

La médiation de dettes : une activité professionnelle stressante ? L'expérience des travailleurs sociaux, des juristes et des avocats-médiateurs.

Caroline Jeanmart

Janvier 2016

Abstract :

Cet article vise à analyser et à comprendre le stress ressenti par les médiateurs de dettes dans l'exercice de leur activité, qu'ils soient membres du personnel d'institutions agréées pour la médiation de dettes ou avocats-médiateurs. Il se base sur différentes enquêtes menées par l'Observatoire du Crédit et de l'Endettement auprès de plus de 800 médiateurs de dettes issus des trois régions du pays. Le stress des médiateurs de dettes est interrogé sous deux angles : d'une part, le niveau de stress ressenti et, d'autre part, les facteurs pouvant expliquer celui-ci. Cet article propose en conclusion une série de réflexions visant à le prévenir.

De manière globale, les médiateurs évaluent leur niveau de stress moyen à 6,8/10. Moins de 5% des répondants évoquent un niveau de stress maximal et moins de 2% l'évaluent au minimum. Toutefois, les médiateurs des institutions agréées se disent, en moyenne, plus stressés que les avocats-médiateurs.

Les deux principales sources de stress communes aux médiateurs d'institutions agréées et aux avocats sont, d'une part, les relations avec certains bénéficiaires et, d'autre part, une charge de travail jugée trop importante. Les médiateurs exerçant en institution agréée citent comme troisième source de stress les relations avec certains créanciers. Les autres sources de stress les plus fréquemment citées par les avocats-médiateurs sont, d'une part, les délais à respecter et, d'autre part, l'engagement de leur responsabilité éthique et professionnelle vis-à-vis des ménages en médiation de dettes.

L'Observatoire remercie les médiateurs de dettes et les autres professionnels ayant pris part aux enquêtes dont certains résultats sont présentés dans cet article, pour leur collaboration, leur disponibilité et leurs marques d'intérêt.

Il remercie également Maître Philippe Dechamps (avocat-médiateur de dettes), Lucie Devillé (attachée-juriste au service de médiation de dettes du C.P.A.S. de Namur), Valérie Gehain (coordinatrice principale du centre de référence en médiation de dettes pour la province du Hainaut) et Olivier Grégoire (assistant social, médiateur de dettes judiciaire de l'A.S.B.L. Actions Sociales du Brabant Wallon) pour leur relecture attentive et leurs commentaires.



Sommaire

<u>Introduction</u>	3
1. <u>Le niveau de stress ressenti par les médiateurs de dettes</u>	3
1.1. Un stress différemment ressenti selon le profil du médiateur (S.M.D. versus avocats), mais pas selon le type de médiation pratiquée (R.C.D. versus médiation non judiciaire)	4
1.2. Les caractéristiques des travailleurs de S.M.D. exprimant un niveau de stress plus élevé	5
1.3. Les caractéristiques des avocats exprimant un niveau de stress plus élevé	6
2. <u>Les facteurs de stress ressentis par les médiateurs de dettes</u>	6
2.1. Les facteurs de stress liés à la tâche à accomplir	8
2.1.1. Les facteurs communs aux différents profils de répondants	8
a) La responsabilité éthique et professionnelle	8
b) Les urgences	9
c) Les adaptations fréquentes liées à des changements de la situation de certains bénéficiaires	9
2.1.2. Les facteurs presque exclusifs aux personnels des S.M.D.	9
a) La complexité des situations	9
b) L'absence de solutions	9
2.2. Les facteurs liés au contexte de travail	10
2.2.1. Les facteurs communs aux différents profils de répondants	10
a) La charge de travail	10
b) Les délais	11
2.2.2. Les facteurs spécifiques aux personnels des S.M.D.	11
a) La gestion de l'absentéisme et les retours de congé	11
b) La gestion de plusieurs fonctions	12
c) Le manque de soutien juridique	12
2.3. Les facteurs liés aux relations interpersonnelles	12
2.3.1. Les relations avec certains bénéficiaires	12
2.3.2. Les relations avec certains créanciers	13
2.3.3. Les relations avec le tribunal du travail (pour les médiateurs pratiquant le R.C.D.)	13
2.3.4. Les relations avec la hiérarchie ou avec les collègues/confrères	14
<u>En guise de conclusion : quelles pistes de solutions face au stress ?</u>	15
<u>Bibliographie</u>	19

Introduction

Selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2014), le stress est le deuxième problème de santé lié au travail le plus dénoncé en Europe. Le stress professionnel est de plus en plus documenté dans la littérature et touche tous les secteurs d'activité. Il semble toutefois qu'il soit d'autant plus ressenti par les personnes exerçant une profession relationnelle.

Le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé du professionnel et les ressources dont il dispose pour répondre à ces exigences (agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2014).

Il a un impact à différents niveaux, tant sur le professionnel lui-même que sur son environnement. Pour citer quelques exemples, il entraînerait une augmentation de l'absentéisme, des accidents de travail et des maladies professionnelles, du turn-over du personnel, des baisses de production et de qualité ainsi que des litiges entre les salariés et leurs employeurs (Moisson, 2010).

Sur base d'enquêtes auxquelles plus de 800 médiateurs de dettes des trois régions du pays ont pris part¹, cet article se donne pour objectif d'analyser et de comprendre le niveau de stress ressenti par les médiateurs de dettes dans le cadre de leur activité². Le stress est analysé en interrogeant, d'une part, son niveau ressenti (section 1), et, d'autre part, les sources de celui-ci (section 2). Quelques pistes de réflexion sont proposées en conclusion en vue de prévenir ce stress.

Cet article présente principalement les résultats issus des réponses à deux questions posées aux médiateurs de dettes.

L'une d'elles a trait au niveau de stress ressenti.

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le niveau de stress lié à votre activité en médiation de dettes ? (1 = aucune stress et 10 = stress maximum).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La seconde interroge les facteurs du stress ressenti par les répondants.

Selon vous, en quelques mots, quelles sont les principales sources du stress que vous ressentez ?

1. Le niveau de stress ressenti par les médiateurs de dettes³

En moyenne, les médiateurs de dettes évaluent leur niveau de stress à 6,8/10. La médiane est de 7/10, ce qui signifie qu'une moitié des répondants l'estime à plus de 7/10.

¹ Les résultats présentés dans cet article sont issus de deux types de collecte de données réalisées par l'Observatoire du Crédit et de l'Endettement en 2014 : d'une part, une enquête en ligne à laquelle 735 médiateurs de dettes ont pris part (280 exerçant en Région wallonne, 391 en Région flamande et 64 en Région de Bruxelles-Capitale) et, d'autre part, une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 47 médiateurs (28 exerçant en Wallonie, 10 en Région flamande et 9 en Région de Bruxelles-Capitale). Au total, 206 avocats-médiateurs et 576 membres du personnel d'institutions agréées des trois régions du pays ont participé à ces collectes de données. En outre, des entretiens semi-directifs collectifs ont également été réalisés avec 57 médiateurs.

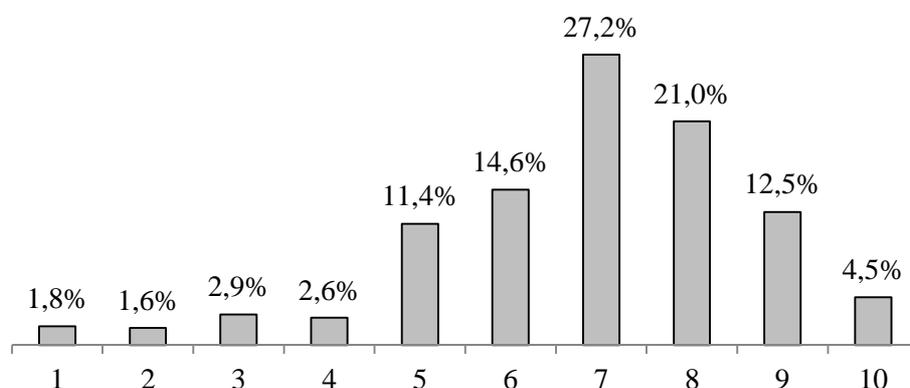
Une note méthodologique relative aux différentes enquêtes menées sur les professionnels de la médiation de dettes en Belgique est accessible sur le site de l'Observatoire du Crédit et de l'Endettement (www.observatoire-credit.be, rubrique « analyses et études »).

² Quatre remarques préalables sont nécessaires à la bonne compréhension des résultats. Premièrement, lorsque, dans l'article, sont évoqués les médiateurs de dettes, il s'agit de l'ensemble des professionnels de la médiation de dettes ayant participé aux enquêtes quel que soit leur profil. Deuxièmement, l'expression « membres du personnel des institutions agréées » renvoie aux médiateurs de dettes exerçant dans ces institutions qu'ils soient juristes, travailleurs sociaux ou d'autres formations. Toutefois, les juristes sont minoritairement représentés dans cette catégorie. Ils représentent 10% des répondants aux questionnaires en ligne et 2% des personnes rencontrées dans le cadre d'entretiens individuels. Troisièmement, les résultats concernant les avocats se focalisent spécifiquement sur ceux-ci, sans prendre en compte les juristes des institutions agréées. Quatrièmement, le terme « juristes » au sens large englobe tant les avocats que les juristes des institutions agréées.

³ Taux de réponse de 84,9%.

Moins de 5% des répondants évoquent un niveau de stress maximal et moins de 2% l'évaluent au minimum (voir le graphique 1 ci-dessous). Pour moins de 10% des répondants, il est inférieur à 5/10.

Graphique 1. Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le niveau de stress lié à votre activité en médiation de dettes (1= aucun stress et 10= stress maximum) - Tous les répondants

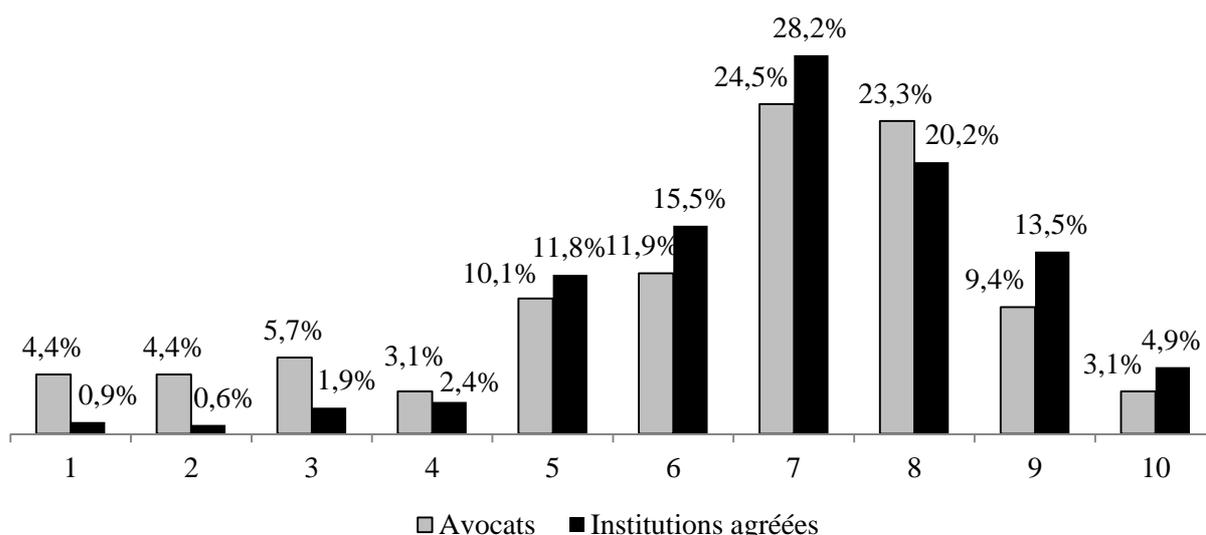


Source : Enquête O.C.E.

1.1. Un stress différemment ressenti selon le profil du médiateur (S.M.D. versus avocats), mais pas selon le type de médiation pratiquée (R.C.D. versus médiation non judiciaire)

Les médiateurs de dettes des institutions agréées⁴ se disent, en moyenne, plus stressés que les avocats-médiateurs (7/10 pour les premiers et 6,4/10 pour les seconds⁵). Ils sont notamment près de 5% de personnels d'institutions agréées à évaluer leur stress au maximum contre 3% des avocats (voir le graphique 2 ci-dessous).

Graphique 2. Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le niveau de stress lié à votre activité en médiation de dettes (1= aucun stress et 10= stress maximum)



Source : Enquête O.C.E.

⁴ Dans cet article sont utilisées indifféremment les expressions « services de médiation de dettes », « S.M.D. » ou « institutions agréées » pour désigner les institutions de médiation de dettes agréées par les autorités compétentes.

⁵ Bien que la différence entre les deux scores paraisse faible, elle est statistiquement significative ce qui permet de conclure que les premiers se disent effectivement davantage stressés que les seconds. Les tests d'égalité de moyennes sont significatifs à 1%.

A l'inverse, ils sont 4,4% des avocats à évaluer leur stress au minimum, contre moins de 1% des travailleurs d'institutions agréées.

Cette différence pourrait s'expliquer par le type de procédures le plus fréquemment mis en œuvre par ces deux profils de professionnels (R.C.D. versus médiation non judiciaire). Or, selon nos résultats, ce n'est pas le cas. Il n'existe pas de différence significative entre le niveau de stress ressenti et le type de médiation de dettes pratiquée. Ceci signifie que les médiateurs pratiquant le R.C.D. ne se disent pas moins (ou plus) stressés que les médiateurs pratiquant la médiation non judiciaire. En effet, les médiateurs de dettes exerçant en S.M.D. (et pratiquant le R.C.D.) ressentent un niveau de stress significativement supérieur à celui des avocats.

Une autre hypothèse permettrait d'expliquer cette différence de stress ressenti, à savoir le statut d'activité du répondant. Les avocats exercent la médiation de dettes en tant qu'indépendants alors que les membres du personnel des S.M.D. l'exercent en tant que salariés. Selon cette hypothèse, ce serait le cadre de travail et le statut d'activité qui expliqueraient en partie cette différence de stress ressenti.

Avant d'aller plus loin dans l'analyse, soulignons qu'un nombre non négligeable de médiateurs ne se sentent pas ou se sentent faiblement stressés. Cet article se focalise sur le stress exprimé et sur ses facteurs déclencheurs. Le lecteur ne doit toutefois pas perdre de vue qu'un certain nombre de médiateurs ne ressentent pas ce stress ou que celui-ci n'interfère pas sur leur travail.

De l'avis de plusieurs avocats-médiateurs, « le R.C.D. représente de loin la partie la moins stressante de l'activité du cabinet »⁶. Certains d'entre eux l'expliquent par trois facteurs : « *Premièrement, la compétence du barreau [par l'avocat] permet d'appréhender la situation du surendettement et la procédure qui la balise avec une vision plus "holistique" des problèmes posés. L'avocat a une maîtrise de la situation dans les faits et dans la procédure. Cette maîtrise est élisive de stress. Deuxièmement, la qualité d'avocat, les connaissances juridiques, l'habitude du règlement de conflit et de la procédure sont une aide précieuse, tant à l'égard des débiteurs qu'à l'égard des créanciers. Le débat sur une prescription, par exemple, ou sur un privilège ; quand il y en a, les questions relatives aux ventes d'immeubles,... Une certaine autorité liée à la compétence conjuguée à l'expérience est également élisive de stress. Troisièmement, la qualité d'avocat permet de se présenter face au tribunal "à armes égales" en termes de procédure, ce que les magistrats savent parfaitement* ». De l'avis de ce médiateur, « *la compétence, l'expérience et l'organisation permettent d'éliminer pratiquement l'intégralité du stress* ».

Dans une optique de prévention de stress au travail, il est utile d'interroger les profils de médiateurs exprimant le niveau de stress le plus élevé.

1.2. Les caractéristiques des travailleurs de S.M.D. exprimant un niveau de stress plus élevé

Tous les travailleurs de S.M.D. n'expriment pas un même niveau de stress. Certains profils se démarquent à ce sujet. Deux résultats sont à souligner.

Premièrement, il existe une corrélation positive⁷ entre le niveau de stress ressenti et la région d'exercice du médiateur. Nos analyses montrent que les médiateurs de S.M.D. exerçant en Région flamande expriment un niveau de stress supérieur à ceux n'exerçant pas dans cette région (7,2/10 pour les premiers contre 6,8/10 pour les seconds⁸). Ce résultat ne semble pas s'expliquer par une organisation du secteur différente dans cette région par rapport aux autres. En effet, on ne constate pas de différence significative dans le niveau de stress dans cette région en fonction du type d'institution

⁶ Les passages entre guillemets et en italique reprennent littéralement des extraits d'entretiens réalisés avec les médiateurs de dettes.

⁷ La corrélation renseigne le sens ainsi que la force de la relation linéaire entre deux variables. On parle de corrélation positive, lorsque les deux variables évoluent dans le même sens. Toutefois, une corrélation positive ne signifie pas nécessairement qu'il y ait un lien de cause à effet entre deux variables.

⁸ Bien que la différence entre les deux scores paraisse faible, elle est statistiquement significative ce qui permet de conclure que les premiers se disent effectivement davantage stressés que les seconds. Les tests d'égalité de moyennes sont significatifs à 2%.

dans lequel exerce le médiateur. Ceci signifie que les médiateurs exerçant en Région flamande n'expriment pas de niveau de stress significativement différent selon le type d'institution agréée dans lequel ils exercent.

Deuxièmement, les analyses soulignent également une corrélation négative⁹ entre le niveau de stress exprimé et trois autres variables : le niveau de satisfaction à l'égard de son activité professionnelle, le sentiment de reconnaissance professionnelle de la part de sa hiérarchie et le sentiment d'utilité. Ce qui signifie qu'au plus un médiateur se sent reconnu professionnellement par sa hiérarchie ou, au plus il se sent satisfait de son activité professionnelle, ou au plus il se sent utile, au moins il exprime un niveau de stress élevé.

Les autres analyses réalisées ne se sont pas révélées statistiquement significatives. Les médiateurs de S.M.D. n'expriment pas de niveau de stress différent selon les caractéristiques suivantes : leur âge, leur sexe, le type de contrat de travail (durée déterminée ou indéterminée), le type d'institution agréée dans lequel ils exercent (A.S.B.L.¹⁰, C.P.A.S.¹¹, association de C.P.A.S.¹², C.A.W.¹³), le nombre de dossiers pris en charge personnellement, le nombre d'années d'expérience en médiation de dettes ou encore le type de médiation pratiquée (judiciaire ou non judiciaire).

Ces résultats soulignent dès lors que le stress des médiateurs varierait principalement en fonction de leur perception de leur activité professionnelle (satisfaction, reconnaissance et utilité).

1.3. Les caractéristiques des avocats exprimant un niveau de stress plus élevé

Les analyses indiquent que les avocats répondant n'expriment pas un niveau de stress statistiquement différent selon les caractéristiques suivantes: leur âge, leur sexe, la région d'exercice, le nombre d'année d'expérience en médiation de dettes, la proportion que représentent les dossiers de médiation de dettes au regard de l'ensemble de l'activité du cabinet, leur sentiment d'utilité ou encore le niveau de satisfaction à l'égard de leur activité professionnelle.

Ceci signifie que, quelles que soient ces caractéristiques des avocats, ils n'expriment pas de niveau de stress significativement différent des autres répondants.

2. Les facteurs du stress ressenti par les médiateurs de dettes

Selon la littérature, les causes du stress au travail sont multiples et varient notamment selon le secteur d'activité et selon la fonction de l'individu au sein de l'institution (Legéron, 2008). De manière générale, les facteurs de stress au travail peuvent être regroupés en quatre catégories :

- (1) les facteurs liés à la tâche à accomplir,
- (2) les facteurs liés au contexte de travail,
- (3) les facteurs liés à l'individu,
- (4) et les facteurs liés aux relations interpersonnelles (Legéron, 2004).

Ces facteurs de stress peuvent interagir entre eux, en se neutralisant ou au contraire en se renforçant (Legéron, 2008).

Certains auteurs (notamment Legéron, 2004) ont identifié les « stressseurs » les plus fréquents:

- (1) La charge de travail. Le stress lié à la charge de travail se caractérise par une quantité importante de travail à accomplir (nombre important d'informations - souvent complexes - à traiter), associée à des exigences importantes de qualité, dans de fortes contraintes de temps.

⁹ On parle de corrélation négative, lorsque les deux variables évoluent dans un sens opposé. Toutefois, comme nous l'avons mentionné plus haut, une corrélation négative ne signifie pas nécessairement qu'il y ait un lien de cause à effet entre deux variables.

¹⁰ Association sans but lucratif.

¹¹ Centre public d'action sociale.

¹² Les associations de C.P.A.S. sont des associations régies par la loi organique des C.P.A.S. du 8 juillet 1976. Cette loi prévoit la possibilité, pour les C.P.A.S., de former une association avec un ou plusieurs autres C.P.A.S., avec d'autres pouvoirs publics et/ou avec des personnes morales autres que celles qui ont un but lucratif, en vue de réaliser une des tâches confiées aux C.P.A.S. par cette même loi.

¹³ Centrum Algemeen Welzijnswerk.

- (2) Les changements. L'environnement professionnel peut contraindre l'individu à s'adapter à des changements plus ou moins importants/fréquents tels que des réorganisations (fusions, restructurations, etc.), la mise en place de nouvelles technologies (aussi appelé « techno-stress »), etc. L'accélération des rythmes de changement est souvent associée à la nouveauté et à l'inconnu (d'où la difficulté de prévoir et donc de s'organiser), mais aussi à des incertitudes majeures (concernant la trajectoire professionnelle, des incertitudes concernant l'emploi, par exemple).
- (3) Les frustrations. Les attentes des professionnels sont parfois déçues. Le manque de renforcements aussi bien « matériels » (rémunérations, carrières, etc.) que « sociaux » (manque de considération ou de valorisation) ou même « symboliques » (sens donné à son travail) expliquent les phénomènes de frustration. Ces déceptions peuvent en partie être liées aux exigences de plus en plus fortes qu'ont les individus à l'égard de leur travail.
- (4) Et les relations. Les contacts avec des bénéficiaires exigeants, impatient, non collaborant, voire parfois agressifs ou violents contribuent aux situations de stress. De plus, au sein d'une même organisation, les relations entre collègues/confrères ou avec la hiérarchie peuvent aussi être plus ou moins conflictuelles. Les nouvelles formes de management et d'organisation de travail obligent par ailleurs des coopérations entre individus qui ne sont pas « forcément naturelles ».

Selon le modèle de l'équilibre effort/rétribution, le stress au travail « serait notamment une conséquence du déséquilibre entre ce que le travailleur apporte (engagements, efforts, sacrifices, ...) dans son travail et ce qu'il en retire (gratifications matérielles et symboliques) (Siegrist, 1996) ou quand, dans le cas des services à la personne, il ressent un manque de réciprocité dans l'échange (Schaufeli, 2001) » (Loriol, 2011, p.43).

La question que pose notamment cet article est la suivante : les analyses de la littérature reflètent-elles la réalité vécue par les médiateurs de dettes ? Pour le savoir, il a été demandé aux médiateurs de dettes de citer les principales sources de stress en lien avec leur activité de médiateur (voir l'introduction). Le tableau 1 ci-dessous les reprend de manière détaillée et distincte en fonction du profil du répondant¹⁴.

Tableau 1. Selon vous, en quelques mots, quelles sont les principales sources du stress que vous ressentez ?			
	Tous les répondants ¹⁵	Avocats ¹⁶	Institutions agréées ¹⁷
Relations avec certains bénéficiaires	55,5%	82,5%	45,8%
Charge de travail	35,3%	13,9%	43,1%
Relations avec certains créanciers	13,4%	5,1%	16,4%
Délais	11,8%	9,5%	12,7%
Responsabilité éthique et professionnelle	10,9%	9,5%	11,4%
Relations avec la hiérarchie ou avec les collègues	9,9%	0,7%	13,2%
Urgences	9,3%	2,9%	11,6%
Complexité des situations	6,8%	0,7%	9%
Absence de solutions	5,2%	0,7%	6,9%
Relations avec le tribunal du travail (uniquement les répondants pratiquant le R.C.D.).	6%	6,6%	5,4%
Situations changeantes des bénéficiaires	2,9%	2,2%	3,2%
Absentéisme, retour de congés	1,2%	0,0%	1,6%
Gestion de plusieurs fonctions	1,2%	0,0%	1,6%
Manque de soutien juridique	0,8%	0,0%	1,1%
Problèmes informatiques	0,6%	0,0%	1,6%

Source : Enquête O.C.E.

¹⁴ Dans le cadre de la récolte de données, des résultats non quantifiables ont également été recueillis. Ils complètent ces résultats chiffrés.

¹⁵ Taux de réponse de 82,5% : 82,5% des médiateurs ayant répondu à la question relative à l'évaluation du niveau de stress ont répondu à la question ouverte : « Selon vous, en quelques mots, quelles sont les principales sources du stress que vous ressentez ? »).

¹⁶ Taux de réponse de 86,2% : 86,2% des avocats-médiateurs ayant répondu à la question concernant leur niveau de stress ont répondu à la question ouverte relative aux sources du stress.

¹⁷ Taux de réponse de 81,3% : 81,3% des médiateurs exerçant en institution agréée ayant répondu à la question concernant leur niveau de stress ont répondu à la question ouverte relative aux sources du stress.

Une première lecture du tableau 1 ci-dessus indique que les deux principales sources de stress communes aux médiateurs d'institutions agréées et aux avocats-médiateurs sont, d'une part, les relations avec certains bénéficiaires et, d'autre part, la charge de travail jugée trop importante.

Les médiateurs exerçant en institution agréée citent comme troisième source de stress les relations avec certains créanciers. Les autres sources de stress les plus fréquemment citées par les avocats-médiateurs sont, d'une part, les délais à respecter et, d'autre part, l'engagement de leur responsabilité éthique et professionnelle vis-à-vis des ménages en médiation de dettes.

Si certains médiateurs citent une ou deux sources principales de stress, d'autres évoquent un stress lié à un ensemble de facteurs qui, pris isolément, ne posent pas problème, mais mis côte à côte sont anxiogènes, comme le souligne un travailleur social : « *En fait, c'est un ensemble de choses : un minimum de cinq personnes reçues chaque jour + une nouvelle médiation chaque semaine + le téléphone non-stop (créanciers, médiés et autres) + les comptes de gestion budgétaire à gérer (vérifier les factures qu'on nous dépose, faire le paiement des charges et des dettes, etc.) + les courriers entrant à analyser, à encoder et auxquels il faut répondre + les courriers sortant à rédiger + gérer les personnes qui viennent sans rendez-vous pour une urgence...* ».

Analysons de manière détaillée les réponses en fonction des différentes catégories présentées précédemment (tâche, contexte, individu et relations). Notons d'emblée que, parmi les sources de stress évoquées, aucune n'est intrinsèque au professionnel, si ce n'est que certains médiateurs se disent perfectionnistes.

2.1. Les facteurs liés à la tâche à accomplir

Cinq facteurs de stress en lien avec les tâches sont cités par les médiateurs, certains sont communs aux avocats-médiateurs et aux travailleurs des S.M.D., d'autres sont spécifiques au second profil.

2.1.1. Facteurs communs aux différents profils de répondants

a) La responsabilité éthique et professionnelle

Ce sentiment de forte responsabilité est prégnant dans le discours de certains médiateurs de dettes (10% des répondants). Certains se sentent « *responsables de l'avenir des ménages* », la situation de ces derniers étant très précaire. Ils se considèrent alors comme une bouée de sauvetage pour ceux-ci (voire leur « *dernier espoir* ») et prennent leur mission très au sérieux, se mettant dès lors une pression supplémentaire. Ils soulignent notamment les « *répercussions de [leurs] décisions sur la vie des gens et des petits créanciers* ». Cette responsabilité est ressentie tant vis-à-vis des bénéficiaires que des créanciers. Bien que ce facteur soit cité à la fois par les travailleurs des S.M.D. que par les avocats, les premiers le citent davantage que les seconds (11,4% contre 9,5%).

Cette responsabilité, ils la déclinent de différentes manières :

- Premièrement, une responsabilité liée à leurs connaissances juridiques : être à même de faire jouer les réglementations pertinentes et adéquates vis-à-vis de chaque situation.
- Deuxièmement, une responsabilité liée au respect des procédures et des délais. Certains évoquent un stress « *de ne rien rater de la procédure* ». Ceci aurait à la fois un impact sur les bénéficiaires et à la fois sur leur propre travail et sur leur réputation.
- Troisièmement, dans le cadre du R.C.D. ou d'une médiation de dettes non judiciaire associée à une gestion budgétaire, les médiateurs se sentent responsables du budget des ménages et des paiements dans les délais notamment : « *Notre responsabilité est souvent engagée notamment dans le cadre des comptes de gestion* ».
- Enfin, le stress ressenti est également lié à la crainte de l'échec de leur mission, à savoir le risque de « *rechutes* ».

b) Les urgences

Le stress est évoqué lors de « *situations d'urgence* », c'est-à-dire nécessitant une réaction rapide du médiateur. Sont notamment visées les saisies et les ventes publiques : « *Lorsque les gens viennent nous voir, car ils sont saisis le lendemain et que nous sommes face à eux et dépourvus de solutions* ». Ce stress est généré lorsque le médiateur est informé de ces procédures « *à la dernière minute* ». Il est lié à la faible marge de manœuvre du médiateur ou à son impossibilité de réagir ou de répondre aussi rapidement que les bénéficiaires le souhaiteraient. Ce stress est révélateur de la contradiction entre l'urgence exprimée par les bénéficiaires et le temps nécessaire au médiateur pour analyser la situation avant de pouvoir agir, le cas échéant.

Ce facteur de stress est davantage cité par les personnels des institutions agréées que par les avocats (11,6% contre 2,9%). Cette différence pourrait en partie s'expliquer par le fait que les avocats disposent de moyens légaux leur permettant de réagir face à ces situations dont sont dépourvus les travailleurs sociaux.

c) Les adaptations fréquentes liées à des changements de la situation de certains bénéficiaires

Les situations de certains bénéficiaires seraient relativement changeantes dans le temps, qu'il s'agisse d'évolutions de la structure familiale (séparation, famille recomposée, etc.) ou dans la régularité et le montant des revenus (activité professionnelle fluctuante, par exemple). Ces évolutions, fréquentes dans certains dossiers, contraignent les médiateurs à revoir régulièrement leur plan (lorsque celui-ci est établi), à revoir le budget ou retravailler leur projet de plan, créant une charge de travail supplémentaire qui peut conduire le médiateur à éprouver des difficultés à tenir les délais imposés par les différentes procédures. Ce facteur de stress est cité par 2,2% des avocats répondant et par 3,2% des travailleurs de S.M.D.

2.1.2. Facteurs presque'exclusifs aux personnels des S.M.D.

Outre les facteurs précités, les travailleurs des S.M.D. citent deux autres facteurs de stress liés aux tâches à accomplir : la complexité des situations vécues par les ménages et l'absence de solutions à proposer à certains d'entre eux.

a) La complexité des situations

Certains médiateurs (non juristes) se disent stressés par la complexité croissante des situations des ménages. Cette complexité est liée tant aux situations professionnelles que personnelles des bénéficiaires. Par complexité, il faut notamment comprendre la multiplicité des problématiques à traiter, dépassant bien souvent la sphère financière des ménages et incluant des problèmes familiaux, de santé, de logement, etc.

Près de 9% des travailleurs des S.M.D. évoquent ce facteur. Ils sont moins de 1% des avocats répondant à en faire de même.

b) L'absence de solutions

Les médiateurs de dettes considérant la finalité de leur mission comme un apurement de l'ensemble des dettes des ménages peuvent se sentir fatigués, voire stressés. C'est d'ailleurs principalement le cas des membres du personnel des institutions agréées, comparativement aux avocats (6,9% contre 0,7%). Comme l'évoque Laloy (2013), « la récurrence des situations (...) donne le sentiment à l'assistant social qu'il n'arrive pas à atteindre l'objectif premier de sa mission : l'autonomisation des usagers. Il y a une sorte de contradiction entre les finalités de la profession et la réalité du terrain qui, souvent, provoque une forme de désenchantement ». Comme l'indique ce médiateur d'institution agréée : « *Il n'y a pas de corrélation entre mon implication dans un dossier et le "résultat" de celui-ci tant en ce qui concerne les rapports avec les parties ou la durée de gestion de celui-ci* ».

Les médiateurs se disent dépourvus et stressés face à des situations qu'ils considèrent comme « *insolubles* ». Par cette expression, ils désignent principalement des situations dans lesquelles ils ne parviennent pas à établir de plan d'apurement en raison d'un manque de disponible ou des charges courantes trop importantes par rapport aux rentrées. La difficulté, mais également la frustration, tient au fait de trouver des solutions qui restent acceptables pour les ménages.

2.2. Les facteurs liés au contexte de travail

Les médiateurs citent six facteurs de stress en lien avec le contexte de travail. Certains sont communs aux différents profils de médiateurs, d'autres sont spécifiques aux médiateurs exerçant en institution agréée.

2.2.1. Facteurs communs aux différents profils de répondants

a) La charge de travail

La deuxième source de stress la plus fréquemment citée par les médiateurs est la charge de travail. Celle-ci est davantage pointée par les travailleurs d'institutions agréées que par les avocats (43,1% contre 13,9%). Cette forte disparité entre profils de médiateurs tient certainement au fait que les avocats, en tant qu'indépendants, gèrent eux-mêmes leur charge de travail et disposent d'une certaine autonomie dans l'organisation du travail. Cela ne veut toutefois pas dire que celle-ci soit supportable en tout temps.

Cette charge de travail renvoie tant au nombre de dossiers à gérer qu'au temps nécessaire au traitement de chacun d'eux en raison des délais impartis, de la complexité des situations, mais aussi et surtout, dans certaines institutions agréées, du manque de personnel dédié à la médiation de dettes (notamment source de listes d'attente).

Outre le stress lié à cette charge de travail en tant que telle, un autre stress qui en découle est évoqué : le risque d'oublis, d'erreurs (paiements, calculs, etc.), comme l'évoque ce travailleur social : « *J'éprouve du stress de faire une erreur dans mon travail qui pourrait être préjudiciable à toutes les parties* ».

Pour certains, cette charge de travail importante est accentuée par des contraintes organisationnelles, mais pas uniquement. D'après ses analyses concernant les travailleurs sociaux, Ravon (2009) souligne que « l'embarras de la pratique se joue certes toujours dans la relation d'aide avec le public, mais ce n'est plus l'utilisateur qui est visé. C'est en effet du côté des bouleversements qui déstabilisent les travailleurs sociaux dans l'exercice de leur métier qu'il faut entendre leurs plaintes : diversification des publics avec une extension de la vulnérabilité, difficulté à assurer l'accès (pourtant prioritaire) aux droits des usagers, multiplication des procédures et des dispositifs parfois dénués de mode d'emploi, juxtaposition de règles de droit incompatibles, renforcement de la logique de gestion et de contrôle ».

L'analyse de Laloy (2013) au sujet des travailleurs sociaux s'applique également aux avocats-médiateurs de dettes, eux aussi, concernés par ce métier relationnel : « les actes relationnels coexistent avec d'autres types d'actes, principalement liés à la gestion administrative des dossiers associés aux situations traitées, et qui répondent à une logique temporelle différente de celle exigée par la relation. C'est en ce sens que la pratique professionnelle d'un assistant social peut être catégorisée dans les formes de « travail complexe » (Datchary, 2004). En effet, les assistants sociaux doivent jongler avec ces tâches diverses, s'adapter en permanence à des situations nouvelles et gérer les « trames d'événements » difficiles à prévoir (Zarifian, 2003). De ce fait, « la dynamique des séquences d'activité » (Datchary, 2004) fait continuellement l'objet d'une modulation (Zarifian, 2004) qui n'est pas sans effet sur l'organisation du temps de travail des assistants sociaux ».

b) Les délais

La question des délais comme source de stress est partagée tant par les membres du personnel des institutions agréées (12,7%) que par les avocats-médiateurs (9,5%).

Cette question des délais dans le travail de médiation de dettes se décline à différents niveaux. Le respect de ces délais pose problème aux médiateurs en raison, d'une part, de la (sur)charge de travail et, d'autre part, de situations de non-collaboration des bénéficiaires.

Premièrement, les différents délais imposés dans le cadre de la procédure en R.C.D. que ce soit pour la demande de décompte aux créanciers, l'élaboration d'une proposition de plan et sa soumission aux différentes parties, etc. sont sources de stress. En outre, la gestion des paiements (réception et redistribution des revenus des bénéficiaires et exécution du plan vis-à-vis des créanciers) est une tâche anxiogène pour certains médiateurs, même s'ils mettent en place différentes stratégies pour que ces paiements soient réalisés dans de bonnes conditions.

Deuxièmement, certains médiateurs se disent stressés du fait d'échéanciers qu'ils s'imposent personnellement dans le cadre de la gestion de leurs dossiers.

Cette question des délais est également évoquée à d'autres niveaux, de manière spécifique, par les travailleurs des S.M.D. D'une part, pour certains membres du personnel des institutions agréées, les délais provoquant du stress sont liés à des impératifs imposés par les supérieurs hiérarchiques (par exemple, un délai imposé entre la première rencontre avec un médié et la rédaction d'un rapport social) et par les pouvoirs subsidiaires (transmission du rapport d'activité). D'autre part, certains médiateurs non judiciaires évoquent un stress lié aux délais à respecter dans les démarches vis-à-vis des créanciers et dans l'élaboration d'un plan de règlement.

Ce que revendiquent notamment les travailleurs sociaux, c'est une plus grande souplesse (en opposition à une logique administrative et judiciaire) dans les délais, justifiée par le caractère humain et relationnel de la médiation de dettes. Les analyses de Laloy (2013) soulignent que « les objectifs du travail des assistants sociaux ainsi que la manière de les atteindre sont difficilement formalisables a priori du fait de l'incertitude inhérente à la dimension humaine et relationnelle. Le développement de la relation et de l'accompagnement serait en effet peu compatible avec une logique organisationnelle qui tendrait à fixer des critères de performance prédéterminés et à favoriser une logique « *programmative* » (Chamberland et Le Bossé, 2009) ».

2.2.2. Les facteurs spécifiques aux travailleurs des institutions agréées

Outre ces facteurs également cités par les avocats, les travailleurs des S.M.D. en citent trois autres liés au contexte de travail : la gestion de l'absentéisme et des retours de congés, la gestion de plusieurs fonctions et le manque de soutien juridique.

a) La gestion de l'absentéisme et les retours de congés

Cette source de stress est exclusivement citée par une minorité de membres du personnel des institutions agréées (1,6%). Rappelons que l'une des difficultés principales des médiateurs est la charge de travail, notamment liée à un manque de personnel affecté à la médiation de dettes. Cela conduit les médiateurs à éprouver du stress en période de vacances, de maladie ou encore d'absences plus ou moins longues de collègues. Lorsque le service permet l'engagement d'un remplaçant, la situation peut tout de même rester problématique : « *Lorsqu'il y a remplacement de collègues, souvent c'est temporaire ou les personnes engagées sont non expérimentées* ».

b) La gestion de plusieurs fonctions

Cette source de stress est, elle aussi, exclusivement citée par une minorité de membres du personnel des institutions agréées (1,6%).

En effet, nombre de médiateurs n'exercent pas cette fonction à temps plein. Ils cumulent plusieurs postes dans différents services et parfois dans des implantations distinctes. La gestion de plusieurs « casquettes » leur pose problème (manque de temps, multiplication des compétences à acquérir, etc.) et génère un stress important. Certains parlent d'ailleurs de « *dispersion professionnelle* ».

c) Le manque de soutien juridique

Les travailleurs sociaux des institutions agréées évoquent, pour quelques-uns (1,1%), un manque de soutien juridique au sein de leur institution. Cette situation est génératrice de stress, notamment « *par peur de mal agir* ».

Bien que dans la plupart des institutions agréées, les médiateurs soient épaulés par des juristes exerçant au sein de l'institution ou par des avocats conventionnés, certains médiateurs souffrent de la faiblesse, voire de l'absence de soutien concernant des questions juridiques précises. Au vu de ce constat, la Région wallonne a souhaité davantage règlementer les prestations juridiques au sein des S.M.D. qu'elle agréée¹⁸.

2.3. Les facteurs liés aux relations interpersonnelles

Les relations avec quatre types d'acteurs sont présentées comme sources de stress par certains médiateurs de dettes : les bénéficiaires, les créanciers, le tribunal du travail (pour ceux qui pratiquent le R.C.D.) et les collègues ou la hiérarchie.

2.3.1. Les relations avec certains bénéficiaires

La majorité des répondants citent comme première source de stress les relations avec certains bénéficiaires (82,5% des avocats et 45,8% des membres de personnel d'institutions agréées).

Les médiateurs évoquant ce type de stress nuancent d'emblée leurs propos indiquant qu'en général, ces relations ne sont pas plus anxiogènes que les autres. Leurs commentaires visent donc une minorité d'entre eux qui leur « *demandent beaucoup d'énergie* », d'où leur sentiment de stress. Cet avocat illustre cette situation, dans le cas de dossiers en R.C.D. : « *Ce qui génère le plus de stress, ce sont les personnes qui téléphonent sans cesse pour avoir des revenus que je n'ai pas perçus ou pour avoir non-stop des compléments. Ce sont toujours les mêmes et représentent 20 % de l'ensemble des autres médiés, mais cela fait 80 % de stress* ». Les médiateurs soulignent également pouvoir comprendre l'impatience et la difficulté de certains bénéficiaires, mais que « *le stress est lié à l'accumulation des situations* » décrites ci-dessous.

Les relations avec les bénéficiaires peuvent être source de stress à deux niveaux.

Premièrement, certains médiateurs se disent « *exaspérés* » par l'attitude d'une minorité de bénéficiaires ne respectant pas le travail en cours (absence aux rendez-vous, non-collaboration, non-transmission des documents, indifférence ou non-respect par rapport aux engagements, report des responsabilités sur le médiateur, etc.), étant irrespectueux (agressivité, violence, menaces, etc.) ou en demande constante (interpellations constantes, exigences importantes à l'égard du médiateur en termes de délais de réponse, d'acceptations de dépenses extraordinaires – dans le cas du R.C.D., etc.). Ils

¹⁸ Décret du Gouvernement wallon du 31 janvier 2013 modifiant le Code wallon de l'Action sociale et de la Santé pour ce qui concerne l'agrément des institutions pratiquant la médiation de dettes (Moniteur belge du 15 février 2013) et Arrêté du Gouvernement wallon du 2 mai 2013 modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 1er mars 2007 portant exécution du décret du 7 juillet 1994 concernant l'agrément des institutions pratiquant la médiation de dettes (Moniteur belge du 15 mai 2013).

évoquent également un « *chantage émotionnel* » de certains. Le stress serait également généré par un manque de confiance vis-à-vis de certains bénéficiaires, notamment la crainte qu'ils contractent de nouveaux engagements financiers sans les prévenir, mettant ainsi en péril la médiation en cours.

Deuxièmement, et à l'inverse, les relations avec les bénéficiaires peuvent être sources de stress en raison de difficultés du médiateur à prendre distance dans certaines situations. Certains médiateurs expriment leur difficulté à « *gérer la souffrance des médiés* », comme en témoigne ce travailleur social : « *Nous sommes le premier interlocuteur des bénéficiaires, c'est donc nous qui récoltons leurs émotions (colère, frustration, pleurs, etc.)* ». Un autre confie son ressenti : « *J'ai l'impression d'être une goutte d'eau dans la mer face à la détresse des médiés* ». Cette situation semble être commune à une part importante de travailleurs sociaux, quel que soit leur champ d'activités. Par exemple, comme l'explique Laloy (2013), « les réactions affectives peuvent apparaître lorsque le professionnel est confronté à une situation qui résonne avec une situation personnelle. Souvent, être confronté à la détresse d'un enfant lorsqu'on est soi-même parent rend difficile le maintien de la position professionnelle ». Un médiateur d'institution agréée attribue d'ailleurs son stress aux situations dans lesquelles il « *ne [peut] pas accéder à toutes les demandes des bénéficiaires par rapport aux besoins de leurs enfants* ».

Ce stress est dès lors lié à une « *fatigue émotionnelle* », typique des métiers relationnels. De manière globale, comme l'évoque Ravon (2004) au sujet des travailleurs sociaux, « lorsque l'intervenant n'arrive plus à contenir ces affects, il risque un excès d'empathie (qui peut aller jusqu'à des formes d'emprise) ou, au contraire, de ne plus reconnaître ni supporter les valeurs et les comportements des usagers et de leurs familles (Pezet-Langevin et al., 1993) jusqu'à devenir indifférent, cynique, dégoûté, violent ou maltraitant (Fablet, 1998). Cette tension relationnelle se traduit, notamment chez les professionnels les plus exposés, par un taux élevé d'absentéisme, une fatigue physique particulière souvent associée à des troubles musculo-squelettiques, un turn-over important, des sorties précoces de la carrière ».

2.3.2. Les relations avec certains créanciers

Ce type de relations est davantage cité comme source de stress par les membres du personnel d'institutions agréées que par les avocats (16,4% contre 5,1%). Deux hypothèses pourraient expliquer cette différence de ressenti en fonction du profil du répondant. D'une part, il peut s'agir d'une question de statut : le statut d'avocat procurerait à ceux-ci une meilleure assise dans les discussions avec les créanciers et créerait moins de tension. D'autre part, il peut s'agir d'une question de procédure, les avocats pratiquant davantage le R.C.D. que les travailleurs sociaux ayant participé aux enquêtes. Cette procédure judiciaire étant plus règlementée que la médiation non judiciaire et le magistrat représentant l'instance décisionnelle, elle laisserait moins de place à la discussion et donc également aux tensions.

D'après les répondants, les relations avec certains créanciers sont génératrices de stress dans deux cas de figure :

- (1) Des créanciers « *mettant la pression* » aux médiateurs afin que ceux-ci respectent certains délais (réels ou non). Les médiateurs considèrent que certains créanciers « *manquent de patience* ».
- (2) Les négociations avec des créanciers de « *mauvaise volonté* », refusant systématiquement les propositions de plan ou « *en colère vis-à-vis de certaines propositions de plan* ». Certains travailleurs sociaux confient que « *certaines créanciers sont insatisfaits en raison de l'impossibilité de proposer un plan ou de la lenteur en raison des faibles revenus du bénéficiaire* ».

Ces situations sont relatées tant par des médiateurs judiciaires que non judiciaires.

2.3.3. Les relations avec le tribunal du travail (pour les médiateurs pratiquant le R.C.D.)

Les avocats se disent davantage stressés par ces relations que les membres du personnel des institutions agréées pratiquant le R.C.D. (6,6% contre 5,4%).

Les médiateurs pratiquant le R.C.D. (qu'ils soient avocats, juristes ou travailleurs sociaux) sont critiques à l'égard du système judiciaire et de l'organisation au sein des tribunaux du travail. Sont évoqués :

- (1) un contrôle excessif des médiateurs de la part de certains magistrats,
- (2) un nombre important de documents à transmettre,
- (3) des retards importants (en termes de taxation, de fixation, d'homologation, de clôture, de demande d'autorisations spéciales, etc.).

Certains médiateurs se sentent également peu soutenus par les magistrats qu'ils jugent parfois « *trop laxistes avec les médiés* ». Un avocat-médiateur attribue notamment son stress au « *soutien très relatif des magistrats eux-mêmes stressés, qui voient plus leur rôle comme celui d'un radar au bord de l'autoroute...* ».

Bien que ce facteur soit cité par l'ensemble des répondants, les médiateurs non-juristes développent un argumentaire différent des avocats. Certains disent éprouver du stress lors de leurs contacts avec le monde judiciaire. Certains travailleurs sociaux disent avoir « *peur des audiences* » d'autant plus si elles sont publiques (en raison du « *formalisme ambiant* »). Ils se disent mal à l'aise dans les contacts avec les magistrats : « *Lorsque je dois me présenter au tribunal pour discuter d'un dossier, j'ai toujours une appréhension car je ne suis pas avocate, et je ne suis pas à l'aise dans ce milieu. Au fur et à mesure je ressens moins ce stress mais je ne suis pas totalement à l'aise lorsque j'y suis confrontée* ». Cette appréhension se traduit également par les commentaires de travailleurs sociaux de Wallonie vis-à-vis de la récente incitation qui est faite aux institutions agréées de Wallonie à solliciter leur désignation comme médiateurs dans le cadre du règlement collectif de dettes¹⁹. Ce sentiment est sans doute lié à une sorte de complexe et d'impression de non-légitimité dans cette fonction. Toutefois, bien que génératrice de stress, cette fonction de mandataire de justice plait à ceux qui l'exercent et les motive à poursuivre leur activité.

2.3.4. Les relations avec la hiérarchie ou avec les collègues/confrères

Pour les médiateurs de dettes (presqu'exclusivement engagés au sein d'une institution agréée – 13,2% contre 0,7% des avocats), deux cas de figure génèrent du stress en lien avec des collègues/confrères ou leurs supérieurs hiérarchiques.

Premièrement, les « *exigences irréalistes* » de la hiérarchie, parfois en termes quantitatifs. Ce travailleur social évoque sa « *hiérarchie qui ne voit que les chiffres (nombre de dossiers, rentrée financière) et ne se soucie pas du travail effectué* ». Un autre travailleur social souligne : « *La source principale de stress vient de la hiérarchie. En effet, ils nous mettent régulièrement la pression sur le fait que nous devons établir un rapport complet de la situation dans le mois de la première rencontre (ce qui est pratiquement impossible dans la plupart des cas). De plus, ils nous imposent un nombre de dossiers trop important. Pour ma part, je dois suivre plus de 150 dossiers actifs sans l'aide d'un programme informatique spécifique à la médiation* ». Ce stress est notamment orienté par des questions d'ordre financier : « *la pression des autorités par rapport au budget en déséquilibre du service de médiation de dettes (pas suffisamment de subside, ni de rentrée de taxation)* ».

Deuxièmement, les doutes émis par les collègues ou la hiérarchie quant à l'utilité de leur mission. Ce stress est lié à la possibilité d'un aménagement de l'institution (réduction des effectifs, par exemple) ou de sa disparition et est donc directement en lien avec la peur de l'avenir et la pérennité de l'emploi. Ce travailleur social confie : « *Je suis dans l'incertitude de conserver mon emploi* ». Les problèmes relationnels avec certains collègues naîtraient de leur non-connaissance du travail de médiation de dettes : « *Il y a une non reconnaissance de la masse de travail effectuée par le SMD par notre hiérarchie et la méconnaissance de celle-ci des missions d'un SMD* ».

¹⁹ Décret du Gouvernement wallon du 31 janvier 2013 modifiant le Code wallon de l'Action sociale et de la Santé pour ce qui concerne l'agrément des institutions pratiquant la médiation de dettes (Moniteur belge du 15 février 2013) et Arrêté du Gouvernement wallon du 2 mai 2013 modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 1er mars 2007 portant exécution du décret du 7 juillet 1994 concernant l'agrément des institutions pratiquant la médiation de dettes (Moniteur belge du 15 mai 2013).

En guise de conclusion : quelles pistes de solutions face au stress ?

Cet article avait pour objectif d'évaluer et de comprendre le stress ressenti par les médiateurs de dettes dans le cadre de leur activité professionnelle.

Les médiateurs de dettes évaluent, en moyenne, leur niveau de stress à 6,8/10. La moitié des répondants l'évaluent à plus de 7/10. Toutefois, les médiateurs de S.M.D. se disent davantage stressés que les avocats. Les résultats des enquêtes n'ont pas permis d'identifier des caractéristiques spécifiques aux médiateurs exprimant un niveau de stress plus élevé. Toutefois, concernant les travailleurs de S.M.D., outre le lieu d'exercice, il semble exister un lien entre le niveau de satisfaction professionnelle, le sentiment d'utilité, le sentiment de reconnaissance professionnelle de la part de la hiérarchie et le stress. Ce qui laisserait supposer que l'environnement de travail est un facteur déterminant dans la perception du stress. La charge de travail ou l'importance de l'institution ne semblent pas les facteurs premiers de stress. Ils viennent sans doute accentuer un sentiment lié à une insatisfaction professionnelle due à un manque de reconnaissance ou d'utilité.

Rappelons néanmoins qu'un certain nombre de médiateurs de dettes ne se disent pas stressés ou se disent faiblement stressés. Ainsi, tous les médiateurs de S.M.D. et tous les avocats-médiateurs ne ressentent pas ce stress ou celui-ci n'interfère pas sur leur travail.

Sur base des résultats présentés dans cet article, cette conclusion propose quelques réflexions visant à prévenir ce stress et à discuter de quelques pistes pouvant aider les médiateurs qui en souffrent.

En préalable, il est important de noter que la littérature distingue les situations de stress aigu (quand une personne doit faire face à un événement ponctuel) des situations de stress chronique (lorsque cette situation est durable, entraînant des effets délétères). Cette conclusion se centre davantage sur les secondes situations.

Pour lutter contre le stress au travail, il faut le détecter, c'est-à-dire avoir une idée des difficultés rencontrées par les professionnels. Une première étape est donc la détection du problème. Celui-ci peut être visible. Il est également fréquent qu'il ne le soit pas. Dès lors, sa négation peut conduire à des situations extrêmes. Ainsi, dans certains S.M.D., plusieurs médiateurs ont été diagnostiqués en « burn-out » ou proches d'une situation d'épuisement professionnel.

Dans le travail de détection du stress, deux « acteurs » essentiels sont à distinguer. Premièrement, l'environnement de travail, source de stress à des niveaux divers : l'organisation du travail (type de contrôle du travail, relation avec les bénéficiaires, etc.), les relations de travail (soutien, reconnaissance, clarté des missions de chacun, etc.), la nature des tâches à effectuer (répétitivité, pression temporelle, etc.) ou encore l'environnement physique (espace de travail, bruits, etc.). Deuxièmement, l'individu qui peut lui-même renforcer ce stress (évaluation subjective des ressources, personnalité, implication dans les situations de travail, etc.).

Détecter le stress est une étape importante en raison de ses conséquences non négligeables tant sur le travailleur que sur l'environnement de travail. Ces conséquences peuvent être nombreuses et variées. En effet, le stress peut notamment avoir un impact sur (1) la santé physique (douleurs, troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, etc.), (2) sur la santé mentale (dépression, addictions, troubles du comportement, etc.), (3) sur l'organisation du travail (absentéisme, risque d'accidents du travail, baisse de la productivité, de la qualité du travail, turn-over du personnel, dégradation de l'ambiance de travail, augmentation des conflits, démotivation, etc.) ou encore (4) sur l'implication du travailleur (troubles de la perception, de la concentration, manque de créativité, difficultés à prendre des décisions, désinvestissement, etc.)

Une fois que cette première étape de détection a été réalisée, il est important d'évaluer les bonnes pratiques en matière de prévention du stress déjà mises en place. En effet, pour traiter cette problématique, il ne faut pas forcément chercher à faire plus, mais peut-être à adapter les outils de prévention existants.

Trois types d'interventions peuvent être réalisés en termes de prévention du stress (Alis et al., 2010).

Premièrement, des interventions visant à réduire les sources de stress (prévention primaire). Il s'agit d'« éliminer ou de contrôler les facteurs de risques présents dans le milieu de travail. L'objectif est d'agir sur les causes des risques plutôt que sur leurs conséquences » (Alis et al., 2010). Ces actions peuvent jouer tant sur l'organisation du travail et du temps de travail que sur la formation, la délégation des tâches, l'évaluation des performances, la reconnaissance au travail, etc.

Deuxièmement, des interventions visant à aider les individus à développer des capacités à faire face au stress (prévention secondaire). Il s'agit en quelque sorte d'outiller le professionnel pour lutter contre le stress, c'est-à-dire à reconnaître et à gérer ses réactions au stress (par exemple, via des séances d'information ou de sensibilisation). Toutefois, ce type d'intervention ne modifie pas les conditions de travail de l'individu car il s'attaque aux conséquences du problème pour en limiter les dommages.

Troisièmement, des interventions visant à accompagner les personnes souffrant de stress (prévention tertiaire).

Pour poursuivre cette réflexion, sans se vouloir exhaustif, revenons sur quelques facteurs de stress cités par les médiateurs de dettes ayant participé aux différentes enquêtes.

Le facteur de stress le plus fréquemment cité est les relations avec certains bénéficiaires. Ces relations sont inévitables pour les médiateurs de dettes. Toutefois, dans une optique de réduction des risques, différentes mesures sont envisageables : travailler sur l'engagement émotionnel du professionnel, développer l'entraide entre médiateurs dans certaines situations jugées compliquées (par exemple en permettant un relais vers d'autres médiateurs), proposer des formations spécifiques à la gestion de l'agressivité, de l'empathie, des émotions, à la communication, à l'affirmation de soi, etc.

Le second facteur de stress le plus fréquent est lié à la charge de travail. Dans le contexte actuel, cette charge de travail ne semble pas être amenée à diminuer. En outre, dans ce même contexte, l'enveloppe budgétaire allouée aux S.M.D. ainsi que celle allouée au fonctionnement des tribunaux du travail ne seront certainement pas réévaluées à la hausse. Dès lors, la prévention doit amener à s'interroger sur la manière de travailler dans des contraintes qui risquent d'augmenter au fil des années. L'une des questions à se poser est notamment celle de savoir si les situations de surendettement que les médiateurs de dettes sont amenés à traiter relèvent en majorité d'une médiation de dettes. Une des pistes est peut-être de réfléchir à recentrer les dispositifs existants pour qu'ils répondent aux situations pour lesquelles ils ont été créés et qu'ils ne soient pas engorgés par des situations qui ne relèvent pas de leurs attributions. Nous pensons notamment aux situations d'insolvabilité de plus en plus fréquentes pour lesquelles la médiation de dettes n'a pas de réponse à apporter. Une autre réflexion doit porter sur les rapports entre les objectifs fixés et les moyens alloués, générateurs d'un stress non négligeable. Cette réflexion est également valable pour les facteurs de stress liés aux délais à tenir.

Les relations entre certains médiateurs et certains créanciers sont influencées par la connaissance du cadre et des habitudes de travail, des modes de fonctionnement, des codes et du jargon de chacun²⁰. Une part importante de ces difficultés relationnelles trouve sa source dans une non-connaissance ou une faible connaissance des procédures par les interlocuteurs du médiateur. Il semble dès lors essentiel d'informer de manière complète et pertinente les interlocuteurs potentiels des médiateurs de dettes sur les procédures, les démarches ainsi que sur l'importance des délais et de la transmission de certains documents. De l'avis des médiateurs, les problèmes se posent moins fréquemment avec les interlocuteurs avec lesquels ils ont des contacts fréquents ou depuis une période relativement longue. L'interconnaissance (tant des personnes en tant que telle, que des spécificités des métiers de chacun) est une clé essentielle de la bonne collaboration.

²⁰ Voir à ce sujet : Jeanmart C., (2016), « Les relations interprofessionnelles entre les médiateurs de dettes et quelques acteurs du secteur » disponible sur le site de l'Observatoire du Crédit et de l'Endettement (www.observatoire-credit.be, rubrique « Analyses et études »).

Concernant les travailleurs de S.M.D., les relations avec les collègues et/ou la hiérarchie sont génératrices de stress. Sur cet aspect-là également, une connaissance plus fine des réalités de travail des uns et des autres pourrait être une des clés d'une meilleure compréhension mutuelle. En outre, un travail sur la reconnaissance professionnelle (du travail effectué, des difficultés vécues, etc.) pourrait ouvrir vers d'autres pistes.

Le stress naissant de la complexité de certains dossiers ainsi que de la gestion de situations changeantes des ménages en médiation de dettes pourrait en partie trouver un apaisement dans des échanges de pratiques entre médiateurs pour permettre une circulation d'outils et de manières de travailler pouvant aider certains d'entre eux.

Les relations avec le tribunal du travail sont sources de stress tant pour les avocats, que pour les juristes ou pour les travailleurs de S.M.D. Nous avons déjà évoqué précédemment la question des délais. Toutefois, une autre source de stress tient au sentiment de non-reconnaissance des médiateurs de la part des magistrats. Dès lors, là encore, une meilleure connaissance des réalités de travail des médiateurs judiciaires par les magistrats, une collaboration, voire une concertation dans la mise en place de nouvelles pratiques ou de nouveaux outils ainsi qu'une évaluation et la prise en compte du temps passé dans les dossiers sont des pistes parmi d'autres pour réduire ce facteur de stress. Dans une majorité d'arrondissements judiciaires, des réunions sont organisées annuellement auxquelles sont conviés l'ensemble des médiateurs judiciaires. Toutefois, dans certains cas, seuls les médiateurs-avocats s'y retrouvent. Ces réunions devraient être le lieu propice, non pas uniquement à la transmission d'informations des magistrats vers les médiateurs, mais également à la construction d'un cadre de travail commun où chacun trouve une place et surtout un sens à sa mission, tout en visant une certaine efficacité.

En outre, concernant les non-juristes appréhendant les contacts avec la justice, il est important de démystifier le monde judiciaire et de familiariser les médiateurs aux pratiques, aux codes, aux jargons spécifiques au R.C.D. et au tribunal du travail. Cela le plus tôt possible, dès la période d'apprentissage du métier, c'est-à-dire avant la première 'confrontation' avec ce milieu dans le cadre d'un dossier spécifique.

Les quatre derniers facteurs de stress cités par les médiateurs de dettes non-avocats (absentéisme et retours de congés, gestion de plusieurs fonctions, manque de soutien juridique, problèmes informatiques) font partie d'un ensemble de problèmes organisationnels importants à régler dans les institutions dans lesquels ils se posent. Premièrement, cela a déjà été évoqué, il est essentiel de veiller à l'environnement physique de travail et aux équipements qui sont mis à disposition du travailleur. La rigidité administrative de certaines institutions ne permettant pas de remplacer rapidement un équipement informatique défectueux par exemple, il est possible de trouver des « stratégies » laissant une marge de manœuvre pour accéder à des équipements fonctionnels. Deuxièmement, le stress généré par l'absence plus ou moins longue de collègues devrait encourager la réflexion sur des modes de fonctionnement alternatif (notamment dans des institutions plus petites) amenant à une répartition différente du travail. Troisièmement, certains médiateurs « *cumulant plusieurs casquettes* » ont développé des stratégies innovantes pour réduire le stress. Des échanges de pratiques sur ce sujet particulier permettraient de les mettre à jour et de réfléchir à leur éventuelle transposition dans d'autres institutions.

Quelle que soit la source de stress, d'autres pistes mériteraient d'être creusées : rendre possible des espaces d'entraide et de coopération entre collègues d'une même institution, entre confrères ou entre médiateurs de profils différents, organiser des échanges entre professionnels, favoriser l'accès à la formation professionnelle (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité, développement de l'intelligence émotionnelle, contrôle des émotions, attitudes mentales efficaces, etc.), veiller les indicateurs de dysfonctionnement, sensibiliser aux manifestations du stress professionnel, ouvrir la réflexion sur les méthodes d'évaluation des performances individuelles ou collectives et les modalités de reconnaissance du travail, etc.

Bibliographie

Alis D., Dumas M. et Poilpot-Rocaboy G., (2010), *Risques et souffrance au travail : Nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*, Paris : DUNOD.

Chamberland M. et Le Bossé Y., (2009), « *Le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités : comment dépasser les paradoxes présents dans les pratiques?* », actes du congrès de l'AIFRIS (Association internationale pour la formation, la recherche et l'intervention sociale), Hammamet.

Datchary C., (2004), « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements », *Réseaux*, n° 125, p. 175-192.

European Agency for Safety and Health at Work, (2014), *Executive summary: Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*.

Fablet D., (2004), « Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative », *Connexions*, n° 82, p.105-117.

International Labour Organization (ILO). *Stress at work. Programme on Safety and Health at Work and the Environment*. Genève : Safe Work, 2002.

Jeanmart C., (2016), « Les relations interprofessionnelles entre les médiateurs de dettes et quelques acteurs du secteur » disponible sur le site de l'Observatoire du Crédit et de l'Endettement (www.observatoire-credit.be, rubrique « Analyses et études »).

Laloy D., (2013), « L'articulation des temps sociaux dans la profession d'assistant social : une question d'engagement subjectif », *Enfances, Familles, Générations*, n°18, p.35-51.

Légeron P., (2004), « Le stress au travail : de la performance à la souffrance », *Droit Social*, n° 12, p.1086-1090.

Légeron P., (2008), « Le stress professionnel », *L'information psychiatrique*, n°9, Volume 84, p. 809-820.

Loriol M., (2003), « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'Année sociologique*, vol. 53/2, p. 459-485.

Loriol M., (2011), « Sens et reconnaissance dans le travail ». Traduction d'un texte de Marc Loriol, publié (en grec) dans le *Traité de sociologie du travail*, 2011, p.43-67.

Moisson V., Fuhrer C. et Cucchi A., (2010), « *Les déterminants du stress et de l'épuisement professionnel : le rôle de l'environnement relationnel* », Actes du XXIème Congrès de l'AGRH, St Maloo, 17 au 19 novembre.

Pezet-Langevin V., Villatte R et Logeay P., (1993), *De l'usure à l'identité professionnelle. Le burn out des travailleurs sociaux*, Montrouge : TSA Éditions.

Ravon B., (2009), « Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », *Informations sociales*, vol. 2, n° 152, p. 60-68.

Zarifian P., (2003), *À quoi sert le travail?*, Paris : La Dispute.

Zarifian P., (2004), « Contrôle des engagements et productivité sociale », *Multitudes*, n° 17, p. 57-67.