



## HLM : COMMENT FAIRE FACE AUX TENSIONS DANS LA RELATION-CLIENT ?



## LE COMITÉ PROSPECTIF

Depuis janvier 2024, les émissions de Paroles Libres sont préparées par Dominique Belargent, ancien responsable des partenariats institutionnels et de la recherche à l'Union sociale pour l'habitat, et le comité prospectif de Paroles Libres de l'Afpols composé de :

- Loïc Bonneval, maître de conférences en sociologie à l'Université Lumière Lyon 2, chercheur au Centre Max Weber
- Claire Carriou, professeure à l'Ecole d'urbanisme de Paris, chercheuse au Lab'Urba
- Jean-Pierre Comte, président de Polylogis SAS
- Pascal Friquet, président du directoire du Logis familial varois et du Logis familial, Groupe 1001 vies habitat
- Matthieu Gimat, maître de conférences en aménagement et urbanisme, chercheur au laboratoire Géographie-Cités
- Dominique Hoorens, économiste, ancien directeur des études de l'USH
- Marie-Christine Jaillet, directrice de recherche au CNRS
- Franck Martin, directeur général de l'Afpols et de l'Ecole de la rénovation urbaine
- Aïcha Mouhaddab, directrice générale de l'AURA Hlm
- Audrey Pelan, responsable communication, directrice du projet Paroles Libres
- Patrick Sciberras, directeur général de la coopérative Hlm Keredes
- Patrice Tillet, directeur général du Groupe Arcade-VYV
- Marie-Laure Vuittenez, directrice générale d'Habitat & Métropole, présidente de la commission Quartiers, sécurité, emploi de l'USH



## 19 SEPTEMBRE 2025

### PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Pour sa nouvelle édition des « Paroles libres », début octobre, l'Afpols avait choisi d'aborder un thème jugé préoccupant par beaucoup d'organismes, ainsi qu'en témoigne leur participation active aux ateliers proposés par l'association : « comment faire face aux tensions dans la relation client ? ». Invités : Jean-Baptiste Suquet et Nathalie Gourmel. Le premier, est sociologue, professeur à Neoma Business School, où il enseigne l'étude du travail et des organisations. Il intervient dans plusieurs secteurs d'activité et ses recherches portent sur les nouvelles formes de service et la relation client, notamment dans des contextes difficiles tels que la déviance des clients ou la numérisation des services. Nathalie Gourmel, également sociologue de formation, a travaillé à l'USH comme conseillère auprès des organismes Hlm et est aujourd'hui directrice des relations institutionnelles chez le bailleur et promoteur breton Néotoa.

Après l'intervention de Jean-Baptiste Suquet, elle a pu témoigner de son expérience avec le client locataire, et des moyens d'apaiser les tensions. Mais de quoi parle-t-on exactement ? De réactions et de comportements qui dé-

passent la seule insatisfaction et s'expriment sous des formes diverses, parfois inacceptables. Manifestations de colère fréquentes (et anonymes) au téléphone mais aussi au guichet, agressions verbales, menaces et jusqu'à des violences physiques heureusement plus rares.

**Jean-Baptiste Suquet pense-t-il, comme beaucoup dans le secteur, que le phénomène est en augmentation ?**

Sa réponse est nuancée. Les comportements abusifs envers le personnel ont toujours existé, observe-t-il, du moins depuis que la recherche s'y intéresse, c'est-à-dire à partir des années 80-90. Bien sûr il est difficile de comparer des statistiques mais, dans un magasin de vente au détail, par exemple, il peut y en avoir jusqu'à une dizaine par jour. Ce sont des situations relativement courantes provoquées par tous les types de clientèle, aussi bien dans les rayons des magasins que dans le transport aérien. Ou dans les services publics : il suffit de le demander aux opérateurs téléphoniques ! Au point parfois que les personnes au contact en parlent avec un certain fatalisme « cela fait partie du job ! ».

Le logement social n'y échappe pas non plus. Mais, ajoute Jean-Baptiste Suquet, le phénomène étant rappelé, il faut quand même relever les moments de crise qui rendent les situations plus aiguës ; par exemple dans les banques lors de la crise des « subprimes », où un « pic d'incivilités » a contraint nombre d'entre elles à rechercher un cadre de réponse mieux adapté.

Autre exemple avec les suites du Covid qui ont modifié beaucoup de comportements et créé des tensions importantes :



acceptait-on ou pas d'appliquer les gestes barrières ? Dans quels lieux et pour combien de temps ? Qui pouvait les imposer ? etc.

Depuis plusieurs années, ajoute Jean-Baptiste Suquet, et c'est encore une situation de crise, la perte de pouvoir d'achat dans la population entraîne de vives réactions contre la hausse des prix, des contestations qui ont tendance à monter en puissance. Déjà en 2018, La Poste constatait dans une enquête interne une augmentation de 8% des incivilités dans ses services : un chiffre conséquent, venu s'ajouter à un nombre déjà important de plusieurs milliers, analyse Jean-Baptiste Suquet : « mais une augmentation probablement due à des facteurs sociétaux, bien au-delà du seul contexte du service ».

Par ailleurs, précise-t-il, et dans la même

période, il faut rappeler les profondes transformations opérées dans la relation client, l'introduction de services qui utilisent largement les nouvelles technologies. Ces innovations ont entraîné dans de nombreuses entreprises des réactions d'incompréhension et d'irritation chez ceux qui ne savent pas mémoriser ou activer les codes. Elles constituent pour lui un point central dans la réflexion sur le sujet.

**Pense-t-il alors qu'il existe un contexte particulier dans les organismes publics et donc dans le logement social, qui expliquerait ces réactions négatives ? Le « client » estimant que ces services lui sont dus et qu'il n'a pas à se battre pour les obtenir ?**

C'est bien possible, répond Jean-Baptiste Suquet. Il en voit une « illustration emblématique » à la Poste où il a observé

ce type de comportements chez des citoyens contribuables qui pensaient avoir déjà payé et ne pas devoir faire plus. Et c'est à son avis un argument recevable.

Il s'en explique : les organismes publics, dit-il, ont un problème structurel. Au nom de leur mission, ils veulent absolument appliquer le principe d'universalisme et offrir partout les mêmes services. Mais ils s'adressent à des populations très variées, ce qui crée inévitablement des problèmes de décalage culturel ou cognitif avec les publics les plus fragiles. Des populations moins familières des nouvelles technologies. Ou qui peuvent avoir des réactions inattendues, liées à leur « compréhension de la civilité ». Dans les deux cas cela peut rapidement conduire à l'escalade dans une interaction entre deux personnes. Deux profils donc et deux réactions qu'il faut savoir

repérer : celle d'un client exaspéré par des avancées technologiques difficiles à maîtriser. Et, en corollaire, la réaction épidermique d'une personne qui se sent maltraitée, voire méprisée. Bien souvent les locataires qui se présentent dans les lieux d'accueil, aux guichets ou devant les gardiens d'immeubles ne savent pas gérer autrement le problème.

### **La barrière serait donc sociale autant que technologique ?**

Les deux se rejoignent, répond Jean-Baptiste Suquet. Imaginez un habitant qui vient trouver le gardien après un long parcours de frustration : il a essayé de faire comme on lui a dit, il a répondu aux questions, formulé sa demande en ligne, il a fini par appeler un conseiller et il s'est retrouvé face à un « chatbot » anonyme, incapable de le comprendre. Parvenu devant le gardien, ce locataire est chauffé à blanc !

Jean-Baptiste Suquet en est convaincu, cet enjeu de compétence est réel pour les organismes Hlm qui s'attendent à ce que les outils mis à disposition soient bien maîtrisés par leurs publics. Mais les personnes en difficulté finiront tôt ou tard par se présenter devant le bailleur ou devant le gardien et on verra alors se concentrer le déficit de compétences et la frustration. C'est ici que le sociologue récuse le terme de « coupable », attribué aux auteurs de comportements « déviants » ; il décèle plutôt un sentiment de déclassement, lié aux circonstances de la vie, pas forcément à la situation présente.

Devant un comportement agressif ou violent qui pose problème, il est important, dit-il, d'essayer de remonter le



courant et de comprendre ce qui a pu le générer. Et il se pourrait, conclut-il, qu'en définitive l'organisation découvre qu'elle a semé « beaucoup de bâtons et d'em-bûches » ! La culpabilité, s'il faut en trouver une, serait alors de son côté. C'est en tout cas une question qu'elle doit se poser si elle cherche des réponses.

L'autre terme qui vient à l'esprit de Jean-Baptiste Suquet face au sentiment de déclassement, c'est la reconnaissance. Il est important, développe-t-il, de se sentir reconnu politiquement, socialement, économiquement. Mais la reconnaissance est intéressante aussi face à une technologie rebelle, qui ne remplit pas le service demandé : le locataire ou le client d'une entreprise de services, a alors l'impression que « l'organisation n'a pas prévu le contact humain nécessaire » pour échanger avec lui et qu'elle a mis à sa place « un perroquet qui ne comprend rien ! ». Il est alors en droit d'éprouver un sentiment de non-respect. Ce qui ne veut pas dire, précise Jean-Baptiste Suquet, que toutes les solutions proposées sont inefficaces, comme on va le voir plus loin mais, à l'évidence, certaines sont limitées dans les possibilités de réponses aux réclamations.

## « L'organisation n'a pas prévu le contact humain nécessaire »

Revenant sur la culpabilité, il insiste sur la prudence nécessaire dans l'usage des mots. Il a longtemps utilisé le terme de « comportements déviants » pour définir les mauvaises relations client, un terme intéressant parce qu'il fait réagir et remonter des questionnements.



Mais il l'a abandonné après un séminaire de recherche auquel il a participé, sur des services de télé-assistance proposés aux personnes âgées ; le fait de qualifier certains comportements de « déviants » s'était heurtée très fortement et très rapidement à des questions morales : impossible de parler de déviance au sujet de personnes âgées, vulnérables et confuses, quelle que soit leur attitude.

Il fait aujourd'hui le même constat avec la culpabilité et il s'interroge : en parlant d'un coupable, n'est-on pas en train de passer sur un registre juridique, voire pénal, d'adopter un certain type de réponse là où il pourrait y en avoir d'autres ?

Il est temps, à ce stade, d'en venir à ceux « d'en face », ceux qui subissent ces comportements, les collaborateurs. Ils vivent dans une situation de tension permanente, confirme Jean-Baptiste

Suquet, citant une étude récente (2023) sur la perception et l'évolution de la relation client par les agents au contact : la dégradation est nette, indiscutable et trans sectorielle. Mais le vrai sujet, reprend-il, est celui de la réponse fournie par l'organisation, donc par le management et l'encadrement RH. Jouent-ils leur rôle d'amortisseur ? Travaillent-ils à aider les agents ?

L'enjeu est bien là : la présence de clients difficiles, que l'on soit dans le luxe ou dans les services publics, peut être perçu comme normal, en tout cas prévisible. En revanche, le management doit se demander comment y répondre. C'est ce qui fera la différence pour assurer une qualité des conditions de travail qui permettra de « tenir », dans les attitudes de service. Jean-Baptiste Suquet rappelle qu'il existe « toute une littérature » sur

le sujet, des recherches concordantes : une des conséquences des comportements agressifs, s'ils ne sont pas pris en compte par le management, est de provoquer un désengagement des collaborateurs orientés clients et de les conduire à faire le minimum pour se protéger : « Ils se mettent en retrait parce que c'est trop compliqué ». Une tentation d'évitement devant la perte de sens de leur travail et surtout le sentiment d'un manque de reconnaissance de la part de leurs supérieurs, qui les conduit à adapter eux-mêmes leurs tâches et leur pratique relationnelle.

Jean-Baptiste Suquet est sociologue, comme on l'a dit, mais il intervient en école de commerce, une position d'où il a pu observer l'évolution de la recherche sur la relation client ; partie du marketing avec des chercheurs « plutôt enclins à se



demander comment satisfaire toujours plus les clients », celle-ci a commencé à « questionner le mythe du client-roi » et à se demander si ses comportements sont toujours fonctionnels » et s'il ne faudrait pas y mettre certaines limites. Il s'en félicite.

L'occasion de mentionner un ouvrage auquel il a participé sur le management de l'insatisfaction client. Le titre est explicite : « transformer le pépin en pépite ». Le pépin, c'est le qualificatif donné aux réclamations par des entreprises dans une posture défensive, d'incompréhension, surtout quand elles mettent beaucoup d'énergie à essayer justement de les éviter ! La pépite, c'est quand au contraire elles s'en saisissent pour en faire une opportunité. Tirer les leçons des comportements abusifs pour en faire autre chose, comme Jean-Baptiste Suquet, passe par une enquête collective au sein de l'organisation et peut-être même au-delà.

Pour le bailleur social, cela peut aller jusqu'aux collectivités et à d'autres parties prenantes comme les représentants des locataires. Il faut interroger l'intégralité de l'amont en remontant le parcours de l'utilisateur du service. Et, de l'autre côté, en aval de ce parcours, tenir le fil de la réalité du terrain, avec les gardiens par exemple. Bien souvent, dans cette démarche, on s'aperçoit que la communication a été mal faite.

L'enquête collective permet de définir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Chaque organisation peut trouver la meilleure façon de la mettre en œuvre pour rassembler tout le monde. L'important est de comprendre d'où vient



le problème, à quel point il impacte l'entreprise. Certains incidents ne se produisent qu'une fois tous les dix ans mais quand ils arrivent, ils sont très graves. A l'inverse, d'autres comportements, de petites incivilités, se répètent vingt fois par jour et au bout d'un moment affectent sérieusement le moral du personnel. Il s'agit de comprendre l'importance de l'enjeu, de déterminer les lignes rouges et de « se mettre d'accord sur ce qu'est une relation client normale », celle qui assure un bon équilibre entre les parties prenantes et ne conduit pas à l'épuisement du personnel en contact ou à l'explosion des clients au bout de deux interactions.

**« Se mettre d'accord sur ce qu'est une relation client normale »**

Jean-Baptiste Suquet estime que l'ensemble de l'organisme est concerné et peut être mis au courant en cas de difficulté. C'est important pour le collaborateur, pour lui éviter un sentiment d'isolement. Les conducteurs de bus, les machinistes - il a travaillé sur ces métiers - se sentent très seuls. Un gardien dans un parc Hlm peut aussi se sentir seul sans le soutien d'un collectif de travail ou des collègues.

A ce stade, ajoute Jean-Baptiste Suquet, l'acteur le plus évident c'est bien sûr le manager de proximité. Présent pour une écoute au quotidien, le suivi de l'état émotionnel et de l'état d'engagement du collaborateur, et capable de prendre le relais s'il le faut : « Passez-moi votre manager ». Mais il le répète, toutes les ressources de l'organisation peuvent être sollicitées pour éviter que les situations

se répètent trop souvent.

Par exemple quand le service communication fait des promesses qui ne sont pas tenues, le problème réapparaît rapidement. C'est à l'organisation de mettre tout cela en cohérence et de proposer du soutien supplémentaire dans le périmètre RH, des formations ou de meilleures conditions de travail, un bon environnement physique.

#### **A propos de formations, quelles sont selon lui les pistes à suivre ?**

Elles sont connues et souvent efficaces, répond-il. La plus évidente : apprendre à gérer les comportements difficiles, à faire la distinction entre le moi institutionnel et le moi personnel, afin de mettre les affects à distance. D'autres sont centrées sur la gestion de l'intonation, apprendre à « baisser le ton »





pour éviter une escalade verbale et ramener du calme dans l'échange. Mais avant tout, pour Jean-Baptiste Suquet, les formations, quelles qu'elles soient, devraient être inter-métiers et inter-services, cela aurait un réel intérêt. Car il le répète, sans un cadre collectivement défini et partagé au sein de l'organisation, la situation ne changera pas fondamentalement. Et les incivilités reviendront toujours.

## PARTIE 2 : LE DÉBAT

Très attentive à l'intervention de Jean-Baptiste Suquet, Nathalie Gourmel, vient alors le rejoindre pour apporter son témoignage et son expérience en tant que Directrice des relations institutionnelles à Neotoa.

Les éclairages du sociologue font largement écho à ce que vit un organisme Hlm

au quotidien, dit-elle, à commencer par le fort ressenti des collaborateurs : l'augmentation des comportements problématiques, l'agressivité verbale, les insultes, les propos racistes. Qui peuvent aller jusqu'aux menaces physiques ou même aux menaces de mort. Elle confirme aussi le harcèlement téléphonique ou par mail, plusieurs dizaines de fois par jour, avec des effets très stressants.

En réalité ceux-ci sont difficiles à quantifier, ajoute-t-elle, ils dépendent beaucoup du seuil de tolérance de chaque collaborateur. Mais aussi de la réaction du manager. Celui-ci a la charge de maintenir une grande vigilance. Et c'est bien à lui de dire à son collaborateur : « Attends, tu me racontes ça ? Ce n'est pas normal, pas acceptable ». Mais, observe-t-elle, même s'ils le font et que les collaborateurs libèrent davantage leur parole

sur ces sujets, les évolutions sociétales dans les comportements des clients, plus pressés, plus exigeants, restent une réalité.

Autre constat : depuis le Covid, les habitants ont tendance à se replier davantage sur leur logement. Forcément, l'organisme en est plus impacté car les retours sur d'éventuelles nuisances sont encore plus vifs et générèrent des interpellations fortes. Il faut savoir, remarque Nathalie Gourmet, que le logement social a des caractéristiques bien particulières et qu'il n'a pas devant lui la même population que d'autres entreprises évoquées par Jean-Baptiste Suquet. Pour deux raisons, ajoute-t-elle, désireuse de pointer ces différences à ses yeux très importantes : La première est que « nos clients sont captifs, ils sont là parfois pour la vie entière ». Et la deuxième, tout aussi capitale, est que « en touchant à leur logement, nous touchons à l'espace de leur intimité ». Ce qui peut générer des réactions très fortes en cas de difficulté.

### **« Nos clients sont captifs, ils sont là parfois pour la vie entière. »**

Natalie Gourmet signale encore, parmi les locataires du logement social, des cas nombreux de fragilités mentales et de personnes en souffrance psychique. Elle sait que d'autres entreprises y sont confrontées, mais elle observe tout de même une nette augmentation de ces situations dans les organismes Hlm.

Enfin elle a noté le terme de « reconnaissance », utilisé par Jean-Baptiste Suquet. Et il est vrai, confirme-t-elle, que la pré-

carité économique des locataires dans le parc social les rend beaucoup plus sensibles à ce qu'ils ressentent comme un manque de considération ; ils sont aussi plus demandeurs d'une personnalisation de la relation avec le bailleur. Pour eux, il s'agit d'une question de dignité. Si on ne saisit pas cela et que l'on pratique « un traitement en masse des clients », on passe à côté de quelque chose d'essentiel. Et on commet des maladresses qui peuvent générer de l'agressivité. Un dangereux enchaînement de circonstances.

Elle évoque à ce sujet le cas d'un collègue qui s'en défendait : « Mais vous savez, on a 23 000 logements à gérer ! ». Certes, répond-t-elle, « mais le locataire, lui, n'occupe pas 23 000 logements. Il veut qu'on lui parle du sien ! ». Le logement social, dit-elle encore, a une mission particulière et il ne peut pas se



séparer de ses clients, ou très rarement. Il a le devoir de les comprendre et de les accompagner ce qui implique de prévenir si possible la montée en pression et de saisir ce qui se joue derrière l'agressivité d'un locataire.

Devant ces arguments, Jean-Baptiste Suquet reconnaît qu'il ne compare pas le logement social à d'autres secteurs. Il a davantage travaillé sur les magasins, la grande distribution ou la banque, des types de clientèle et de relations différents. Même s'il observe que dans ces secteurs aussi les réactions face aux services ou aux biens provoquent des émotions très fortes. Dans les propos de Nathalie Gourmet, il relève justement le besoin de compréhension et d'accompagnement pour aider et mieux soutenir, les collaborateurs d'un côté, les locataires de l'autre.

Pour faire la part des choses, lui dit-il, la recherche verrait, en termes de causalité et de survenance de ces comportements, à la fois des facteurs individuels et des facteurs organisationnels. Un « mix », qu'il faut démêler en mettant sur la table les situations devenues récurrentes, qui posent problème et auxquelles il faut s'atteler. Si l'on parvient à en discuter, peut-être de façon informelle au niveau d'une équipe, avec un manager qui accepte d'entendre chacun parce qu'il voit bien que les avis diffèrent sur le cadre souhaitable, cela vaut la peine.

Passer du temps pour faire le tri entre les facteurs qui relèvent de la perception des collaborateurs, ceux qui relèvent du cadre stratégique de l'organisme et ceux qui concernent les locataires. Ces derniers ont parfois des spécificités très

individuelles et on peut découvrir que le problème soulevé ne concerne au fond qu'un très petit nombre d'habitants... D'où l'intérêt de mener cette enquête, insiste-t-il, un enjeu réel.

Nathalie Gourmet a apprécié une expression qu'il a utilisée : « Un collaborateur heureux a plus de chance d'être avenant et courtois avec le client ». S'il est maltraité et peu soutenu par le management il pourra à son tour répercuter une forme de malveillance, ajoute-t-elle. Pour cette raison, Neotoa a travaillé sur la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs et développé des actions sur le bien-être et les conditions de travail.

### **« Un collaborateur heureux a plus de chance d'être avenant et courtois avec le client. »**

Le métier est difficile, il faut le reconnaître et encourager la convivialité en interne. Après un rendez-vous tendu avec quelqu'un d'agressif, partager de bons moments avec ses collègues, est fondamental. Elle valide absolument la symétrie des attentions évoquée par Jean-Baptiste Suquet, attention aux locataires, attention aux collaborateurs. Et elle insiste sur l'importance du soutien après une agression : se déplacer, proposer au plus vite un accompagnement psychologique pour atténuer le traumatisme, envisager un dépôt de plainte. Parce que ce qui est arrivé est grave.

Il est vrai, reconnaît-elle, que trop souvent, pris dans la course du quotidien on ne relève pas un incident, tout se passe à bas bruit : « Voilà, il s'est passé ça. Untel s'est encore énervé ».

Il faudrait s'arrêter pour poser les choses, revenir sur des situations gérées à chaud et chercher les réponses sur le plan organisationnel. Si le « pépin », dont a parlé Jean-Baptiste Suquet révèle une frustration légitime chez un client, ajoute-t-elle, il faut s'occuper aussi de la façon dont la situation a été vécue par le collaborateur.

Sur ce point Nathalie Gourmet pense comme le sociologue que la capacité des managers à écouter, pas seulement à dire comment faire, est essentielle. Le collaborateur doit se sentir soutenu pour poursuivre son travail dans la durée, parce qu'effectivement, confirme-t-elle, les risques d'évitement et de lassitude existent, même chez des personnes très motivées. Au bout d'un moment, ne pas pouvoir se libérer de son stress après un rendez-vous difficile peut faire qu'on

baisse les bras.

L'écoute est la clé, renchérit Jean-Baptiste Suquet. Il en distingue trois niveaux. Le premier niveau qui n'appelle pas forcément d'intervention du manager, c'est la prise en charge de la situation par le collectif, au moins en partie ; l'accueil des émotions, les conseils qu'on se donne entre collègues pour désamorcer la tension. C'est très efficace y compris dans des cas extrêmes. Le deuxième niveau c'est l"écoute du manager, essentielle comme on l'a dit. Il peut décider d'animer, sans être dans une posture trop prescriptive, une réflexion avec l'équipe sur la mission de l'organisme, les lignes rouges à ne pas franchir, ce que doit être une bonne relation avec le locataire. Enfin un dernier niveau pourrait aller plus loin s'il existe un enjeu structurel fort, que les mêmes faits se produisent sur



d'autres sites et affectent toute l'organisation. Pas si simple car les perceptions sont différentes, tout comme les opinions sur ce que l'on juge normal ou pas normal, il peut y avoir beaucoup de jugements implicites.

Toute la difficulté est d'objectiver autant que possible pour trouver une définition commune qui permette d'activer éventuellement d'autres leviers. Se donner les moyens de remonter des cas sensibles pour dire : l'organisation vous soutient, cela dépasse le management de proximité. Et décider ensemble de ce qui relève de la petite incivilité ou de l'inacceptable.

Ce sont la gravité et la récurrence qui font qu'à un moment le collaborateur, le manager et l'organisation vont réagir, approuve Nathalie Gourmet. Cela n'est pas toujours écrit et mérirait sans doute de l'être...sans pour autant enfermer les choses, nuance-t-elle.

Elle souhaite aussi revenir sur la formation, dont il a été question et commenter les initiatives prises au sein de Neotoa. Les formations dispensées répondent à la vision développée par Jean-Baptiste Suquet, une meilleure compréhension des cultures étrangères, la gestion des conflits, la santé mentale et aussi la communication non violente : « parce notre ton ou nos propos peuvent parfois générer des réactions négatives », reconnaît-elle.

Depuis deux ans, Neotoa a également mis en place des groupes d'analyse de la pratique qui, de manière répétée, réflexive, reviennent avec un psychologue sur des situations vécues. Le regard de ce professionnel et celui des pairs permettent de déplacer les choses, de



les voir sous d'autres angles, se félicite-t-elle. Le collaborateur peut se dire : peut-être que la prochaine fois je n'agirai pas ainsi ou bien c'était évidemment inacceptable et il est normal que j'en ai souffert, etc.

En plus de ces formations, poursuit Nathalie Gourmet, il y a ce qu'elle appelle « la prévention situationnelle », dont a aussi parlé Jean-Baptiste Suquet, c'est à dire un réaménagement de l'espace de travail. Par exemple, pour prévenir l'agressivité à l'accueil, une banque d'accueil est installée en face à face ou à la même hauteur que le client afin de le placer dans une relation d'égal à égal. L'organisme veille aussi à privilégier les formes arrondies, les lumières « pas trop fortes ni trop tamisées » et à installer des dispositifs d'alarme sur smartphone pour les travailleurs isolés.

Enfin l'intervention de travailleurs sociaux est prévue dans les cas où la discussion devient impossible.

### **Impossible au point de recourir à des sanctions ?**

Nathalie Gourmet refuse le terme. On ne « sanctionne » pas les locataires dans le logement social. On parle plutôt de poser des limites. Mais rappeler le cadre est indispensable : « par respect pour les autres locataires et pour les collègues ». Il peut arriver à l'organisme de convoquer une personne. Et même de lui interdire de se présenter physiquement à l'accueil si elle a été très agressive. Mais le contact est maintenu, elle peut continuer à écrire et à téléphoner. Il est plus rare qu'elle fasse l'objet plainte et dans ce cas, le manager doit assumer.

La sanction est une question délicate, répond à son tour Jean-Baptiste Suquet et elle est différente selon les secteurs. Dans des contextes bancaires il est très facile de couper l'accès informatique et de se séparer d'un client. La Poste, quant à elle, se réserve la possibilité de poursuivre après des incivilités graves et pénalement répréhensibles. Mais le logement social, pour les raisons qui ont été exposées, est en effet dans un tout autre contexte qui interroge fortement ses valeurs.

En conclusion de cet échange, la même question est posée aux deux invités sur la communication en direction du public. Les photos d'une campagne de communication doivent-elles être choc, comme cela s'est produit dans une agence, après un grave incident (sur l'affiche, une jeune femme, l'air très marquée, avec sur la



joue des injures ineffaçables, semblables à des traces de coups) ? Ou doivent-elles être plus consensuelles ? Que peut-on montrer dans les lieux d'accueil ?

C'est un débat à avoir en interne avec le pôle de communication, estime Nathalie Gourmet : nos salariés trouvent les campagnes bien lisses, avec de belles images et de belles histoires qui ne reflètent pas ce qu'ils connaissent : « la vraie vie, avec des incivilités, des poubelles renversées ». Ils le regrettent parfois.

Jean-Baptiste Suquet entend cela mais pour sa part il conseille de « trouver un équilibre afin de ne pas déclencher un phénomène indésirable, d'antipathie envers le client, de stigmatisation de son comportement ». Prudence donc mais lucidité aussi. Les deux sont d'accord.



**Nos salariés ne sont pas là pour être insultés.  
Ils sont là pour vous aider !**

Habitat de la Vienne se réserve le droit d'engager des poursuites en cas d'agression

Toutes formes de violences, qu'elles soient verbales ou physiques, ainsi que toutes intimidations ou menaces envers un agent d'un organisme HLM sont un délit puni par la loi : **3 ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende** (article 222-13 du Code pénal).



**Directeur de la publication**  
Franck Martin

**Écriture**  
Dominique Rousset

**Suivi de projet**  
Manon Grangeot, Audrey Pefan

© Afpolis 2025



---

Association pour la formation professionnelle continue  
des organismes de logement social

47 rue Popincourt - 75011 Paris. Tél. 01 40 75 52 74  
[www.afpol's.fr](http://www.afpol's.fr)