



DOSSIER D'EXPERTS

SANTÉ ET SOCIAL

Gérer les situations difficiles à l'accueil

Stratégies et outils pratiques
pour agents et managers

Cécile Gaudio

Consultante et formatrice spécialisée en communication interpersonnelle,
management et bien-être au travail

Gérer les situations difficiles à l'accueil

Stratégies et outils pratiques pour agents et managers

Dans un monde en constante évolution, l'accueil du public est un défi majeur pour les agents et managers de services publics. *Gérer les situations difficiles à l'accueil* est un guide pratique et stratégique qui offre des clés pour mieux comprendre et gérer les interactions complexes avec les usagers.

À travers une analyse des facteurs sociétaux et contextuels qui influencent la relation à l'utilisateur, cet ouvrage permet aux professionnels d'identifier les sources de tension et d'adopter des postures adaptées. Il propose une boîte à outils complète pour prévenir, gérer et capitaliser sur ces situations, qu'il s'agisse d'agressivité, de détresse ou de comportements difficiles.

Grâce à des témoignages, des exemples concrets et des fiches pratiques, il apporte des solutions concrètes aux hôtes d'accueil, leur permettant de développer leur assertivité et leur gestion du stress. Les managers y trouveront également des conseils pour accompagner leurs équipes et organiser un accueil structuré et sécurisé.

Un ouvrage indispensable pour améliorer la qualité du service public tout en garantissant le bien-être des professionnels en première ligne.



Cécile GAUDIO a travaillé 13 ans dans la fonction publique territoriale, sur des missions de responsable de services accueillant du public, en milieu urbain. Elle est aujourd'hui consultante et formatrice, experte en communication interpersonnelle, management et bien-être au travail. Elle accompagne à ce titre les organisations, les encadrants et les agents d'accueil, pour la mise en œuvre d'une qualité d'accueil répondant aux besoins des administrés et des professionnels.

boutique.territorial.fr

ISSN: 1623-8869 – ISBN: 978-2-8186-2309-1

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

SANTÉ ET SOCIAL

Gérer les situations difficiles à l'accueil

Stratégies et outils pratiques
pour agents et managers

Cécile Gaudio

Consultante et formatrice spécialisée en communication interpersonnelle,
management et bien-être au travail

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 7136 - Référence TDE 938A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 0144 07 47 70</p>
--	--



Sommaire

Introduction

Pourquoi un ouvrage sur l'accueil des publics difficiles ?	p.7
--	-----

Partie 1

Pour une meilleure compréhension des publics difficiles

Chapitre I

L'accueil des publics difficiles, de quoi parle-t-on ?	p.13
--	------

A - Les représentations des situations difficiles	p.14
---	------

B - Des publics ou des comportements difficiles ?	p.15
---	------

1. Une typologie de publics difficiles ?	p.16
--	------

2. Des comportements difficiles à gérer dans les accueils	p.19
---	------

Chapitre II

Un contexte de plus en plus délicat ?	p.35
---	------

A - Côté public : s'adapter au contexte actuel	p.35
--	------

1. Des mutations sociétales qui rendent l'accueil plus difficile	p.35
--	------

2. Le contexte de permacrise	p.40
------------------------------------	------

B - Côté administration : accueillir les publics dans un contexte Vica	p.43
--	------

1. Le contexte Vica	p.43
---------------------------	------

2. L'exigence de professionnalisme et d'implication pour tous les acteurs de l'accueil	p.45
--	------

Partie 2

Des pistes pour agir

Chapitre I

Côté managers, accompagner ses équipes dans les situations d'accueil difficiles	p.53
A - En amont, prévenir les difficultés	p.54
1. Identifier son rôle clé dans le bon fonctionnement de l'accueil	p.54
2. Anticiper et analyser les risques	p.63
3. Mettre en œuvre des protocoles sécurisants pour les agents	p.79
B - Lorsqu'une difficulté survient, quelle place pour le manager ?	p.88
1. Face aux agents concernés	p.89
2. Face à l'accueil	p.93

Chapitre II

Côté hôtes d'accueil, renforcer ses compétences et acquérir de nouveaux outils	p.97
A - En amont : se préparer !	p.97
1. Mieux se connaître face au stress des situations difficiles	p.97
2. Repérer et renforcer ses propres clés de gestion du stress	p.100
3. Développer son assertivité au quotidien	p.102
B - Pendant la situation : prendre de la hauteur !	p.107
1. Repérer ce qui se joue	p.107
2. Prendre soin de soi	p.115
3. Prendre soin de la relation à l'autre	p.123
C - Après la situation délicate : récupérer et capitaliser !	p.140
1. Prendre soin de soi et de ses émotions	p.140
2. Analyser la situation avec la méthode Foca	p.142
3. Si nécessaire, mobiliser les prises en charge postagression	p.144
Pour conclure...	p.149

Annexes

Annexe I	
Représentation graphique de votre accueil	p.153
Annexe II	
Rapport d'étonnement, exemple de trame	p.155
Annexe III	
Évaluer l'organisation de l'accueil	p.157
Annexe IV	
Ma motivation 3.0 dans mes missions d'accueil	p.161
Annexe V	
Exemple de fiche de signalement d'une violence externe	p.163
Annexe VI	
Charte de la laïcité	p.165
Annexe VII	
Analyser un conflit	p.167
Annexe VIII	
Mieux se connaître face au stress et aux situations difficiles	p.169
Annexe IX	
Analyser une situation-problème avec la méthode Foca	p.173
Annexe X	
Résultats détaillés de l'enquête menée auprès des hôtes et hôtesses d'accueil ..	p.175
Annexe XI	
Résultats détaillés de l'enquête menée auprès des responsables de service accueillant du public	p.185
Des références et outils pour aller plus loin...	p.195
Index	p.197

Pourquoi un ouvrage sur l'accueil des publics difficiles ?

Les administrations publiques sont en constante évolution. Sur ces dernières décennies, elles ont dû s'adapter aux mutations de la société, tout en mettant en place de nouveaux modes de communication avec les usagers-citoyens.

La dématérialisation des démarches allée à la fermeture de nombreux accueils de service public a en effet généré des besoins inédits. Ces attentes s'expriment de façon particulière dans les lieux d'accueil ouverts sur de larges plages horaires, tels que les mairies, les intercommunalités ou les espaces France services.

Dans ce contexte, accueillir des publics dits « difficiles » représente un défi croissant pour les agents et les responsables des services. Que recouvre cette notion ? Quels sont les facteurs contextuels, sociétaux et organisationnels qui compliquent les relations avec les usagers les plus fragiles ou les plus exigeants ? Ce sont ces questions, centrales pour comprendre les enjeux actuels de l'accueil, que cet ouvrage explore.

> À qui s'adresse cet ouvrage ?

L'accueil du public, c'est l'affaire de tous ! Si les hôtes d'accueil sont en première ligne, ils ne peuvent pas agir seuls. Cet ouvrage s'adresse donc à tous ceux qui participent, directement ou indirectement, à l'accueil des citoyens : agents d'accueil, collègues intervenant en renfort ou en appui, responsables de service, mais aussi toute personne amenée, dans le cadre de ses fonctions, à interagir avec des administrés.

Selon l'enquête Sumer, menée en 2017, 81,4 % des agents sont en contact interpersonnel (physique ou téléphonique) avec des administrés. Ce livre invite à considérer ces relations dans une perspective globale, en abordant à la fois les enjeux pratiques et les dynamiques relationnelles entre les administrations et les citoyens.

> Comment cet ouvrage est-il structuré ?

Ce livre se veut à la fois un guide de réflexion et un outil opérationnel.

Dans une première partie, nous prendrons le temps de « poser le décor », avec deux grands axes de réflexion :

- de quoi parle-t-on quand on évoque l'accueil de publics difficiles ? Ces termes très vagues peuvent correspondre à des représentations et des réalités différentes en fonction des personnes. Nous allons explorer ces représentations à l'aide d'une enquête menée auprès d'hôtes d'accueil et de leurs responsables, sous forme d'un questionnaire en ligne adressé aux personnes volontaires ;
- quels sont aujourd'hui les facteurs contextuels qui peuvent rendre difficile l'accueil des publics ? Nous nous intéresserons ici aux évolutions de la société et des administrations publiques, évolutions qui impactent directement les publics accueillis et plus particulièrement les publics les plus fragiles.

Dans une seconde partie, nous proposerons des pistes d'actions pour prévenir et gérer les situations délicates :

- du côté des managers, en les aidant à organiser les services d'accueil du public et accompagner les équipes dans leurs missions en lien avec les usagers ;
- du côté des hôtes d'accueil, en leur fournissant des clés de compréhension des situations délicates, en proposant des outils de réflexion et d'analyse sur ces mêmes situations et en identifiant des postures relationnelles facilitatrices.

Enfin, pour faciliter la mise en œuvre des recommandations, des fiches pratiques et des références bibliographiques sont proposées en annexes. Ces outils sont conçus pour répondre aux besoins concrets des professionnels et les accompagner dans leurs missions quotidiennes.

Partie 1

**Pour une meilleure
compréhension des publics
difficiles**

Accueillir les publics dans des contextes parfois tendus est une mission essentielle, mais complexe, pour les agents et les responsables de l'accueil au sein des administrations publiques. Pourtant, avant même d'envisager des pistes d'actions concrètes pour améliorer ces situations, il est crucial de poser les bases d'une compréhension partagée. Comprendre, c'est d'abord nommer les situations et les problématiques, explorer les perceptions et décrypter les contextes dans lesquels elles s'inscrivent.

Cette première partie propose de répondre à deux grandes questions : de quoi parle-t-on lorsque l'on évoque l'accueil des publics difficiles et pourquoi ce sujet est-il devenu un enjeu si délicat aujourd'hui ?

Dans un premier temps, nous nous attacherons à clarifier ce que recouvre cette notion souvent floue de publics difficiles. Les situations rencontrées par les professionnels sont multiples et reflètent des réalités variées : comportements agressifs, détresse manifeste ou encore fragilités individuelles et collectives. Nous explorerons les représentations associées à ces situations, en nous appuyant sur des typologies et des analyses issues d'experts, pour mieux cerner les différentes formes de difficultés auxquelles les agents doivent faire face.

Dans un second temps, nous nous intéresserons au contexte actuel, marqué par des transformations profondes de la société et des administrations. Les exigences croissantes d'immédiateté, le développement du numérique et la succession de crises sociales ou économiques ont durablement modifié les attentes et les comportements des usagers. Par ailleurs, les administrations elles-mêmes évoluent dans un environnement qualifié de Vica (volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté) qui accentue la difficulté de cette mission.

En clarifiant ces différents aspects, cette première partie pose les bases nécessaires pour aborder les pistes d'action développées dans la suite de cet ouvrage. Elle invite à réfléchir non seulement à la nature des publics et des comportements difficiles, mais aussi à l'impact du contexte dans lequel s'inscrit l'accueil.

Chapitre I

L'accueil des publics difficiles, de quoi parle-t-on ?

L'accueil est une relation complexe qui met en lien des personnes différentes ayant des attentes et des rôles variés, dans un contexte particulier.

La notion de publics difficiles ou d'accueil difficile de public soulève une question récurrente : existe-t-il réellement des publics difficiles ? La difficulté est-elle davantage liée à divers facteurs tels que le contexte, la configuration de l'accueil et la relation qui se construit avec chaque hôte d'accueil ?

Cette interrogation a conduit, dès le début de la rédaction de cet ouvrage, à mener une enquête auprès d'hôtes d'accueil et de responsables de service en contact avec le public.

Modalités des enquêtes

Ces deux enquêtes ont été menées auprès de salariés exerçant des missions de service public en lien direct ou indirect avec les citoyens-usagers.

Elles ont été réalisées à l'aide de questionnaires en ligne, transmis à des personnes volontaires, occupant ou ayant occupé des fonctions d'accueil et autres relations directes à l'utilisateur (46 réponses), ou des fonctions de responsables de service accueillant du public (26 réponses).

Les résultats synthétiques de ces deux enquêtes sont présentés dans les annexes X et XI.

Cette démarche d'enquête apporte des éléments pour alimenter la réflexion développée ici.

Différents regards sur une même situation : la part importante de la subjectivité

La subjectivité dans la perception des situations difficiles est fréquemment observée parmi les agents d'accueil et les managers.

Chaque individu adopte une perspective différente, influencée par son poste, son expérience dans l'accueil de publics, son histoire personnelle, sa gestion du stress et des émotions, sans oublier le contexte spécifique de la situation.

Une même situation peut ainsi être perçue comme difficile par certains et normale par d'autres.

Les écarts de perception sont particulièrement marqués lorsqu'il s'agit de qualifier ce qui relève de l'agressivité à l'accueil. Selon le contexte et les individus, certains comportements sont perçus comme des incivilités ou, au contraire, comme normaux. Le degré d'exposition aux actes d'incivilité joue également un rôle important dans la perception de ces actes, qui peut osciller entre la banalisation et l'intolérance.

Cela souligne l'importance, dans la gestion des situations difficiles, de la prise en compte de sa propre représentation et de ses émotions dominantes. Se centrer uniquement sur l'usager et ses problématiques revient à négliger la dimension dynamique de la relation, qui varie en fonction du positionnement et du comportement de l'hôte d'accueil.

B - Des publics ou des comportements difficiles ?

L'enquête menée interroge sur les notions de publics difficiles et de comportements difficiles. Bien que ces deux notions soient distinctes, certaines réponses montrent des points communs.

De manière générale, il apparaît complexe de qualifier de manière objective les publics dits difficiles.

À la question « *quels sont selon vous les publics difficiles ?* », un manager a répondu « *potentiellement tout le monde (jeune, adulte et vieux)*. Selon la situation : *personnes âgées, personnes de nationalité étrangère, personnes handicapées, personnes aisées et pauvres* ».

Cette réponse illustre le fait que la communication peut devenir difficile avec toute personne, dès lors qu'il y a incompréhension, frustration et que les émotions non régulées prennent le dessus.



Remarque

Des individus habituellement posés et maîtres d'eux-mêmes peuvent perdre le contrôle d'une situation relationnelle sous l'effet d'émotions intenses. Ce phénomène peut survenir tant du côté des publics que des accueillants, malgré les compétences professionnelles incontestables de ces derniers.

Il y a toutefois des facteurs individuels ou sociétaux qui peuvent augmenter les difficultés dans les relations.

1. Une typologie de publics difficiles ?

On peut repérer, chez les usagers, certaines caractéristiques, ou fragilités, rendant l'accueil et la communication plus complexes et plus difficiles. Ces fragilités vont être d'ordre individuel ou collectif.

a) *Publics présentant des fragilités individuelles*

Ces fragilités individuelles appartiennent à la personne en propre et peuvent nuire à la qualité de la relation. La plupart sont bien identifiées par les personnes ayant répondu à l'enquête :

Fragilités psychosociales engendrant un risque accru de violence :

- troubles et maladies psychiques ;
- passif violent ;
- pathologies (problèmes neurologiques, lésions cérébrales...) ;
- abus de substances psychotropes et addictions.

Ces différentes problématiques peuvent décupler la tension dans les situations de communication délicates et parfois empêcher toute communication. Le *self control* étant moindre, la frontière entre agressivité et agression devient ténue.

Fragilités rendant la communication plus délicate :

- **handicaps dits « invisibles »** : ces situations de handicap génèrent différentes difficultés dans la compréhension, l'interaction avec autrui, la régulation des émotions. Selon l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées), ces handicaps concernent 20 % des personnes détentrices d'une reconnaissance administrative du handicap (RQTH, reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé) ;
- **analphabétisme et illettrisme** : la plupart des personnes ayant grandi en France ont pu apprendre les codes écrits, l'analphabétisme est ainsi peu prégnant (moins de 1 % de la population). Il concerne majoritairement les gens du voyage et les personnes étrangères issues de pays où l'instruction n'est pas obligatoire. En revanche, l'illettrisme, qui renvoie à la non-maîtrise des compétences linguistiques de base, est plus présent et concerne, en 2022, 10 % des personnes âgées de 18 à 64 ans (source : [Insee](#)) ;
- **illectronisme** : La non-maîtrise des compétences nécessaires à l'utilisation des ressources numériques concerne 15,4 % de la population en 2021, [selon l'Insee](#). À l'heure de la dématérialisation des démarches administratives et du tout-numérique, l'illectronisme constitue un frein à l'accès aux services publics pour une part importante de la population.

Ces multiples fragilités peuvent interférer dans la qualité de la communication (gestion des émotions, qualité des interactions avec autrui) et dans la compréhension de la situation et des réponses apportées. Avec la frustration, elles peuvent également entraîner des réactions émotionnelles inadaptées.

Les publics présentant ces fragilités sont plus ou moins présents dans les accueils, en fonction des missions de service public assurées.