard, les appels en attente ou perdus. Les mandataires ou secrétaires prennent parfois les appels pour soulager l'agent d'accueil, mais les laissent aussi pour pouvoir réaliser certaines tâches sans interruption (rédaction, analyse de dossiers, réunions, appels vers des partenaires,...), non sans ressentir une culpabilité qui ajoute à la tension entre collègues.

Ainsi se construit une double violence. Par leur dépendance fonctionnelle les agents d'accueil ont le sentiment d'être victimes d'une organisation qui les empêche de satisfaire les demandes. Cette « violence organisationnelle » construite en interne se distingue de la « violence institutionnelle » qui s'exerce sur le public (Achard, 2016), tout en y contribuant directement (Dessors, Schram, 2009). On peut comprendre alors pourquoi l'affect d'angoisse des agents d'accueil ne peut être vraiment entendu par leurs collègues mandataires, malgré des attitudes bienveillantes et des manifestations de solidarité sur le terrain.

Dans les échanges, les mandataires disent éprouver aussi de la peur, lors des visites à domicile en particulier, mais elles ajoutent qu'elle arrivent, elles, à la surmonter pour pouvoir travailler, et incitent implicitement leurs collègues agents d'accueil à s'en inspirer... Cette remarque qui ignore l'inégalité des positions et des ressources organisationnelles suggère que l'angoisse des agents d'accueil est perçue comme fragilisante par les mandataires (Lambelet, 2019) parce qu'elle remet en cause leur propre « stratégie de défense professionnelle » (Dejours, 2009) fondée sur le déni de la peur sans laquelle le travail serait impossible. Ce déni isole encore plus les agents d'accueil et renforce leur crainte d'être laissées sans défense par leurs collègues face au majeur protégé vécu comme menaçant, et qui les met dans une posture de victimes.

La légitimation fonctionnelle de la division du travail institue la non-reconnaissance interne de cette inégalité rend difficile la conflictualisation, à laquelle on va préférer une explication qui renvoie la source de la violence à l'extérieur : la pathologie du majeur protégé, et au problème - bien réel - des « ruptures de parcours de soin ». Le conflit s'est pourtant manifesté dans le groupe consacré à l'analyse des situations de violence, par la demande de régulation d'une situation survenue la veille entre un agent d'accueil et une mandataire. L'agent d'accueil a expliqué qu'elle devait faire face au harcèlement téléphonique d'un majeur utilisant des numéros de téléphones différents pour ne pas voir ses appels rejetés. L'impuissance de l'agent d'accueil a fini par se retourner en colère contre la mandataire qui ignorerait sa difficulté en ne répondant pas au majeur. Le récit de la mandataire a fait apparaître qu'elle était elle-même débordée par les demandes récurrentes et « sans objet » du majeur, dans une histoire dont l'agent d'accueil n'a pas (toutes) les clés. Ainsi, le travail de chacune est mis à mal et se heurte au chiasme de la répartition des fonctions où l'agent d'accueil est plus exposée et moins outillée, quand la mandataire est plus outillée et moins exposée. Or, les deux catégories de professionnelles sont touchées par la même impossibilité de répondre adéquatement et de contenir une demande qui exprime une attente de relation et souvent une souffrance psychique. L'irruption du conflit entre collègues a permis de constater l'insuffisance d'un cadre commun capable de contenir la demande, parfois pathologique, des personnes qui s'adressent à l'institution et d'éviter sa transformation en violence interne.

Méconnaissance de la demande

Ce rapport à la demande est apparu en travaillant sur les attentes des majeurs vis-à-vis de l'institution (groupe accueil à distance). Les participantes ont évoqué des appels

pour des demandes d'argent ou d'information sur des démarches, mais aussi des appels où domine le besoin d'être rassuré (sur l'argent disponible), ou d'être écouté sans objet précis. Les premiers sont souvent urgents, les seconds peuvent être insistants. Les professionnelles des différentes fonctions ont dit prendre du temps pour ces échanges, reconnaissant leur importance dans la relation avec les majeurs, qui témoignent par là de leur attachement à l'institution ou à « leur » mandataire. Ces moments sont cependant considérés comme ne faisant pas vraiment partie du travail, relevant de l'informel, voire disqualifiés quand le temps manque, c'est-à-dire souvent. Ils éveillent la crainte de ne pas être équitable. Ainsi, chacun doit « faire avec » ce qui est pris comme un aléa du métier, selon ses dispositions et ses ressources. Le risque est alors d'exclure implicitement de la norme collective de travail la prise en compte de la souffrance psychique, et de délaissier une piste de compréhension de ce qui peut générer de la violence à l'accueil.

Ces éléments qui sont apparus aux participants des groupes au fil des réunions de l'état des lieux m'ont amené à l'hypothèse que la nature de la demande adressée à l'institution et reçue par les professionnelles reste méconnue, angoissante parce qu'échappant à l'élaboration, et ne pouvant donc être ni reconnue ni accueillie. La distinction psychanalytique entre le besoin rapporté à un objet précis et une demande fondée sur un désir de combler un manque qui structure toute subjectivité et sous-tend toute adresse à autrui (Aulagnier, 2001) peut éclairer la difficulté des professionnels à se situer par rapport à ce qui leur est adressé. Le rapport avec le majeur porte bien sur des besoins précis, juridiquement catégorisés (quotidien, logement, patrimoine,...) dont l'objectivité rend possible et légitime la prise en charge, sans évoquer la dimension subjective du désir qui sous-tend l'expression du besoin dans une adresse à autrui, où elle se révèle comme désir d'être reconnu en tant que sujet de son désir (Lacan, 1994). La reconnaissance du seul besoin objectivable et le rejet de la demande subjective de relation hors du champ de la mission légitime, apparaît alors comme une stratégie collective de défense institutionnelle qui renvoie le majeur protégé à une maîtrise préalable de l'expression de son désir, « avant d'entrer ». Or la capacité à adresser une telle demande qui humanise l'expression du désir en contenant la violence interne qu'il peut imposer au sujet, est corrélative de la capacité à tolérer la frustration, qui se trouve souvent perturbée par les troubles dont peuvent souffrir les majeurs protégés.

Le fait même d'être protégé juridiquement, pour un majeur, suppose précisément de ne plus exercer de manière autonome une part plus ou moins importante de sa capacité

sociale à satisfaire ses désirs et à définir ses besoins⁵. Cette « déchéance d'autonomie », et ce qui y conduit, sont vécus comme une violence subie, un préjudice qui imprègne la demande adressée à autrui dans la situation de précarité (Assoun, 2005). L'institution tutélaire représente à la fois la figure à laquelle il faut se résigner à s'en remettre, voire se soumettre, pour satisfaire ses besoins et exister, et celle qui symbolise et rappelle en permanence le préjudice subi. Dans le contexte de précarité sociale et de souffrance psychique qui caractérise son public, l'institution et ses professionnelles sont souvent l'unique destinataire de la demande et le principal obstacle qui rappelle toujours sa condition précaire au demandeur. Les professionnelles reçoivent ce transfert foncièrement ambivalent, quand il n'est pas d'emblée explicitement négatif. Malgré leur engagement et leur bonne volonté, l'institution est porteuse de violence pour le majeur protégé, et le sentiment de préjudice prompt à être réveillé par une frustration toujours située sur le double registre de la satisfaction des besoins et de la reconnaissance sociale (Renault, 2003).

Ceci permet de saisir une autre source de la violence qui s'exerce sur les agents d'accueil. Le fait que leurs collègues ne répondent pas à ce qui devient leur demande les place dans une position analogue à celle des majeurs protégés quand ils butent sur la vitre qui symbolise pour eux l'obstacle à leur demande. Ainsi, la méconnaissance de la demande qui participe à la stratégie de défense collective ne permet pas de penser l'exposition spécifique des agents d'accueil, et la vitre au guichet apparaît pour le collectif professionnel comme une défense concrète par défaut, en l'absence d'une construction psychique commune à l'ensemble du collectif de travail.

La réification de la violence dans les espaces d'accueil

La médiation du dessin des espaces d'accueil a pu montrer la manière dont ils sont ressentis par les professionnelles : vides et peu chaleureux. Les murs souvent encombrés d'affiches qui en deviennent illisibles. L'installation récente d'une machine à café sur une antenne fait figure d'exception et révèle le peu d'investissement de l'espace d'accueil. Mais surtout, en s'identifiant au regard extérieur de l'intervenant, les professionnelles ont réalisé à quel point ces espaces portaient les stigmates de violences passées. Dans plusieurs antennes, l'aménagement d'un guichet avec une vitre fait suite à un événement violent, souvent oublié. Dans une antenne, une porte qui fait communiquer le hall et les

⁵ Eyraud souligne les problèmes que posent l'absence de référence à l'incapacité dans la loi de 2007 (2010).

bureaux est fermée depuis une intrusion et oblige les professionnels à faire un détour par le bureau de l'agent d'accueil. L'une d'entre elle a réaménagé, ou barricadé, son espace en installant son bureau face à la vitre du guichet pour pouvoir interposer l'écran de son ordinateur. Les accueils sont vides parce qu'aucun objet ne doit pouvoir servir de projectile à un agresseur. Cette session en particulier nous met en contact avec ce qui est figé, rigidifié, et renvoie au public l'image de sa dangerosité. On se rend compte que les violences ont été traitées par des réponses matérielles, transformant chaque accueil en mémorial sinistre, en contraste complet avec les souhaits des professionnels d'un accueil chaleureux, de présence humaine se portant à la rencontre du public.

Ce contraste entre l'omniprésence d'une demande de relation par les majeurs et les aménagements défensifs matériels indique un blocage de la pensée au niveau institutionnel. Pour l'intervention, il s'agit alors de soutenir le processus qui a amené les prises de conscience dans l'état des lieux et le désir de réinvestissement de l'accueil qui fonde le projet d'amélioration. Pour la restitution de l'état des lieux, je présente un schéma d'inspiration lewinienne⁶ montrant la demande comme une force qui s'exerce sur la vitre du guichet à laquelle les professionnels résistent, organisant ainsi les différentes zones de l'établissement : dehors / la porte / l'espace d'accueil / la vitre / l'espace des agents d'accueil / l'espace des bureaux des mandataires. Une flèche venant du dehors vers l'intérieur de l'espace institutionnel représente les demandes adressées qui pénètrent dans l'institution et exercent leur force sur la vitre qui est l'endroit du contact et de l'obstacle protégeant l'intérieur de l'institution. L'espace d'accueil est une zone intermédiaire « dedans - dehors » parce que vécue comme étant à l'intérieur de l'institution par les majeurs protégés, mais comme encore extérieure par les professionnels. Le schéma montre l'imaginaire d'une forteresse assiégée, qui n'est pas sans connoter une fantasmagorie sexuelle.

Mais la vitre ne bloque pas tout, elle fait plutôt fonction de filtre de la demande, sélectionnant ce qui peut être assimilé par l'appareil psychique comme une « barrière de contact » (Bion, 1979). Le schéma met en évidence que le travail psychique de filtrage de la demande est délégué aux agents d'accueil, en présence ou au téléphone, inclus et caché dans la fonction d'« orientation des appels ». « Réduire » implicitement la fonction d'accueil à un « transfert d'appels » ne permet pas de reconnaître la transformation qui s'y opère et qui mobilise fortement les capacités psychiques des agents d'accueil. Cette charge s'accroît d'autant plus que le blocage du relais vers les mandataires leur fait éprouver l'expérience d'une demande qui n'aboutit pas, les plaçant de fait en dehors de

⁶ D'après l'analogie célèbre entre le processus de changement et les forces qui guident le cours d'une rivière (Lewin, 2004, p. 42).

l'espace institutionnel, les excluant du collectif de travail. Cette exclusion se matérialise par la crainte de se retrouver « de l'autre côté ». Apparaît une fonction méconnue de la vitre, celle de protéger contre le fantasme angoissant d'identification entre l'agent d'accueil et le public. La vitre joue alors un rôle de « pare-identification », qui protège d'une angoisse psychique de confusion avec l'autre qui reçoit et incarne les projections négatives, ce dont témoigne la crainte d'une contamination, et d'une angoisse sociale de déclassement, où le majeur protégé représente cet individu non-autonome qu'on ne voudrait pas être. L'angoisse qui se manifeste vis-à-vis du projet de suppression de la vitre s'intensifie en l'absence de reconnaissance de la nature du travail de l'accueil et de ce qui se joue dans la relation avec le public⁷. Ainsi la vitre offre une protection à la fois consciente, contre une violence objectivable, et inconsciente, contre la menace de la confusion et de déclassement, que le traitement métonymique de la violence échoue à fournir.

Vers la métaphorisation des processus de la violence à l'accueil

S'il est toujours difficile de mesurer les effets de ce qui se propose comme une interprétation, le schéma semble faire consensus pour les professionnels et certains éléments laissent penser que sa présentation a pu contribuer à réouvrir un processus de pensée en métaphorisant les dimensions non-conscientes en jeu à l'accueil, dans le sens d'une « oscillation métaphoro-métonymique » telle que la décrit le psychanalyste G. Rosolato (Rosolato, 1985, p. 100-116). L'attachement au dispositif matériel de protection se présente comme une association métonymique qui relie par la contiguïté d'un enchaînement linéaire la vitre à l'agresseur potentiel : il y a une vitre parce qu'il y a un risque de violence parce que le public est dangereux. Inversement, l'image du schéma opère comme une métaphorisation qui complexifie la chaîne signifiante et donne accès au scénario méconnu qui relie les différents protagonistes dans un processus commun. Plusieurs éléments de ce mouvement se sont donnés à voir dans la phase d'expérimentation. Un des signes les plus significatifs a été le déverrouillage immédiat de la porte condamnée depuis plusieurs années qui a été laissée ouverte quelques temps comme pour conjurer la peur enkystée dans sa fermeture. Sur le plan de l'organisation, une antenne a revu ses permanences en alternant accueil physique et téléphonique, une autre a

⁷ Celle-ci a néanmoins commencé par la revalorisation des salaires des agents d'accueil à l'arrivée de la nouvelle directrice.

institué la permanence d'une mandataire pour répondre aux urgences en appui de l'agent d'accueil. Plusieurs agents d'accueil et secrétaires administratives ont régulièrement contourné la vitre et accueilli les personnes dans l'espace d'accueil réinvesti. Des maîtres protégés ont été associés à la décoration du nouvel espace d'accueil à partir de termes traduisant leur expérience.

Ces différentes initiatives et la réflexion sur les effets produits amènent peu à peu à repenser symboliquement et pratiquement le cadre collectif qui soutient l'accueil, pour qu'il soit considéré non plus comme une fonction opératoire mais comme une activité significative du rapport entre l'institution et son public. L'espace d'accueil est réinvesti dans une fonction qui permet une rencontre symbolisante et humanisante. La reconstruction de ce cadre collectif donne la capacité et l'envie de penser l'expérience, même éprouvante, et peut permettre de réinstaurer de la contenance institutionnelle, plus protectrice et plus accueillante qu'une simple paroi de verre. En ce sens, il semble que face aux phénomènes de violences, la dimension formative de l'intervention a consisté pour le collectif à former lui-même son cadre de travail, dont il est à la fois dépositaire et bénéficiaire. Cette transformation amorcée dans l'intervention peut trouver un écho à une autre échelle, en rappelant qu'il y a un choix collectif à effectuer entre se protéger par des murs, fussent-ils transparents, et élaborer les conditions et la visée d'un espace de parole qui permet la rencontre en contenant la peur de l'autre.

Bibliographie :

- ACHARD, C. 2016. « Invisibles violences : pour une prise de conscience », *Le sociographe*, n° 56, p. 39-50.
- ASSOUN, P-L. 2005. « Précarité du sujet, objet de la demande. Préjudice et précarité à l'épreuve de la psychanalyse », *Cliniques méditerranéennes*, vol. 72 / 2, p. 7-16.
- AULAGNIER, P. 2001. *Un interprète en quête de sens*, Paris, Payot & Rivages.
- BERKAOUI, A. ; DURAND, M-P. 2014. « Face à la violence: Quelles réponses en formation ? », *Les Cahiers Dynamiques*, vol. 60 / 2, 2014, p. 111-122.
- BION, W.R. 1996. *Aux sources de l'expérience*, trad. François Robert, 3e éd, Paris, Puf.
- DEJOURS, C. 2009. *Travail vivant 2 : Travail et émancipation*, Paris, Payot.
- DESSORS, D ; SCHRAM, J. 2009. « La peur au coeur », *Travailler*, vol. 1 / 21, p. 69-79.
- ENRIQUEZ, E. 1992. *L'organisation en analyse*, Paris, Puf.
- EYRAUD, B. 2010. « D'une réforme à l'autre : Le droit tutélaire à l'épreuve de son application », *Vie sociale*, vol. 3, p. 71.
- EYRAUD, B. 2013. *Protéger et rendre capable*, Toulouse, Erès.
- FAURE, D. 2020. « Comment le collectif vient au corps : corps subjectif collectif et coopération », *Travailler*, n°43, p. 115-136.

- FREUD, S. 2016. *Inhibition, symptôme et angoisse*, trad. J. Doron et R. Doron, Paris, Puf.
- GAILLARD, R. 2004., « Janus ou l'argent dans les pratiques tutélaires », *Recherches familiales*, vol. 1, p. 95-104.
- GIUST-DESPRAIRIES, F. 2005. « La clinique : enjeux d'une position épistémologique », dans *De la clinique, un engagement pour la formation et la recherche*, Bruxelles, De Boeck, p. 165-194.
- LACAN, J., *Le séminaire de Jacques Lacan. 4, La relation d'objet: 1956 - 1957*, 1994, Paris, Seuil.
- LAMBELET, D. 2019. « Quand la peur s'insinue dans la relation?: une expérience limite de l'accompagnement social », *Cliniques*, n°17, p. 116-131.
- LEWIN, K. 2004. *Resolving social conflicts & Field theory in social Science*, American Psychological Association.
- MIRIBEL, J de. 2018. « La formation en matière de violence. Enjeux et pratiques dans le contexte des soins en psychiatrie », *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, vol. 51 / 1, p. 111-126.
- NATANSON, J. 2008. « La peur et l'angoisse », *Imaginaire & Inconscient*, n° 22, p. 161-173.
- RENAULT, E. 2003. « Mépris social et souffrance psychique », dans Pidolle. A ; Thiry-Bour, C. *Droit d'être soigné, droits des soignants*, Erès, 2003, p. 41-51.
- ROSOLATO, G. 1985. *Éléments de l'interprétation*, Paris, Gallimard.
- ROUCHY, J-C. et SOULA-DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement*, Toulouse, Erès.