

51<sup>e</sup>

**congrès** - Florence (Italie)

du jeudi 11 au dimanche 14 novembre 2021

*« Le bonheur au travail :  
mythe ou réalité ? »*

51<sup>e</sup> Congrès  
du Mouvement Jeune Notariat  
Florence (Italie)  
du 11 au 14 novembre 2021

---

Le bonheur au travail :  
mythe ou réalité ?

---

Remerciements

L'équipe du 51<sup>e</sup> congrès du Mouvement Jeune Notariat tient à adresser de chaleureux remerciements à l'Union notariale financière (UNOFI) pour son soutien à la réalisation matérielle de cet ouvrage.

Le rapport de congrès est disponible en version « numérique » ou en version « papier » (selon disponibilité) sur simple demande au Mouvement Jeune Notariat : [info@mjn.fr](mailto:info@mjn.fr)

UNOFI

**Présidente** : Stéphanie JEANJEAN-BOUDON, notaire à Carpentras (Vaucluse).

**Rapporteur général** : Yohan PEGON, notaire à Saint-Cyr-au-Mont-d'Or (Rhône).

**Rapporteur de synthèse** : Soraya AMRANI MEKKI, professeure agrégée à l'Université Paris Nanterre.

**Coach consultante** : Catherine CAPALDO, formatrice ayant exercé en tant que notaire assistant.

**Rapporteurs** :

Vincent CUILLE, notaire à Générac (Gard).

Ludovic DUBREUIL, étudiant post-M2 à l'Université Paris II Panthéon-Assas.

Dominique LORCH-KALCK, notaire à Strasbourg (Bas-Rhin).

Fabienne MAGNAN, notaire à Paris.

Clément MERAUD-BEAUME, notaire à Beaumes-de-Venise (Vaucluse).

Régine VIDAL, collaboratrice aux formalités postérieures dans les Pyrénées-Orientales.



C. Capaldo, V. Cuille, L. Dubreuil, S. Jeanjean-Boudon, D. Lorch-Kalck,  
F. Magnan, C. Meraud-Beaume, Y. Pegon, R. Vidal,



S. Amrani Mekki  
Rapporteur de synthèse

## SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	1
PRÉFACE .....	3
INTRODUCTION .....	7
PARTIE I - LE BONHEUR DANS LE NOTARIAT .....	17
TITRE I - LES MAUX : UNE QUALITE DE VIE QUESTIONNÉE .	18
TITRE II - LE REMÈDE : UN MANAGEMENT À REPENSER .	76
PARTIE II - LE BONHEUR PAR LE NOTARIAT .....	169
TITRE I - UN BONHEUR POSSIBLE .....	170
TITRE II - UN BONHEUR MENACÉ ? .....	205

## AVANT-PROPOS

*« Le travail est indispensable au bonheur de l'homme ; il l'élève, il le console ; et peu importe la nature du travail, pourvu qu'il profite à quelqu'un : faire ce qu'on peut, c'est faire ce qu'on doit ».* Alexandre Dumas.

Ces quelques mots résonnent alors que l'équipe du congrès a rendu son rapport. Qu'en est-il du bonheur au travail dans le Notariat ?

Un thème ô combien d'actualité ! « Le Bonheur au travail : Mythe ou Réalité ? »

Ce sujet nous préoccupe tous : notaires, collaborateurs, instances. Pour ma part, j'ai été interpellée par la parution, en Juin 2017, dans le figaro étudiant d'un sondage réalisé par le Cabinet Happyatwork portant sur les 10 métiers où l'on serait le moins heureux. Il en ressortait que les collaborateurs du notariat seraient les moins heureux.

Ce cabinet a interrogé plus de 118 000 employés durant deux ans pour calculer leur taux de satisfaction au travail. Il en résultait que la fonction la moins épanouissante serait celle de clerc de notaire (seulement 10,3 % de satisfaction) suivie par celle de chef de publicité (26,5 % de satisfaction) et d'agent de police (27,4 % de satisfaction).

En 2019, toujours d'après le même cabinet « seuls 13 % des clercs de notaire se disent heureux ».

Qu'avons-nous fait ou pas fait pour que nos collaborateurs aient ce sentiment ? Partant du terrible constat qu'ils étaient les salariés les moins heureux au travail, j'ai souhaité relever le défi d'un congrès sur le thème du bonheur au travail, afin d'apporter des réponses aux questions que nous nous posons et que nous devons nous poser en tant que chef d'entreprise soucieux de la qualité de vie dans nos études.

Sans vouloir remettre en cause la véracité de ce sondage, l'équipe du 51<sup>ème</sup> congrès s'est interrogée sur sa représentativité et a, de son côté, directement interrogé les acteurs du notariat. Le résultat que je vous invite à consulter est éclairant.

Au-delà des chiffres, il y a un métier passionnant mais aussi éprouvant. Nous conseillons nos clients dans les bons et les mauvais moments de leur vie. J'ai pour habitude de dire que nous sommes des éponges à émotion. Il est vrai que certains jours ce n'est pas facile, surtout quand ils s'enchaînent. Ces jours-là nous avons envie de tout plaquer et d'aller élever des brebis sur le Larzac.

La crise sanitaire nous a durement touchés, certains plus que d'autres. Comme pour tous les secteurs d'activité, elle a eu un effet amplificateur des difficultés. Elle a permis le développement exponentiel du télétravail qui a reconfiguré les espaces de travail et les relations professionnelles. Mais que devons-nous penser de l'éloignement que cela a créé ? Nous ne voyons plus qu'au travers d'un écran !

Il faut remettre l'humain au centre de nos préoccupations et penser à notre raison d'être. Le Notariat dans son unité doit y réfléchir et la concevoir. Le notaire, en véritable chef, devra conjuguer entre ses propres souhaits pour l'entreprise, le projet qui en justifie l'existence de l'entreprise et l'entente de ses collaborateurs qui s'engageront pour y contribuer.

Déterminer sa Raison d'Être sera source de cohésion en interne et de reconnaissance de la profession à l'extérieur. Je suis persuadée que nos collaborateurs actuels et futurs y seront très attachés.

Le travail fait le bonheur de ceux qui aiment leur métier mais il y a des métiers qui sont plus faciles à aimer que d'autres.

Stéphanie JEANJEAN-BOUDON, Présidente du 51<sup>ème</sup> congrès MJN

## PRÉFACE

Le bonheur au travail n'est-il qu'un slogan entrepreneurial ? La lecture de ce rapport suffira à convaincre du contraire.

Enviée ou décriée, la profession notariale doit rester attractive et exemplaire. Or, le bonheur au travail est une condition de sa légitimité et de sa pérennité. La profession, on le sait, fait l'objet d'une attention particulière tant des politiques, dont certains voudraient remettre en question le monopole dans certains secteurs, que des autres professions du droit, qui prennent le notariat comme modèle ou anti-modèle, mais dont la structure et les fonctions ne laissent jamais indifférents. Le notaire est certes et avant tout un officier public et ministériel qui remplit une mission d'intérêt général mais il est aussi un chef d'entreprise qui doit gérer ses équipes et être à l'écoute de sa clientèle.

Assurer le bonheur au travail n'est pas chose aisée mais le notariat doit relever le défi alors qu'il a été particulièrement mis à l'épreuve ces dernières décennies.

La première raison en est l'essor du modèle du marché et le retrait progressif du modèle de l'Etat. L'utilité économique circonscrit tout et le jeu de l'offre et de la demande devient la grammaire de toutes les professions. Ces dernières sont mises en concurrence et le droit est parfois réduit au statut de simple produit dont il faut gagner des parts de marché. La réforme opérée par la loi dite « Macron », conditionnant l'entrée dans la profession à un tirage au sort et soumettant le notariat à une « tutelle partielle » de l'autorité de la concurrence, a troublé les esprits et désorganisé le cœur de la profession. La mesure brutale, sans concessions, menaçant l'équilibre interne du notariat a laissé des traces. Quelle place pour le bonheur au travail lorsque les études anciennes ou récentes sont mises sous pression ?

La deuxième cause de trouble tient au déploiement du numérique. Les outils numériques améliorent évidemment la rentabilité et l'efficacité des procédures et de l'activité notariale. Cependant, ils créent également de la distance, intensifient la désintermédiation et encouragent la standardisation. En un mot, ils déshumanisent. Or, le conseil, la créativité, l'humain, l'écoute constituent une valeur ajoutée du notaire. Cette proximité et cette intelligence émotionnelle sont l'avenir de la profession. Le numérique crée une nouvelle source d'angoisse. Un juste équilibre doit être trouvé entre l'essor des outils numériques et la part d'humain tant dans les relations internes à l'entreprise, entre employés et entre employés et employeurs, que dans les relations avec les clients. Le numérique alimente également la confusion entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Le droit à la déconnexion existe bel et bien mais sa mise en œuvre est délicate. Quelle place pour le bonheur dans ce monde ultra digitalisé ?

La troisième cause d'angoisse est bien évidemment la crise sanitaire. Le confinement a mis en lumière la fragilité du tissu économique en général et celle du notariat en particulier. Soucieux d'être disponibles pour leurs clients, tous les notaires de France ont rapidement pris le pli et se sont adaptés à la situation. Cependant, la tension au travail n'a fait que croître avec des textes contradictoires,

des clients pressants, des visioconférences à répétition entraînant de nouveau une confusion entre vie privée et vie professionnelle. Quelle place pour le bonheur au travail alors que nous affrontons une crise mondiale ?

Le thème, au-delà de son actualité, n'est pas facile à appréhender et le congrès MJN fait preuve d'une certaine audace. Objet d'une inflation verbale, le bonheur au travail est de tous les discours. Par conséquent, pour éviter d'en faire une catégorie fourre-tout, un effort de définition s'imposait auquel s'est adonné l'équipe MJN.

Une fois l'objet délimité, ce qui ne fut pas une mince affaire, il fallait utiliser ce concept comme une grille de lecture ou d'évaluation de la profession, pour déchiffrer son taux de satisfaction au sein du notariat. Au moyen d'une approche dialectique, l'équipe du congrès a identifié les deux champs complémentaires du bonheur au travail : le bonheur dans le notariat et le bonheur par le notariat.

Le défi a été manifestement relevé par le groupe MJN qui a su identifier et évaluer ce qui est impalpable, rendre visible ce qui est invisible. Les rapporteurs sont parvenus à opérer cet exploit en combinant une méthode empirique (sondages, entretiens, enquêtes, statistiques...) et une méthode fondamentale (étude des textes, de la jurisprudence, des chartes et engagements éthiques, des idées philosophiques, des travaux de psychologues, des théories politiques et économiques). Le bonheur est une question de posture à l'égard de l'autre, une question de structure fondée sur l'humain, une question de conjoncture dominée par la crise, le modèle du marché ou le numérique.

L'objectif du MJN n'a pas été de trouver la clef miracle permettant d'instaurer le bonheur au travail. Le rapport n'a pas la prétention d'être un livre sacré offrant à qui prendrait le temps de le lire les secrets d'un au-delà spirituel. Cependant, se poser la question, c'est déjà intégrer la donnée bonheur dans l'équation professionnelle.

A l'instar du « *gender mainstreaming* », il y aurait un « bonheur *mainstreaming* » (volonté de promouvoir le bonheur de manière globale et transversale dans toute décision juridique, économique ou politique). Le bonheur au travail doit inspirer l'ensemble des décisions prises au sein du notariat : lors de la formation, au cours de l'alternance ou de l'apprentissage, au sein de l'étude, à l'intérieur des instances, dans les rapports avec les clients et les partenaires. Ni mythe ni réalité, le bonheur au travail doit devenir une boussole. Tel est l'enseignement de ce précieux rapport du MJN qui ne se veut ni métaphysique, ni politique, mais tout simplement humain en fournissant les moyens d'une quête sans fin. La vérité du rapport se résumerait ainsi : le bonheur au travail n'est pas un état à atteindre. Il est un processus au quotidien d'écoute, d'empathie, d'ouverture et de partage.

Soraya AMRANI MEKKI, Rapporteur de synthèse

## LE MOT DU RAPPORTEUR GÉNÉRAL

Le temps de la restitution des travaux de l'équipe du 51<sup>ème</sup> congrès du Mouvement Jeune Notariat est venu. Un temps tant attendu. Un temps long.

L'aventure a commencé à Lyon, un vendredi de décembre 2018, le 14 exactement. Les membres de l'équipe soigneusement choisis par Stéphanie, notre présidente, se sont réunis pour faire connaissance. Ce fut la première des nombreuses rencontres de notre belle équipe de congrès, que ce soit en présentiel à Paris, Lyon ou Carpentras, ou en distanciel.

Une bonne équipe est l'addition de profils complémentaires pour ne former qu'un. Aussi, je mesure aujourd'hui le privilège d'avoir accompli ce chemin aux côtés de Soraya, Catherine, Stéphanie, Dominique, Fabienne, Régine, Vincent, Clément et Ludovic.

Sans compter le dévouement sans faille de Marie-Hélène, figure incontournable de notre mouvement et de ses congrès.

Le temps de préparation d'un congrès est habituellement de deux ans. La crise sanitaire mondiale en a décidé autrement et a éloigné d'une année la présentation de nos travaux.

Malgré ce report, notre chandelle brille toujours de mille feux, plus que jamais !

Le sujet de nos recherches, le bien-être au travail, est un sujet captivant. Ce thème est très présent depuis quelques années, que ce soit dans les médias ou dans les livres, comme le reflet d'une nouvelle appréhension du travail. Que cette approche du travail soit générationnelle (millenials ou génération X, génération Z), ou technologique.

Notre sujet est d'autant plus prégnant et d'actualité que les événements récents ont modifié durablement les modes de travail et la perception du travail.

Aussi, nous sommes fiers de vous présenter nos travaux et impatients de vous retrouver pour un moment d'échanges et de partage à Florence.

Yohan PEGON, Rapporteur général

## INTRODUCTION

« Vous admirez surtout un certain crâne couleur beurre frais qui accuse de longs travaux, de l'ennui, des débats intérieurs, les orages de la jeunesse et l'absence de toute passion. Vous dites : Ce monsieur ressemble extraordinairement à un notaire. »<sup>(1)</sup>. Combien d'entre nous se reconnaissent dans cette description peu flatteuse que nous livre Balzac ? L'équipe du Congrès imagine vos réactions à moitié outrées, à moitié amusées, que cette description a provoquées. Ce portrait ressemble à une attaque personnelle, un jugement à charge contre les notaires qu'a connus l'auteur, tant la provocation se fait sentir. En réalité, ce jugement, sévère, que porte Balzac en 1840 ne s'attaque pas tant à la personne qu'à la fonction, ce qui se lit dans les lignes qui suivent. L'individu doit porter le « masque » pour réaliser son office, c'est à dire tirer les conséquences patrimoniales des événements ponctuant la vie, du mariage au décès. Or comment garder une once de foi en la nature humaine quand « on a vu les rouages huileux de toute fortune, les hideuses disputes des héritiers sur les cadavres encore chauds. », quand on est aux premières loges pour constater les arrières pensées les plus vulgaires et prosaïques de ses clients ?

La réalité est toute autre ! Si Balzac prouve dans son récit qu'il est bien informé sur les faits, il se fourvoie cependant dans son appréciation. Il semble qu'il n'ait pas apprécié sa collaboration comme clerc de notaire chez Maître Passez pendant ses études de droit, donnant au texte un ton âcre. Il est vrai que l'officier ministériel voit se déchaîner dans son bureau les passions humaines, et rien n'est plus laid, et plus humain peut-être, que les disputes concernant l'argent. Le notaire apparaît alors comme le partageur équitable, le pacificateur. Finalement, quand les avoués « tentent une lutte », les notaires la désamorcent.

Cet article, comme toute critique, a l'intérêt substantiel de nous conduire à nous interroger sur notre condition. *Est-on heureux au travail ?* C'est à cette vaste question que l'équipe des rapporteurs tente ici d'apporter des éléments de réponse.

**Le travail.** Une des définitions du travail proposée par le dictionnaire *Larousse* est « toute occupation, toute activité considérée comme une charge ». Cette définition attire particulièrement notre attention quand le travail du notaire repose familièrement sur une charge confiée par l'Etat. Le même dictionnaire définit alors la charge comme un fardeau, un poids, qui entraîne des responsabilités. Ces mots *charge* et *fardeau* évoquent des tâches pénibles et de fait l'étymologie du mot travail, ou travailler, qui vient du latin *tripaliare*, qui constituait une certaine façon de torturer, n'aide pas. Cette même idée se retrouve en anglais où le mot *labour*, pour le travail (et non pas *work* qui désigne le résultat et non pas l'action) vient du vieux français labourer, qui a également donné laborieux. Cette connotation négative a même conduit les professions libérales, qui fournissent un travail intellectuel, à tenter de se détacher de ce lexique : ainsi le membre d'une profession libérale ne touche pas un salaire mais des honoraires. Cependant ce champ lexical négatif s'attache bien à l'activité

---

(1) H. DE BALZAC, « Le notaire », 1840, éd.

à laquelle l'individu consacre la majorité de son temps, que ce soit au sein d'une profession libérale ou ailleurs.

**Le bonheur.** Comme première approche de la définition du bonheur, prenons celle du Larousse, qui évoque un « état de complète satisfaction ». La question récurrente de l'articulation du travail et du bonheur semble reposer sur une base branlante. Comment être heureux au travail si l'essence même du travail est négative ? Il convient dès lors de créer des distinctions.

**Bonheur et bien-être.** La première distinction à opérer est celle entre le bonheur et le bien-être. Si le terme de « satisfaction » conduit vers la définition de bien-être, l'individu ne devrait cependant pas assimiler bien-être et bonheur, en ce qu'ils sont profondément différents. Le bien-être désigne un moyen et le bonheur une finalité.

**Exemple :** \_\_\_\_\_

*Aldous Huxley nous livre une excellente distinction entre bonheur et bien-être en cent vingt-neuf pages dans Le meilleur des mondes, ou Brave New World dans la version originale<sup>(2)</sup>. Dans cette œuvre, Huxley imagine le monde dans six cents ans, soit en 700 après Ford. L'Homme a réussi à appliquer la production de masse à la biologie, les humains ne sont plus conçus naturellement mais fabriqués en laboratoire. Dans cette nouvelle société, tout est organisé autour du bien-être. Les individus ont un mode de vie qui leur est attribué avant la naissance, de même qu'un travail. A l'aide de procédés biologiques lors de la fabrication et du conditionnement durant l'enfance et l'adolescence, tout est fait pour qu'ils ne connaissent jamais la frustration ni le mécontentement. Les liens sociaux forts et attachements sont prohibés car générateurs de malheurs. Ainsi un enfant n'a-t-il pas de parents, ni d'amour. Dans cette société de plaisirs, si l'individu est un jour exposé à la frustration, il a accès à une drogue, la soma, qui lui fait oublier les problèmes qu'il pourrait avoir. Le corps de l'individu reste jeune le temps de sa vie, qui s'arrête à soixante ans, avant que les vicissitudes de l'âge n'aient le temps de faire effet.*

*Dans ce contexte, Huxley fait apparaître John, un personnage qui représente en réalité notre contemporain, ou celui d'Huxley dans les années 1930. John est né dans une des rares réserves où les coutumes de l'ancien temps, mêlées à des croyances et habitudes amérindiennes, ont subsisté. John, de prime abord heureux de rejoindre la civilisation, en est radicalement déçu. Il ne parvient pas à s'adapter et pointe l'état misérable dans lequel se trouvent en réalité les peuples du Brave New World. Dans ses critiques, John conduit les personnages qui l'entourent, nés dans le nouveau monde, à questionner leur condition, et leur fait réaliser que les limites du bien-être sans philosophie sont rapidement atteintes. Le Meilleur des mondes est un laboratoire qui nous invite à nous interroger sur le bien-être et nous prouve que celui-ci se distingue très aisément du bonheur. Le bonheur, tout comme le malheur, sont touchés du doigt quand l'individu s'interroge sur le sens profond de son existence et prend le parti de placer le bien-être à un niveau différent du bonheur, un état physique que l'esprit doit dépasser pour parvenir au bonheur, la corrélation entre les deux étant alors très limitée.*

---

(2) A. HUXLEY, *Brave New World*, 1932.

Cependant, bien qu'il soit possible de la toucher du doigt, la distinction entre le bonheur et le bien-être s'effectue à un niveau métaphysique qui dépasse le cadre du travail et le rôle d'un employeur vis-à-vis de ses salariés. Dès lors, dans ce rapport, le bonheur au travail sera perçu en assimilant le plus souvent bonheur et bien-être.

**Bonheur et joie.** La seconde distinction à opérer est celle entre le bonheur et la joie. Pour Nietzsche, la joie résulte d'un accroissement de notre puissance, lié à la réalisation de nos désirs et de notre effort pour persévérer dans l'existence. A chaque fois qu'un individu est témoin et conscient d'un accomplissement de la vie, la joie peut émerger. En s'accomplissant, on participe à l'accomplissement du tout. A l'inverse du bien-être, la joie vient exclusivement de notre intérieur. La joie ne s'explique pas, elle s'exprime. La manifestation la plus complexe et la plus profonde de la joie est l'accomplissement de soi ; elle devient notre carburant.

En 2012 l'ONU a labellisé le bonheur et y a apporté des éléments de définitions :

- Avoir des revenus ;
- Être soutenu par des proches ;
- Être en bonne santé ;
- Être libre de faire ses choix de vie ;
- Être généreux ; et
- Vivre sans corruption.

Si l'on suit cette définition, le bonheur peut alors être perçu comme une quête, avec un objectif, sa réalisation, et des sous-objectifs, qui sont ceux décrits par l'ONU.

Le bonheur au travail ainsi défini a évolué au sein de la société occidentale, cette question s'inscrivant dans l'évolution du marché du travail. La nature du bonheur change avec les aspirations des travailleurs (§ I). Cette évolution est visible en particulier dans le notariat (§ II).

## § I – LES NOUVELLES ASPIRATIONS DES TRAVAILLEURS

Le présent rapport est écrit à une époque où les diplômés n'aspirent plus seulement à trouver un travail qui leur permette de subvenir à leurs besoins principaux, mais également à trouver un sens au travail (A), et un confort au travail (B).

### A/ Le sens au travail

Ce changement, très documenté, est particulièrement bien analysé dans une interview menée par Curt Nickish pour la Harvard Business Review, « *Find your happy place at work* », dans laquelle une coach américaine, Annie McKee, chercheuse à l'Université de Pennsylvanie (UPenn), et directrice du programme doctoral pour les dirigeants (PeenCLO), donne son opinion sur le bonheur au travail<sup>(3)</sup>. Elle commence par partager son expérience professionnelle : elle cherchait un travail pour subvenir à ses besoins, et a obtenu un poste important dans une grande société, dont les valeurs ne lui convenaient pas. Au départ, elle a accepté cet état de fait, que l'individu aille au travail pour avoir une vraie vie ailleurs. Elle finit par trouver inacceptable que l'on

(3) C. NICKISH, « *Find your happy place at work* », Harvard Business Review, 14 sept. 2017.

passé les trois quarts de sa vie d'adulte à être malheureux. McKee définit alors le bonheur au travail comme :

*'I see happiness at work as a deep and abiding pleasure that is fueled by a sense of meaningful purpose, hope and friendships. I stand firmly on the side that everybody can be happy. I also stand firmly in the belief that happiness is a human right, in life and at work'.*

Le bonheur au travail serait ainsi un plaisir profond alimenté par le sentiment d'être poussé par un but qui a du sens : le passage d'un travail simplement alimentaire à quelque chose de plus profond.

Annie McKee s'essaye alors à donner les raisons pour lesquelles l'individu est souvent malheureux au travail, est piégé dans son malheur. La raison la plus significative d'après elle tient en des habitudes qui sont vues comme menant au bonheur, mais qui en réalité nous piègent dans le malheur. Ces pièges viennent selon elle du conditionnement qui est mis en place dans le système scolaire ou à la maison, l'imaginaire qu'il faut se comporter d'une certaine façon.

#### **Exemple :** \_\_\_\_\_

*McKee donne trois exemples. Le premier est le piège de l'argent : vouloir gagner de l'argent pour l'argent lui-même, et prouver à la société que l'on fait ce qui est attendu de nous. Le deuxième est celui de l'ambition : chercher à atteindre un objectif, et passer au suivant, qui repose sur l'éternelle insatisfaction qui est perceptible en chacun. Le troisième est le piège du sens : quand l'individu perd toute croyance et intérêt en ce qu'il fait.*

---

L'essence de ces pièges repose sur le fait que l'individu serait influencé par l'extérieur et la pression sociale, il se libère quand, en faisant la même chose, il le fait pour lui-même.

Dès lors, la coach nous donne un guide pour se sortir de ces pièges. La première étape consiste à accepter que le bonheur est important au travail, notion qui est mise à mal par l'opposition lexicale examinée ci-dessus entre bonheur et travail. La deuxième étape est d'analyser ce que l'on veut faire et le comparer avec ce que l'on devrait faire, qui permettrait de construire une carrière et créer un sens qui nous guide vers le bonheur au travail. Ce travail en deux étapes peut être fait à tout moment : il faut, selon McKee, écouter cette petite voix dans notre tête qui nous pousse à nous réveiller et changer de perspective.

Au fond, le point de vue d'Annie McKee traduit cette recherche de sens dans le travail et s'entend de plus en plus dans le discours contemporain. Le bonheur au travail serait atteignable après une longue réflexion sur soi et ses aspirations, qui nous conduirait à donner un sens au travail de tous les jours.

## **B/ Le confort au travail**

La seconde facette de ce changement de mentalité et d'aspirations au travail semble se traduire par une demande de confort matériel, à la charge de l'entreprise.

#### **Exemple :** \_\_\_\_\_

*Ainsi on pense aux toboggans installés dans les bureaux de Google à Palo Alto en Californie, qui permettent de glisser d'un étage à un autre, ou aux tables de*

*ping-pong installées dans certains bureaux, aux casual fridays qui induisent que les travailleurs viennent au bureau en tenue décontractée le vendredi et à tous les autres modèles relayés par la start-up nation, qui se veut jeune, décontractée, séduisante.*

---

Après tout, pourquoi ne pas fournir à ses salariés – et à soi-même ! – quelques éléments de confort qui ne peuvent que leur offrir l’opportunité de sourire et de se remonter le moral les jours où rien ne va ?

Ce mouvement de confort au travail se traduit de manière très marquée aujourd’hui dans le sens où il devient un critère pour les jeunes diplômés qui recherchent un emploi. Les groupes l’ont bien compris, ce qui transparait dans les offres de stages et d’emplois. Aussi peut-on voir des annonces qui offrent à leurs stagiaires l’accès à la salle de sport et au restaurant, dirigé par un véritable chef cuisinier, plus particulièrement dans les cabinets américains qui ont la réputation d’attendre beaucoup de leurs stagiaires et collaborateurs. Ce mouvement de réécriture des offres d’emplois se trouve essentiellement dans les groupes anglo-saxons en France, et dans les pays anglo-saxons, où les premières lignes promettent de nombreux événements pour offrir l’opportunité de se construire une vie sociale au sein du groupe. Il transparait également dans les offres spécifiques au notariat, en particulier sur les réseaux sociaux. Ce phénomène est initialement probablement dû à la culture du travail dans les pays anglophones, dans lesquels on cherche moins à se préserver une vie en dehors du travail, contrairement à la France, où on a tendance à partir du postulat que le travail ne nous rendra pas heureux.

**Mais les annonces actuelles, notamment sur Facebook, dans les groupes plus spécifiquement ciblés sur la profession notariale, ont changé de visage : on y vante avant tout la caractère humain et bienveillant de l’encadrement, la proximité avec la mer ou la montagne, l’ambiance familiale, la bonne humeur et l’organisation d’afterworks, l’intégration dans une équipe jeune et dynamique appréciant la cuisine et faisant partager ses talents en la matière, etc ... Et lorsque celui qui cherche la perle rare dispose en outre d’un sens de l’humour hors du commun et le met en œuvre pour présenter sa quête, les réponses semblent plus nombreuses que sur les posts plus classiques centrés uniquement sur l’aspect professionnel de la place à pourvoir.**

Cependant, l’influence mutuelle exercée par les cultures les unes sur les autres conduit à une adoption de certaines pratiques, et le confort au travail semble en être un bel exemple, en ce que les entreprises et les études françaises, qu’elles soient petites ou grandes, tendent à prendre en considération l’aménagement des conditions de travail, en laissant par exemple les salariés choisir eux-mêmes leurs horaires de travail !

## § II – LE BONHEUR AU TRAVAIL DANS LE NOTARIAT

La question du bonheur au travail dans le notariat se pose particulièrement aujourd’hui, quand le notariat tout entier traverse une période de transformations qui ne se font pas sans douleur (A), et alors que l’épidémie de Covid-19 bouleverse nos méthodes de travail (B).

## A/ Un contexte politique délicat

Les notaires, disposant du sceau de l'Etat, sont des officiers ministériels, qui rendent un service d'intérêt public, à savoir la sécurisation des actes juridiques en France. *L'Index de la sécurité juridique*<sup>(4)</sup>, publié par la Fondation pour le droit continental, et dirigé par Bruno Deffains, professeur à l'Université Paris II Panthéon-Assas, Michel Séjean, professeur à l'Université de Bretagne-Sud, et Romain Espinosa, chercheur en économie du droit à l'Université Paris II Panthéon-Assas, classe la France en quatrième position de la liste des pays où la sécurité juridique est la plus forte, derrière l'Espagne, la Norvège et l'Allemagne, et deuxième pour le droit immobilier derrière l'Allemagne, sur un panel de dix-huit pays, juste devant le Royaume-Uni et loin devant les Etats-Unis.

Ce rapport a été réalisé en réaction au rapport *Doing Business* de la Banque Mondiale publié pour la première fois en 2004, qui s'intéresse à l'efficacité juridique pour le commerce<sup>(5)</sup> et qui classe les pays de Common Law largement devant ceux de tradition continentale. La sécurité juridique recouvre, selon le rapport, un droit accessible, stable, prévisible, et équilibré. Le rapport croise alors les résultats avec d'autres indicateurs, dont celui qu'il appelle lui-même *Government Effectiveness*. Un élément de la définition de *Government Effectiveness* est de « rendre compte de la perception de la qualité des services publics »<sup>(6)</sup>. Le notaire, dans son rôle de service public juridique, est alors en première ligne, et l'institution participe aux bons résultats de la France dans ce rapport.

Dès lors, le rôle important du notaire, notamment en tant que collecteur d'impôts et représentant de l'Etat, justifie le nombre fixe et déterminé, sinon de notaires, au moins d'offices notariaux.

La loi dite Macron du 6 août 2015<sup>(7)</sup> intervient pour augmenter le nombre de notaires en France, sans toutefois l'ouvrir totalement comme l'est l'avocature. Néanmoins, les débats sur une augmentation du nombre de notaires qui posent ensuite éventuellement la question de l'ouverture de la profession, doublés de la baisse des tarifs, viennent interroger sur le sens du métier et du confort au travail des notaires et des collaborateurs du notariat.

S'il est certain que le métier est résilient et que son existence n'est pas remise en cause, tant il est essentiel dans la structure du droit français d'hier, d'aujourd'hui et de demain, il est patent également qu'une transformation est en cours. L'évolution actuelle se traduit par une augmentation de la demande de salariés par les employeurs de plus en plus nombreux, et donc un grand *turn over* dans les études, que chacun vit certainement au quotidien, soit du côté de l'employeur, soit du côté du cleric ou des autres métiers de nos offices.

L'évolution politique se traduit également en ce sens que le notaire est de plus en plus considéré comme un chef d'entreprise, en plus d'être un juriste gardien de la sécurité des actes. Le confort au travail et la quête de sens des salariés évoqués plus haut mettent entre les mains du notaire un pouvoir et un devoir de manager

---

(4) B. DEFFAINS, R. ESPINOSA, M. SÉJEAN, *L'Index de la sécurité juridique (ISJ) The Index of legal certainty (ILC)*, Editions Dalloz 2018.

(5) *Doing Business 2020*, World Bank Group, 2020.

(6) *Ibid*, 224 page 91.

(7) Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

des équipes, dans les études de sept à soixante-dix-sept salariés, et créent encore plus que par le passé un devoir de mettre en place des stratégies managériales. Cela vaut pour le notaire avec les Clercs, mais aussi pour les Clercs avec les stagiaires, quand les études de droit n'enseignent pas et ne nous font pas réaliser ce besoin pressant de transformer les juristes en juristes-managers.

Ce rapport prend racine à une période où les métiers du notariat sont très divisés, certainement plus qu'ils ne l'ont jamais été. On observe ainsi que les études regroupant le plus de personnes sont composées de notaires associés majoritaires, de notaires associés minoritaires, de notaires salariés, de notaires assistants diplômés notaires, de notaires stagiaires, d'anciens Clercs habilités, de Clercs non habilités, de formalistes, de comptables et d'aide-comptables, de standardistes, de secrétaires, de stagiaires, de conseillers immobiliers, et il en manque probablement. Les études sont donc composées de réalités diverses, qui accentuent d'ailleurs la difficulté du notaire-manager.

Dans ce contexte, chaque année la plateforme *ChooseMyCompany* publie dans le journal *Les Echos* un classement dit *HappyAtWork* qui classe les secteurs d'emplois en fonction de l'épanouissement de leurs salariés, en regroupant les témoignages d'un peu moins de 200.000 répondants. De cette étude, il ressort dans la presse un classement des vingt « pires jobs », mené en tête en 2019 comme tous les ans par les « Clercs de notaire »<sup>(8)</sup>. D'après ce classement, en 2019, « seuls 13 % des Clercs de notaire se disent heureux », étant observé que ce pourcentage était de 10 % en 2017.

Ce classement et les commentaires qui en sont faits ne donnent pas réellement de précision sur les personnes interrogées, ainsi il n'est pas dit ce que recouvre la notion de Clercs de notaire, mais elle regroupe probablement, sans certitude, toutes les personnes citées deux paragraphes plus haut à l'exception des notaires associés et des notaires salariés, ceux-ci ayant prêté serment.

Cependant, ce classement met certainement le doigt sur quelque chose d'important : l'écrasante majorité des personnes qui travaillent dans les études semblent malheureuses au travail. En faisant une synthèse de ce qui a été dit ci-dessus, le notaire-manager doit essayer de donner du sens à ce que font ses salariés, et peut-être de tenter de leur apporter du confort au travail. Quoi qu'il en soit, il faut se sentir interpellé par le contenu de ces rapports et ce qu'ils font transparaître. Le contexte semble être à un changement de conception du rôle des notaires, et particulièrement des notaires associés et salariés, dans la limite de leurs moyens. Le reste dépendra alors des Clercs eux-mêmes.

## **B/ Un contexte sanitaire et social délétère**

La pandémie de covid-19<sup>(9)</sup> a bousculé nos méthodes de travail. Depuis mars 2020, les rapports sociaux en entreprise se sont réduits, et il a fallu développer de nouvelles habitudes de travail.

---

(8) C. SOMMER, *Les 20 pires jobs en 2019*, *Les Echos Start*, 28 mars 2019.

(9) A l'heure où nous finalisons ce rapport, le dictionnaire « Le Robert » a tranché pour donner le genre masculin au covid-19, sans lui accorder aucune majuscule.

Les différents dictionnaires définissent le terme de bouleversement comme une « perturbation profonde, un trouble violent »<sup>(10)</sup>, ou encore comme un « grand trouble » ou un « désordre »<sup>(11)</sup>.

La pandémie de Covid-19 a sans aucun doute chamboulé les sociétés contemporaines et les bouleversements ne manquent pas.

Le premier des bouleversements est celui lié à la baisse drastique des interactions sociales. Les salariés sont en chômage partiel ou en télétravail, ou les deux, les étudiants ne vont plus à l'université, les enfants vont moins à l'école, sans parler des interactions en dehors de ce qui occupe les journées de la semaine !

Les travailleurs se trouvent arrachés de cette base minimale d'interactions sociales qui se fait au travail. Or l'Homme est un animal social, qui rencontre son conjoint au travail<sup>(12)</sup>. Il a donc fallu s'adapter à cet isolement forcé.

Le second bouleversement, qui découle immédiatement du premier, est l'absence de contact direct entre les membres des équipes au travail. Deux collaborateurs qui prennent en charge un même dossier, le retour au notaire superviseur. Le choc de la rupture des relations directes a fait réaliser à quel point se rencontrer était important.

Le troisième bouleversement est lié à la recherche de solutions pour pallier l'absence d'interactions directes au travail : les vidéo-conférences se multiplient, les équipements informatiques se modernisent, les rendez-vous clients se dématérialisent, et l'acte à distance se généralise !

Finalement, la véritable question qui se pose est de savoir quels enseignements on pourra tirer de cette crise sanitaire. Les salariés sont désormais favorables à la généralisation du télétravail au moins un jour par semaine, et les employeurs ont pu constater que celui-ci n'était pas nécessairement contreproductif. Sur ce thème seulement, la crise sanitaire pourra se révéler une période charnière de l'histoire du travail, il conviendra de voir si le monde du travail saura en tirer profit.

Cette crise nous pousse également à rechercher davantage d'outils pour travailler depuis la maison, à aménager notre lieu de vie pour se réserver un bureau, il faudra que chacun puisse envisager une sorte de pérennisation de ces aménagements.

Ce qui est en jeu aujourd'hui est ainsi la qualité de vie des travailleurs français. Une première révolution des conditions de travail peut être attribuée au Front Populaire, une seconde pourrait sans doute être attribuée à la crise du covid-19.

Ainsi, ce rapport est écrit dans un contexte d'évolution. Une évolution de la mentalité des travailleurs au premier plan, qui recherchent, plus qu'avant, un sens poussé et philosophique à leur travail, ainsi qu'un certain confort, voire une décontraction, au travail. Une évolution également dans les métiers du notariat, qui marque peut-être un grand changement dans cette profession vieille de 2 000 ans,

(10) « Bouleversement », Dictionnaire Larousse ; Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

(12) « Bouleversement », Dico-citations, Le Monde.

(13) En 2018, 14 % des hommes en couple en France déclaraient avoir rencontré leur partenaire sur leur lieu de travail, « Distribution des hommes français en couple en France en 2018, selon le lieu de rencontre de leur partenaire actuel », Etude Statistica, 2018.

et qui tient premièrement au changement de configuration des études, et du rôle du notaire dirigeant d'entreprise, et deuxièmement, mais peut-être aussi plus radicalement, au contexte politique. Ces évolutions, les notaires ne peuvent les ignorer, ni simplement les combattre. Il s'agit d'accompagner le changement de la profession pour que celui-ci soit cohérent et bénéfique à la société. On ne peut simplement le repousser avec dégoût. Il faut au contraire y voir une opportunité pour rendre son métier encore plus beau et porteur de sens qu'il ne l'est déjà.

La question qui envahit le débat politique et social, et les notaires ne font pas exception, qui résonne alors d'un écho presque mystique tant elle a rarement été posée et encore plus rarement posée ouvertement, est la suivante : le bonheur au travail, mythe ou réalité ?

Ce rapport tentera de répondre à la question, en analysant d'abord le bonheur au travail dans le notariat (Partie I), puis le bonheur par le travail, par le notariat (Partie II).

## PARTIE I

# LE BONHEUR DANS LE NOTARIAT

De Balzac à Huxley et de Nietzsche à McKee, nous avons pu voir que bonheur et travail, bien que n'étant pas antinomiques, sont des notions difficilement compatibles. Le monde du travail et le bien-être personnel peuvent être conciliables, mais en y consacrant beaucoup d'énergie et de moyens.

Ceux-ci, matériels, économiques ou humains, doivent pouvoir être appliqués et adaptés selon l'activité de l'entreprise et la composition de l'équipe, et c'est à cela que les managers - chefs d'entreprise doivent-être sensibilisés.

L'entreprise notariale, et au sens plus large le notariat, n'échappent pas à cette nécessaire prise en considération.

Nous verrons dans cette partie que le notariat et l'ensemble de ses acteurs sont sujets à des doutes quant à leur épanouissement dans cette activité. Nous mettrons tout d'abord des mots sur ces maux en déduisant depuis le sondage que nous avons réalisé auprès de vous les grands questionnements du notariat (titre 1). Puis, dans un second temps, nous tenterons de trouver les remèdes à ces maux par, notamment, la mise en place de solutions de management qui peuvent permettre de résoudre ces problématiques de fonctionnement (titre 2).

## TITRE I

# LES MAUX : UNE QUALITÉ DE VIE QUESTIONNÉE

Le bonheur au travail... Quel vaste sujet ! A la fois ancien et nouveau, important et accessoire, pris en compte et oublié... Les termes « travail » et « bonheur » paraissent antinomiques. Cependant, la considération du bien-être dans le lieu de travail, du bien-être dans le travail et dans un sens plus global, du bonheur au travail, est aujourd'hui omniprésente.

**En ce qui nous concerne, le bonheur dans le notariat est loin d'être évident. Même si les professions en elles-mêmes de notaire et de collaborateur de notaire sont passionnantes et en principe épanouissantes, il apparaît que les acteurs même de ces professions ne se sentent pas forcément heureux.**

Cette situation peut être due à un certain nombre d'éléments tant intrinsèques qu'extrinsèques à l'entreprise, et dont les sources sont issues des évolutions historiques de notre Société.

Autrefois, ce n'était pas que le dimanche que l'on se mettait sur son « 31 ». Messieurs sortaient leurs beaux chapeaux et Mesdames leurs meilleurs atours. Ce n'était pas un jour de fête mais c'était un jour important : on allait chez le Notaire.

Le Notaire, homme de savoir et puits de connaissance – à l'allure froide et austère, âgé et stressé, le crâne « couleur beurre » comme décrit par Balzac – était respecté de par sa fonction même. On avait affaire au notaire ou à l'un de ses clercs et ce qu'ils disaient ne pouvait être contesté. Le Notaire l'avait dit, c'était donc un fait accompli. Ce dernier était honoré de tous : de ses pairs, de ses instances, de ses collaborateurs et de ses clients.

A l'époque peut-être, la qualité de vie au travail et la prise en compte du bien-être individuel n'étaient pas aussi prégnantes qu'aujourd'hui. Il suffit de discuter avec les notaires les plus âgés pour se rendre compte que la profession a bien changé.

Le notaire n'est plus celui d'antan. Il est connecté et accessible, moderne et ouvert, il prend conscience de l'importance du bien-être de ses collaborateurs et de l'avis de ses clients. Le notaire doit parvenir à motiver ses troupes en leur offrant un confort de travail et une certaine qualité de vie professionnelle, dans un office notarial lumineux, confortable et épanouissant.

Ainsi le « notaire 2.0 » a vu le jour. Le notariat a su s'adapter aux préoccupations de notre monde contemporain et aux évolutions technologiques, il est entré dans le 21<sup>ème</sup> siècle. Le notariat, le notaire et le monde notarial n'ont pas simplement subi une évolution, ils ont été acteurs d'une révolution professionnelle.

Loin de ses préoccupations initiales d'officier public et ministériel, le notaire a aujourd'hui bon nombre de problématiques à prendre en compte. Il doit être un juge de l'amiable, mais surtout un chef d'entreprise.

La prise en compte de la qualité de vie au sein de son environnement de travail est une responsabilité qui lui incombe et il se doit de considérer le bien-être de ses collaborateurs.

Afin de réaliser notre étude et de savoir si le bonheur au travail était un mythe ou une réalité, nous avons voulu tout d'abord poser le constat de ce qui existe dans nos offices notariaux. Pour cela, nous vous avons questionnés et vous avez été nombreux à nous répondre. De ce questionnement, et des réponses que vous nous avez fournies, se sont dégagées des tendances de ce que sont vos préoccupations : des préoccupations d'ordre économique et social, et des préoccupations d'ordre organisationnelles.

C'est ainsi que nous analyserons dans un chapitre préliminaire les questions et les réponses au sondage que nous avons réalisé, puis dans un second temps nous analyserons les deux « pôles » principaux qui en découlent.

## CHAPITRE I

### LA VOIX DES SONDÉS

« *Le sondage est devenu une sorte de réalité supérieure ; ou pour le dire autrement, il est devenu la vérité.* » (Milan Kundera - « L'immortalité » - Edition Galimard).

Notre société est aujourd'hui inondée de sondages, tendances, avis d'opinions, panels et autres enquêtes dont la légitimité reste à prouver.

Dans le cadre du rapport, corollaire de la tenue du congrès, nous vous avons nous-mêmes sondés, mais alors, **pourquoi ce sondage ?**

Le sondage « *Happy At Work* » réalisé par la société « *ChooseMyCompany* » dans le cadre du classement publié dans le journal *Les Echos* en est un parmi d'autres. Ce classement, rappelons-le, a vocation à répertorier les secteurs d'emploi en fonction de l'épanouissement de leurs salariés et il en ressort que les Clercs de notaire, et par extension les collaborateurs du notariat, se trouvent en tête des salariés les plus malheureux au travail. Selon ce sondage, « *13 % des Clercs de notaire se disent heureux* ». Loin de vouloir douter de la véracité de ce résultat, nous nous sommes interrogés sur sa représentativité. En effet, ce chiffre résulte de la prise en compte de 196.333 témoignages répartis dans 7.500 entreprises et organisations.

Selon l'INSEE, au quatrième trimestre 2019, le nombre total de salariés était de 25.547.000 et le nombre d'entreprises de 4.495.383.

Selon le site des notaires de France, le nombre d'acteurs du notariat était en 2019 de 60.000 collaborateurs et 15.000 notaires répartis dans 6.580 offices notariaux.

Ainsi, la représentativité de ce sondage porte sur :

0,77 % de la population des salariés

0,17 % des entreprises françaises

0,0023 % de salariés du notariat par rapport au nombre total de salariés

0,00024 % d'entreprises notariales par rapport au nombre total d'entreprises en France

De ce sondage est tiré un classement des vingt pires « jobs », duquel notre profession ressort en tête.

Face à ce constat et cette représentativité toute relative, nous avons souhaité vérifier sa pertinence en vous questionnant directement, vous, les professionnels du notariat : notaires, clerks, assistants, formalistes et autres acteurs de notre profession. Quel est votre ressenti ?

### Comment s'est déroulé notre sondage ?

Notre sondage s'est déroulé uniquement par le biais des réseaux sociaux et a été réalisé par les membres du MJN à l'aide de l'outil « *Google forms* ».

Il a été posté sur Facebook à compter du 17 janvier 2020 et a été retiré le 5 mars 2020. Il a fait l'objet de nombreux partages sur les pages professionnelles du réseau social.

Ce sondage a donc été fait avant tout confinement et autres problématiques liées au Covid-19.

Le sondage était constitué de trente-trois questions fermées et de deux questions ouvertes réparties en six rubriques :

- Une fiche personnelle de présentation (sexe, âge, niveau d'étude, classification et taille de l'office) ;
- Développement professionnel ;
- Environnement de travail ;
- Salaire et reconnaissance ;
- Travail et vie personnelle ; et
- Questions ouvertes.

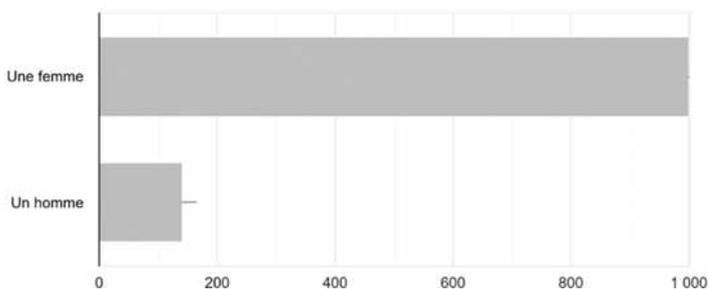
### Quels sont les résultats de notre sondage ?

Notre sondage a permis d'obtenir 1.145 réponses desquelles il ressort ce qui suit :

- **Profil type** : il est ressorti de ce panel que le profil des sondés est une femme (87,60 % des sondés) âgée de 26 à 45 ans (63,90 % des sondés) ayant au moins 5 ans d'expérience dans la profession (68,5 % des sondés), appartenant à la catégorie des techniciens (43,3 % des sondés) ou des cadres (34,2 % des sondés), et travaillant dans un office dit « moyen » composé de 11 à 25 salariés.

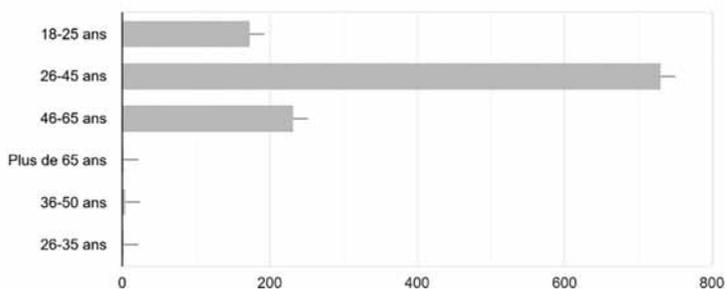
## Je suis

1 141 réponses



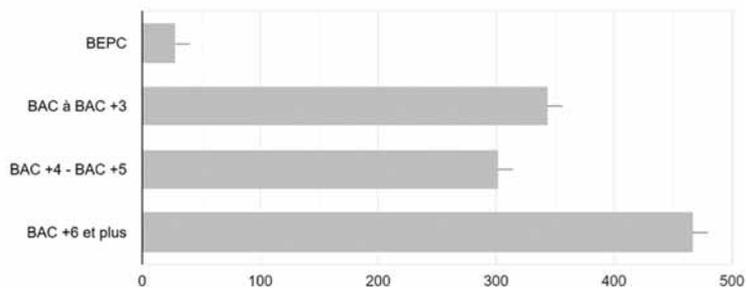
## Ma tranche d'âge

1 144 réponses



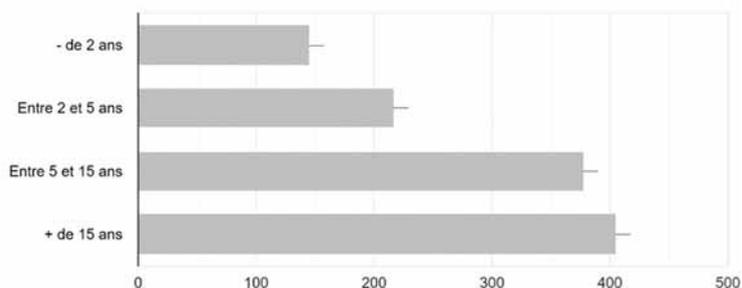
## Mon niveau d'étude

1 140 réponses



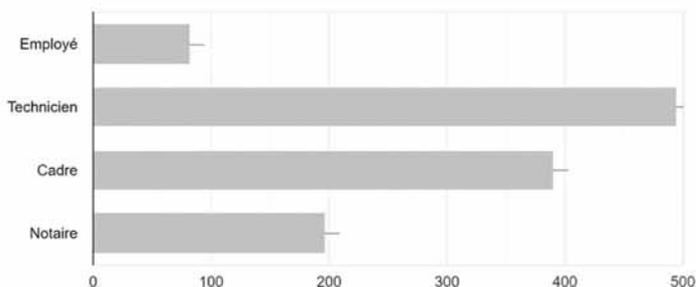
## Mon ancienneté dans la profession

1143 réponses



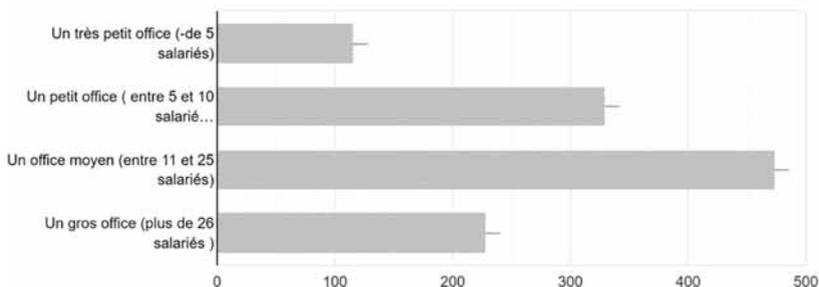
## Ma classification

1143 réponses



## Mon office est :

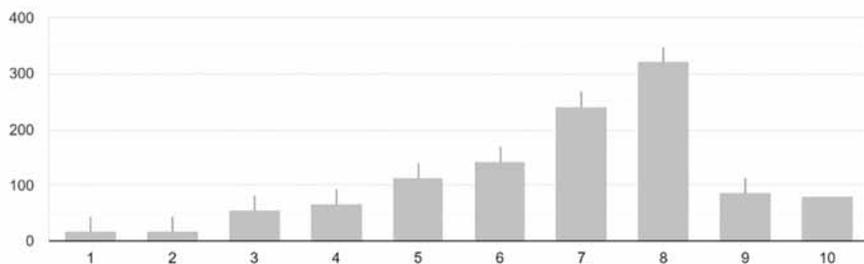
1142 réponses



• **Développement personnel** : Sur ce panel représentatif, il est une majorité de participants qui considèrent que ce métier est conforme à leurs attentes (noté 8/10), que les missions et les responsabilités qui leur sont attribuées leur correspondent (noté 8/10) et que ces missions et responsabilités sont en corrélation avec leur diplôme ou leur niveau d'étude (noté 8/10) et avec leur niveau d'expérience (entre 7/10 et 10/10)

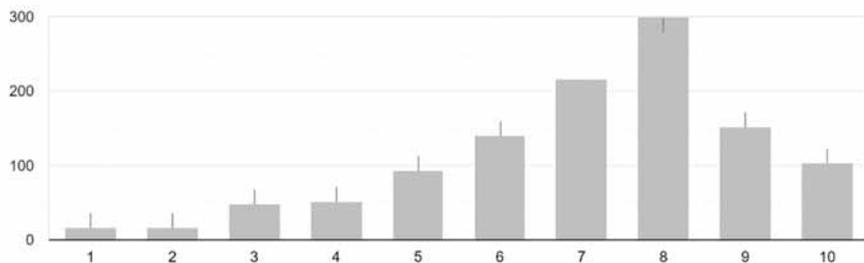
## Mon métier correspond il à mon attente

1143 réponses



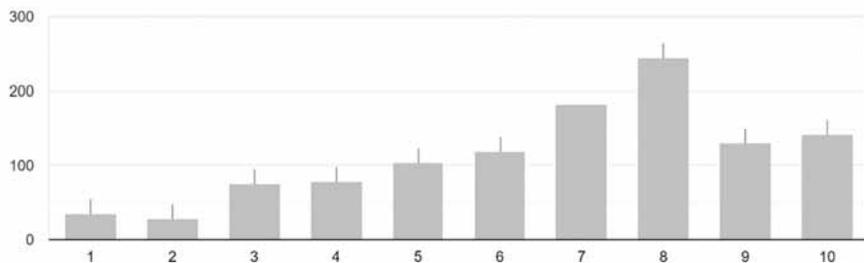
## Les missions et les responsabilités qui me sont attribuées me correspondent

1141 réponses



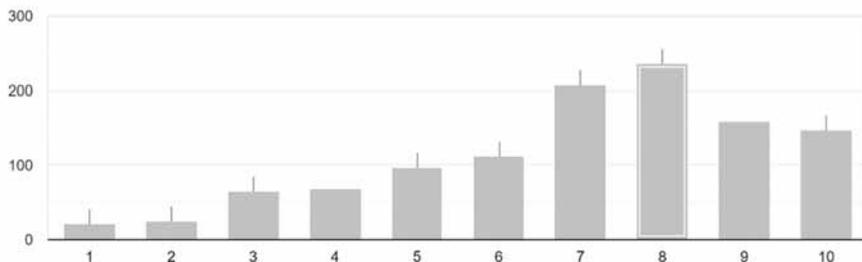
## Les missions et les responsabilités qui me sont attribuées correspondent au diplôme ou au niveau d'étude que je possède

1141 réponses



Les missions et les responsabilités qui me sont attribuées correspondent à mon niveau d'expérience

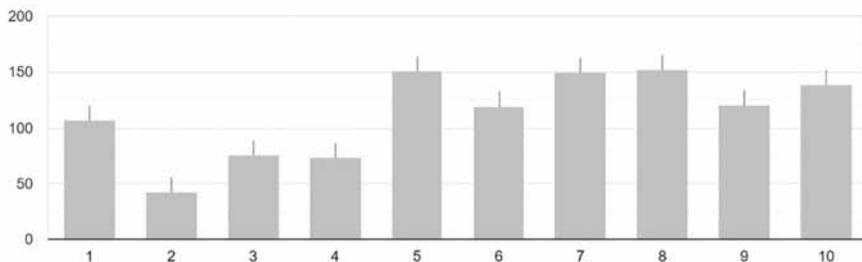
1 141 réponses



En revanche, les contributeurs de ce même panel ont du mal à comprendre comment il est possible d'évoluer dans leur organisation et dans leur entreprise. Enfin, 23,7 % ne sont pas ou peu heureux de travailler dans leur entreprise (note inférieure à 5/10) contre 76,3 % qui se considèrent moyennement heureux voire heureux d'y collaborer (noté supérieur à 5/10)

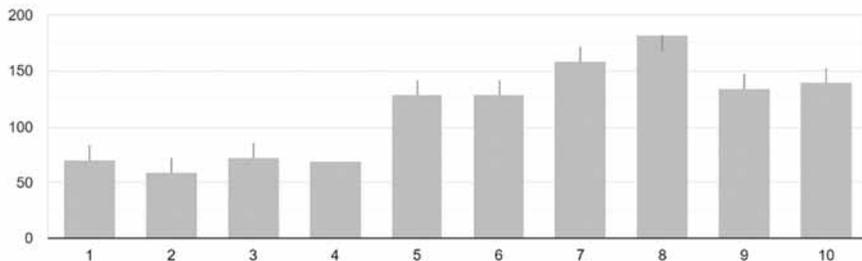
Je comprends comment je peux évoluer dans mon organisation / entreprise

1 132 réponses



Je suis heureux de travailler dans mon entreprise

1 143 réponses

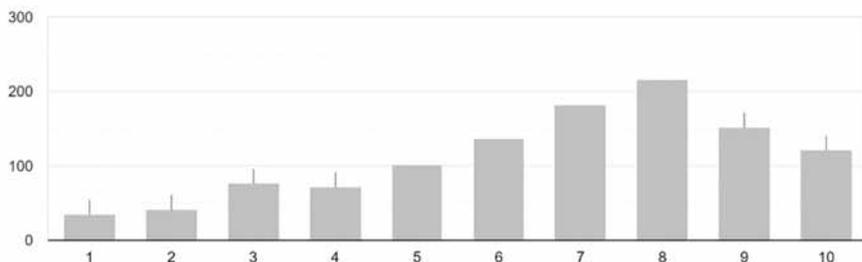


• S'agissant de l'environnement de travail : il est ici constaté que l'environnement de travail est globalement satisfaisant (avec une majorité de 8/10) et que l'ambiance de travail est agréable (également avec une majorité de 8/10).

L'atmosphère entre collaborateurs est plutôt bonne, voire excellente (au-dessus de 7/10 et jusqu'à 10/10). Le ressenti des collaborateurs vis-à-vis de l'entente entre les associés est cependant plutôt neutre alors qu'il en ressort également que le relationnel entre associés est moyen, voire bon (supérieur à 5/10).

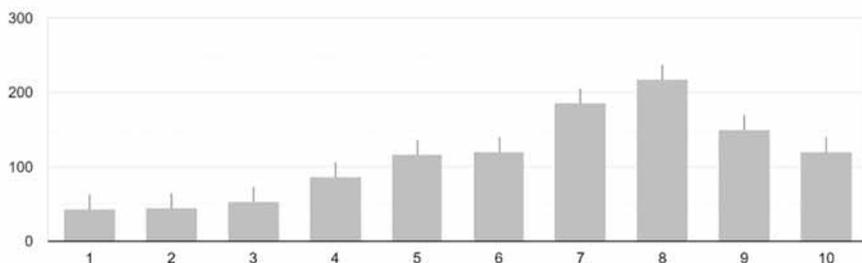
J'estime que mon environnement de travail est agréable

1143 réponses



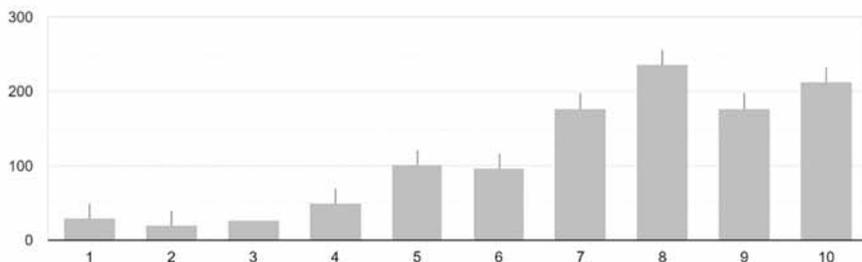
L'ambiance au sein de mon environnement de travail est agréable

1143 réponses



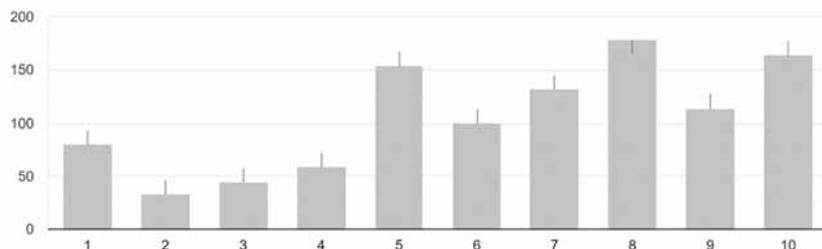
L'ambiance entre collaborateurs est elle bonne ?

1135 réponses



L'ambiance entre associés est elle bonne ?

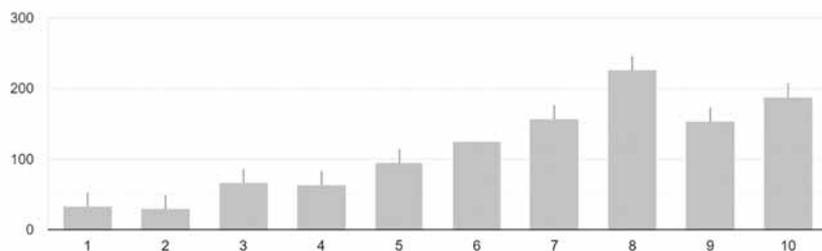
1063 réponses



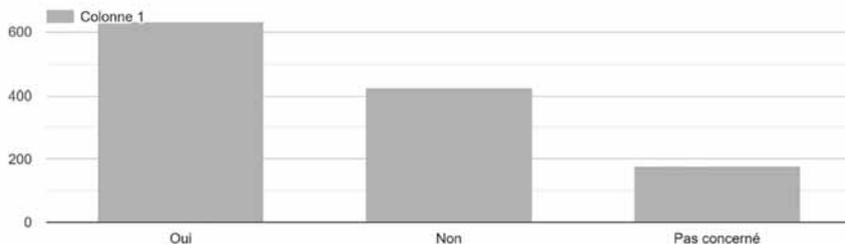
Les réponses des acteurs de notre profession indiquent que les outils mis à disposition des collaborateurs leur conviennent plutôt bien (noté à 7/10) et que les supérieurs hiérarchiques sont globalement à l'écoute des demandes d'amélioration faites par les collaborateurs. Cependant, seulement 50 % des membres du personnel se sentent entendus et compris par leur supérieur hiérarchique.

Les outils mis à ma disposition me conviennent (ordinateur, siège de bureau, bureau...)

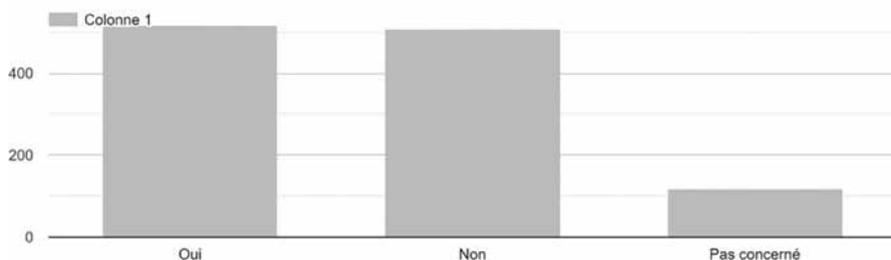
1141 réponses



Si vous êtes collaborateur, votre supérieur hiérarchique /patron est il à l'écoute de vos demandes d'amélioration



Je me sens entendu(e) et compris(e) par mon supérieur hiérarchique /patron

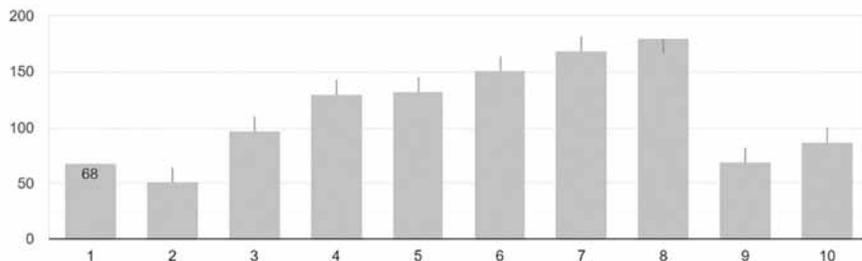


Sur la question relative aux pistes d'amélioration de l'environnement de travail, les collaborateurs préconisent d'organiser plus de journées de cohésion (47,3 % des sondés), avoir du matériel plus performant (pour 36 % des sondés) et souhaiteraient pouvoir obtenir des aménagements de loisirs (pour 28,1 % des sondés).

- **S'agissant du salaire et de la reconnaissance**, la majorité des sondés considèrent que leur rémunération est moyennement adaptée à leur poste et à leurs responsabilités (note entre 4/10 et 10/10), mais ne sont pas du tout satisfaits du versement des primes et autres intéressements à leur entreprise (note de 1/10). Le retour du panel de représentation sur la reconnaissance et l'encouragement de la part de leur entreprise sur le travail fourni est plutôt neutre (entre 1/10 et 10/10). Il est cependant indiqué que les qualités humaines au sein de l'entreprise sont appréciées (avec une majorité de 8/10) et que les collaborateurs trouvent majoritairement un sens et une utilité à ce qu'ils font (avec une majorité de 8/10).

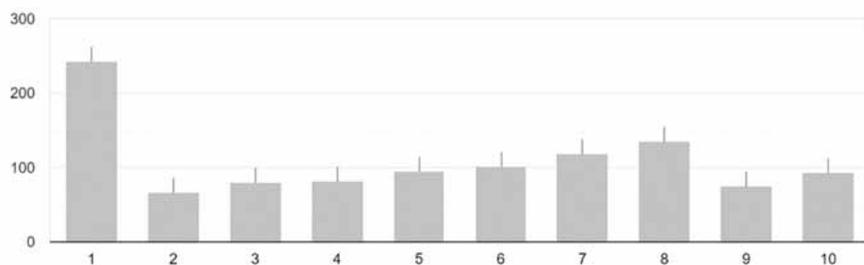
Je considère que ma rémunération est adaptée à mon poste et à mes responsabilités

1134 réponses



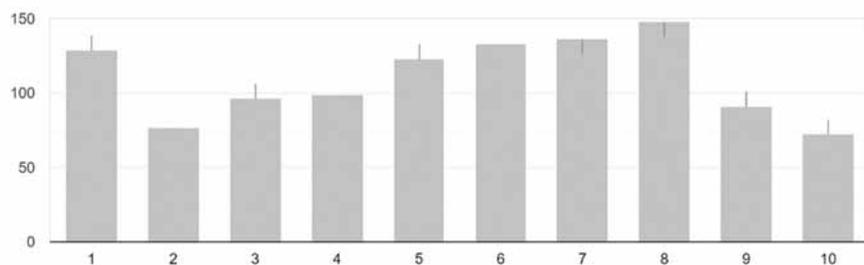
Je suis satisfait du versement de primes / intéressement / avantages dans mon entreprise

1 093 réponses



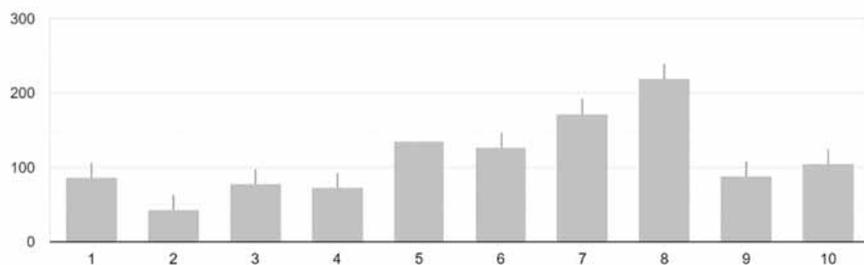
Je me sens reconnu(e) et encouragé(e) dans mon entreprise pour le travail que je fournis

1 106 réponses



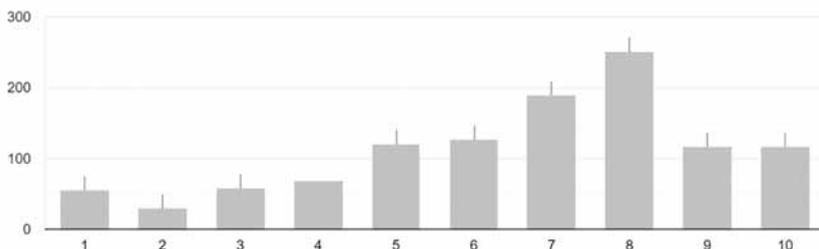
J'apprécie la qualité des relations humaines au sein de mon entreprise

1 131 réponses



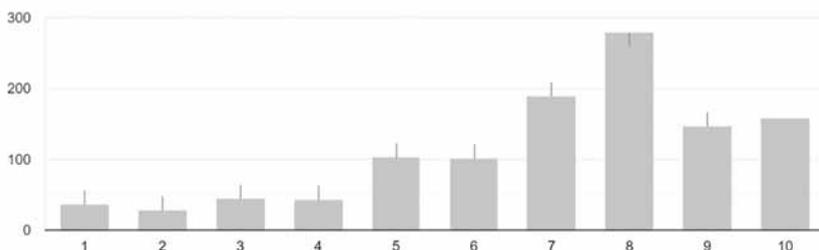
Je trouve du sens à ce que je fais

1138 réponses



Je sens que mon travail a une utilité

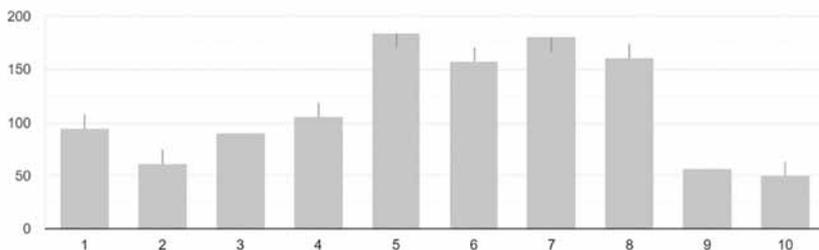
1138 réponses



- **S'agissant de l'articulation vie professionnelle/vie personnelle**, les participants au panel de représentation s'estiment plutôt satisfaits de la manière dont ils arrivent à articuler leur vie professionnelle et leur vie personnelle (en moyenne supérieur à 5/10). En revanche, la réponse est plutôt neutre en ce qui concerne la faculté de « décrocher » du travail une fois arrivé à la maison ou de ne pas faire empiéter son travail sur sa vie privée (résultats répartis entre 1/10 et 10/10). Ces réponses montrent ainsi une forte conscience professionnelle de la part des acteurs de la profession, d'autant plus que plus de 89 % des sondés indiquent que leur supérieur hiérarchique ne leur demande pas de surveiller les courriels professionnels en dehors du temps du travail.

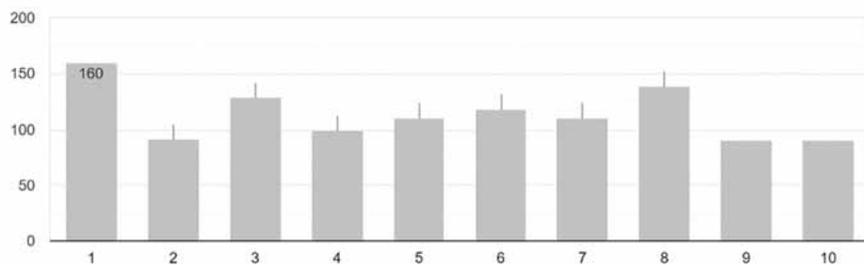
Je suis satisfait de la manière dont j'articule mes vies professionnelle et personnelle

1143 réponses



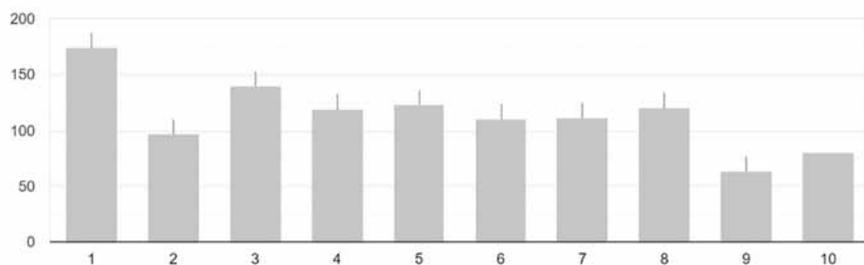
J'arrive à décrocher de mon travail quand je suis à la maison

1142 réponses



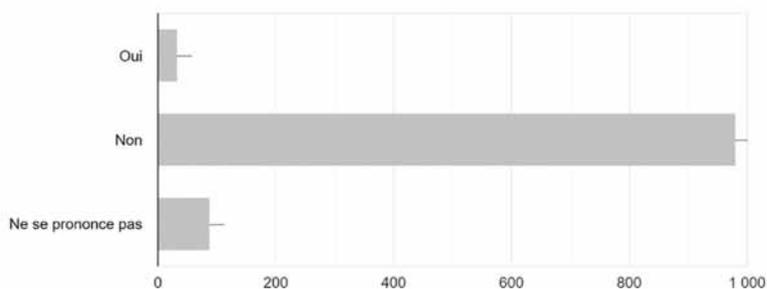
Mon travail n'empiète pas sur ma vie privée

1142 réponses



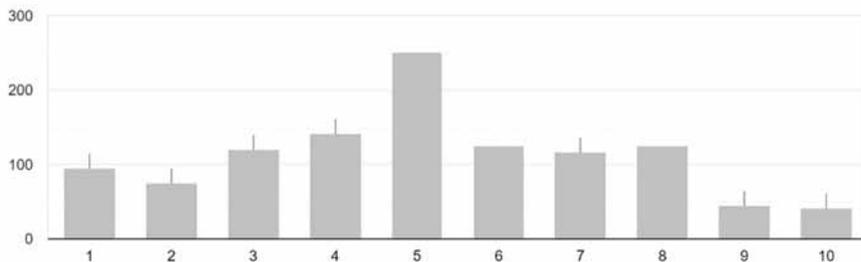
Mon supérieur hiérarchique /patron me demande de veiller sur mes emails professionnels hors de mes heures de travail

1101 réponses



### Mon travail a un impact plutôt positif ou plutôt négatif sur ma vie privée

1141 réponses



S'agissant des deux questions ouvertes :

- « Si je devais améliorer ma qualité de vie au travail »
- « Pour vous, qu'est-ce que le bonheur au travail ? »

Grâce à vos réponses, nous avons pu constater que certains acteurs de la profession se sentent bien dans leur poste et que d'autres souhaiteraient la mise en place de petites améliorations de confort pour mieux vivre leurs journées de travail. Pour autant la majorité des sondés ne recommanderaient pas du tout ou moyennement leur métier autour d'eux (majorité de 1/10 suivi de 5/10), à l'inverse de leur entreprise, dont ils feraient la promotion (supérieur à 7/10). Les réponses fournies nous ont permis de dégager dix thématiques qui nécessiteraient, pour vous, d'adapter la situation au sein de vos offices.

Ces thématiques illustrent l'état d'esprit des acteurs de la profession, et l'analyse de ces constats nous permettra de proposer des remèdes.

Elles concernent :

- La satisfaction de la tâche accomplie
- La reconnaissance de l'investissement personnel
- L'ambiance de travail
- L'organisation / la gestion du temps / la charge de travail et les heures de travail non rémunérées
- L'écoute et la communication
- Les locaux, le matériel, l'ergonomie, l'organisation de l'espace de travail
- L'équité
- La formation et le management
- La relation client / les courriels
- Le stress au travail

Ce sondage a permis de mettre en lumière deux pôles principaux de préoccupations relatifs à des questions d'ordre économique et social (chapitre II), et à des questions d'ordre organisationnel (chapitre III).

## CHAPITRE II

**L'ENTREPRISE NOTARIALE : LES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX**

En suite du sondage que nous vous avons soumis et au vu des réponses que vous nous avez apportées, plusieurs questions, interrogations, ou encore préoccupations nous ont permis de dresser un état des lieux du bien-être dans nos offices notariaux. Sont apparues des questions d'ordre économique et social relatives à la reconnaissance, notamment en lien avec la formation suivie (section 1), mais également à la gestion du stress dans nos offices (section 2). Nous consacrerons ensuite une partie à la recherche de l'équité dans les études (section 3).

**Section I – La reconnaissance des collaborateurs****§ 1 – LE DIPLÔME ET L'ADÉQUATION ENTRE LE NIVEAU D'ÉTUDES ET LES TÂCHES À RÉALISER**

La reconnaissance des collaborateurs est au cœur de leurs préoccupations individuelles comme collectives.

Sur un plan individuel, les collaborateurs du notariat se préoccupent tout d'abord de leur situation personnelle et de l'évolution de leur poste. S'il faut nécessairement un diplôme ou une équivalence pour être notaire, il n'est pas nécessaire d'avoir un diplôme particulier pour être collaborateur de notaire.

Il existe, comme nous le verrons ci-après, un cycle de formation spécifique au notariat qui permet de postuler aux emplois offerts dans les offices notariaux (BTS, licence professionnelle, Institut national des Formations Notariales -INFN...). Ces enseignements adaptés au notariat permettent de former des collaborateurs à une profession ciblée, avec des termes et des procédures spécialisés. Cependant, rien n'empêche une entreprise de recruter du personnel « hors notariat » pour occuper des fonctions d'accueil, de formalités, de comptabilité ou d'aide à la rédaction, voire de rédaction, avec un bon encadrement interne.

L'une des préoccupations des collaborateurs en cette matière est la perspective d'évolution au sein d'un office notarial. En effet, la question qui peut se poser aujourd'hui est de savoir s'il est finalement utile d'avoir un diplôme ou une formation notariale dans un monde professionnel où le diplôme n'est pas source de recrutement, ni d'avancement automatique ?

Nos entreprises notariales ne sont plus structurées de manière pyramidale. Il existe aujourd'hui deux masses principales : la première est constituée des notaires associés et titulaires de l'office, la seconde de l'ensemble des collaborateurs d'un office notarial, terme générique regroupant tous les collaborateurs du notariat, de l'assistant au standardiste, du formaliste au notaire salarié, en passant par l'ensemble des rédacteurs.

Est-ce que le fait de détenir un niveau de formation supérieur permet encore de gravir des échelons d'une entreprise où il n'existe plus véritablement d'échelon ?

Le cycle actuel de formation fait qu'un diplômé de n'importe quel master 2 en droit peut accéder au diplôme de notaire dispensé par l'INFN, tout en étant payé comme « technicien de niveau 2 » (T2) dans le cadre de ses trente mois de formation en alternance, puis automatiquement classé « cadre de niveau 1 » (C1) à l'issue de sa formation et rémunéré en conséquence. Ainsi, tout collaborateur titulaire d'un master 2, ayant effectué trente mois de formation de l'INFN peut prétendre au titre de notaire assistant, devenir cadre d'une entreprise notariale, puis éventuellement « horodater » pour s'installer dans une zone ouverte à l'installation. Pour l'heure, les trois départements relevant du droit local alsacien-mosellan que sont le Haut-Rhin, le Bas-Rhin, et la Moselle ne sont pas éligibles à ce système d'horodatage, le candidat à l'office devant en outre être titulaire d'un concours intégrant des questions de droit local, après avoir effectué au moins deux ans de stage dans les trois départements. La nomination se fait par la Chancellerie sur avis de la Commission de présentation composée de notaires et de magistrats, selon des critères multiples (dont l'avis de la Chambre dont dépend le poste à pourvoir, l'ancienneté sur le tableau, l'augmentation progressive du nombre de notaires, etc). Les notaires salariés peuvent être nommés sans avoir obtenu le concours de droit local, sous réserve d'avoir obtenu la note de 10 audit concours.

**Comment justifier à ce jour qu'un collaborateur ayant beaucoup plus d'expérience (mais peut-être pas de diplôme) soit moins bien payé qu'un collaborateur ayant peu d'expérience mais possédant un diplôme de notaire avec trente mois de stage en alternance ?**

Toutes ces questions sont au cœur des préoccupations des salariés. La réforme de la formation de la profession permettra peut-être d'y répondre.

#### **La réforme de la formation :**

Il résulte des lois récentes (2014 et 2018) un vrai bouleversement de l'esprit de la formation professionnelle continue et des acteurs de la formation.

Désormais la contribution légale (1 % de la masse salariale pour les entreprises de onze salariés et plus, 0,55 % pour les entreprises d'effectifs inférieurs) est essentiellement destinée aux personnes peu qualifiées et aux demandeurs d'emploi. Par ailleurs de nouveaux acteurs sont responsables de la gestion de cette contribution : « France Compétence », institution publique chargée du financement et de la régulation de la formation professionnelle et onze opérateurs de compétences (OPCO) dont le rôle est d'assister et d'informer les différentes branches professionnelles sur les dispositifs existants.

**Pour le notariat, le rattachement s'est fait avec l'OPCO des entreprises intermédiaires (OPCO/EI) qui regroupe (l'ancien) Actalians et Agefos/Pme, regroupant cinquante-quatre branches professionnelles, essentiellement des TPE et PME. On peut donc s'inquiéter du sort de la contribution légale des offices, en tout cas pour toutes les actions relevant du plan de développement des compétences (ancien plan de formation).**

En 2020, il semble que le financement de ces actions s'est limité à 17 % pour les offices de moins de cinquante salariés. Au-dessus de cet effectif, c'est l'office qui doit financer lui-même ce type de formation. Cela pose un problème car le code du travail impose à l'employeur de permettre au salarié de s'adapter à l'évolution de son poste et cette obligation est renforcée par la convention collective (obligation d'un plan annuel, de sessions de formation de deux jours au moins tous les quatre ans et de faire bénéficier le collaborateur de « points formation » de manière automatique).

Mais le notariat a un particularisme : s'ajoute à la contribution légale, une contribution conventionnelle qui va peut-être permettre de sauver notre formation professionnelle. Les partenaires sociaux en sont conscients et, à ce jour, ont prévu de se rencontrer pour que celle-ci reste acquise et attachée au notariat. A suivre...

Il faut encore souligner que les catégories de formation sont dotées d'intitulés nouveaux ... ce qui ne fait que rendre plus difficilement lisible ce paysage renouvelé.

Il faut bien distinguer les formations que l'employeur souhaite pour que ses collaborateurs s'adaptent à l'évolution de leurs fonctions et améliorent leurs compétences (celles-ci relevant du plan de développement des compétences), de celles auxquelles le salarié aspire pour lui-même afin de rester « employable » toute sa vie professionnelle, lesquelles n'ont peut-être rien à voir avec ses fonctions dans l'office : ces dernières sont de sa propre responsabilité. Ce sont :

- le compte personnel formation (CPF - ex DIF)
- le compte personnel formation de transition professionnelle (CPFPT- ex CIF)
- et la PRO/A (ex formation en contrat de professionnalisation)

Plusieurs accords ont été conclus dans le notariat avec les partenaires sociaux en 2018 et 2019 sur ces sujets, mais à ce jour (janvier 2020), ils ne sont pas intégrés dans la convention collective version 2015, ce qui crée quelques ambiguïtés puisque ce « nouveau vocabulaire » de la formation n'y figure pas !

### Glossaire des nouveaux termes de la formation

#### • Bilan de compétences :

Il permet à un salarié remplissant certaines conditions d'ancienneté (au moins cinq ans de salariat dont douze mois dans l'entreprise) de faire le point sur ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations, afin de définir un éventuel nouveau projet professionnel.

Il se fait à la seule demande du salarié, en général hors temps de travail.

Il est réalisé par un prestataire habilité extérieur, et est géré dans le cadre du compte personnel formation (CPF). Sa durée varie de plusieurs semaines à plusieurs mois. Son coût est en général important : c'est au salarié de le faire prendre en charge.

La restitution au salarié reste confidentielle. L'employeur n'y a pas accès.

#### • Conseil en Évolution Professionnelle

Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement d'un salarié qui souhaite faire le point sur son évolution professionnelle et formaliser un projet d'évolution professionnelle.

Moins complet que le bilan de compétences, il a l'avantage d'être gratuit et moins compliqué, puisqu'aucune condition d'ancienneté n'est exigée. Ce

conseil se trouve à Pôle Emploi et dans les organismes collecteurs de la contribution formation. Le salarié n'a pas à demander d'autorisation à l'employeur puisque les rendez-vous se pratiquent hors temps de travail. Le projet professionnel et la stratégie envisagée pour sa mise en œuvre restent, là aussi, confidentiels.

- **Compte Personnel Formation (CPF - ex DIF)**

Depuis 2015 ce compte a remplacé le DIF et complètement changé le système antérieur. Ce qui est très nouveau, c'est que le salarié est SEUL responsable de ce compte : c'est à LUI DE LE CREER sur internet. Et il ne peut le créer que s'il a, auparavant ouvert son CPA (compte personnel d'activité) sur internet aussi. Ce compte le suivra toute sa vie professionnelle ([www.moncompteactivite.gouv.fr](http://www.moncompteactivite.gouv.fr)).

A ce jour, il faut reconnaître que 80 % des salariés ignorent cette opportunité ! De plus, c'est au salarié d'y noter les heures acquises au titre du DIF s'il ne les a pas utilisées. Normalement, en 2005, l'employeur a dû l'informer par une attestation spécifique du nombre d'heures de DIF inutilisées. S'il ne l'a pas fait, le salarié devait interroger son employeur avant le 31/12/2020. Ces heures sont alors converties en euros et doivent être utilisées en premier lieu. Chaque année, le salarié à temps complet acquiert au minimum 500 € pour ce type de formation.

Il peut les utiliser dans le cadre de formations donnant lieu à certification ou à une nouvelle qualification, ce qui pour le notariat doit aussi donner lieu à négociations paritaires.

Ce compte peut aussi permettre une reconversion dans le cadre du CPFTP (voir ci-dessous).

Si le CPF est pris hors temps de travail, l'employeur n'a rien à dire, sinon l'employeur a trente jours pour donner - ou non - son accord (cent vingt jours si c'est une formation de plus de six mois).

Ce sujet doit être évoqué par l'employeur dans le cadre de l'entretien professionnel puisque, souvent, c'est une demande de formation du salarié qui n'a rien à voir avec son travail actuel dans l'office. Ce sera au salarié lui-même de faire les démarches.

Attention ! A ce jour les formations suivies dans ce cadre ne donnent pas lieu à attribution de points : seules les formations du plan de développement des compétences permettent d'acquérir ces points.

- **Compte Personnel Formation de Transition Professionnelle (ex CIF)**

Dans le cadre du CPF, il est permis d'envisager une formation de longue durée, à l'initiative du salarié, pour obtenir une qualification supérieure ou se reconvertir complètement.

Cette formation nécessite souvent une absence d'une année à temps partiel ou complet.

Les conditions en sont complexes : une ancienneté d'au moins vingt-quatre mois dont douze minimum au sein de l'entreprise, un congé spécifique à demander à l'employeur, un « positionnement préalable » pour identifier ses acquis, puis un soutien du projet devant une commission interprofessionnelle

régionale. Il y a possibilité de se faire assister à Pôle Emploi par le conseil en évolution professionnelle.

Le financement est avancé par l'employeur (qui pourra peut-être être remboursé partiellement par l'OPCO ?).

La plupart du temps, au terme de ce congé, le salarié se reconvertis, mais parfois ce n'est pas le cas. Il faudra alors faire l'entretien suite à longue absence et le réintégrer dans l'office à son ancien poste ou à un autre.

- **Opérateur de Compétences (OPCO) - « Entreprises de Proximité »**

Il s'agit de l'un des organismes chargés depuis 2019 de collecter la contribution formation des entreprises. Ces entités remplacent les OPCA. Celui susvisé qui concerne le notariat est responsable d'une cinquantaine de professions dont les professions libérales et les offices publics et ministériels. Ensuite, la répartition entre ces différentes professions est effectuée par un organisme désormais chargé de la gouvernance de la formation professionnelle, dénommée France Compétences. En 2021, ce seront les Urssaf qui feront la collecte. France Compétence gardera le monopole de la répartition.

- **Plan de Développement des Compétences (PDC - ex Plan de Formation)**

C'est une obligation annuelle imposée par la convention collective à tout employeur de la profession : établir un plan pour ses collaborateurs afin qu'ils s'adaptent à l'évolution de leurs fonctions actuelles et, éventuellement, développent des compétences nouvelles utiles pour la progression de l'office. Il ne peut être établi qu'après les entretiens annuels.

Il existe une spécificité pour le notariat : tout salarié doit suivre au moins deux jours de formation sur une période de quatre ans, et ces deux jours donnent droit à cinq points supplémentaires par période de quatre ans. Ces points doivent figurer sur le bulletin de paie de façon individualisée. Les contrôles de la CRPCEN sur l'attribution de ces points sont fréquents et rigoureux, car le fait de ne pas les attribuer entraîne des cotisations moindres pour cet organisme.

C'est à la personne chargée de la gestion du personnel de veiller au respect des textes de la convention collective et d'organiser le suivi des formations décidées lors des entretiens.

Encore une fois, il ne faut pas confondre ces formations avec celles que nous avons vues précédemment : seules celles décidées par l'office dans le cadre de l'amélioration des compétences de l'office sont concernées ici.

Cette question de la formation évoquée, et sur un plan collectif, les collaborateurs du notariat sont plus soucieux de la répartition des tâches en fonction :

- de leur niveau de formation,
- de leur expérience,
- de leur salaire.

Les organisations internes des entreprises notariales diffèrent selon leur taille et leur secteur d'activité. En effet, dans une étude de type « Très Gros Office », surtout en milieu urbain, les tâches sont découpées et les collaborateurs spécialisés. Dans un « Petit Office » ou « Très Petit Office », les collaborateurs sont pluridisciplinaires et exécutent l'ensemble des tâches nécessaires pour mener à bien un dossier.

La formation actuelle permettant la multiplication de diplômés notaires, ces derniers se trouvent parfois relégués à des postes de rédacteurs d'actes, traitant leurs dossiers depuis les formalités préalables jusqu'à leur publication, là où ils devraient avoir des postes d'encadrement ou de direction.

Le notariat possède un certain nombre d'outils qui pourraient permettre de mettre en lumière ces questions, et cela passe notamment par les entretiens annuels d'évaluation.

## § II – LES ENTRETIENS ANNUELS D'ÉVALUATION

### « Historique » sur ces entretiens :

- dès les années 1980, l'entretien d'évaluation se pratique en France à l'instar des pays anglo-saxons qui l'utilisaient depuis une bonne dizaine d'années. Mais il est limité aux grandes entreprises et souvent ne se réalise qu'avec les cadres.

- en 1994, le congrès MJN à La Rochelle sur la qualité, évoque cette pratique et en souligne l'intérêt en termes de management et de démarche qualité.

- en 2001, lors des négociations de la « nouvelle convention collective » – laquelle est revenue sur certains avantages comme la prime d'ancienneté – la délégation « employeurs » composée en partie de notaires ayant travaillé en entreprise, insiste pour inclure l'entretien annuel obligatoire dans tous les offices. Il y a eu réticence des organisations syndicales qui n'ont fini par l'accepter que parce qu'il a été lié à un plan de formation annuel obligatoire et à l'attribution de points pour formation.

- en pratique, à part quelques chambres – comme celle de Paris – cette nouvelle obligation a peu été explicitée aux employeurs notaires (alors que c'est un exercice délicat pour lequel ceux-ci n'ont pas été formés et que même les DRH et managers de grandes entreprises suivent une formation spécifique).

- il en résulte que la majorité des offices ne le font pas – ou le font mal.

- en 2004, le congrès MJN de Rome sur les ressources humaines dans la profession, y consacre une partie de ses trois jours et des interventions très positives des participants notaires ayant pratiqué cet entretien sont remarquées.

- en 2005, la démarche qualité entreprise au CSN – après l'action de Notariat et Qualité (NEQ) lancée par une partie des membres de MJN – l'inclut dans sa seconde phase consacrée au management. Une centaine d'offices se lance dans cette démarche et pratique l'entretien annuel avec satisfaction.

- en 2014, le congrès de MJN en Corse sur le savoir être, évoque ce sujet parmi les outils essentiels du savoir être et des outils du DRH dans la profession.

- en 2014, le 5 mars, la loi sur la formation tout au long de la vie vient instaurer trois nouveaux types d'entretiens axés sur la formation : deux d'entre eux doivent être tenus respectivement tous les deux et tous les six ans et le dernier est un entretien consécutif à tout retour d'absence prolongée. Par ailleurs, elle remplace le DIF (droit Individuel à la formation) par le CPE (compte personnel de formation).

- en 2015, la convention collective « consolidée » ne retouche pas l'entretien annuel mais ajoute l'entretien de « forfait cadre en jours ». Elle ne fait aucune allusion à la réforme de la formation issue de la loi de mars 2014.

- en 2016, 2017 et 2018, les négociations paritaires dans la profession ne font qu'évoquer le dispositif légal de 2014, mais n'aboutissent pas.

– en 2018, le 5 septembre, la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel vient remplacer le plan de formation par le plan de développement des compétences, transforme le compte personnel de formation en le calculant en euros (au lieu d'un calcul en heures), et modifie le congé individuel de formation qui devient le projet de transition professionnelle.

Un entretien individuel d'évaluation a lieu chaque année dans le courant du premier semestre civil. Cet entretien individuel a pour objet d'instaurer un échange entre le salarié et l'employeur, ou le responsable hiérarchique direct du salarié auquel cette mission est déléguée dans les offices de plus de vingt salariés, sur son activité professionnelle, ses résultats et ses objectifs. Il ne peut entraîner une rétrogradation dans un coefficient, ni l'attribution d'un salaire inférieur.

#### **L'entretien permet au salarié :**

1 – De porter à la connaissance de son employeur, ou du responsable hiérarchique délégué, ses demandes tant en ce qui concerne ses conditions de travail que ses attributions, sa classification ou sa rémunération ;

2 – D'exprimer les demandes de formation nécessaires à l'exercice de ses attributions ou favorables à son projet professionnel ;

3 – De connaître l'appréciation portée sur ses compétences, son activité et son comportement professionnel ;

4 – D'être informé de ses perspectives d'évolution dans l'étude ;

#### **Il permet à l'employeur :**

1 – De porter à la connaissance du salarié les observations objectives sur ses compétences, son comportement, le contenu de son activité, la teneur des pouvoirs qui lui sont conférés au sein de l'étude et les résultats de la période écoulée ;

2 – De fixer des objectifs d'activité habituelle pour remplir correctement les tâches confiées et de convenir, éventuellement, d'objectifs de progrès compatibles avec le temps de travail du salarié, avec la situation économique et l'environnement de l'étude et avec la déontologie notariale ;

3 – D'étudier les moyens d'accompagnement éventuellement nécessaires pour atteindre ces objectifs, notamment par une formation appropriée ;

4 – De faire le point sur les possibilités d'évolution dans l'étude en fonction de l'expérience et des actions de formation suivies par le salarié ou des diplômes obtenus.

L'employeur avertit à l'avance le salarié de la date de l'entretien d'évaluation. A l'issue de l'entretien, une fiche de synthèse est établie en double exemplaire, signés par les deux parties, l'un des exemplaires étant remis au salarié.

La fiche de synthèse mentionne, d'une part, les orientations et les engagements convenus par les deux parties, et d'autre part, les observations de l'employeur ou du responsable hiérarchique et celles du salarié.

Lors des inspections de comptabilité, les inspecteurs contrôleurs doivent vérifier l'existence des fiches de synthèse, notamment de leur volet formation, et mention en est faite dans leur rapport (Code Notarial LEXIS NEXIS 2020 Article 16 de l'accord du 19 février 2015).

Le notaire, en sa qualité de chef d'entreprise, doit ainsi permettre à ses collaborateurs d'analyser leur propre organisation afin d'identifier des éventuels points à améliorer. Il y a lieu de confronter le point de vue du salarié avec celui du chef d'entreprise. Le moment idéal pour cette confrontation doit se dérouler dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation. Le notariat a mis en place cet échange privilégié entre le notaire et ses collaborateurs et l'a rendu obligatoire.

Cet entretien permet de créer un moment privilégié pour le collaborateur car c'est le moment où il peut s'exprimer sur son travail, son organisation, sur les tâches qui lui sont confiées, et où le chef d'entreprise donne son avis. Ce moment n'est pas le lieu pour relater des erreurs commises sur des dossiers, mais bel et bien un moment où il faut :

- constater le travail réalisé par rapport aux objectifs fixés ;
- écouter le collaborateur sur le travail réalisé ;
- réaliser une « autocritique guidée » par le collaborateur ;
- permettre au collaborateur d'avoir des préoccupations qui lui importent (obtenir une augmentation, améliorer ses conditions de travail ...).

La mise en place des entretiens d'évaluation doit permettre de réaliser un suivi de ses collaborateurs et pouvoir constater la « santé » interne de son entreprise.

Toutefois, le notaire ne doit pas se limiter à la seule réalisation des entretiens d'évaluation et doit avoir un œil sur les préoccupations de ses salariés. Le notaire a ainsi un véritable rôle social au sein de son entreprise.

### TABLEAU DES ENTRETIENS OBLIGATOIRES AVEC LES COLLABORATEURS EN 2020

ENTRETIENS ANNUELS	ENTRETIEN PROFESSIONNELS		
ENTRETIEN DE FORFAIT CADRE EN JOURS	ENTRETIEN PROFESSIONNEL	ENTRETIEN PROFESSIONNEL DERETOURLONGUE ABSENCEE	ENTRETIEN PROFESSIONNEL SEXENNAL
Source : C. collective A 8-3-2-7	Source : C. du Tr. A L 6315-1 -1 al. 1 (Loi du 5 mars 2014)	Source : C. du Tr. A L 6315-1 -2 (Loi du 5 mars 2014)	Source : C. du Tr. A L 6315-1 -1-Al. 2 (Loi du 5 mars 2014)
Périodicité : Tous les ans (séparé de l'entretien d'évaluation, mais possible après)	Périodicité : Tous les 2 ans à ce jour (éventuel Accord de Branche fixant une autre périodicité)	Périodicité : Au retour de toute longueabsence (maladie de + 6 mois et tout congé longue durée y compris congé maternité et parental - même si temps partiel parental -)	Périodicité : Tous les 6 ans

<p>Objet : Examen de la charge de travail du cadre, de l'organisation de son travail, de l'articulation entre vie professionnelle et personnelle et de la rémunération. Vérifier aussi le respect du droit à déconnexion</p>	<p>Objet : Examen des perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification. Pour l'employeur nécessité de faire référence au compte personnel formation (CPF) que le salarié doit ouvrir lui-même avec possibilité de valorisation des acquis professionnels (VAE) et de consulter un conseil en évolution professionnelle</p>	<p>Objet : Suite à la longue absence examen des perspectives d'évolution professionnelle (notamment en termes de qualification et d'emploi), organisation du retour, formation éventuelle et conséquences sur sa rémunération et sa carrière</p>	<p>Objet : Vérifier si les entretiens professionnels ont bien eu lieu et s'il y a eu au moins sur six ans une action de formation, une VAE ou une certification, ou une progression salariale ou une progression professionnelle (une de ces mesures doit au moins avoir eu lieu sur six ans)</p>
<p>Document écrit en deux exemplaires (un pour chacun) Attention, il doit être individualisé par rapport à l'entretien annuel. Pas de modèle fixé dans la loi ni la convention collective</p>	<p>Compte rendu écrit. Copie au salarié. Pas de modèle fixé par la loi ni la convention collective.</p>	<p>Compte rendu écrit. Copie au salarié. Pas de modèle fixé par la loi ni la convention collective.</p>	<p>Compte rendu écrit. Copie au salarié. Pas de modèle fixé par la loi ni la convention collective.</p>

\*Le Code du Travail ne prévoit pas l'obligation d'un entretien annuel mais, s'il existe, il précise que : « le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard » (L 1222-3 al. 1).

Il ajoute que « les méthodes et techniques d'évaluation doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie » (L 1222-3 al. 1), et que les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles (L 1222-2). Enfin il prévoit que les représentants du personnel doivent être informés et consultés avant la mise en œuvre de ce dispositif (à ce jour, il s'agit du CSE et du CHST).

### Sanctions de l'omission des entretiens

La seule sanction directe concerne l'entretien annuel d'évaluation de la convention collective : le contrôle se fait lors des inspections de la profession avec observations s'il n'est pas tenu (et risques ultérieurs de sanctions internes pour infraction à la déontologie). De plus, il y a possibilité pour le salarié de revendications au contentieux pour « perte de chance » de progresser et surtout de réclamation salariale s'il n'a pas obtenu de formation et les points de formation prévus par la convention collective (d'ailleurs les contrôleurs de la CRPCEN dans les offices vérifient si les points formation ont bien été obtenus car dans ce cas des cotisations sociales sont dues ... et elle ne manque pas de les réclamer).

En deçà de cinquante salariés le code du travail ne prévoit pas de sanctions pour les entreprises qui omettent les trois entretiens prévus depuis 2014 (professionnel, retour absences et sexennal).

Mais la jurisprudence de droit commun de ces vingt dernières années est très protectrice des salariés qui n'ont pas bénéficié de ces entretiens (préjudice causé par la perte de chance de formation et de progression de carrière, demande d'heures supplémentaires par le cadre au forfait qui n'a pas eu son entretien annuel, discrimination causée par l'absence d'entretien d'un salarié protégé, etc. ...).

Par ailleurs, si les entretiens ont lieu mais que l'employeur n'ose pas formuler de reproches à son salarié alors qu'il aurait eu à en faire, les tribunaux estiment qu'il ne pourra, par la suite, plus effectuer un licenciement pour insuffisance professionnelle (s'il le fait il sera condamné pour absence de motif ...).

Enfin en ce qui concerne l'entretien de forfait cadre en jours la jurisprudence est catégorique, ne pas le réaliser entraîne la nullité du forfait ce qui revient à devoir régler des heures supplémentaires sur toute la période (avec un maximum de trois ans compte tenu des nouveaux délais de prescription), et le risque de « prise d'acte par le salarié » (départ de l'entreprise et action aux prud'hommes pour que ce départ soit assimilé à un licenciement et risque pour l'employeur de sanction pour travail dissimulé).

#### **Et pourtant, une certaine jurisprudence soutient l'employeur.**

Le 10 juillet 2002, la Cour de Cassation a souligné que : *« l'employeur tient de son pouvoir de direction, né du contrat de travail, le droit d'évaluer ses salariés à condition que ceux-ci aient été préalablement informés de ce dispositif »*. Elle a ajouté que *le salarié ne peut pas refuser de se soumettre à cet entretien, sinon il risque des peines disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave*.

Ceci avec quelques nuances puisque quelques mois auparavant elle avait précisé, le 9 avril 2002, que *« l'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs »*.

En 2008, elle admet que des comportements non-professionnels puissent justifier des différences de traitement : ainsi un ingénieur peut se voir reprocher *« ses difficultés à travailler en équipe mais aussi sa susceptibilité à l'égard de la hiérarchie et son refus constant de se plier aux directives données et de s'intégrer à l'équipe de travail »*.

En 2009, le 5 novembre, elle soutient que *« l'employeur peut s'appuyer sur l'entretien d'évaluation pour démontrer que les différences de traitement reposent sur des critères objectifs »*.

#### **Conclusion sur l'aspect juridique des entretiens :**

**Même si les sanctions directes ne sont pas lourdes pour les entreprises de moins de cinquante salariés, les employeurs ont tout intérêt à les faire : c'est une manifestation du pouvoir de direction qui nécessite une vraie préparation et une vraie méthodologie, mais permet de mettre les choses au clair ... ne pas les faire entraîne trop de risques, juridiques bien sûr, mais aussi en termes de management.**

**Constat :**

Bien que la convention collective soit encore muette sur ces nouveaux dispositifs, ils sont applicables dans tous les offices compte tenu d'un principe constant en droit du travail : ce sont les dispositions les plus avantageuses pour les salariés qui doivent s'appliquer.

Il est donc nécessaire de réaliser tous ces entretiens. Compte tenu du fait que l'ancien plan de formation (devenu le plan de développement des compétences) doit être établi tous les ans, il semble impératif de faire tous les ans l'entretien professionnel, en plus de l'entretien annuel par l'employeur ou le responsable hiérarchique direct du salarié auquel cette mission est déléguée dans les offices de plus de vingt salariés.

La nouvelle vision actuellement émergente du travail, résultant d'un échange plus riche entre patron et salarié, pouvant être adaptée à l'entreprise notariale, le notaire doit conserver l'efficacité économique de son entreprise tout en prenant en compte le bien-être de ses collaborateurs. Il est démontré que ces nouveaux modes de gestion permettent en effet de prévenir les arrêts maladies, préservant ainsi l'organisation interne de l'entreprise et la continuité de l'activité.<sup>(13)</sup>

La mise en place des entretiens d'évaluation et leur périodicité annuelle doit permettre de réaliser un suivi de ses collaborateurs et constater la « santé » interne de son entreprise.

Toutefois, le notaire ne doit pas se limiter à la seule réalisation des entretiens d'évaluation et doit avoir un œil sur les préoccupations de ses collaborateurs. Le notaire a ainsi un véritable rôle social au sein de son entreprise.

### § III – LE SYSTÈME DE PROTECTION DES SALARIÉS

#### LA CONVENTION COLLECTIVE ET LA CRPCEN

L'ensemble des collaborateurs du notariat est protégé par une convention collective qui s'applique à tous et pour tous, quel que soit le lieu de situation de l'office notarial. La convention collective du notariat a été établie entre :

- le Conseil Supérieur du Notariat ;
- la Fédération Générale des Clercs et Employés de Notaire affiliée à la CGT / FO ;
- le Syndicat National des Cadres et Techniciens du Notariat affilié à la CFE / CGC ; et
- le Syndicat National des Employés et Cadres des Professions Judiciaires et Juridiques affilié à la FECTAM / CFTC

La convention collective applicable à l'ensemble des collaborateurs a été élaborée en vue de prolonger la survie de la convention collective du 17 novembre 1989 et

---

(13) Plus de prévention, d'efficacité, d'équité et de maîtrise des arrêts de travail – Neuf constats, vingt propositions – Rapport fait à la demande du Premier Ministre – Jean-Luc BERARD, DRH, groupe SAFRAN, Pr Stéphane OUSTRIC, Médecin généraliste, Professeur des Universités, Stéphane SEILLER, Conseiller maître, Cour des Comptes.

en application des articles L. 133-1 et suivants du chapitre III du titre III du livre 1<sup>er</sup> du code du travail. Cette convention a été mise en place à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2001. Elle s'applique aux salariés des offices notariaux et des organismes assimilés dont l'activité est directement liée à celle de la profession notariale (sauf personnel d'entretien et nettoyage). Elle s'applique sur le territoire métropolitain et dans les départements d'Outre-mer.

Les organismes assimilés sont :

- le Conseil Supérieur du Notariat ;
- les conseils régionaux ; et
- les chambres des notaires.

Cette nouvelle convention collective, outre le fait d'assurer la continuité de l'exercice de la précédente parvenue à son terme au 30 septembre 2001, a permis de définir pour tous les salariés les contours de nouvelles opportunités, à savoir : l'épargne salariale, les comptes épargne temps, le capital temps formation et l'incidence des nouvelles technologies sur les conditions d'emploi et de travail dans les offices notariaux.

L'avenant numéro 26 du 23 janvier 2015 a été établi entre le Conseil Supérieur du Notariat et :

- la fédération des services CFDT ;
- le syndicat national des cadres et techniciens du notariat ;
- la fédération « commerce, services et force de vente » affiliée CFTC ;
- la fédération nationale des personnels des sociétés d'études CGT ; et
- la fédération générale des clercs et employés de notaire.

Cet avenant a créé de nouvelles dispositions qui ont été intégrées à la convention collective :

Établie en application du Code du travail, notre convention collective respecte ses articles mais va au-delà des préconisations de base et procure de nombreux avantages à l'ensemble des salariés du notariat.

Par ses avenants successifs, cette convention a su s'adapter à notre profession et a défini une certaine base de protection pour tous les acteurs du notariat.

**Le 13<sup>ème</sup> mois** : il est un élément du salaire annuel qui s'acquiert dans la mesure où le salaire est versé. Il est payé au plus tard le 20 décembre, il est égal au montant du salaire habituel du mois de décembre, en ce non comprises les gratifications exceptionnelles et les heures supplémentaires occasionnelles.

**Les salaires** : Le notariat a établi des grilles de classifications qui tiennent compte de l'évolution de la profession et de la qualification requise pour assumer une fonction déterminée par le contrat de travail en association avec un salaire de base par points.

Une garantie de salaire a été mise en place. En cas de maladie, le salarié touche de son employeur une somme équivalente à son salaire brut, sans toutefois que la période de versement ne puisse excéder six mois.

**Formation professionnelle** : Les offices occupant au minimum sept salariés

doivent obligatoirement verser à l'organisme agréé à cet effet la fraction de la contribution prévue à l'article L 951-1 du Code du travail destinée au financement du plan de formation et la totalité de la fraction de cette même contribution destinée au financement de la formation en alternance.

Indépendamment des formations dispensées sur un plan collectif et/ou national, un plan de formation doit être établi annuellement dans chaque office, lequel est tenu d'inscrire un quart de son effectif au plan de formation. Au terme de quatre ans, l'ensemble du personnel doit s'être vu proposer le bénéfice de deux jours de formation, donnant lieu à l'attribution de cinq points par période de quatre ans et dès son accomplissement.

### **COMMISSION NATIONALE PARITAIRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

Elle a pour objet de promouvoir une politique active de l'emploi et de la formation et la Commission mixte nationale décide s'il y a lieu d'intégrer à ladite convention le résultat de ses travaux. Elle définit les grandes orientations de la profession en matière de formation professionnelle.

Elle est également en mesure d'examiner, en cas de licenciement économique, les conditions de mise en œuvre des moyens de reclassement et de réadaptation.

Chaque année, elle établit un rapport sur la situation de l'emploi et de son évolution et sur la formation professionnelle dans le notariat.

### **PRÉVOYANCE COMPLÉMENTAIRE**

Les mesures de prévoyance complémentaire comprennent :

- un contrat d'assurance contracté par le Conseil Supérieur du Notariat siégeant en comité mixte, assurant la couverture du risque décès et certains risques d'invalidité ; le salarié n'en supporte aucune cotisation ; et

- la Mutuelle des Clercs et Employés de Notaire et l'APGIS.

**NEGOCIATIONS COLLECTIVES** : elles ont toutes lieu, au niveau national, entre le Conseil Supérieur du Notariat et les organisations syndicales de salariés.

### **LA GESTION DES CONFLITS**

*Conflits collectifs* : tout conflit collectif de travail est soumis à la procédure de conciliation, engagée par l'un des organismes représentatifs du notariat, soit par une organisation syndicale du notariat, soit par le ministre du travail, soit par le préfet du département originaire dudit conflit.

Côté employeurs, le Conseil Régional des Notaires nomme ses représentants et côté salariés, des collaborateurs en activité ou retraités dans le ressort du Conseil Régional sont sollicités et élus.

En cas de désaccord et d'échec de conciliation, le dossier est renvoyé au Conseil Supérieur du Notariat.

*Conflits individuels* : une commission paritaire régionale de conciliation est constituée dans le ressort de chaque Conseil Régional en vue du règlement de chaque conflit individuel. Leur composition est quasiment la même : Conseil Régional des Notaires d'un côté et collaborateurs en activité ou retraités du ressort du Conseil Régional de l'autre.

Le règlement de ces conflits est pris en charge par le Conseil Régional des Notaires et le Conseil Supérieur du Notariat.

### LA CRPCEN

Les salariés du notariat bénéficient d'un système de protection sociale spécifique. En effet, tous les salariés du notariat cotisent à la Caisse de Retraite Professionnelle des Clercs et Employés de Notaire (CRPCEN).

Exclusivement réservée aux membres actifs et retraités du notariat, la CRPCEN prend en charge le versement des pensions de retraite des salariés ayant travaillé dans les entreprises notariales.

La CRPCEN propose également et ce depuis sa création, de nombreuses prestations sociales pour tous ses membres qui se trouvent à un moment de leur vie dans une situation de fragilité.

Cette caisse, qui nous est enviée par de nombreuses autres professions, s'est associée avec certaines associations reconnues d'utilité publique et avec des intervenants spécialisés qui sont en mesure de résoudre et d'accompagner toutes situations rencontrées par les bénéficiaires. Elle est un gros atout pour notre profession. En plus des prestations dues à tout affilié, en matière de prestations maladie, cette dernière propose tout un panel de prestations familiales. Notre caisse a développé une politique d'action sociale adaptée, comprenant :

- des prêts à l'installation ;
- des prêts jeunes actifs ;
- des prêts sociaux au logement ;
- une aide aux vacances ;
- une aide ponctuelle aux difficultés financières ;
- un retour au domicile après une hospitalisation ;
- un soutien à domicile pour certaines maladies ;
- une entrée en établissement spécialisé ;
- une aide au handicap ;
- un complément à la tarification électricité et gaz ;
- une aide MBO2 (soutien aux aidants) ; et
- une participation à l'accès aux cures thermales.

### LE COMITE MIXTE PARITAIRE ET LES SYNDICATS

Il est organisé l'élection, par tous les salariés du notariat, des comités mixtes siégeant auprès de la chambre départementale ou de la chambre interdépartementale. Au fur et à mesure du temps, les comités mixtes ont perdu des prérogatives importantes qu'ils possédaient lors de leur création en 1945. Malgré tout, le comité

mixte reste le lieu privilégié de la distribution de l'aide sociale du notariat au côté de l'aide sociale fournie par la CRPCEN. Le comité mixte instruit les dossiers des demandes d'aides diverses qui sont adressées aux chambres. Une fois traités par les élus locaux, ces dossiers sont adressés au comité mixte national, structure paritaire nationale dénommée, « Conseil Supérieur du Notariat siégeant en comité mixte », qui délivre les fonds relatifs aux aides demandées. Ces aides sont soumises notamment à des conditions de ressources.

Depuis plusieurs années, lors des élections de ces comités mixtes, on peut regretter le manque de participation de l'ensemble des employés de la profession. Souvent une seule liste se présente et très peu de votes sont enregistrés.

Le CSN siégeant en comité mixte assure à ses affiliés, en complément de la CRPCEN, un certain nombre de prestations.

Ces prestations concernent à la fois les actifs dans la profession, mais également les retraités et pensionnés du notariat.

Ainsi, pour les actifs et sur demande, il peut être alloué des allocations vacances, ou encore des subventions pour les acquisitions, les constructions et les aménagements, l'allocation déménagement.

Sur demande, le comité mixte peut également allouer des aides exceptionnelles (véritable secours d'urgence) à l'ensemble des collaborateurs. Pour pouvoir bénéficier de ces aides, le collaborateur doit pouvoir prouver une réelle nécessité et un caractère d'urgence avéré.

Pour les actifs, les retraités et pensionnés, le comité mixte peut fournir une aide au handicap, une allocation en suite de catastrophes naturelles, des bourses d'études, des aides sportives ou culturelles, participer au paiement des frais funéraires, fournir une aide à la complémentaire santé, ainsi qu'une aide à l'hébergement médicalisé.

#### **LE COMITE MIXTE ET LE COVID-19**

Le 26 mai 2020 la circulaire n° 04-20 a informé l'ensemble des salariés ayant subi une perte de salaire au titre de l'activité partielle de l'octroi d'une aide exceptionnelle d'allocation crise sanitaire covid-19. Cette aide exceptionnelle, mise en place en mai, a été débloquée au mois de septembre 2020.

### **§ IV – LA RECONNAISSANCE DE LA PROFESSION DE NOTAIRE**

#### **A/ Par la société**

La profession notariale est plutôt bien perçue par la société. Nombreux sont nos clients qui viennent nous voir afin d'obtenir un conseil sur n'importe quel sujet.

Selon la Chambre des Notaires de Paris 90 % des clients sont « satisfaits » de l'action des notaires qu'ils sont allés consulter, environ 90 % des clients jugent un notaire « compétent, utile et efficace », et 84 % des clients font confiance à leur notaire.

L'image du notariat a toujours été quelque peu ternie par l'imagerie d'Epinal que les populations en ont. Toutefois, la renommée actuelle de la profession, son

modernisme et sa faculté de communication ont permis de redorer son blason. En outre, la facilité d'accès aux acteurs du notariat, et la transparence dans son tarif ont permis de redonner confiance aux populations.

## **B/ Par l'Etat**

La loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron » est peut-être la loi qui a le plus transformé notre profession depuis la création du Notariat.

### **Les modifications structurelles**

Les offices notariaux étaient situés dans des bassins économiques définis et soumis à un *numerus clausus* comme une officine de pharmacie ou les greffes des tribunaux de commerce. On ne pouvait ouvrir un nouvel office notarial que lorsqu'il n'y avait pas assez de notaires pour contenter la demande locale. La Chancellerie veillait ainsi à ce qu'un maillage satisfaisant soit maintenu au sein des bassins de vie et organisait la création, au besoin, d'un office notarial nouveau.

L'attribution du nouvel office notarial était fait sur concours et c'était alors le notaire ayant les meilleurs résultats à l'examen qui se voyait nommé sur l'office créé.

De cette manière, la profession pouvait contrôler le flux de dossiers et l'adapter aux circonstances locales, afin d'assurer une certaine continuité de service.

La « loi Macron » est venue bouleverser cet état de fait en permettant une libre installation de diplômés notaires dans des zones économiques délimitées, à l'aide d'un système d'horodatage et de tirage au sort. Ce n'est ainsi plus la seule compétence juridique qui permet l'attribution d'un office notarial mais l'aléa du tirage au sort sur un secteur géographique. De plus, la « loi Macron » a permis aux offices notariaux de se déplacer librement au sein des bassins économiques définis. Depuis, des offices notariaux situés dans des villages isolés se sont rapprochés des plus grandes villes, là où il existe un attrait économique plus évident. C'est ainsi que l'on peut craindre la fin du maillage territorial et de l'accès au droit dans les villages les plus reculés de France.

Enfin, cette « loi Macron » et la création d'un système d'horodatage et de tirage au sort pour les titulaires du diplôme de notaire, destinée en première intention à permettre l'installation de nouveaux notaires antérieurement salariés n'ayant pas forcément la possibilité de devenir associés, a été détournée au profit des structures notariales de dimensions importantes. En effet, certaines ont pu faire horodater leurs diplômés notaires afin qu'ils puissent obtenir des offices créés dans des zones situées sur tout le territoire. Elles ont ainsi financé l'installation des « tirés au sort » pour permettre *de facto* la création d'offices satellites.

### **Les modifications du tarif**

Avant cette loi, les notaires étaient soumis à un émolument tarifé et réglementé et avaient la possibilité de facturer des honoraires dans certains domaines spécifiquement encadrés, conformément à l'article 4 du tarif.

Cette loi a créé un ensemble d'articles au sein du code de commerce pour régir les tarifs pratiqués par les professionnels du notariat (articles L. 444-1 et suivants du Code de commerce).

Ces articles permettent de remplacer les décrets tarifaires qui étaient jusqu'alors applicables. Le périmètre de l'honoraire s'en est trouvé étendu.

L'ensemble de la profession a ainsi dû s'adapter à cette transformation en élaborant des lettres de missions préalables et des conventions d'intervention (devis) qui doivent être déterminées et signées avant toute réalisation de mission. Ces conventions préalables et les tarifs qui sont indiqués doivent refléter la réalité de la charge de travail réalisée.

Après avoir longuement débattu sur ce que doit être la rémunération d'un notaire (la notion de « juste rémunération compte tenu des actes réalisés ») et comment l'encadrer (avec un corridor tarifaire), le gouvernement a décidé de créer une baisse homothétique du tarif de 5 % en deux fois. La première baisse du tarif est intervenue le 1<sup>er</sup> mai 2016 par application d'un arrêté du 28 février 2016. La seconde baisse du tarif devait être appliquée à compter du 1<sup>er</sup> mai 2020, mais a été repoussée au 1<sup>er</sup> janvier 2021 du fait de la crise du coronavirus qui a secoué le monde entier au cours de l'année 2020 et qui se poursuit encore à l'heure où nous écrivons ces lignes.

Enfin le Gouvernement a voulu mettre un véritable coup de rabet sur certains actes, tels les « petits actes » (inférieurs à 10.000 euros) où la rémunération du notaire ne peut pas dépasser 10 % de la valeur exprimée dans l'acte, avec un minimum de 90 euros, ou encore les mainlevées avec une rémunération à 150 euros HT (pour les mainlevées dont la valeur inscrite est supérieure à 77.090,00 euros) et 78 euros HT (pour les mainlevées dont la valeur inscrite est inférieure à 77.090,00 euros), et les PACS avec une rémunération à 84 euros HT.

C'est ainsi que le notariat oscille entre une certaine confiance de la part de nos gouvernants pour la réalisation de nouvelles missions et de nouvelles compétences et une certaine défiance par la remise en cause de la rémunération et des tarifs pratiqués.

## **B/ Par les collaborateurs**

*La relation avec ses salariés : entre ouverture vers l'autre et nécessaire fracture.*

La quête du bonheur pour un chef d'entreprise devrait être la même que pour un collaborateur. Partant du principe que le bonheur est un épanouissement personnel, l'un et l'autre vont le rechercher au travers d'idéaux de société. Mais cette quête du bonheur ne pourra aboutir qu'après avoir éprouvé de la joie au travail, différente pour l'un et l'autre, eu égard aux responsabilités, aux talents de chacun, aux buts et aux attentes des uns et des autres.

Le notaire doit pouvoir compter sur ses collaborateurs. En retour, le collaborateur doit savoir qu'il pourra s'appuyer sur son patron. La profession notariale est complexe et les mouvances législatives, ainsi que le flou autour des nouvelles réglementations, nécessitent une forte cohésion entre le notaire et ses collaborateurs.

Le notaire en sa qualité de chef d'entreprise et d'officier ministériel chargé d'une mission de service public doit savoir : conseiller ses clients, recevoir des actes, répondre

aux questions de ses collaborateurs et assurer la correction et la vérification des actes qu'ils rédigeront pour lui et sur lesquels il engagera sa responsabilité. Il est difficile pour un notaire de parvenir à déléguer et contrôler, tout en laissant à ses collaborateurs le temps d'apprendre. Tous les notaires ne travaillent pas de la même manière et les collaborateurs doivent s'adapter aux exigences de chacun. Toutefois, les tâches ne sont pas différentes. Pour aboutir à un travail en symbiose, le notaire doit faire preuve de patience et de compréhension, de fermeté et d'exigence, et surtout de communication. Le notaire prend-il le temps d'indiquer à son collaborateur où il a fait une erreur ou une omission ? En effet, il est parfois plus rapide et plus commode de corriger l'erreur directement sans pour autant en faire part à son collaborateur. Mais cela est-il une bonne chose ? Ne faut-il pas considérer cette éventuelle perte de temps comme un investissement pour l'avenir ?

Souvenez-vous de vos débuts dans le notariat... Lors d'un rendez-vous de signature, le collaborateur transpire à l'idée d'entendre le téléphone sonner ou la porte du bureau s'ouvrir... Un problème ? une omission ? Tout va bien ? Et puis sans autre forme de procès, on entend les clients se lever et quitter le bureau. « Au revoir Maître, et merci ». Puis on rend le dossier à son collaborateur. « Tout s'est bien passé ? Oui ». Normal, on a bien fait son travail. En cas d'erreur ou d'omission par contre, le retour en est généralement fait à son collaborateur, ce qui est normal au demeurant : mais de son côté, le rédacteur ne s'imagine pas forcément le stress né de la constatation devant les clients de l'existence d'une erreur ...

Mettez-vous à la place de votre collaborateur : vous gérez des centaines de dossiers par an et vous n'entendez parler que de ceux qui vont mal. Ne pensez-vous pas que vous travaillez mal, finalement ? Lorsqu'un dossier se passe bien, ce n'est pas une perte de temps que de dire au collaborateur qu'il fait aussi du bon travail.

Enfin, le notaire doit pouvoir prévenir le burn-out, mais également le bore-out de ses collaborateurs. En effet, la création d'une surcharge de travail est-elle une bonne chose ? Et laisser un salarié s'ennuyer est-il plus satisfaisant ?

La répartition du travail et la prise en charge de l'attribution des tâches au sein de l'entreprise notariale est une des prérogatives du chef d'entreprise. En effet, ce dernier doit connaître les capacités de travail de chacun de ses collaborateurs (eu égard à sa formation et à ses compétences) ainsi que la charge de travail à un instant « T » de chacun de ses collaborateurs. Le chef d'entreprise doit apprendre à concilier les contraintes économiques et professionnelles de notre métier avec les nouveaux maux du XXI<sup>ème</sup> siècle que sont notamment le burn-out et le bore-out.

Le burn-out, ou syndrome de l'épuisement, ne doit pas être confondu avec un état dépressif. Le burn-out est aujourd'hui placé en deuxième place dans les affections d'origine professionnelle. Il s'agit d'un état de ressenti qui touche toutes les professions et qui est créé lorsqu'il est constaté par le travailleur un écart trop important entre la représentation qu'il se fait de son travail et la réalité. La victime de burn-out subit une pression extérieure créant un mal-être chronique, une situation insupportable où le salarié perd toute son énergie à essayer de résoudre une situation sans pouvoir en contrôler l'inertie.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) dans sa onzième révision de la classification internationale des maladies (CIM-11<sup>(14)</sup>) ne qualifie pas le burn-out comme une maladie professionnelle mais comme un « phénomène lié au travail ».

L'OMS classe ainsi le burn-out dans la catégorie « facteurs influant sur l'état de santé ou sur les motifs de recours aux services de santé » et est défini comme suit :

*« Le burn-out, ou épuisement professionnel, est un syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré ». Trois dimensions le caractérisent :*

- *un sentiment de manque d'énergie ou d'épuisement ;*
- *un retrait vis-à-vis du travail ou des sentiments de négativisme ou de cynisme liés au travail ;*
- *une perte d'efficacité professionnelle.*

*Le terme de burn-out ou d'épuisement professionnel désigne spécifiquement des phénomènes relatifs au contexte professionnel et ne doit pas être utilisé pour décrire des expériences dans d'autres domaines de la vie. »*

Plusieurs signes permettent de déceler une situation de burn-out tels que : le sentiment de manque d'efficacité au travail, un trouble de l'attention, un horaire à rallonge pour la même quantité de travail, le repos n'est plus réparateur, la préoccupation professionnelle, l'irritabilité, le cynisme...

Le bore out, appelé également « syndrome de l'épuisement professionnel par l'ennui » est l'image même de l'expression « s'ennuyer à mourir ». Pour certains salariés, passer ses journées à « tuer le temps » dans son activité professionnelle peut conduire à une situation insupportable l'amenant à subir une anxiété, une fatigue, voire à déprimer. Cette situation peut être perçue pour le salarié comme un manque de confiance de la part de son supérieur hiérarchique du fait de l'absence de tâche, mais également une sensation d'inutilité de sa personne même.

Dans un article apparu dans la « Revue internationale de psychologie » rédigé par Christian Bourion et Stéphane Trebuq<sup>(15)</sup> le bore-out syndrome est considéré comme la maladie honteuse de l'Occident où il n'y a plus assez de travail pour occuper les salariés. Ces auteurs relatent l'historique de ce mal-être professionnel conceptualisé dès 2007 par Rothlin et Werder, indiquant les stratégies utilisées par les salariés pour pallier l'ennui telles que « la stratégie de l'étirement des tâches » (utiliser plus de temps que nécessaire pour réaliser une tâche), ou encore « la stratégie du pseudo-investissement » (simuler l'engagement professionnel en étant présent et assis au bureau).

Là où le burn-out a lentement été reconnu comme un phénomène lié au travail par l'OMS, il n'en est pas de même du bore-out qui demeure quant à lui encore un mal peu exprimé. En effet, occuper un poste où il n'y a rien à faire est un sujet tabou mais dont les répercussions peuvent engendrer de graves conséquences. Le manque d'activité, le manque de stimulation intellectuelle ou encore l'oisiveté sur le lieu de travail peuvent conduire à des comportements déviants pour le salarié : grignotage intempestif, pause cigarette...

(14) <http://www.who.int/classifications/icd/en/>.

(15) Revue internationale de psychologie 2011/41 (Vol. XVII), pages 319 à 346 apparu dans Cairn.info : « le burn out syndrome ».

Ainsi sur un plan psychologique, le bore-out mène à un sentiment d'ennui, d'insatisfaction et de frustration permanents, menant alors à un cercle vicieux. Le salarié vit dans la peur constante que son supérieur hiérarchique ou ses collègues découvrent son oisiveté involontaire. Ce manque de confiance et cette peur créent un sentiment de mal-être du collaborateur qui se retrouve de plus en plus seul et isolé de ses collègues qui cherchent à éviter sa négativité.

Sur un plan physique, ce processus d'enfermement crée du stress, de l'épuisement, des tremblements, du zona... Selon une étude anglaise « *bored to death* » révélée par Le Monde, les risques d'accident cardiovasculaire pour les personnes victimes de bore-out seraient deux à trois fois supérieurs par rapport aux risques courus par les salariés actifs non touchés<sup>(16)</sup>.

Ce mal-être crée également des conséquences néfastes sur l'entreprise : outre la morosité que génère cette situation dans l'ambiance de l'entreprise, celle-ci subit la désorganisation créée par les arrêts maladies à répétition, ainsi que le coût financier résultant d'une telle situation.

Le chef d'entreprise doit donc être capable d'identifier cette situation et de la prévenir en proposant des solutions à son salarié, un accompagnement, de nouvelles tâches lui permettant de trouver une nouvelle stimulation professionnelle.

En outre, le chef d'entreprise va devoir jongler avec les caractères de chacun de ses collaborateurs : tantôt un collaborateur se sentira stressé par un surcroît d'activité, tantôt un autre verra son efficacité augmenter devant la montagne de tâches à exécuter. Le notaire / chef d'entreprise doit également être en mesure de proposer des outils pour améliorer l'efficacité et l'organisation interne de son entreprise.

La gestion « taylorienne » d'une entreprise, c'est-à-dire la mise en place d'un travail fragmenté où le salarié ne réalise qu'une tâche et est spécialisé dans cette fonction, est aujourd'hui mise à mal par les nouvelles aspirations sociales des collaborateurs.

En réponse aux défis et aux préoccupations actuelles au sein même de l'entreprise, de nouveaux types de management sont apparus, reposant sur les qualités humaines et l'autonomie individuelle, et jouant sur la solidarité collective. La tâche n'est aujourd'hui plus fragmentée, mais devient un enjeu commun. La motivation commune reposant sur des performances mesurées (objectifs) est à ce jour préférée à la contrainte, et le pragmatisme et la prise en compte de l'ergonomie sont privilégiés par rapport à la répétition des tâches.

## Section II – La gestion du stress

Notre profession est soumise à un stress constant. Notre quotidien est de gérer des dossiers aussi divers que variés, en respectant un certain nombre d'exigences légales et les délais imposés par nos clients ou nos partenaires.

---

(16) Le Monde, 3 juill. 2019, « Le bore-out » ou l'inemploi dans l'emploi.

Le notaire et le notariat doivent préserver leur indépendance car la profession l'exige, tout en acceptant certaines dépendances face à des obligations et des contraintes extérieures.

Nous sommes une profession dans laquelle nous devons fournir un service client important et comme dans toute entreprise où il y a des clients, la principale source de stress provient des clients eux-mêmes et de leurs demandes, voire exigences. La digitalisation des échanges n'est malheureusement pas venue améliorer cette tension, puisque les courriels que nous recevons quotidiennement en grande quantité sont eux-mêmes source de pression.

Les contraintes subies par notre profession ont un impact sur les relations internes dans l'entreprise, tant relativement aux rapports entre salariés qu'à ceux entre les collaborateurs et les patrons.

Le notaire a, quant à lui, un rôle prépondérant dans la gestion de ses collaborateurs, étant lui-même à l'origine d'une certaine anxiété de ses salariés.

C'est ainsi que nous verrons dans un premier paragraphe le stress issu de la relation client et du traitement des courriels, puis dans un second le stress interne dans nos entreprises, et enfin le rôle du notaire dans la gestion de ses collaborateurs.

Nous verrons enfin que le notaire lui-même est sujet à une tension quotidienne, *a fortiori* lorsque son entreprise est soumise à une crise nationale.

## § I – LA RELATION CLIENT

Notre activité a beau être une activité de service public d'authentification des actes, il n'en demeure pas moins que nous nous devons d'être au service de nos clients. Il faut ici entendre par client non seulement ceux qui requièrent notre intervention pour réaliser des actes, mais également ceux qui dépendent de notre travail pour réaliser le leur. Notre profession regorge de clients plus ou moins directs, qui nous rémunèrent ou qui sont rémunérés par notre travail. De fait, la profession notariale fait partie d'une chaîne économique où elle est tantôt un maillon, tantôt une finalité.

Cette relation d'interdépendance entre le notaire et ses clients d'une part, et le notaire et ses partenaires d'autre part, fait que le notaire et ses collaborateurs doivent être toujours accessibles.

L'évolution technologique est à la fois accueillie et subie par notre profession. De nos jours, il n'est plus concevable qu'un notaire ne soit pas connecté et encore moins qu'une étude ne possède pas au moins une adresse électronique.

Il y a de cela peu de temps, les échanges se faisaient par courriers, puis par fax. Les notaires et leurs collaborateurs répondaient par le même canal. Ces formes d'échanges épistolaires avaient pour inconvénient de créer des délais allongés dans les échanges sur des points du dossier. Ils avaient cependant pour avantage d'offrir une réponse plus précise, plus posée et plus complète car, justement, on prenait le temps de répondre.

Aujourd'hui, le courriel est omniprésent. L'usage du courrier postal est quasiment strictement limité à l'obligation de transmettre un document en original, qui ne peut être envoyé par voie dématérialisée. L'utilisation du fax est devenue presque anecdotique.

La surmultiplication des échanges de courriels a eu pour effet de créer un stress énorme : la facilité d'utilisation, la rapidité de l'envoi et de la réception des courriels fait sous-entendre à son expéditeur que le professionnel à qui il envoie sa demande doit répondre de manière tout aussi efficace. Cette attente de prompt réponse est un cercle vicieux.

En effet, le client s'attend à obtenir une réponse rapide à une interrogation qu'il exprime à l'écrit pour ne pas l'oublier et envoie dans la foulée par le mode le plus commode pour lui : le courriel. Pas de papier à chercher, pas de timbre à acheter, pas de déplacement à la boîte aux lettres ou à la Poste la plus proche, l'ordinateur ou le smartphone sont généralement à portée de main pour tout un chacun, le courriel est devenu un vecteur accessible à tous. Dans certains cas, le notaire ou son collaborateur lui fournit une réponse « minute » car son interrogation rapide ne nécessite peut-être pas de recherche approfondie. Le client réplique alors avec une autre interrogation. Il attend à nouveau un temps de réaction identique, puisque cela a été le cas lors de la première expérience. Ces échanges de courriels sous forme de *chat* avec une pluralité de clients fait que le notariat moderne est devenu une vaste plateforme d'échanges dématérialisés avec des clients et des partenaires qui attendent des retours de courriel immédiats, mais avec un même degré de précision que pour une réponse réfléchie.

Nous passons ainsi une bonne partie de nos journées à répondre aux courriels de nos clients plutôt qu'à faire ce pourquoi nous avons été formés.

La recherche de la sécurité juridique de nos actes qui constitue notre mission initiale est dès lors mise à mal par l'obligation (auto-induite) de réponses immédiates aux courriels de nos clients et de nos partenaires, qui savent nous interpeller lorsqu'un retour n'est pas assez rapide et efficace.

La relation en flux ininterrompu avec nos clients et la dégradation des échanges professionnels par l'existence des courriels est une source de stress immense tant pour les notaires que pour les collaborateurs. Ce stress se ressent également dans les rapports que nous entretenons entre acteurs du notariat.

Il existe une réelle pression générée par nos clients et les relations que nous entretenons avec eux. Les échanges doivent être cordiaux et professionnels, mais les exigences ont changé et les clients sont volatiles. La satisfaction de notre client doit être notre priorité et cette quête de satisfaction perpétuelle peut devenir, à terme, une source de stress significative.

## § II – LES RELATIONS INTERNES

Les sources de stress au sein de l'office notarial sont multiples.

Tout d'abord, notre métier lui-même est générateur de tensions : les délais à tenir, les obligations légales, les multiples tâches et formalités induites dans un même

dossier, le sentiment de sous-effectif ressenti par une multiplication soudaine de nouveaux dossiers. Tout ceci fait qu'il existe un stress inhérent à notre profession. Il est parfois positif, car il permet de mieux fédérer l'équipe autour des objectifs professionnels, mais poussé à l'extrême, ce stress peut devenir négatif car « à trop tirer sur la corde, elle finit par se rompre ».

Ensuite, il est constant que nous dépendons d'acteurs extérieurs qui nous doivent des renseignements, états, formulaires, etc, et dont la rapidité de réponse n'est pas toujours au niveau de ce que nous attendons et espérons.

Puis, il existe la tension créée par les relations entretenues entre les collaborateurs, et entre les collaborateurs et les notaires. Ces relations peuvent varier en fonction de la taille de l'office. Dans certaines structures, certains rapports peuvent créer des compétitions entre les collaborateurs. Ces compétitions peuvent être sources de conflits internes et être amplifiés par les notaires qui cherchent à ce que leurs collaborateurs se dépassent pour se démarquer.

Le notaire, comme tout dirigeant, a un rôle social vis-à-vis de ses collaborateurs. Il doit être le gardien de la santé au travail de ses collaborateurs et un acteur essentiel du bien-être au travail.

### § III – *LE RÔLE DU NOTAIRE DANS LA GESTION DE SES COLLABORATEURS*

#### *La recherche de l'efficacité économique et la préservation de l'emploi*

Notre profession est sujette à une surcharge de travail. Cet état de fait est généré par un grand nombre d'éléments que nous devons subir au quotidien :

- L'arrivée de nouveaux dossiers : dans la très grande majorité des cas, ce n'est pas nous qui les cherchons mais ce sont les clients qui viennent à nous avec un nouveau dossier. Dans le cadre de notre mission de service public, nous ne pouvons pas refuser d'instrumenter, quelle que soit la nature de la mission confiée et quelle que soit la rentabilité de l'opération pour laquelle nous intervenons. Force est néanmoins de constater qu'un dossier dans lequel le notaire travaille « à perte » est aussi long à instruire qu'un dossier « rémunérateur ».

- La prolifération des textes législatifs et la multiplication des obligations de contrôle de certains éléments : la loi ALUR est venue considérablement « ralentir » le processus de finalisation d'un dossier de vente d'un immeuble en copropriété. Il en est de même pour l'augmentation incessante des contrôles et diagnostics immobiliers à relater, ainsi que l'accroissement des clauses informatives et exonératrices de responsabilité dans nos actes qui sont venues créer une explosion de la taille des actes rédigés. Ainsi que nous pouvons le constater dans nos minutiers : un acte de vente rédigé il y a quelques dizaines d'années tenait sur moins de dix pages, annexes incluses ; aujourd'hui on ne peut en compter moins de vingt, uniquement pour le corps de l'acte.

- L'augmentation du devoir de conseil. Le notariat est l'une des dernières professions du droit dont les conseils peuvent souvent être délivrés gratuitement. Avec cette accessibilité au droit assurée par une information souvent gratuite, qui se fait

rare denos jours, le client a tendance à user et abuser du conseil que nous délivrons, en ayant en outre, dans notre société du « tout, tout de suite », des exigences démesurées en termes de délais. La concurrence exacerbée induite par la loi Macron est instrumentalisée pour revendiquer une instantanéité incompatible avec la qualité des conseils attendue.

- La cyclicité de l'économie : l'économie est cyclique, l'activité immobilière est quant à elle intimement liée à l'activité économique générale. Ainsi, même si nous sommes actuellement dans une phase d'expansion économique, il n'est pas exclu que nous devions subir, dans quelques années, le revers de cette embellie. Le notaire se souvient des années 2012 et 2013 qui ont été deux années de crise immobilière dont les conséquences ont été catastrophiques pour l'activité économique de nos offices. La seule mauvaise solution trouvée pour préserver l'entreprise a été de faire diminuer sa principale charge : les salaires, et donc de jouer sur l'emploi. Le notaire, se rappelant de cette dure période et des « choix » qu'il a dû faire pour préserver son activité, n'a pas tendance à vouloir recruter. Il ne souhaite pas revivre son expérience passée et les décisions douloureuses induites.

L'augmentation de l'activité de ces dernières années, couplée au fait que le notaire ne souhaite pas embaucher par peur d'un revers économique, crée une surexploitation et une surcharge de travail pour l'ensemble des notaires et de leurs collaborateurs.

Malgré la surcharge de travail et le rendement attendu d'une activité économique, les notaires doivent conserver comme ligne de conduite quotidienne la bienveillance et le respect.

#### *La bienveillance :*

Être bienveillant ce n'est pas uniquement se soucier de l'autre, c'est un comportement sincère qui permet à l'autre de se réaliser. C'est, *a priori*, ce qui manque le plus aujourd'hui au sein de nos études. La bienveillance doit être dans les deux sens de la relation entre les individus qui constituent le groupe. Être bienveillant, c'est apporter son aide, son soutien, sans porter de jugement. Mais c'est également accepter toute aide, même celle qui peut être maladroite ou gauche, la bienveillance n'étant pas innée pour tous. Chaque individu devrait pouvoir évoluer au sein de l'équipe en sachant qu'il sera épaulé et compris.

Une étude de l'université anglaise de Warwick révèle que la productivité d'une équipe heureuse augmente de 12 %.

La bienveillance, c'est également entretenir des relations cordiales (et non familiales) afin d'avoir des rapports empreints de politesse qui établissent un climat respectueux et authentique.

Nous devons être à l'écoute les uns des autres et préserver une valeur essentielle : le partage. Le partage du savoir et du soutien moral en toutes circonstances. De ce fait, l'écoute active des collaborateurs est indispensable et doit s'opérer avec honnêteté et sincérité.

Cela suppose d'exclure toute critique malveillante et de ne pas verser dans le règlement de compte.

La bienveillance c'est aussi amener l'individu à se surpasser après une prise de conscience.

Les avis peuvent être différents mais c'est par le débat que ressort la solution. Il faut accepter de ne pas être du même avis et permettre aux individus d'argumenter. Cet échange doit se faire dans le respect et l'ouverture d'esprit pour être constructif.

Il devrait être naturel d'apporter assistance à ses collègues et de rejeter toute forme d'individualisme. Se sentir épaulé face aux problèmes et avoir la satisfaction d'apporter sa pierre à l'édifice. Dans tous les sens, de l'aidant à l'aidé, ces relations gratifiantes ne peuvent qu'apporter du bien-être.

Cet état d'esprit permet de désamorcer tout conflit ou désaccord au sein du personnel. Chacun sait qu'une mauvaise ambiance a une incidence sur le moral du groupe et par suite sur la productivité.

Le dialogue au sein des groupes ne doit jamais être interrompu.

La démarche du notaire, chef d'équipe, doit être sincère. Il ne s'agit pas seulement de calmer le jeu, il faut qu'il ait envie d'être bienveillant envers ses collaborateurs, et les collaborateurs doivent avoir envie de l'être entre eux.

Il ne suffit pas de dire qu'il faut être bienveillant, il faut avoir la sincérité de la démarche.

La bienveillance c'est aussi respecter le rythme du travail. Ne pas déranger intempestivement la personne, lui imposer des fonctions qui ne le concernent pas. Manquer de considération pour ses attributions. Il faut que chacun trouve sa place dans l'organigramme. Chacun selon ses capacités et son niveau de formation fait partie de l'équipe et contribue à son équilibre.

*Le respect :*

Chaque individu attend le respect, il lui permet d'obtenir l'estime de soi et lui amène la confiance. Il a besoin de tisser des relations afin de se positionner dans un groupe. Afin de l'intégrer et d'y trouver sa place.

Être respecté nous permet de nous réaliser. Se sentir respecté c'est penser que « les autres » ont foi en vos talents et que vous serez traité avec équité, que votre intégrité ne sera pas mise en doute.

Le fait d'être respecté dans son travail par ses pairs permet de nourrir l'estime de soi et apporte le plaisir de bien faire.

Sur le plan professionnel, le respect de l'autre est un sentiment intime qui s'évalue pour chaque individu en se comparant aux autres. Un collaborateur veut savoir en permanence où il se situe. Si son supérieur lui manque de respect par un comportement inapproprié comme des critiques systématiques, des paroles irrespectueuses ou des attitudes équivoques, ce collaborateur va essayer de se situer au sein du groupe. S'il est le seul dans ce cas, qu'il n'est pas considéré au sein du groupe comme ses collègues, il pensera très certainement qu'il n'a pas sa place. *A contrario*, toute marque de respect le fera se sentir utile, efficace, et membre à part entière de l'étude.

#### § IV – LES RELATIONS ENTRE NOTAIRES

*La relation avec ses pairs : entre recherche de productivité, d'efficacité et déontologie*

Le notaire doit s'inscrire dans un milieu autonome et relativement fermé. Le notariat est un petit monde et il n'est pas rare de retrouver ses confrères dans des dossiers en participation, mais aussi dans des formations, dans les instances ou encore dans les moments de rencontres qui rythment nos vies professionnelles (congrès, assemblée générale...), voire pour certains à titre privé.

Bien que travailleur libéral autonome et chef d'entreprise, le notaire n'en reste pas moins aussi un confrère pour ses pairs. La confraternité se définit comme un ensemble de relations qui unissent des personnes, fondées sur une similitude de conditions ou de situation. La confraternité sous-entend le respect, les rapports cordiaux, voire l'amitié entre les notaires.

Le notaire est un magistrat de l'amiable et là où l'avocat est le conseil d'une partie, le notaire est quant à lui le conseil désintéressé des parties, qui doit respecter l'équilibre du contrat tout en préservant l'intérêt de tous les clients.

Le notaire doit préserver le rapport qui le lie à ses confrères, tout en respectant le principe d'impartialité et de désintéret. Il doit également veiller à satisfaire les intérêts de ses clients qui lui font confiance. Car il ne faut pas oublier que ce sont eux, nos clients, qui nous permettent d'exercer notre ministère.

Le notaire, dans le cadre de sa profession, n'a pas le droit de faire de la publicité comme pourrait le faire tout autre professionnel du droit. Cette contrainte est issue du fait qu'en sa qualité d'officier public et ministériel, le notaire n'a pas le droit de se mettre en avant et ne peut se prévaloir de sa situation de monopole pour exercer d'autres activités économiques. Toutefois, afin de préserver son office, il se doit de retenir sa clientèle et en trouver une nouvelle. La profession cherche ainsi des pistes pour que tout un chacun puisse se démarquer : le regroupement d'offices, la négociation immobilière, la création de labels ... Cependant, l'apport et la recherche d'une nouvelle clientèle se font au détriment d'un autre notaire chez qui le client était antérieurement, ou chez qui il aurait pu se rendre sur un critère purement géographique par exemple. La difficulté pour le notaire est ainsi d'acquérir de nouveaux clients sans pour autant les démarcher, tout en respectant la confraternité.

*La relation avec ses associés : entre affectio societatis et recherche de l'équilibre financier*

La structure juridique d'accueil de l'outil de travail a quant à elle beaucoup évolué. En effet, la structure de l'entreprise notariale ayant été modifiée par l'évolution du mode de management interne à l'office, cette dernière n'est plus pyramidale et est devenue plus interactive et coopérative. De fait, l'entreprise notariale comprenant une seule tête sous laquelle est organisée une succession de strates de collaborateurs est de plus en plus rare. L'entreprise individuelle a laissé place à la société civile professionnelle SCP, puis, suite à la loi « Macron », les SCP ont laissé place à des structures de type SELARL, SAS ou encore SPFPL. Le notaire d'aujourd'hui doit ainsi gérer non seulement les rapports avec ses clients, avec ses collaborateurs, mais également avec ses associés.

Les enjeux d'une association sont primordiaux au sein d'un office notarial dans la mesure où les tensions internes entre associés ont un impact sur l'ambiance générale dans l'office.

Les notaires doivent concilier les visions individuelles de chaque associé dans la gestion de l'entreprise, mais également la vision globale de l'entreprise, la gestion des collaborateurs, le partage des tâches, l'organisation interne, la rémunération personnelle (éventuellement liée à l'engagement personnel de chacun) et la préservation des intérêts économiques de l'entreprise.

Les notaires, comme tout chef d'entreprise, doivent pouvoir consacrer un temps pour leur entreprise et se réunir pour :

- Faire le point sur la situation et l'évolution de l'entreprise,
- Identifier des éventuelles problématiques
- Trouver des solutions et des pistes d'amélioration.

En conséquence, le manque de temps, la multiplicité des dossiers et la multiplication des tâches annexes à effectuer (déclarations, formations...) font que les associés notaires ne prennent plus le temps d'échanger entre eux.

Il peut être compliqué pour un notaire déjà en place ou déjà installé d'accueillir au sein de sa structure un nouvel associé ayant des visions plus contemporaines de la gestion d'une entreprise.

De la même manière, il est difficile pour un nouvel associé de s'intégrer dans une organisation déjà établie et fonctionnelle, mais qui n'est pas compatible avec la vision qu'il s'en fait. Il peut également être délicat pour lui de demander une quelconque modification dans une entreprise alors qu'il est minoritaire.

La communication et la remise en question individuelle sont ainsi obligatoires pour trouver une harmonie individuelle et collective. En effet, les discordes entre associés peuvent naître dans de nombreuses situations : un problème dans un dossier, une opinion différente dans la gestion d'un collaborateur, des soucis économiques ...

Cependant, le manque de temps, le manque de communication, le manque de considération entre associés ou encore les sentiments de fierté individuelle ne permettent souvent pas de trouver une solution pour résoudre ces conflits.

L'ensemble de ces éléments crée un sentiment de mal-être. Il ne faut pas oublier que le chef d'entreprise n'est pas seulement le « capitaine » à la barre de son entreprise, mais est également un individu qui peut lui aussi ressentir des sentiments négatifs. Cependant, aussi bien que le sentiment de mal-être d'un salarié joue sur le moral de ses collègues, le sentiment de mal-être du chef d'entreprise lui, joue sur le moral même de l'entreprise, et par ricochet sur celui des collaborateurs.

Les associés d'une structure doivent trouver des solutions pour résoudre les éventuels conflits qui peuvent naître d'une mésentente ou d'un point de discorde. Les efforts à réaliser afin de trouver un consensus doivent se faire tant individuellement que collectivement. Une aide extérieure peut également être demandée afin d'identifier les problématiques et trouver des solutions à ces difficultés. L'objectif est ainsi simple : préserver *l'affectio societatis* pour sauver l'entreprise.

La résolution des conflits est donc un enjeu. Le notaire doit trouver des solutions pour :

- être en accord avec ses émotions,
- préserver les rapports avec ses associés et avec ses collaborateurs,
- résoudre les conflits avec ses collaborateurs et avec ses associés,
- le tout afin de préserver son entreprise et l'emploi de ses salariés.

Le notaire, comme tout chef d'entreprise, doit gérer ses émotions et mettre de côté certaines de ses exigences et sa fierté afin de pouvoir « arrondir les angles » et stabiliser son entreprise pour la préserver, ainsi que l'emploi de ses collaborateurs et surtout sa santé physique et mentale : le burn-out peut aussi atteindre le chef d'entreprise.

## § V – LA GESTION DE LA CRISE COVID-19

Le notaire est un manager et un chef d'entreprise. A ce titre, il doit prendre les décisions nécessaires pour maintenir « à flot » son entreprise, et cela malgré toutes les tempêtes qui peuvent venir le frapper.

L'année 2020 a été une année tout à fait exceptionnelle en matière d'évènements marquants puisque la France, comme le monde entier, a été frappée par le coronavirus covid-19. Toutes les entreprises françaises et toute la société ont été confrontées à un arrêt quasi-total de leur activité, une première fois du 16 mars au 11 mai, puis une seconde fois lors du « deuxième confinement » à l'automne. A ce jour – finalisation du rapport début 2021, les conséquences économiques et sociales réelles de cette crise sanitaire ne sont pas encore connues.

Le notaire, comme tous les chefs d'entreprises qui ont été confrontés à cette crise, a dû faire face à cet évènement historique. A ce titre, il a dû prendre des décisions, parfois difficiles, pour préserver son entreprise, l'emploi, un relationnel non dégradé avec les équipes, et surtout maintenir un lien avec les clients qui ont toujours été demandeurs de conseils.

Le notariat a dû s'adapter et cette crise a permis de prouver que le notaire possédait également ce talent inouï de trouver des solutions dans l'urgence, malgré la prudence qui régit sa profession. Le notaire a dû s'organiser et a aménagé son activité, est sorti des sentiers battus et des modèles préétablis. Alors que les liens étaient cassés à cause de la nécessité de confinement, une solidarité a été créée entre les membres d'une même entreprise, mais également une solidarité confraternelle dans la profession.

Au sein même de l'entreprise, une solidarité forte s'est créée entre les collaborateurs qui pouvaient faire du télétravail, ceux qui n'en avaient pas la possibilité, ceux qui avaient des enfants et ceux qui n'en avaient pas. De nombreux offices ont créé des « fils d'actualités » communs afin de se donner des nouvelles ou conserver un lien social entre eux. Les notaires n'étaient pas forcément laissés de côté dans ces fils d'actualités et pouvaient même être moteur dans la recherche de préservation du nécessaire lien social. Les échanges sur les réseaux sociaux ont changé de ton et certains ont révélé des talents fédérateurs insoupçonnés lors du premier confinement.

Au sein de la profession, l'urgence des mesures à prendre a permis de montrer les forces et les faiblesses de notre institution. La communication n'était pas parfaite

et le partage d'information n'était pas forcément fluide. Cependant le notariat était là pour ses collaborateurs, pour ses clients, mais également pour chacun de ses chefs d'entreprise. Pour l'exemple, un confrère était réputé présent pour la signature même s'il ne se déplaçait pas au rendez-vous de signature, ou encore certains notaires réfractaires acceptaient désormais de représenter les clients de leurs confrères à l'aide de procurations...

Enfin, le notariat a mis en place de nouveaux outils tels que la signature avec comparution à distance, ou encore la visioconférence et l'acte authentique électronique à distance. Le télétravail et la dématérialisation ont également pris un tournant décisif, de telle sorte qu'aujourd'hui il ne semble plus concevable de travailler d'une autre manière.

La crise actuelle a été révélatrice de certains défauts et manquements dans notre profession.

Mais, il n'a jamais été nié que le notariat était sans cesse en quête de recherche de satisfaction de ses clients et une profession résolument moderne.

### Section III – La recherche de l'équité professionnelle

La théorie de l'équité est née dans les années 1960, suite aux recherches et expériences menées par le psychologue John Stacey Adams. (« *Vers une compréhension de l'iniquité* » (1963). *Journal de psychologie anormale et sociale*, 67, 422-436)

Dans cette théorie, chaque salarié au travail aura tendance à comparer sa situation personnelle (salaire, avantages, charge de travail...) avec celle des autres salariés au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci.

Cette comparaison peut conduire à un constat de non-équité qui va le pousser à agir pour rétablir l'équilibre. La recherche de la « justice » est donc un moteur essentiel de la motivation individuelle.

La recherche de l'équité dans le notariat est de manière évidente un sujet omniprésent, notamment abordé et règlementé dans la convention collective. La transformation de la profession et en particulier sa féminisation, a nécessité de nouvelles prises en comptes salariales basées sur l'expérience.

Cependant, la crise du coronavirus a révélé de nouvelles failles dans cette recherche de l'équité et notamment la conciliation difficile entre télétravail et garde d'enfant.

#### § I – LA FÉMINISATION DE LA PROFESSION

La féminisation de la profession notariale a été constatée au fil du temps et a donné lieu à divers ajustements relativement récents :

1. Accord du 18 avril 2019 : égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le notariat (article 4)

2. Signature de plusieurs accords dans le cadre de la négociation sur la qualité de vie au travail dans les offices. Les partenaires sociaux du notariat ont décidé de

travailler sur l'égalité entre les femmes et les hommes en application de l'article L. 2241-1 du Code du travail qui dispose que les organisations liées par une convention de branche se réunissent au moins une fois tous les quatre ans pour négocier sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées ainsi que sur la mise à disposition d'outils aux entreprises pour prévenir et agir contre le harcèlement sexuel, les agissements sexistes et la violence sexuelle.

Pour mener à bien cette négociation, les chiffres utilisés ont été relevés pour l'année 2017 :

- 83,73 % des salariés sont des femmes ;
- 25,25 % des femmes travaillant à temps complet sont cadres et pour 41,45 % des hommes ;
- 57,24 % ont une rémunération inférieure au salaire annuel moyen contre 39,21 % des hommes ;
- 76,86 % des femmes ont bénéficié d'une formation contre 90,19 % des hommes ; et
- 9 salariés sur 10 à temps partiel sont des femmes (choisi ou subi).

3. Afin d'éliminer toute pratique discriminatoire,

**Accord de branche du 18 avril 2019 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le notariat.**

**OBJET :**

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes implique que les femmes et les hommes aient les mêmes droits et les mêmes obligations dès lors qu'ils sont placés dans des situations professionnelles identiques. Le respect de cette égalité de traitement s'impose à l'employeur, dès la phase de recrutement. L'article 31 de la convention collective rappelle que « Les dispositions du Code du travail relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes doivent être respectées par les offices en matière de rémunération, d'accès à l'emploi, à la formation et la promotion professionnelle et en ce qui concerne les conditions de travail et à l'emploi ».

**LE RECRUTEMENT :**

Le processus de recrutement exclut toute pratique directement ou indirectement discriminante. Il favorise autant que possible la mixité des emplois au sein de l'office. Il respecte les principes fondamentaux qui suivent :

- Les offres d'emploi doivent être neutres.
- Les critères de choix d'un candidat doivent être objectifs et se fonder sur ceux définis à l'article 15.1 de la convention collective nationale.
- Aucun refus d'embauche ne peut être motivé par la prise en compte du sexe du candidat, de sa situation de famille ou de son état de grossesse.
- La classification et la rémunération proposées doivent respecter les dispositions de l'article 15 de la convention collective nationale, sans différenciation d'application fondée sur le sexe du candidat.

**LES SALAIRES**

- Basé sur le principe d'égalité : les salariés placés dans une situation professionnelle identique doivent percevoir une rémunération identique.
- Application des critères classant tels que définis dans la convention collective sans aucune différenciation quant au sexe du salarié.

**PROMOTIONS ET DEROULEMENT DE CARRIERE**

- Entretiens annuels d'évaluation (voir plus haut)

Entretiens professionnels : tous les 2 ans

- Travail à temps partiel : l'article 9 de la convention collective organise les conditions du recours au travail à temps partiel. Ces salariés bénéficient d'une égalité de droits par rapport aux autres salariés, avec les mêmes possibilités de formation et de promotion. Toute embauche d'un salarié à temps partiel doit être motivée par l'activité de l'office et le poste concerné.
- Maternité : Aucune salariée ne peut être pénalisée du fait de son état de grossesse ou de sa maternité.

**LA FORMATION**

L'article 29.1.2.1 de la convention collective impose aux employeurs de proposer à chacun des salariés de l'office une ou plusieurs actions de formation, par période quadriennale dans la limite de deux jours ouvrables minimum. Il appartient à chaque employeur de proposer des actions de formation, en prenant en compte les contraintes familiales, en privilégiant les formations à distance.

**LUTTE CONTRE LE HARCELEMENT**

Il s'agit de toutes formes de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent portant atteinte à la dignité d'un individu en raison de leur caractère dégradant ou humiliant.

**DISPOSITION DE SUIVI**

Au mois de février de chaque année, à l'occasion de l'étude du rapport sur l'activité économique et sociale du notariat, les partenaires sociaux établissent une nouvelle analyse qui sera soumise à la Commission Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

**STIPULATIONS SPECIFIQUES POUR LES ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIES**

En application de l'article L. 2261-23.1, les partenaires sociaux du notariat ont considéré qu'un accord portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes applicable aux salariés de la branche n'avait pas à comporter les stipulations spécifiques mentionnées à l'article L 22-10-1 dans la mesure où la branche est composée majoritairement d'entreprises de moins de 50 salariés et que l'accord a vocation à s'appliquer à toutes les entreprises de la branche quelle que soit leur taille.

**CHAMP D'APPLICATION ET ENTREE EN VIGUEUR**

Le présent accord à durée indéterminée est entré en vigueur le 02 mai 2019.

**§ II – LA JUSTE RÉMUNÉRATION**

Notre convention collective s'est évertuée à fixer des limites en matière de salaire. Cette classification tient compte de l'évolution de la profession et de la qualification requise pour assumer les fonctions déterminées par le contrat de travail du salarié (l'entretien d'évaluation ayant pour objet notamment de vérifier si la qualification du salarié est en adéquation avec ses attributions). Cette classification comporte trois catégories avec plusieurs niveaux auxquels sont attachés des coefficients de base déterminant le salaire.

Les employés

Les techniciens

Les cadres.

- La féminisation de la profession : du fait de l'égalité des chances hommes et femmes dans le notariat, tous diplômes confondus, rien ne s'oppose à la parité dans notre profession. A telle enseigne qu'à l'heure où nous écrivons ces lignes, notaires salariés compris, les femmes devancent les hommes (15.900 notaires - 7.445 hommes / 8.455 femmes), et en ce qui concerne les salariés, le ratio hommes/femmes est à l'avantage de ces dernières.

- La différence de rémunération entre les hommes et les femmes : par la volonté d'assurer l'équité et l'égalité pour l'ensemble des salariés du notariat, notre convention collective a su insuffler une véritable reconnaissance des valeurs des salariés, valeurs qui, de plus en plus appliquées dans les études, fournissent une base solide et une cartographie précise avec des options concrètes pour les employeurs.

Dans l'absolu : la juste rémunération se définit eu égard à l'expérience, au diplôme, mais pas au sexe.

### § III – LA GESTION DE LA CRISE COVID-19

La crise que nous traversons a sans doute ouvert les yeux de bon nombre de notaires et de salariés. Même si sa gestion a été vécue différemment par chacun, totalement subie, ou avec des tentatives d'invention de solutions pragmatiques évolutives, il n'en reste pas moins que la profession a voulu et a su adapter au mieux le cadre déjà établi par notre convention collective. Le Conseil Supérieur du Notariat a par ailleurs donné des directives à suivre.

A partir du 16 mars 2020 et l'annonce par le Président de la République d'un confinement généralisé qui s'est poursuivi jusqu'au 11 mai 2020 et qui a été reconduit à plusieurs reprises de façon différente, la profession a dû s'adapter.

Dans son rapport d'activité pour l'année 2020 le Conseil Supérieur du Notariat (CSN) reprend les moments forts de cette adaptation de toute une profession.

En effet dès le 16 mars 2020 le CSN ferme le site au public et aux collaborateurs et « *se met en ordre de bataille avec trois priorités : préserver les capacités de production du notariat, déterminer les réponses aux questions des notaires et des instances et, en corollaire, adopter une communication rapide et réactive* ».

Le Groupe ADSN, de son côté, a dû faire face à une demande exceptionnelle pour organiser le travail à distance.

Le système de visioconférence a migré, pendant le confinement, sur le cloud, permettant au plus grand nombre de se connecter via l'infrastructure sécurisée de la profession. Là encore, la confraternité a trouvé sa place, avec un accompagnement des confrères et un soutien de la procédure réalisés par un groupe de notaires répartis aux quatre coins de la France.

La communication de nos instances s'est adaptée à l'urgence, avec des messages quasi quotidiens en fonction de l'actualité et de la publication des textes réglementaires. Le tout reposant sur les piliers que sont le CSN, la direction des affaires

juridiques, la direction des affaires sociales et les CRIDONS. « *Le portail intranet devient une source d'information continue, mise à jour sept jours sur sept ; il voit sa fréquentation exploser* ».

De leur côté les présidents de chambres ont répondu localement aux interrogations des notaires sur les mesures à prendre, notamment lors du déconfinement de mai 2020 et la mise en place des mesures barrières.

La profession s'est donc organisée pour fonctionner en télétravail. Or « ce n'est pas parce qu'on travaille sur un ordinateur que l'activité est forcément télétravaillable » (CFE-CGC.) Lors du premier confinement, dans l'urgence, la profession s'est adaptée à la mise en place du télétravail, tout en garantissant à nos clients la sûreté des actes. Lors du deuxième confinement et malgré la demande du gouvernement d'un télétravail à cinq jours, l'adaptation a été plus difficile. Il n'a pas été établi de cadre précis pour le travail à domicile. Et cela a été compliqué à mettre en place au sein même des offices car, hormis les cas particuliers tels des pathologies à risques, ou grossesse, la grande majorité des collaborateurs était plus favorable au présentiel qu'au distanciel. Sortant de deux mois de confinement à la maison le plus grand nombre souhaitait la reprise des relations sociales avec les collègues de travail.

L'arrêt de travail pour garde d'enfant a été maintenu jusqu'à la réouverture des écoles et depuis, il semble que les problèmes de garde d'enfant fassent l'objet d'un aménagement entre employeurs et employés, au cas par cas.

### CHAPITRE III

## L'ENTREPRISE NOTARIALE : LES ENJEUX ORGANISATIONNELS

La force du notariat a toujours été de s'adapter aux grandes évolutions de la profession. Le notaire et ses collaborateurs ont toujours su s'inscrire dans un processus de transformation.

Sur un aspect relationnel, l'évolution sociale et légale de la profession a permis de nombreuses avancées sur le statut du collaborateur de notaire. La profession s'est aujourd'hui structurée autour d'un noyau social offrant aux collaborateurs des droits, une protection, une convention collective et de nombreux avantages sociaux que beaucoup de professions nous envient.

Le notaire quant à lui a également pris conscience de l'importance de la vie des collaborateurs au sein de son office notarial. La prise en compte du bien-être au travail est de plus en plus un enjeu pour les entreprises de notre profession. Le notaire a également un rôle important dans les rapports qu'il entretient avec ses pairs, avec ses instances, et avec les élus de la profession.

Sur un aspect organisationnel, le notariat doit faire face à de nombreuses contraintes créant une multiplication de formalisme. Conséquence de la transformation de la société en société de consommation, le notaire et l'ensemble de ses collaborateurs doivent pouvoir répondre à chaque client avec efficacité, promptitude et précision.

*Tout d'abord le notaire lui-même a évolué* : outre ses missions de service public et d'officier ministériel, le notaire est devenu un auxiliaire de justice de plus en plus incontournable. En sus de ses missions historiques et régaliennes, le notaire doit être un meneur, un chef d'entreprise et un dirigeant d'exception. Il doit réussir à diriger son entreprise tout en assurant sa mission de service public, manager ses collaborateurs en conciliant l'efficacité économique et le bien-être individuel, se mettre continuellement à jour des nouvelles réglementations, répondre efficacement à sa clientèle toujours plus exigeante et pressée, et accepter que ses instances mettent à mal son équilibre économique en jouant avec le tarif et la réglementation inhérente à la profession.

*Le collaborateur de notaire ensuite.* Finie la structure pyramidale d'une entreprise dans laquelle il existe le notaire à la tête, puis le premier clerc, les chefs de services selon la taille des études, puis les clercs et les assistants de clercs... La structure de l'entreprise notariale est aujourd'hui horizontale : il existe les notaires associés, puis les notaires salariés, les notaires assistants, les notaires stagiaires et les autres collaborateurs de notaire. Cette population de collaborateurs surdiplômés crée un « bouchon » sur l'échelle de l'ascension sociale. Cette impossibilité d'évolution professionnelle est certainement l'une des sources du résultat du sondage réalisé par la société « *Happy At Work* » ?

*L'office notarial enfin.* Lorsque nous interrogeons les personnes de notre entourage, toutes ont une image vieillissante d'un office notarial : un lieu un peu sombre, avec des bibliothèques omniprésentes remplies de vieux livres poussiéreux. Dans le bureau du notaire : un bureau de bois sombre sur lequel est posée une quantité astronomique de papier. Puis lorsqu'ils viennent dans nos études ils découvrent des lieux de travail modernes, des outils informatiques de dernière génération, des bureaux lumineux et épurés... L'espace de travail est devenu un quasi lieu de vie. Parfois les collaborateurs et les notaires peuvent y collaborer, parfois s'y retrouver dans des espaces conviviaux. Dans certains offices, il n'existe pas d'horaires et dans d'autres on pratique le télétravail. Les nouvelles technologies nous permettent de pratiquement tout envisager et le notariat est une des rares professions, aussi ancienne soit-elle, qui a su s'adapter aux évolutions de notre monde.

## Section I – L'organisation professionnelle du notariat

L'organisation professionnelle du notariat repose sur un schéma défini par l'ordonnance du 2 novembre 1945 et le décret du 19 décembre 1945.

Le notariat français offre un maillage territorial national et une organisation pyramidale. Le notaire, bien qu'étant indépendant, doit rendre des comptes à ses instances représentatives. Plusieurs structures rassemblent les notaires de France :

- **quatre-vingt-douze (92) chambres** dont la compétence est départementale

(voire, dans quelques cas, interdépartementale) : les chambres de notaires sont consultées par les pouvoirs publics lors de la nomination de nouveaux notaires. De plus, elles contrôlent, au moins une fois par an, par le biais de spécialistes assermentés, la comptabilité et la gestion de chaque office du département concerné (ou des départements concernés).

Elles sont investies par la loi d'un pouvoir disciplinaire et peuvent donc sanctionner les manquements aux règles professionnelles ou à la déontologie. Les notaires élisent celui d'entre eux qui deviendra leur président. En effet, le notaire peut exercer des fonctions au sein de la chambre dont il dépend et doit obligatoirement participer aux assemblées générales et payer les cotisations de fonctionnement de la chambre.

- **trente-trois (33) conseils régionaux** dont la compétence est interdépartementale. La compétence territoriale des conseils régionaux correspond aux limites des trente-trois cours d'appel judiciaires.

Ils représentent les notaires de leur ressort devant les autorités politiques et judiciaires de la cour d'appel et assurent diverses fonctions ayant trait à l'organisation de la profession au plan régional et notamment la coordination des actions de formation des notaires. Cette structure comporte également un certain nombre d'élus issus de la profession et constitue un organe de discipline de deuxième niveau pour les contentieux qui peuvent dépasser les compétences des chambres départementales ou interdépartementales.

Les notaires doivent également payer des cotisations pour les frais de fonctionnement de cette instance.

- **le Conseil Supérieur du Notariat** possède une compétence nationale.

Le Conseil Supérieur du Notariat est le seul organe de la profession habilité à s'exprimer au nom de tous les notaires de France. Il agit en tant que représentant de la profession auprès des pouvoirs publics, détermine sa politique générale et fournit des services collectifs aux notaires.

Dans ses relations avec les pouvoirs publics, le Conseil Supérieur du Notariat contribue à la réflexion sur les évolutions du droit, donne son avis sur les projets de loi ou les textes réglementaires en préparation. Plus indirectement que le Conseil de l'Ordre pour les avocats, il contribue tout de même à l'élaboration des règles internes à la profession de notaire.

Le notaire peut également devenir un élu de cette instance supérieure et paye là encore des cotisations permettant son fonctionnement.

Enfin, d'autres organismes concourent également au développement et à la vie de la profession de notaire :

- L'assemblée de liaison des notaires de France ;
- L'association pour le développement du service notarial (A.D.S.N.) ;
- La caisse de retraite des notaires ;
- Les centres de recherches, d'information et de documentation notariales (C.R.I.D.O.N.) ;
- Les organismes de formation des notaires et des collaborateurs ; et
- Les organismes sociaux.
- Le mouvement jeune notariat.

L'ensemble de ces organismes engendrent des frais de fonctionnement et le notaire doit participer à l'effort économique du fonctionnement du notariat et de ses structures induites.

Ainsi, bien qu'étant indépendant, professionnel libéral et chef d'entreprise, le notaire doit rendre compte à un certain nombre d'instances. Ces dernières ont un véritable pouvoir de contrainte sur le notaire qui doit verser des cotisations, calculées sur son chiffre d'affaire, pour les faire fonctionner. En contrepartie, le notaire est assuré d'avoir une organisation et un encadrement identiques sur tout le territoire, un système de communication étendu et efficace et une déontologie et une réglementation respectées par tous. Cela lui permet d'avoir une activité sécurisée sans avoir peur de pratiques anticoncurrentielles

Enfin, le notaire peut compter sur ses instances pour faire le lien avec les politiques et la Chancellerie. Cette possibilité permet ainsi au notariat de s'inscrire dans les évolutions professionnelles qui le régissent actuellement et de réguler dans une certaine mesure les volontés des politiciens.

La structure interne actuelle des offices notariaux est différente de la structure pyramidale qui existait auparavant.

La formation des collaborateurs de notaire et des notaires contribue à la création d'un malaise au sein des offices notariaux.

## § I – LA SITUATION ANCIENNE

### A/ Organisation interne

Il y avait un notaire en titre qui chapeautait l'ensemble des actes et qui recevait les clients.

En dessous de lui, il y avait le principal qui gérait l'ensemble des collaborateurs et la répartition du travail.

En dessous, il y avait les clerks rédacteurs (de première à troisième catégories) qui recevaient leurs instructions concernant le travail de la part du principal et qui lui rendaient compte.

Puis il y avait les secrétaires, assistant(e)s, standardistes...

Il existait un véritable lien de subordination entre le notaire, le principal, et ses collaborateurs, et chaque collaborateur possédait le diplôme et la formation inhérente à la fonction qu'il occupait dans l'entreprise.

### B/ Formation

Auparavant, pour être notaire, il fallait être titulaire d'une licence et maîtrise en droit et pour avoir une charge, si l'on ne succédait pas à un parent, réussir un concours ou s'associer dans une étude. En Alsace-Moselle, la condition de nomination par la Chancellerie, liée à la réussite au concours de droit local et au classement audit concours restent à ce jour d'actualité.

Pour les collaborateurs : on entrait dans la profession soit après avoir obtenu un diplôme, soit par la « petite porte », on démarrait sa carrière de la même manière

qu'on entrerait au séminaire. Si le métier ne plaisait pas, on changeait de voie. Les échelons étaient gravés au fil des années et les promotions obtenues à la force du poignet. La formation « sur le tas », le plus souvent assurée par les aînés, était privilégiée et le chemin était plus ou moins long pour gravir les échelons.

La majorité des carrières se déroulaient au sein de la même étude. On n'avait pas envie de voir si l'herbe était plus verte ailleurs. Il fallait intégrer une certaine hiérarchie : le notaire, le principal, les clerks deuxième et troisième catégories, et les collaborateurs. Sans même avoir fait d'études de droit, il était relativement facile d'entrer dans le notariat et de devenir clerc rédacteur.

Depuis une quinzaine d'années, il est quasiment impossible d'entrer dans la profession sans diplôme. Ces diplômes spécifiques à notre profession ont nivelé tous les acteurs de nos offices.

Seuls les collaborateurs dits « non productifs » ont pu intégrer nos études sans ce sésame : les assistants de clerks, les formalistes, les comptables (bien que nos spécificités demandent des formations complémentaires pour ces derniers).

Il semble que toutes ces exigences qui ont été imposées à l'ensemble des notaires et des collaborateurs aient complètement désorganisé les niveaux de compétence inhérents à la profession.

Le malaise des diplômés notaires : ils sont répartis en deux catégories, les notaires assistants et les notaires salariés. Ils ont la même formation mais pas le même salaire. De plus, le fait d'accéder au poste de notaire salarié n'est pas toujours dû au mérite. Il est bien évident qu'au sein d'une étude, tous les diplômés notaires ne peuvent pas devenir notaires salariés. La compétition est rude et inégale et c'est peut-être ici une des explications du grand nombre de mutations récentes dans notre statut. Beaucoup souhaitent valoriser leur cursus.

Les nouvelles créations d'offices engendrées par les tirages au sort n'ont fait qu'amplifier le phénomène.

## § II – LA SITUATION JUSQU'AU 11 MARS 2020

### A/ Organisation interne

Aujourd'hui, les notions de principal, de clerc de première, deuxième ou troisième catégorie ou encore de secrétaire ont complètement disparu au profit de la notion de « collaborateurs de notaires », laquelle regroupe à la fois les notaires salariés, les notaires assistants, les clerks diplômés ou non, les assistants, les secrétaires, les formalistes, etc.

Il n'existe ainsi plus que deux strates dans l'entreprise notariale qui sont :

- Les patrons ; et
- Les collaborateurs.

### B/ Formation

Pour les collaborateurs, il existe aujourd'hui une pluralité de voies permettant l'accès au diplôme de notaire ou aux formations certifiantes du notariat.

Au niveau Bac +2, il a été mis en place en 2010 le Brevet de Technicien Supérieur notarial. Ce BTS permet la formation de futurs **collaborateurs d'un office notarial**, autonomes dans leur travail, pour assister rapidement le notaire dans l'accomplissement de certaines tâches, qu'elles soient **juridiques, administratives** ou **comptables**.

Ce diplôme se veut l'équivalent de l'ancien diplôme de clerc de troisième catégorie, délivré antérieurement par les écoles de notariat.

Au sein d'un office notarial, le titulaire du BTS notariat sera chargé d'organiser la gestion des dossiers, d'exécuter des formalités préalables à la rédaction des actes, de contrôler la bonne conformité des documents juridiques, de rédiger des actes simples, ou de participer à la négociation de ventes ou de locations de biens à louer.

Le BTS notariat se prépare dans des lycées publics ou privés sous contrat ou hors contrat, à l'Institut National de Formation Notariale ou encore dans des écoles privées de l'enseignement supérieur. La formation peut se faire soit par alternance (via contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation), soit à distance via le CNED.

Le programme repose sur un tronc commun d'enseignements généraux et de matières spécialisées en droit général, droit notarial et techniques notariales.

Pour atteindre un niveau Bac +3, le collaborateur peut préparer le diplôme de licence professionnelle métiers du notariat. Ce diplôme permet aux collaborateurs de devenir des juristes rédacteurs d'actes et confère un titre de technicien dans le domaine du notariat. Les étudiants doivent ainsi faire un stage de professionnalisation de trois mois et ont une formation en alternance.

A l'issue de cette formation, le collaborateur peut soit :

- continuer ses études en faculté ;
- intégrer un INFN pour préparer le Diplôme des Métiers du Notariat (DMN) ;
- rejoindre un office notarial en tant que juriste rédacteur d'actes.

Le DMN est un diplôme Bac +4 et correspond au diplôme de Premier Clerc des anciennes Ecoles de Notariat.

C'est une formation dispensée en une année d'études et de pratique professionnelle, en alternance, en général d'une journée dans un INFN, et le reste de la semaine dans un office notarial.

*Pour les notaires*, il existe aujourd'hui une voie professionnelle qui peut soit être choisie au titre d'une formation initiale, soit issue de l'évolution de la formation des collaborateurs. Cette formation se fait au sein d'un INFN et est accessible pour tous les titulaires d'un master 2 en droit. La formation se compose d'une période en présentiel par l'intermédiaire de l'INFN, et d'une période en alternance entre l'office notarial et l'INFN. Durant cette alternance, le collaborateur obtient le statut de « notaire stagiaire ». A l'issue d'un stage de trente mois qui peut s'effectuer au sein d'un office notarial (ou vingt-quatre mois au sein d'un office notarial et six mois dans une autre entreprise juridique (avocat, SPF...)), le notaire stagiaire dépose un rapport de stage qu'il soutiendra devant un jury composé de notaires, universitaires et collaborateurs d'office notariaux, et obtiendra ainsi le « diplôme de notaire ».

Il existe également une voie issue de l'université : le candidat possédant le diplôme de master 2 peut accéder au Diplôme Supérieur de Notariat qui permet d'accéder à

la fonction de notaire après sept années passées dans l'enseignement supérieur. Le DSN se réalise en deux ans après un master 2 en droit et permet de se former aussi bien à la pratique qu'à la théorie. Il s'adresse aussi bien aux étudiants en formation initiale qu'aux professionnels en formation continue, comme un collaborateur de notaire ou clerc de notaire qui souhaiterait devenir notaire. Cette formation est dispensée au sein des universités.

Dans le cadre de cette formation, l'étudiant partage son temps entre une étude notariale et son établissement de formation. Il doit valider un stage de vingt-quatre mois pour obtenir son diplôme et doit soutenir un rapport de stage afin de pouvoir être diplômé.

Enfin, l'examen de contrôle des connaissances techniques (ECCT) permet aux collaborateurs de notaires diplômés premier clerc ou titulaire du DMN d'accéder à un examen national conduisant, en cas de réussite, à la délivrance du diplôme de notaire. Les conditions d'accès à cet examen sont très encadrées et soumises à une commission de sélection donnant son avis sous contrôle de la chancellerie. Les candidats à cet examen doivent justifier de neuf années d'expérience professionnelle dans un office notarial, dont six au moins depuis l'obtention du diplôme de premier clerc (quatre ans si le candidat est titulaire d'un master 2 en droit). Préalablement à l'examen, les candidats doivent suivre une préparation obligatoire de deux ans qui se fait au sein de l'INFN. L'examen comporte des épreuves écrites et des épreuves orales d'admission.

*Pour tous*, il existe tout au long de la carrière notariale des formations continues. Ces formations sont dispensées par des organismes internes au notariat (INAFON), ou encore par des organismes issus ou partenaires du notariat (CRIDON, CNAF, UNOFI...).

Les notaires possèdent une obligation annuelle de formation de trente heures et les collaborateurs doivent suivre des formations afin de respecter le plan pluriannuel de formation qui doit être obligatoirement mis en place au sein de tous les offices notariaux. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les plans de formation sont remplacés par les plans de développement de compétences. Toutes les formations qui auront pour but d'atteindre un objectif professionnel pourront entrer dans le champ des plans de développement des compétences. La prise en charge des formations est en principe assurée par l'OPCO et accordée par ordre de réception des demandes. Il n'en reste pas moins que depuis quelques années, la prise en charge est le « prix de la course » et que les formations de début d'année sont les seules pour lesquelles on peut sans crainte tabler sur leur prise en charge. Après ...

Les formations savent également s'adapter aux nouvelles technologies en permettant un suivi par le biais de e-learning qui ouvre à chacun la possibilité de suivre la formation quand il veut, où il veut et à son rythme, permet de réduire les coûts, et d'assurer la transmission de l'information en fournissant les supports de formation.

L'ensemble de ces formations permet à tous d'accéder au diplôme de notaire et ce tout au long de la carrière au sein de l'office notarial. Cette possibilité a le mérite d'harmoniser les niveaux des diplômes des collaborateurs d'offices notariaux.

Cependant, du fait qu'il n'existe plus de disparités entre les collaborateurs et du fait qu'ils sont de plus en plus diplômés, il n'est pas rare de voir que les salariés d'un

office notarial sont majoritairement des diplômés notaires qui réalisent à la fois des tâches en cohérence avec leur diplôme, et d'autres qui peuvent paraître moindres mais qui n'en sont pas moins essentielles dans une entreprise notariale (établissement des formalités préalables et postérieures, rédaction de courriers...).

Ainsi, la plupart des collaborateurs ne comprennent pas pourquoi ils doivent remplir des tâches qui ne sont pas en adéquation avec leur niveau d'études et le diplôme qu'ils possèdent. La plupart des diplômés notaires ne comprennent pas la différence de rémunération – à diplôme égal – entre eux et le notaire associé.

Néanmoins, est-ce que tous les collaborateurs se rendent compte des implications induites par le fait d'être titulaire d'un office notarial? Outre le travail supplémentaire, il existe également une notion que tous n'appréhendent pas forcément: la responsabilité. En effet, le notaire titulaire est responsable non seulement des actes qu'il signe, mais également des actes qui sont signés par les notaires salariés de l'office.

Le notaire quant à lui ne joue pas toujours le jeu et embauche des collaborateurs très diplômés pour réaliser des tâches qui ne nécessitent pas forcément un diplôme. A sa décharge, le marché actuel des candidatures dans le notariat est tel qu'il n'existe que des salariés possédant un diplôme ou une qualification et qu'il ne reste que peu de candidats souhaitant simplement « rester clerc ».

Cependant, le notaire n'est pas le seul responsable de cette situation: la société, les universités, le regard interne des collaborateurs souhaitant plus de reconnaissance et de diplôme... sont bien souvent à l'origine de cet afflux de surdiplômés.

Cette situation est aujourd'hui génératrice d'un malaise au sein de l'entreprise notariale: le collaborateur se sent sous-exploité par rapport à ses compétences et à ses diplômes, et le notaire n'est pas préparé pour faire face aux revendications de collaborateurs aussi diplômés que lui. En outre, les diplômes équivalents entre tous les collaborateurs créent des tensions internes entre eux: ainsi le collaborateur moins diplômé mais avec plus d'expérience n'acceptera pas qu'un « jeune promu » évolue plus vite que lui dans l'entreprise et soit mieux payé que lui. De la même manière un jeune diplômé qui ne possède « que » trente mois de stage n'acceptera pas qu'une « simple formaliste » soit néanmoins mieux payée et mieux considérée que lui.

Le constat est posé: il existe « trop » de diplômés notaires dans la profession. Il faut remettre l'église au milieu du village et réorganiser l'entreprise notariale: le patron est le notaire et ses collaborateurs sont ses salariés. Et le notaire doit quant à lui apprendre à mettre en place un nouveau mode de fonctionnement tenant compte des revendications – légitimes – de collaborateurs qui sont aussi diplômés que lui.

### § III – LA RÉFORME DU 11 MARS 2020

La profession s'est une nouvelle fois adaptée aux évolutions de la société et aux attentes des étudiants. Cette réforme a été signée entre le directeur général de l'INFN, Monsieur le Professeur Mustapha Mekki et le Conseil Supérieur du Notariat le

11 mars 2020. Elle a créé une nouvelle voie universitaire venant fusionner la voie professionnelle et la voie universitaire. Cette nouvelle voie sera une grande école du notariat formant des juristes qualifiés pourvus de solides bases fondamentales.

L'accès à cette grande école du notariat se fera soit automatiquement pour tous les titulaires d'un master de droit notarial, soit sur sélection d'une commission nationale pour les titulaires d'un autre master. A cette fin, il sera créé un registre des équivalences des diplômes. Les étudiants sélectionnés par la commission devront suivre un module préparatoire de quarante heures permettant d'identifier et/ou de remédier aux éventuelles carences de ces étudiants.

Une fois ce module préparatoire réalisé, les étudiants suivront une formation de trois années composée de trois cycles qui correspondent à ce qu'est un notaire, savoir :

- *un officier public et ministériel* (1<sup>er</sup> cycle) qui reprendra les notions de ce que sont l'authenticité, la déontologie, les instances et les responsabilités qui en découlent, l'amiable, les humanités notariales et les ateliers numériques.

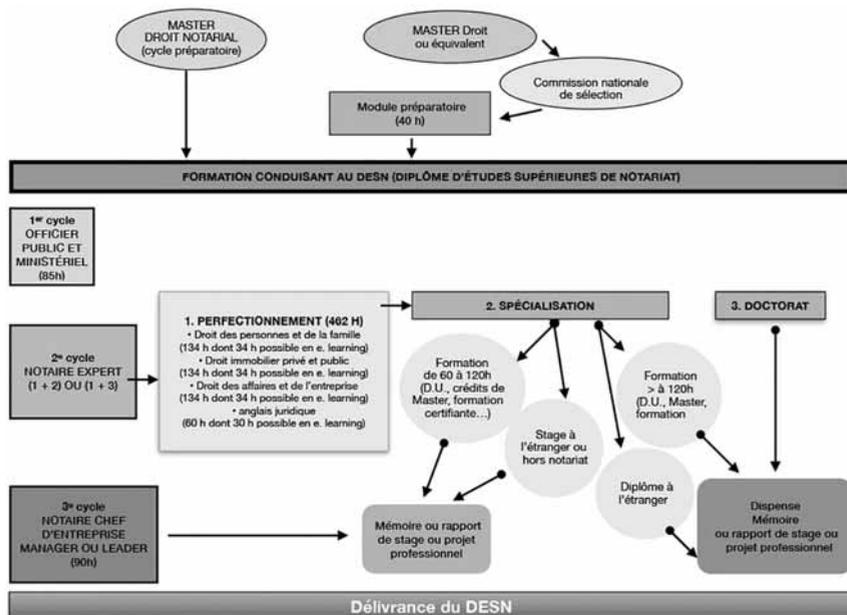
- *un expert juridique* (2<sup>ème</sup> cycle) qui permettra aux étudiants d'apprendre à appréhender un dossier dans son intégralité. Ainsi, les étudiants suivront des cours en droit des personnes, droit immobilier, droit de la famille, droit public et droit privé... Ils se verront également offrir la possibilité d'avoir une spécialisation dans le cadre d'un diplôme d'université, master spécialisé, ou même un doctorat ou encore un stage à l'étranger. Enfin, des cours de langue seront dispensés afin que les futurs notaires puissent devenir des juristes internationaux.

- *un chef d'entreprise, manager ou leader* (3<sup>ème</sup> cycle) qui s'adressera non seulement aux étudiants, mais également à tous ceux qui le souhaitent et qui rencontrent, au sein d'une étude, des clients. Ce cycle s'adresse ainsi aussi aux jeunes notaires diplômés qui ont déjà en charge une équipe.

A l'issue de ces cycles, les étudiants devront soutenir un rapport de stage ou un mémoire et cela donnera lieu à l'attribution du diplôme d'études supérieur du notariat.

Outre ces trois cycles, la grande école du notariat viendra proposer divers compléments et améliorations, tels que la charte des stages, l'enseignement à distance, la mise en place d'une cohésion et d'un esprit de promotion, la création d'un incubateur pour les projets de legaltech, un laboratoire de recherche...

Schéma du parcours de formation (réalisé par M. M. Mekki) :



La vocation de cette grande école du notariat est de spécialiser les futurs notaires et de donner au diplôme de notaire une reconnaissance internationale, permettant en outre l'ouverture de ses titulaires à des activités extra-notariales ou para-notariales. Cependant, cette nouvelle voie saura-t-elle régler les problèmes de reconnaissance qui sont ensuite ressentis au sein des offices notariaux ?

Le recrutement / le turn-over

Il est une évidence depuis plusieurs années que le notariat d'aujourd'hui ne forme majoritairement que des notaires et des titulaires de BTS. Il n'y a pas de postes intermédiaires. De plus la formation (BTS) reste très courte et les candidats ont du mal à trouver des stages par manque de place, manque de temps pour former et pour certains, manque de moyens.

Si l'on a pu constater un turn-over ces dernières années avec des surenchères pour les salaires ou les conditions de travail, depuis la crise, cet état de fait s'est ralenti. Cependant, il y a encore de nombreux candidats sans expérience qui cherchent des emplois. En cette période difficile le recrutement semble en effet cibler des clercs ayant au minimum trois ans d'expérience. Par ailleurs la crise elle-même remet en question la volonté de certains à « chercher mieux » mais « durablement ».

## Section II – L'organisation de l'espace de travail

Les nouvelles attributions du notaire et l'évolution technologique : Le notaire, dans le cadre de son activité professionnelle, a su s'adapter aux différentes évolutions de notre monde. Le notaire est ainsi passé d'un acte écrit à la plume, à celui écrit sur une machine à écrire, pour arriver à celui rédigé sur un ordinateur. Il est passé de l'acte « papier » à l'acte « électronique », de minutes physiquement reliées dans un minutier à celles dématérialisées et stockées dans le MICEN. A chaque étape de son évolution, le notaire a su se poser les questions de la validité juridique de ces changements, et surtout s'est posé la question de la conservation de ses actes dans l'histoire de notre pays.

Ainsi, le passage d'une pensée écrite de la main du notaire à l'aide de sa plume sur un papier conservé dans ses archives, à celle reproduite fidèlement par un clavier sur un support électronique et complètement dématérialisé a été mûrement et longuement réfléchi tant par les notaires que par les instances professionnelles.

Cependant, la facilitation des tâches notariales grâce à l'informatisation de la profession a un revers.

Le télé@cte, rendu obligatoire en 2017, permet de faire gagner beaucoup de temps pour la réalisation des formalités postérieures. En effet, en quelques clics, la copie est réalisée et signée, le virement demandé et l'acte déposé. Cependant pour que le télé@cte puisse fonctionner, cela induit que le rédacteur s'applique à rentrer les variables de l'acte dans les « bonnes cases ». Ces obligations permettant de faciliter le traitement ultérieur de l'acte peuvent être facteur de perte de temps *ab initio* pour le rédacteur ou pour le notaire lorsqu'il procède aux modifications de l'acte au moment de sa signature. Et induit une montée en puissance de la position de l'informaticien, lui donnant un pouvoir qu'on peut regretter.

L'obligation de télé@cter, sous peine d'irrecevabilité par le Service de la Publicité Foncière, a ainsi obligé nos études à s'équiper en matériel informatique performant. L'acte électronique a lui aussi vu l'obligation pour les notaires d'équiper leurs collaborateurs d'ordinateurs performants, de doubles écrans et de scanners individuels, pour des questions d'ergonomie et de confort de travail.

On aurait ainsi raison de penser que l'augmentation des performances des outils informatiques, couplée avec le double écran et les scanners individuels permettraient d'augmenter l'efficacité des collaborateurs du notariat. Cependant il n'en est rien : les collaborateurs, tout comme les notaires, sont toujours débordés et travaillent constamment à flux tendu. Quelles sont les causes de cette situation ? Elles sont souvent multiples. Tout d'abord, il est bien loin le temps où un acte de vente ne faisait « que » quatre pages comprenant « comparaison des parties, désignation du bien, prix, conditions particulières ». Aujourd'hui, l'acte s'est complexifié et contient de nombreuses clauses parfois utiles ou parfois de style, ainsi qu'un certain nombre de variables auxquelles il ne faut pas toucher sous peine de voir notre acte inéligible au télé@cte. L'augmentation des formalités préalables et des pièces à obtenir pour une vente est venue alourdir le processus d'établissement de l'acte. De la même manière, les intervenants se sont multipliés (syndic, diagnostiqueurs, mairie, services d'urbanisme...), et les pièces préalables également (nombre de diagnostics obligatoires, documents préalables pour les biens en copropriété...)

La loi ALUR a eu quant à elle pour effet de complexifier les ventes de biens en copropriété en obligeant à fournir un certain nombre d'éléments préalablement à la signature de l'avant-contrat.

Enfin, l'évolution des mœurs sociales et la crise sanitaire font que les parties ont de moins en moins tendance à se déplacer, faisant ainsi se multiplier les signatures par procuration. Cela implique, outre un formalisme préalable de certification de signature, ou de légalisation de signature pour les biens situés en Alsace-Moselle – ce qui suppose dans ce dernier cas obligatoirement l'intervention d'un notaire, que les projets soient préparés en avance et envoyés aux clients pour approbation.

La visioconférence permet un gain de temps pour les notaires dans la mesure où ils n'ont plus l'obligation de se déplacer en « présentiel » pour régulariser un acte chez un confrère, mais peuvent tout de même y participer à distance. Et aujourd'hui l'acte à distance permet à chaque notaire de recevoir la signature de ses clients en son propre office. Cela implique cependant que la connexion soit stable, que l'acte soit établi de manière dématérialisée et que les deux offices soient dotés du système de visioconférence de la profession.

Toutes ces avancées sont génératrices d'efficacité et de gain de temps pour la signature des actes, mais au détriment des collaborateurs qui doivent préparer en amont un ensemble de documents et des actes à la fois compatibles avec le télé@cte et avec la signature électronique ; même s'il est vrai que le travail effectué préalablement permet un gain de temps en aval, lors des formalités postérieures.

Le futur proche du notariat est lui aussi très prometteur : généralisation des signatures des actes à distance et en visioconférence, de la comparution des clients en visioconférence, de la certification des signatures et des identités à distance...

La volonté d'offrir un espace de travail et une qualité de vie au travail pour les collaborateurs, engendrent un surcoût non négligeable pour le notaire/patron. Cependant, ces frais liés à l'évolution sus-évoquée sont vus comme des investissements nécessaires à l'activité. En effet, la mise en place du système de visioconférence permet une ouverture de l'office sur la totalité du marché national avec beaucoup plus de facilités, engendrant un gain de temps (plus de trajet nécessaire pour aller aux rendez-vous à l'extérieur) et également un gain économique : les notaires disposant de la visioconférence sont considérés « comme présents » pour la signature des actes, et pour le partage des émoluments, à condition néanmoins, depuis la fin du confinement strict, de demander à participer au rendez-vous à distance.

S'agissant de nos collaborateurs, une installation avec des fauteuils ergonomiques, le double écran, le scanner individuel ou encore le téléphone sans fil permet de prévenir des maux générateurs de détérioration de la santé au travail et donc d'absentéisme. Le fait que les collaborateurs soient bien sur leur espace de travail permet ainsi de se prémunir des arrêts maladies à répétition, ou encore d'un trop grand turn-over pouvant générer une forte perturbation d'organisation.

Cependant, le coût de l'installation « de base » d'un notaire est tout de même conséquent et peut vite pour certains offices devenir problématique.

## TITRE II

### LE REMÈDE : UN MANAGEMENT À REPENSER

Il semble « à la mode » à l'heure actuelle d'irradier le bonheur dans tous les aspects de sa vie : privée surtout, mais également professionnelle. Dans ce dernier domaine, après le développement très sérieux de techniques managériales évolutives, on a vu fleurir des théories diverses et variées, alimentées par nombre d'ouvrages en croissance constante, des nouvelles fonctions, telle celle de « *chief happiness officer* », et un leitmotiv : il faut rendre ses salariés heureux pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes ...

Dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, différents types de managements se sont succédés, croisés, complétés, superposés : autoritarisme, paternalisme, dirigisme, etc ... Mais aucun n'a trouvé de consécration universelle dans la durée. Est-ce à dire que le management ne serait pas tout ? qu'il faudrait effectivement que chacun trouve une motivation plus personnelle pour trouver le bonheur au travail ?

Plus récemment, Edgar Cabanas et Eva Illouz ont fait émerger la notion de « happycratie » et ont écrit un ouvrage « *Happycratie - comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies* »<sup>(17)</sup>, dans lequel ils font valoir que « *les marchands de bonheur prétendent agir pour notre bien. Nous ne devons pas les écouter, ou nous nous perdrons dans une vaine obsession de nous-mêmes* ».

Julia De Funès, philosophe qui a co-écrit avec l'économiste Nicolas Bouzou « *La Comédie (in)humaine, comment les entreprises font fuir les meilleurs* »<sup>(18)</sup> expose ce qui suit : « *ce qui me dérange, c'est de faire du chief happiness officer un poste clé, alors qu'il s'agit d'un emploi fictif. Parce que s'occuper du bonheur, c'est s'occuper d'une fiction* ». Ces auteurs sont persuadés que c'est au salarié de trouver un sens à son engagement dans le travail, et non pas au manager d'imposer sa conception des choses à ses salariés, surtout pas de manière stéréotypée, en adoptant la même approche pour tous. Il faut reprendre la main sur la production de l'écrit et ne pas se contenter de subir des informations toutes faites, ce qui permettra à chacun de faire la part de l'essentiel et du superflu, voire de l'inutile. Chacun doit se sentir impliqué dans l'opération de création, ce qui permettra au collectif d'être plus fort. Les auteurs font un constat : il n'y a jamais eu autant de maladies professionnelles que depuis qu'on s'occupe du bonheur des salariés. *A contrario*, pointer l'obligation d'être heureux ne fait-il pas ressortir les imperfections rencontrées par chacun, qui finissent par devenir

---

(17) éditions Premier Parallèle, octobre 2018.

(18) éditions L'Observatoire, 2018.

omniprésentes et phagocytent l'énergie du salarié ? Julia De Funès reste persuadée du bien-fondé du management vertical, cette compétence n'étant pas donnée à tout le monde et devant être réservée à quelques individus, avec un retour à l'autorité véritable, induisant solennité, leadership, mais avec une certaine proximité et une certaine convivialité, nécessaires à une confrontation qui ne verra pas au conflit. Elle croit aussi en l'autonomie permettant une meilleure productivité et une performance accrue, mais également en l'écoute du manager, qui doit adapter son attitude pour que le travail autonome devienne une source du bonheur, pour que le sens l'emporte sur les process : il faut que chaque salarié soit « capable de percevoir ce pour quoi (il travaille), en mesurer les résultats. Être certain que cela améliore le monde ».

**Il n'en reste pas moins qu'aller à l'encontre du courant dominant est vain dans notre société, et qu'en conséquence, trouver la juste mesure entre la tyrannie du bonheur et le rejet pur et simple de toute recherche d'amélioration de la situation actuelle, qui semble se dégrader, apparaît être une solution dont la mise en œuvre pourrait être privilégiée.**

Nous commencerons par évoquer les différents types de management testés au fil du temps, présentant tous des avantages, mais également des inconvénients, qui ont donné lieu à des théories mises en œuvre dans certains cadres particuliers, tels l'armée, avant de passer à un plan plus pratique et terre à terre, qui proposera des pistes concrètes d'actions qu'il faudra creuser en fonction du contexte particulier de chaque office et de sa composante essentielle : l'équipe en place.

## CHAPITRE I

### LE MANAGEMENT : ÉTAT DES LIEUX

Réaliser un état des lieux du management nécessite de lister les différentes techniques de management et de revisiter les nombreuses écoles de management qui existent (Section I), puis de les confronter aux situations contemporaines dans le but de s'interroger sur les besoins d'un nouveau management (Section II).

#### Section I – Les techniques de management

##### Les différentes écoles

Le management est une discipline sociale en constante évolution et c'est ce que nous allons voir dans les développements qui suivent. Les différentes écoles se suivent et allient la discipline et la pratique. Et lorsque les pratiques évoluent, la discipline change.

- **L'école classique du management**

L'école est principalement composée d'ingénieurs, tels Frederick Winslow Taylor, Henri Ford, Henri Fayol.

**F. W. Taylor** a appliqué les techniques des sciences de l'ingénieur au travail humain. Cette école s'est développée dans un contexte d'industrialisation massive.

C'est la division mécaniste de l'individu au travail.

L'homme représente une force de travail que l'on doit exploiter.

Le gain de productivité est recherché ainsi que la baisse des coûts. Le travailleur est considéré comme une personne.

Le français, **Henri Fayol**, jette les grands principes de l'Organisation Administrative du Travail. Il montre que l'entreprise repose sur des spécialistes occupant chacun une fonction précise au sein de l'organisation (production, vente, etc., et surtout la fonction administrative). Cependant dans les années 1970 ces organisations trop cloisonnées montrent leurs limites.

L'américain **F. W. Taylor** fonde l'Organisation Scientifique de Travail. Avec comme principe une division horizontale et une autre verticale du travail.

La division horizontale scinde une tâche globale en actes élémentaires afin d'optimiser l'organisation globale, au besoin en confiant à plusieurs ouvriers la succession de tâches élémentaires. Cela permet d'améliorer la productivité du travail et corrélativement les salaires payés au rendement.

La division verticale distingue les tâches de conception confiées à des ingénieurs et les tâches d'exécution.

La généralisation industrielle de ces principes avec la standardisation, la production de masse, les chaînes de montage par le constructeur d'automobiles **Ford**, débouche sur le fordisme.

Le sociologue allemand **Max Weber** a quant à lui montré que le succès de l'entreprise est lié à la normalisation des rôles et des pouvoirs. La fonction confère un rôle et des prérogatives, ce rôle légitime le pouvoir fonctionnel et assure la pérennité du système.

- **L'école des relations humaines**

L'école des relations humaines est principalement composée de psychologues comme Georges Elton Mayo, Abraham Maslow, Kurt Lewin ou encore Frederick Hertzberg.

Elle s'intéresse plus aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes et à la dimension relationnelle au sein de l'organisation. Le développement de la psychologie et des théories du développement personnel a déplacé le regard des objectifs de production au bien-être des salariés pour tenter de répondre et d'éviter les conflits sociaux dans les entreprises.

**Elton Mayo** (*The Human Problems of an Industrialised Civilisation*, 1933), le père de la sociologie du travail, a souligné l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Ces derniers deviennent alors le cœur du système de performance des organisations.

Avant les années 1930 émerge un ensemble de lignes de pensée et d'action centré sur l'Homme dans l'organisation. Cette évolution permet d'améliorer le système sans toucher à sa logique fondatrice. **Elton Mayo** est australien émigré aux Etats-Unis, il montre par une série désormais célèbre et d'ailleurs controversée d'expériences, toute une logique de l'affectif existant dans une organisation.

Le groupe de travail devient un objet d'analyse pour mieux expliquer l'efficacité des équipes.

**Abraham Maslow** apporte beaucoup dans la définition de la motivation. Dans les années 1950, Maslow propose une explication de la motivation par la théorie des besoins (schématisés dans une pyramide). Il existe des besoins primaires (physiologiques, psychologiques et de sécurité) et des besoins sociaux (estime de soi, reconnaissance et appartenance).

Comment le gestionnaire peut-il prendre en compte de telles réalités psychologiques et humaines pour gérer la motivation et les performances ? Il souligne l'impossibilité de motiver les salariés et d'encourager l'estime de soi si les besoins primaires ne sont pas assurés, et notamment la sécurité de l'emploi ou des salaires faibles couvrant peu ou pas assez les besoins physiologiques. C'est pourquoi il prône un management participatif pour permettre aux salariés de s'accomplir.

La motivation positive et durable est liée à la satisfaction de besoins d'ordre supérieur (Maslow), ou d'estime (Herzberg). Trop souvent l'entreprise pense motiver les salariés par la satisfaction des besoins primaires ou d'entretien (salaire, conditions matérielles) alors que les besoins supérieurs (estime, réalisation de soi, socialisation des échanges) sont rarement satisfaits. Certes, la non-satisfaction des besoins de base entraîne immédiatement un mécontentement, ces besoins sont donc à considérer avec vigilance, mais sans oublier que la vraie motivation durable est ailleurs.

**Kurt Lewin** [(Kurt Zadek Lewin) (1890-1947) psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines], a montré pendant la seconde guerre mondiale toute l'importance du groupe dans la vie d'une organisation, en mettant en lumière l'importance des phénomènes de groupe : la capacité de gérer le changement et l'évolution, les motivations d'ordre supérieur sont étroitement dépendantes de la qualité de la vie à l'intérieur et entre les équipes constituées plus ou moins formellement dans l'organisation.

Ces conceptions « humanistes » ont entraîné une vision souvent déformée du management « performant » ; et de nombreux décideurs en ont déduit qu'un personnel plus « heureux » serait un personnel plus productif. Il fallait alors faire le bonheur des salariés parfois malgré eux.

Ce mouvement sera prolongé par une deuxième vague trente ans après (Herzberg, MacGregor, R. Likert...) développant l'étude des « systèmes sociaux » dans la performance de la firme afin de compléter l'instrumentalisation de l'approche.

**Frederick Herzberg** [(The Motivation to Work, 1959) sur l'enrichissement des tâches au travail] a identifié deux types de facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail :

- les facteurs d'ambiance et d'hygiène qui sont des prérequis environnementaux,

- les facteurs intrinsèques au travail, dont des facteurs de motivation : besoin de s'accomplir et d'effectuer un travail intéressant, besoin de responsabilité et d'initiative, de progression et de promotion.

Il propose de supprimer certains contrôles sur les salariés, d'introduire des tâches plus complexes, de réduire les strates hiérarchiques et de donner de la responsabilité et des initiatives aux niveaux inférieurs. Il est l'inventeur de « l'enrichissement des tâches ». Ces théories des ressources humaines ont pu aboutir à ce qui a été appelé « le management participatif ». Le management participatif s'appuie sur cinq grands principes : la mobilisation du personnel, une politique active de développement du personnel, la délégation du pouvoir, tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose, des dispositifs de régulation doivent être mis en place (droit à l'erreur, autocontrôle...).

- **L'école sociologique**

Elle est principalement composée de sociologues comme Michel Crozier et Renaud Sainsaulieu.

Après avoir considéré l'homme comme une main (école classique), puis comme une main et un cœur (école des relations humaines), pour **Michel Crozier** il faut souligner qu'il est avant tout une tête. Chaque acteur tend à tirer profit de son engagement dans l'organisation et garde une marge de liberté. L'organisation est perçue par les sociologues comme un ensemble humain structuré dans lequel chaque acteur développe sa propre stratégie pour atteindre les objectifs qui lui sont personnels et qui peuvent être différents de ceux de l'entreprise.

Avec *Les Relations de travail à l'usine* (éd. d'Organisation, 1972) puis *L'Identité au travail* (Presses de Sciences po, 1977, rééd. 2000), **Renaud Sainsaulieu** renouvelle ce courant de recherche en y intégrant l'analyse de la dimension culturelle du travail. Persuadé de pouvoir infléchir le cours des choses, d'impulser le changement de l'intérieur, il se souciera particulièrement de développer la formation continue comme levier de développement social des entreprises. Il a eu pour ambition de produire des acteurs du changement. La formation pour adultes, le développement de la recherche-action étaient pour lui un moyen de démocratiser les rapports sociaux de travail.

- **L'école managériale**

L'école managériale est principalement composée de dirigeants d'entreprises et de consultants comme Alfred Sloan et Peter Drucker.

(19) **Alfred Pritchard Sloan**, néoclassique, était le dirigeant de Général Motors de 1923 à 1956 (General Motors devient le n° 1 de l'automobile en 1930), l'acteur de la décentralisation, de l'organisation des activités de l'entreprise et des divisions autonomes.

Il a mis au point la décentralisation hiérarchique c'est-à-dire que la Direction Générale de l'entreprise ne doit s'occuper que de la politique générale de l'entreprise et laisser les aspects opérationnels (exploitation) à des unités d'affaires décentralisées et autonomes.

---

(19) Management, organisation et décentralisation : Les apports de Alfred P. Sloan.

La décentralisation permet d'être plus proche des réalités du terrain, d'avoir des délais plus courts, une meilleure réactivité, donc moins de coûts et une meilleure pertinence et efficience.

Le personnel va prendre des initiatives grâce à la responsabilisation, l'autonomie, la flexibilité (capacité à s'adapter à l'évolution). Le personnel est épanoui, motivé, impliqué. On peut décentraliser par produits, par secteur ou géographiquement (ce sont les grandes entreprises nationales et multinationales qui sont visées).

Sloan n'appelle personne par son prénom (ce qui correspond au tutoiement, en anglais). Pour éviter le favoritisme, il ne fréquente aucun de ses collaborateurs de Général Motors en dehors du travail. « J'ai le devoir de ne pas me faire d'amis dans mon travail. Je dois rester impartial et ne pas donner à penser que j'ai des favoris ».

**Peter Drucker** est né à Vienne en 1909. Economiste pour des banques à Londres puis aux Etats-Unis à partir de 1937, il devient ensuite consultant international en management, professeur de sciences politiques, de philosophie et de management à l'université de New York puis en Californie. Il a publié de nombreux ouvrages de management et d'économie.

Il est considéré par de nombreux experts du monde des affaires et du milieu universitaire comme « le père fondateur » ou « le pape du management moderne ».

(20) Il utilise le changement pour mettre en évidence des évolutions mais également comme méthodologie. Il observe non pas des situations mais des évolutions socio-économiques, dont les caractéristiques affectent le fonctionnement des organisations. Pour cela il a recours à une démonstration « historico-déductive » du type :

- telle pratique de management a été mise en place pour telle raison ;
- il y a un changement de la raison ;
- donc les pratiques de management doivent évoluer.

Il justifie les changements en faisant référence à des évolutions environnementales majeures. Il utilise les changements en cours dans l'environnement, dans la société, l'économie, la politique et la technologie comme des éléments de justification de nouvelles pratiques qu'il préconise, avec un raisonnement normatif du type : « ça ne marche plus car il y a eu une évolution donc il faut faire autrement, cela exige de... ou on a besoin de... ». Il justifie cette obligation de changer par les problèmes et les défis du management auxquels les organisations vont devoir faire face au XXI<sup>ème</sup> siècle, et qui remettent en cause les fondements de leur stratégie et de leurs modes de management, ainsi que l'état d'esprit des dirigeants.

Peter Drucker redéfinit les tâches du manager : organiser le travail, communiquer, motiver, former les équipes.

Pour lui, le développement du temps partiel, de l'intérim et de la sous-traitance, a modifié la gestion des hommes. Désormais, l'organisation a de moins en moins d'employés, et ses employés sont moins des « subordonnés » et plus des « travailleurs du savoir », c'est-à-dire, « des associés », collaborateurs de l'entreprise.

Le nouveau challenge du management va consister à conserver les travailleurs du savoir au sein de l'organisation ; ce qui implique un recentrage de l'organisation

---

(20) L'avenir du Management selon Drucker (1999, Paris, Ed. Village Mondial).

autour de sa mission et une réflexion en termes de motivation et de rémunération des travailleurs du savoir. Finalement, le nœud de la gestion des hommes ne sera pas de gérer les individus, mais de les guider, pour rendre productifs leurs points forts et leur savoir.

### Les différents managements

#### • Directif

Le management directif et quelque peu autoritaire consiste à faire respecter des règles plutôt qu'à y déroger. Il est considéré comme un agent de productivité, une source de profit.

Le manager est centré sur le résultat, avec une forte implication de sa part, en fixant des objectifs clairs à ses subordonnés, sans les consulter.

Les salariés ne sont pas impliqués dans les décisions. La communication se fait du haut vers le bas. La motivation se fait par la crainte, la sanction mais aussi la récompense.

**Au cours des mois très chargés comme juillet et décembre quand il faut sortir les dossiers pour des raisons fiscales notamment, quand il y a le feu, il faut donner des ordres pour que les actes soient rédigés et qu'ils puissent se signer.**

C'est un style de management tourné vers le résultat, encore très présent dans l'industrie par exemple.

*Avantages du management directif* : on privilégie la mise en place d'objectifs clairs.

*Inconvénients du management directif* : on peut être confronté à une démotivation pouvant mener à un désengagement des collaborateurs dans leur travail, voire à une hausse de l'absentéisme. On risque également une baisse de la productivité causée par une baisse de l'efficacité elle-même, liée au manque de reconnaissance dont fait preuve la hiérarchie par rapport aux salariés. On constate enfin un manque d'esprit d'initiative lié à une hiérarchie qui ne prend pas en compte les idées et remarques des collaborateurs.

L'ambiance de travail est dégradée à cause du stress et des relations tendues avec la hiérarchie.

Le management autoritaire est perçu comme archaïque et inacceptable par la plupart des milléniaux<sup>(21)</sup>.

(21) Le terme « Millénial » (ou « millennial » en anglais) désigne généralement les personnes devenues adultes au tournant du XXI<sup>ème</sup> siècle, mais ses frontières varient selon les sources. On attribue généralement la paternité de cette expression à Neil Howe et William Strauss, qui en 1991 ont publié l'ouvrage *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* (Généérations : L'histoire de l'avenir des Etats-Unis, de 1584 à 2069). Pour ces auteurs, la cohorte des milléniaux est née entre 1982 et 2004. D'autres dates ont été évoquées :

- D'après Iconoclast, société d'étude de consommation, les premiers milléniaux seraient nés en 1978.
- Newsweek voit dans la génération milléniale des individus nés entre 1977 et 1994.
- Deux articles différents du New York Times leur attribuent des dates de naissance allant de 1976 à 1990 pour l'un et de 1978 à 1998 pour l'autre.
- Pour la revue Time, les milléniaux sont nés entre 1980 et 2000.

Le management n'est pas quelque chose que l'on fait aux autres mais avec les autres.

« Que ça vous plaise ou non, c'est ce que nous allons faire ! »

« Il vaudrait mieux que ce soit sur mon bureau d'ici la fin de la journée ! »

« Encore un faux pas et je vous envoie à Pétaouchnok ! »

Ce type de management part du principe que les salariés doivent être stimulés pour être performants.

Des résultats seront obtenus par ce type de management mais seront-ils les bons ?

- **Explicatif**

Le management explicatif est marqué par une forte implication du manager dans les décisions, dont il porte la responsabilité entière.

Cependant l'avis des employés est pris en considération. Les décisions sont expliquées et les conflits sont évités.

**Si on doit faire participer un collaborateur avec expérience qui a perdu confiance en lui, on lui demandera comment il peut rédiger un acte. On le sollicite : attention il faut tenir compte de son avis ou lui expliquer pourquoi on ne le prend pas en compte, mais il faut que cela soit posé avant. Cela permet le réinvestissement du collaborateur.**

*Avantages du management explicatif* : on retrouve un sentiment d'appartenance, de la cohésion, une capacité à fédérer, à motiver.

*Inconvénients du management explicatif* : il s'agit d'un style de management coûteux et complexe à mettre en œuvre.

- **Déléгатif**

Le management déléгатif est très tourné vers le résultat. La responsabilité des décisions est en partie laissée aux subordonnés, ce qui amène une forme de responsabilisation, mais aussi une pression supplémentaire.

*Avantages du management déléгатif* : il développe une meilleure communication, une responsabilisation des salariés, la détection des talents, une prise d'autonomie.

*Inconvénients du management déléгатif* : il y a un risque de démotivation si on met trop de pression.

- **Participatif**

Le management participatif consiste à laisser une grande place aux salariés dans les décisions et l'organisation de leur travail, tout en les accompagnant. Les managers jouent le rôle d'arbitres bienveillants et de facilitateurs.

Ce type de management se rencontre au sein de certaines start-ups.

*Avantages du management participatif* : il crée un sentiment d'appartenance, de la cohésion, une responsabilisation, de la créativité, de l'ouverture.

*Inconvénients du management participatif* : il y a un risque de désorganisation si les managers ne sont pas suffisamment formés à ce mode de management.

**Les quatre types de management sont importants, mais aucun ne peut convenir de manière exclusive en face d'une équipe : ils doivent donc cohabiter et s'appliquer en fonction des personnes et des situations.**

## Section II – Les besoins d'un nouveau management

De nos jours, le bonheur au travail est un objectif à atteindre. Et quelle que soit la manière, nous devons y arriver. C'est pour cette raison que cette notion figure encore en bonne place des articles de presse, émissions de télévision, réseaux sociaux.

(22) Dans son livre, Sylvaine Perragin décrit un système mortifère qui a fait de la souffrance au travail un business des plus rentables et, d'après elle, des plus inutiles.

En France, nous pouvons dénombrer 30.000 burn-out, 3,2 millions de personnes en danger d'épuisement, 400 suicides par an ... et nous voyons se développer un marché très rentable autour des risques psychosociaux : formations, expertises, séminaires ...

*Mais l'objectif reste le profit de l'entreprise. Un salarié « heureux » serait en effet plus rentable.*

Dans son ouvrage *« Le Salaire de la peine »*, l'auteure met en lumière un système qui veut tout « solutionner » mais ne résout rien. Et lorsqu'il faut résoudre un problème, l'organisation n'est jamais remise en cause. Sylvaine Perragin y décrit la *« dictature de la bienveillance, exécution du conflit, volonté de réconcilier l'inconciliable, solutionnisme primaire, perte de lucidité, le business de la souffrance au travail véhicule l'idée d'un miracle fait de petites solutions, de techniques pour travailler sur soi. Comme s'il suffisait d'acquiescer un peu de méthode. Vous êtes en colère ? Mettez-vous sur pause, changez votre rapport à l'autre, forcez-vous à dire au moins un compliment par semaine à chacun de vos collaborateurs, mangez cinq fruits et légumes et adonnez-vous à trente-cinq minutes de yoga. »*

Selon l'auteure, les cabinets de ressources humaines *« ont fait de la souffrance au travail un véritable marché avec un produit à vendre, en l'occurrence le “bonheur au travail” pour une performance accrue »*.

Ces mêmes cabinets qui, avant, vendaient de la performance par le stress, petit à petit, ont commencé à vendre du « bien-être » au travail, mais avec le même objectif : la performance.

---

(22) Le salaire de la peine. Le business de la souffrance au travail. Par Sylvaine Perragin.

## § I – BESOINS EXPRIMÉS

### A/ Toutes activités confondues

Tout d'abord, revenons sur les chiffres étonnants sur la santé au travail<sup>(23)</sup>

#### Les attentes santé des salariés :

**61 %** des salariés aimeraient bénéficier, dans leur entreprise, de services pour faire de l'exercice.

**53 %** voudraient améliorer leur sommeil.

**51 %** des fumeurs apprécieraient des services liés à la suppression ou la diminution du tabagisme.

**46 %** des salariés aimeraient être mieux dépistés sur les maladies graves ou les facteurs de risque comme le diabète, l'hypertension ou le cholestérol.

**33 %** ne seraient pas contre une aide psychologique en cas de coup dur, de difficultés personnelles ou professionnelles (Malakoff-Médéric, 2017).

**7 salariés sur 10 déclarent avoir un travail nerveusement fatigant.**

**92 %** des cadres doivent se concentrer sur de longues périodes.

**75 %** sont amenés à décider très vite.

**47 %** des cadres ont du mal à gérer leurs priorités.

**79 %** d'entre eux sont constamment interrompus dans leur travail, ce qui accroît leur sensation de fatigue nerveuse (Malakoff-Médéric, 2016).

**86 % des dirigeants de TPE/PME se trouvent en bonne santé.**

**83 %** veillent à leur équilibre alimentaire.

**70 %** pratiquent une activité physique légère.

**41 %** font du sport au moins une fois par semaine.

Mais **24 %** d'entre eux fument, **16 %** consomment régulièrement de l'alcool.

**59 %** jugent que leur travail est stressant et **35 %** se trouvent isolés dans le cadre de leur fonction.

**17 %** d'entre eux travaillent plus de soixante heures par semaine, **32 %** dorment moins de six heures par nuit et **19 %** ont des troubles réguliers du sommeil (Amarok/Malakoff-Médéric, 2017).

#### Stress, anxiété, burn-out... combien de Français touchés ?

**51 %** des français se disent peu ou pas stressés au travail (Cabinet Stimulus, 2017).

**52 %** des salariés se disent anxieux au travail, **29 %** présentent un niveau dépressif élevé et **6 %** sont probablement en dépression (Cabinet Stimulus, 2017).

---

(23) Revue Capital avec Management – André Mora Publié le 27/06/2018 à 9h39 Mis à jour le 25/10/2018 à 9h56.

**24 %** des salariés français sont en situation d'hyperstress, considérée comme dangereuse pour leur santé. Cet état concerne davantage les femmes (**28 %**) que les hommes (**20 %**). C'est dans le secteur de la santé (42 % des actifs), du spectacle (31 %) et des services (29 %) que les salariés se disent le plus hyperstressés (Cabinet Stimulus, 2017).

**18 %** des salariés affirment avoir été victimes d'un burn-out (syndrome d'épuisement professionnel). **22 %** en ont été témoins dans leur entreprise et **44 %** n'y ont jamais été confrontés directement (Viavoice/Harmonie Mutuelle, 2017). **12 %** des dirigeants d'entreprise et **21 %** des indépendants sont passés par la case burn-out. **10 %** des dirigeants en ont été témoins dans leur entreprise et **69 %** n'y ont jamais été confrontés (Viavoice/Harmonie Mutuelle, 2017).

### Les conséquences économiques d'une mauvaise santé

**2,6 %** du produit intérieur brut, soit 5,75 % de la masse salariale : c'est l'enjeu financier de la santé au travail, selon le cabinet Mozart Consulting, associé au groupe Apicil.

**90 %** des dirigeants et des salariés sont d'accord pour affirmer que la santé contribue à la performance de l'entreprise (Malakoff-Médéric, 2017).

**85 %** des dirigeants affirment que leur entreprise a mis en place des actions de prévention santé. Mais ils ne sont que **35 %** des salariés à penser la même chose (Viavoice/Harmonie Mutuelle, 2017) !

**20 %** : c'est la baisse de productivité que peut générer un mauvais régime alimentaire. L'impact de l'obésité représente 2,6 % du PIB français, soit 56 milliards d'euros (programme national nutrition santé, 2016).

**100 à 500 euros** par salarié et par an : c'est le coût direct estimé des troubles musculosquelettiques en entreprise. Les coûts indirects sont deux à sept fois supérieurs (Anact, 2002).

**87 %** des maladies professionnelles sont liées aux troubles musculosquelettiques (TMS). Les plus courants sont le syndrome du canal carpien, qui provoque des douleurs dans le poignet (**34 %** des affections), les tendinites de l'épaule (**29 %**) et du coude (**20 %**), ainsi que les lombalgies (dos). Leur apparition est liée à des gestes répétitifs, des postures immobiles prolongées ou le maniement de charges lourdes. **50 %** des TMS reconnus par la sécurité sociale laissent des séquelles<sup>(24)</sup> (direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques, 2016).

**56.000** cas de maladies professionnelles avec au moins un jour d'arrêt de travail ont été reconnues en 2012 (Dares, 2016).

**16 %** : c'est la diminution du nombre de femmes pratiquant une activité physique régulière. En 2015, **22 %** des femmes, contre **17 %** des hommes, cumulent sédentarité au travail et niveau d'activité physique bas, deux facteurs de risques élevés. **53 %** des

---

(24) Dares - La direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques est une direction de l'administration publique centrale française, qui dépend du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

femmes atteignent les recommandations de l'OMS en matière d'activité physique, contre 70 % des hommes (INPES, 2017).

#### **Top 5 des longs congés pour maladie**

29 % des congés maladies supérieurs à six mois sont liés à des pathologies ostéomusculaires.

25 % ont pour cause une souffrance psychologique ou un trouble mental.

14 % sont liés au développement d'un cancer (dû à l'amiante en particulier).

9 % sont dus à un traumatisme lié à un accident sur le lieu de travail.

8 % résultent d'une pathologie circulatoire, potentiellement causée par la sédentarité (caisse nationale de l'assurance maladie, chiffres 2012).

Que faire pour prendre en compte ces données ? Devant la hausse des arrêts maladie, des cas de burn-out et autres troubles musculosquelettiques, les entreprises mettent en place des actions pour améliorer la santé de leurs employés.

En France, l'épanouissement personnel au travail repose désormais sur quatre critères<sup>(25)</sup> : une entreprise à taille humaine, une ambiance propice au progrès, du sens et une vie privée préservée.

## **B/ Dans le notariat**

### **I/ Les collaborateurs**

D'après le sondage réalisé comme indiqué *supra*, les Clercs de notaire sont de loin les moins heureux au travail<sup>(26)</sup>. Un sur dix, seulement, se dit satisfait de son métier. Même si, on l'a vu, la représentativité du panel interrogé peut poser question, il n'en reste pas moins que le résultat est révélateur d'un malaise profond.

Un manque de perspective d'évolution et des conditions de travail difficiles : les mêmes difficultés sont souvent pointées du doigt par les salariés pour expliquer leur mal-être au travail. Le site *meilleures-entreprises.com* a récemment publié son top 10 des métiers les moins épanouissants, obtenu grâce à un sondage réalisé auprès de cent vingt mille Français.

Cet article reprend la publication effectuée par le cabinet d'étude HappyAtWork sur le classement des dix métiers où les employés sont le moins satisfaits.

Ce cabinet d'étude a posé dix-huit questions à plus de cent dix-huit mille employés en deux ans pour calculer leur taux de satisfaction au travail. La fonction la moins épanouissante est, clairement, celle de Clerc de notaire (seulement 10,3 % de satisfaction) suivi par chef de publicité (26,5 % de satisfaction) et agent de police (27,4 % de satisfaction).

Peut-on, de ce chiffre peu glorieux, émettre des hypothèses sur les maux subis par nos collaborateurs ?

---

(25) Etude de 2018 publiée par les Echos Exécutives le 10 janvier 2019

(26) 20 Minutes - article publié le 19 juillet 2017.

**Les clercs habilités.** Immédiatement nous pensons aux clercs habilités dont le statut a disparu au 31 décembre 2020. L'habilitation d'un clerc était prévue par l'article 10 de la loi du 25 ventôse an XI, complété par le décret du 26 novembre 1971. Cette habilitation par le notaire permettait au clerc « de donner lecture des actes et des lois et recueillir la signature des parties ».

La loi dite Macron dans son article 53, 3<sup>o</sup> met fin à la technique du « collaborateur habilité » ; et les habilitations conférées après le 1er janvier 2015 cessent de produire <sup>(27)</sup> leurs effets dès la promulgation de la loi. Le professeur Mustapha Mekki écrivait que « *si le principe de cette suppression peut être justifié, on peut regretter la brutalité des moyens mis en œuvre par la réforme Macron. En théorie, le rôle attribué au clerc n'était pas incompatible avec les textes car ce n'est pas lui qui authentifiait les actes. Il est vrai cependant que si l'on adhère à la pensée de certains auteurs tels que Jacques Flour, c'est la présence du notaire qui fonde l'authenticité de l'acte et ce tout au long de son processus d'élaboration. Le notaire est un « témoin privilégié* ». Dans cette optique, il paraissait difficile de défendre le maintien du clerc habilité dont certains praticiens avaient d'ailleurs abusé. On peut cependant regretter la disparition de cette catégorie intermédiaire. Le clerc habilité faisait partie du processus d'apprentissage du collaborateur qui pouvait par ce biais ne pas se contenter de préparer les actes. Juristes expérimentés, les clercs habilités pouvaient ainsi préparer le rendez-vous, procéder à la lecture des actes, recueillir les signatures des parties sous la responsabilité du notaire associé ou salarié, qui reste le seul à pouvoir conférer à l'acte son authenticité.

Et de poursuivre qu'il était regrettable que la loi Macron n'ait pas envisagé le sort des clercs habilités existants.

Ces clercs habilités étaient en 2016 entre 7.000 et 7.500 et 85 % étaient diplômés notaires. Pour ces derniers, l'une des voies possibles est de devenir notaire salarié. Pour les autres l'avenir est plus incertain et l'analyse des chiffres de la FGCEN FO<sup>(28)</sup> permet de le mesurer.

---

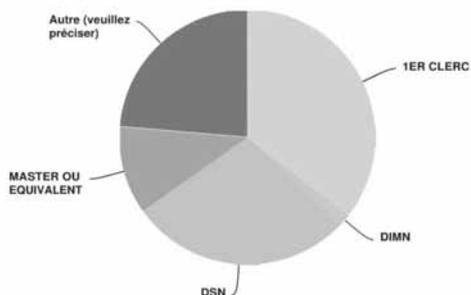
(27) Semaine Juridique – Notariale et Immobilière n° 2 du 15 janvier 2016 « La carrière notariale en trois temps ».

(28) Fédération Générale des Clercs et Employés de Notaire Force Ouvrière – <http://www.fgcen-fo.com/mentions-legales/>.

## LES CLERCS HABILITES

SurveyMonkey

Q1 quel diplôme détenez-vous (indiquez le diplôme le plus élevé)

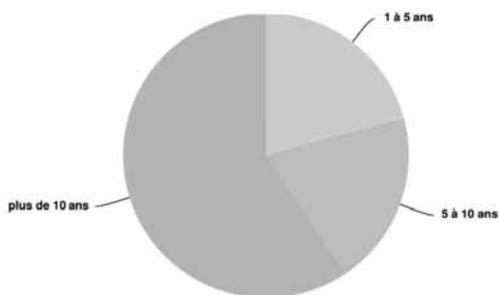


Choix de réponses	Réponses
1ER CLERC	35,45%
DIMN	1,59%
DSN	28,18%
MASTER OU EQUIVALENT	11,14%
Autre (veuillez préciser)	23,64%

## LES CLERCS HABILITES

SurveyMonkey

Q2 depuis combien de temps ?

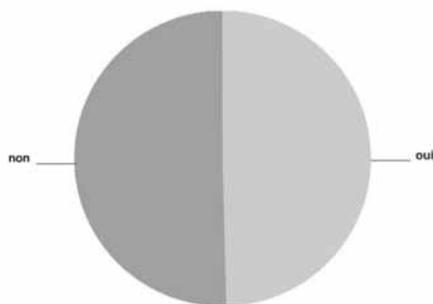


Choix de réponses	Réponses	
1 à 5 ans	20,68%	91
5 à 10 ans	19,77%	87
plus de 10 ans	59,55%	262

LES CLERCS HABILITES

SurveyMonkey

**Q3 vous êtes titulaire du diplôme de notaire, envisagez-vous de devenir notaire salarié ?**

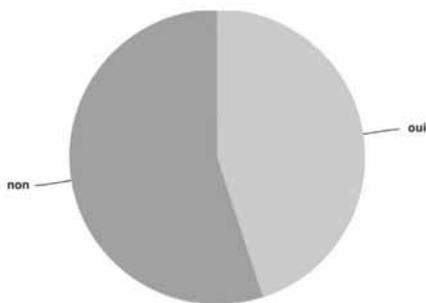


Choix de réponses	Réponses
oui	49,61%
non	50,39%

LES CLERCS HABILITES

SurveyMonkey

**Q4 envisagez-vous de demander ce changement ?**

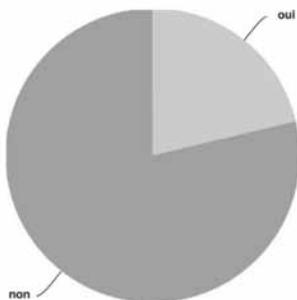


Choix de réponses	Réponses
oui	44,98%
non	55,02%

LES CLERCS HABILITES

SurveyMonkey

**Q5 votre employeur vous a-t-il fait cette proposition ?**

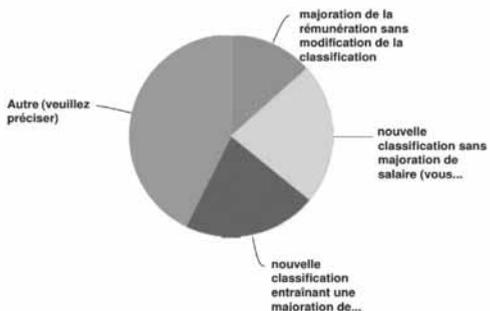


Choix de réponses	Réponses
oui	21,32%
non	78,68%

LES CLERCS HABILITES

SurveyMonkey

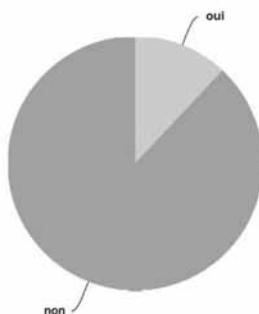
**Q6 cette proposition a été accompagnée de nouvelles conditions**



Choix de réponses	Réponses
majoration de la rémunération sans modification de la classification	13,33%
nouvelle classification sans majoration de salaire (vous bénéficiez de points supplémentaires ou d'un supplément espèces)	22,67%
nouvelle classification entrainant une majoration de salaire	21,33%
Autre (veuillez préciser)	42,67%

LES CLERCS HABILITES

SurveyMonkey

**Q7 subissez-vous des pressions pour accepter cette proposition**

Choix de réponses	Réponses
oui	11,98%
non	88,02%

LES CLERCS HABILITES

SurveyMonkey

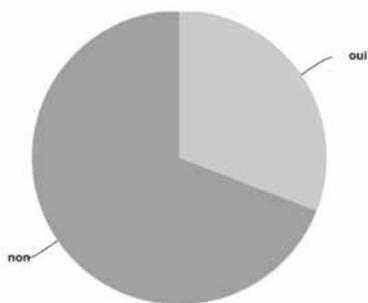
**Q8 en cas de refus de cette proposition vous a-t-on fait part de votre devenir ?**

Choix de réponses	Réponses
oui	5,66%
non	94,34%

LES CLERCS HABILITES

SurveyMonkey

**Q9 n'ayant pas le diplôme de notaire envisagez-vous de reprendre des études pour obtenir ce diplôme**



Choix de réponses	Réponses
oui	30,94%
non	69,06%

La loi Macron peut-elle, à elle-seule, expliquer le mal-être de nos collaborateurs ?

Là encore, les chiffres trouvés sur le site de la FGCEN FO nous permettent une analyse interne au notariat de la situation des collaborateurs.

A la question « vous arrive-t-il de dépasser vos horaires de travail ? » plus d'un quart des sondés répond « souvent » ou « systématiquement » et un peu moins d'un quart répond « très souvent ». Cela signifie que 75 % des collaborateurs de notaires dépassent leurs horaires de travail. Et pour 89 % d'entre eux les heures supplémentaires sont non rémunérées.

Que dire de ces chiffres ? Que les notaires sont des bourreaux ? que les collaborateurs de notaire sont victimes de patrons non reconnaissants ?

Si l'on sort de l'environnement notarial, on apprend qu'une récente étude indique que 58 % des salariés français travailleraient en moyenne 4 h 37 par semaine gratuitement<sup>(29)</sup>.

Pour les juges, les heures supplémentaires non payées sont effectuées avec l'accord implicite de l'employeur<sup>(30)</sup> et ils savent que les salariés ne solliciteront leurs heures supplémentaires, pour la plupart, qu'une fois rompu leur contrat de travail. Ce qui signifie que le silence du salarié ne vaut pas preuve d'absence d'heures supplémentaires<sup>(31)</sup>.

(29) Village de justice – Salariés, vous pouvez obtenir le paiement de vos heures supplémentaires – Judith Bouhana, Avocat. 7 octobre 2019.

(30) Cour d'Appel de Versailles 31 janvier 2019 n° 17/01298 ; Cour d'Appel de Toulouse 22 février 2019 n° 17/01508 et Cour d'Appel de Grenoble 7 mars 2019 n° 17/00447.

(31) Cour d'Appel de Paris 9 avril 2019 n° 17/01979 et 13 février 2019 n° 17/04202.

En matière d'heures supplémentaires la preuve est à la charge des deux parties, salarié et employeur. En effet, l'article L 3171-4 du Code du travail impose au salarié de présenter au juge des éléments de nature à étayer sa demande, puis à l'employeur d'y répondre en justifiant des horaires effectivement réalisés par le salarié.

On s'aperçoit que les courriels tant reçus qu'envoyés après traitement sont de nature à étayer la demande de paiement des heures supplémentaires.

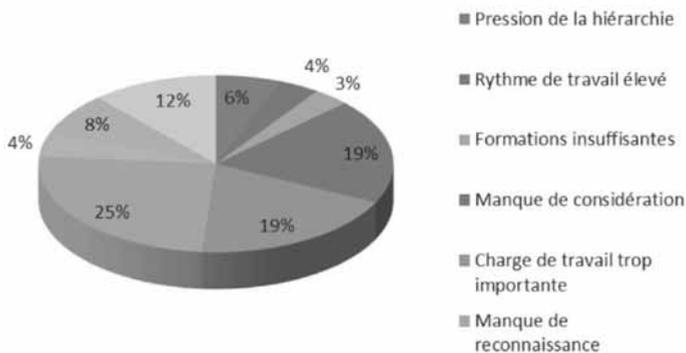
Concernant les conditions de travail, on peut souligner un point positif pour le notariat mais nous pouvons largement mieux faire. En effet 67 % des collaborateurs considèrent leurs conditions de travail « bonnes » (17 %) ou « moyennes » (50 %) contre 33 % de « mauvaises ».

Mais tous, dans l'immense majorité (76 %), estiment être victimes d'une surcharge de travail.

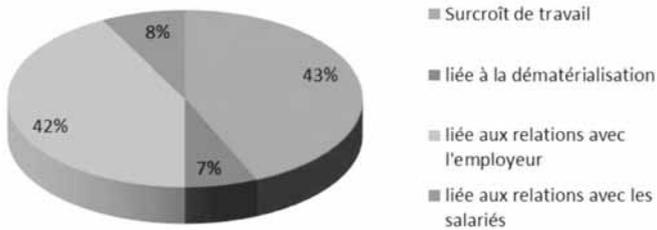
Les formalistes et les rédacteurs considèrent à 59 % que le dépôt à un mois des formalités de publicité foncière, a contribué à la dégradation de leurs conditions de travail.

Ci-dessous en image les motifs d'insatisfaction des collaborateurs du notariat.

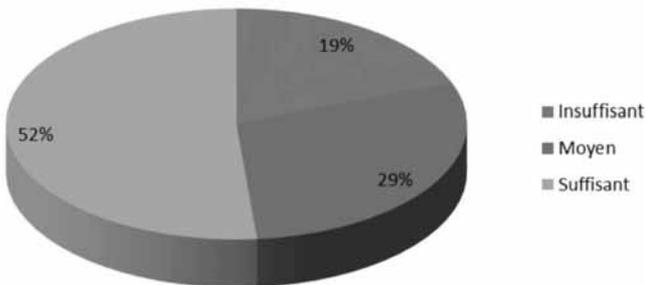
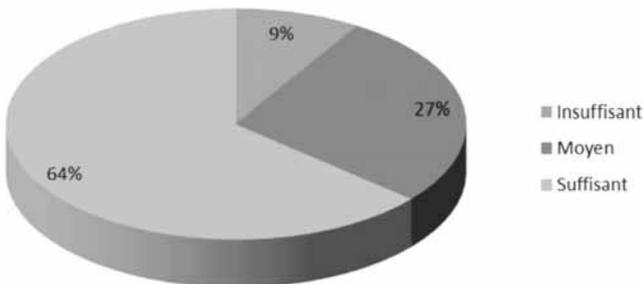
#### En général, quels sont vos motifs d'insatisfaction ?



Et la dégradation des conditions de travail réside dans l'immense majorité des cas de la surcharge de travail et des relations avec l'employeur.

**Si vous les jugez dégradées, est ce par ?**

Il est donc important de comprendre qu'un espace de travail et des outils performants contribuent au bien-être des collaborateurs ...

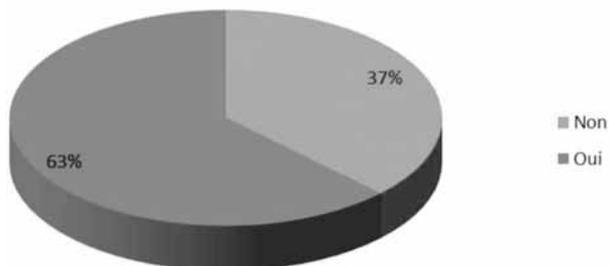
**Comment trouvez-vous votre espace de travail ?****Comment jugez-vous votre matériel informatique ?**

Mais il n'y a pas que cela qui compte... et se contenter d'offrir un babyfoot, une cafétéria, un espace détente, un magnifique environnement de travail, des cours de

yoga, de fitness, une salle de sport, des massages, etc, c'est risquer que nos collaborateurs ne voient dans le travail aucune perspective d'évolution et aient le sentiment d'être les salariés les moins épanouis au travail.

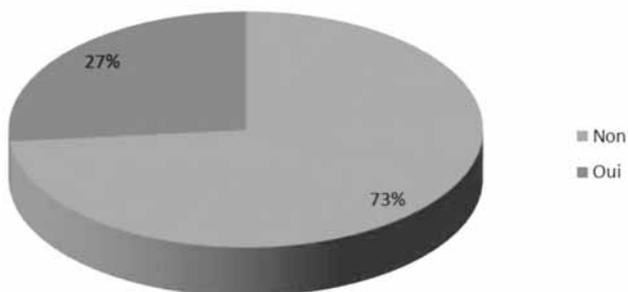
Il ne faut pas oublier que la pression au travail peut engendrer des conséquences sur l'état de santé de nos collaborateurs ...

**Vos conditions de travail ont-elles engendrées des conséquences sur votre état de santé ?**



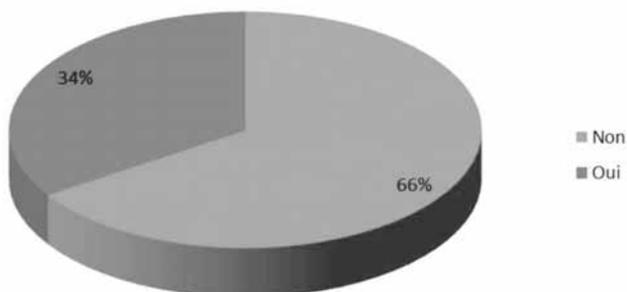
... qu'il est nécessaire de faire un point régulier avec eux sur leur situation et à tout le moins une fois par an, dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation ...

**L'entretien annuel est-il réalisé chaque année ?**



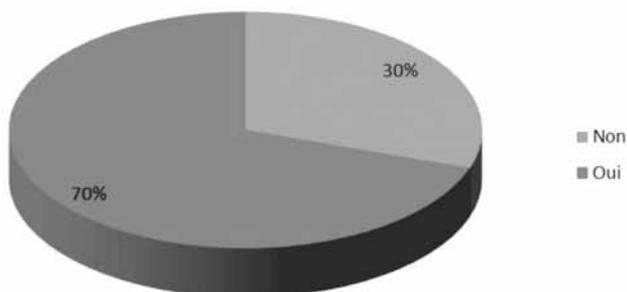
... que les salariés ont besoin de formation pour se sentir performants ...

**Pensez-vous suivre une formation cette année ?**



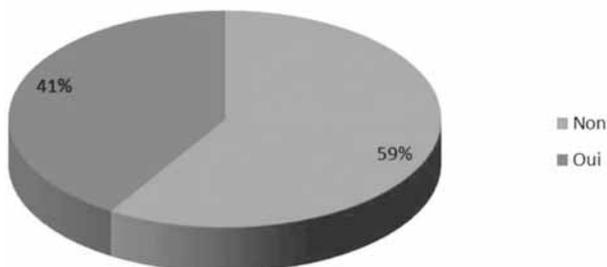
... qu'il s'agit de déterminer la juste rémunération et de l'expliquer ...

**Votre salaire est-il conforme à votre classification ?**

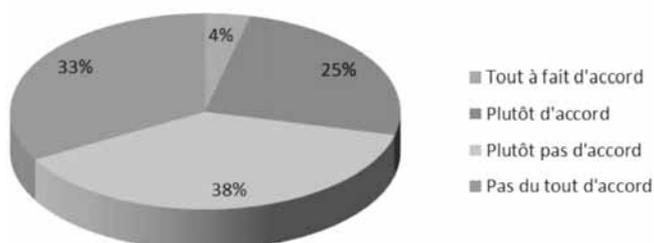


... et que le travail demandé ainsi que la responsabilité doivent correspondre à la classification qui sert de base à leur rémunération.

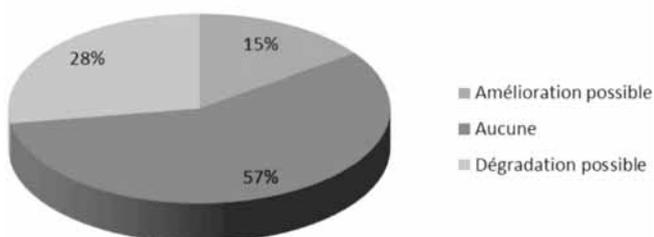
**Votre niveau de classification vous paraît-il correspondre à votre fonction ?**



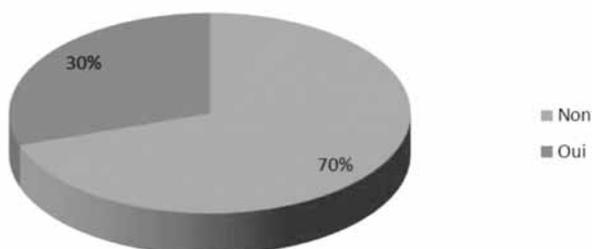
**Votre rémunération est-elle en adéquation avec votre niveau de responsabilité ?**



**Quelles sont vos perspectives d'évolution sur les trois prochaines années ?**



**Avez-vous l'impression que la qualité de votre travail et votre investissement sont estimés humainement et financièrement à leur juste valeur ?**



## II/ Les notaires

Le management manque cruellement dans la formation des notaires et nous ne pouvons que nous réjouir que cela ait été pris en compte dans le cadre de la réforme du cursus<sup>(32)</sup>.

Cependant, dès avant cette réforme, nos instances ont sensibilisé les notaires au management.

Pour preuve le site dédié dont l'accès se fait soit par le portail Réal soit par IDNot à l'adresse suivante : <https://management.notaires.fr/>

Le notaire peut grâce à ce site trouver des réponses à ses questions,

- notamment les coordonnées de la direction Qualité et Management du Conseil Supérieur du Notariat,
- ensuite la liste des experts référencés pour envisager des formations tant en externe qu'en interne, avec un calendrier des formations à venir (il y a eu également mise à disposition du livret du management 2020 sur le portail intranet),
- ou encore la liste des organismes certificateurs pour la certification ISO 9001 des offices, savoir : AFNOR Certification, Bureau Veritas Certification, et LRQA avec pour chacun leur fiche de présentation.

Et pas à pas, ce site ambitionne d'accompagner le notaire, chef d'entreprise, dans l'élaboration de son projet d'entreprise, en lui donnant aussi les clefs du management.

C'est une source très importante de renseignements et de documentation notamment sous forme de fiches pratiques.

L'entreprise n'est rien sans ses salariés et les salariés ne sont rien sans l'entreprise. Il est donc important de garder à l'esprit les résultats des sondages ci-dessus et peut-être se demander quelles auraient été les réponses de nos collaborateurs à ces questions ?

## § II – OBJECTIFS À ATTEINDRE

Les objectifs à atteindre peuvent être des objectifs imposés (A) mais aussi des objectifs voulus (B).

### A/ Objectifs imposés

A grand renfort de communication, des mots vides de sens fleurissent dans notre environnement managérial. Cette tyrannie du bonheur passe par ce verbiage et la multiplication des différentes expérimentations managériales.

Le verbiage s'exprime par la communication et la novlangue qui, censés nous rassurer, nous inquiètent en réalité.

**La communication.** Cette tyrannie du bonheur passe aussi par une nouvelle communication. Il faut positiver toutes les situations dans l'entreprise. Cette communication n'a qu'un objectif en réalité : influencer l'opinion des salariés sur

---

(32) Voir *supra*.

leurs conditions de travail et sur leur entreprise. Au début le salarié va y croire et c'est bien naturel. Comment ne pas espérer être heureux au travail ? Mais ne faire que communiquer procède du mensonge, de la manipulation. Les salariés percevront rapidement qu'ils ont été bernés. Quelle sera alors leur réaction ? leur positionnement face à l'entreprise dont les cadres ou les managers auront menti ?

La **novlangue**<sup>(33)</sup>. L'auteur pointe également du doigt l'utilisation par ces spécialistes en communication de la novlangue qui supprime toute négativité.

Ce terme « novlangue » désigne une forme de langage construit et totalement artificiel, qui vide certains mots et concepts de leur sens pour empêcher le peuple de raisonner librement. Appliqué au monde de l'entreprise, pétri d'anglicismes et de paraphrases, la novlangue semble infuser aujourd'hui le jargon managérial en profondeur.

Dans le roman « 1984 » de Georges Orwell publié en 1949, la novlangue est la langue officielle d'Océania, imposée par les dirigeants. Son objectif est de restreindre le domaine de la pensée et l'indépendance de l'individu par la réduction au strict minimum du nombre de mots utilisés et par des structures grammaticales ramenées à un niveau infantile. Les subtilités du langage sont éliminées. Tout est organisé pour éviter toute formulation de critiques envers l'Etat. La novlangue rend la population facilement manipulable par la propagande massive diffusée par les médias, la télévision notamment.

Ce roman décrit une société vivant sous un régime dictatorial. Prenant appui sur les idéologies des gouvernements fascistes, l'auteur anticipe jusqu'au paroxysme les moyens d'oppression qu'un Etat pourrait utiliser contre ses concitoyens.

*« La guerre, c'est la paix. La liberté, c'est l'esclavage. L'ignorance, c'est la force ».*<sup>(34)</sup>

*« Les masses ne se révoltent jamais de leur propre mouvement, et elles ne se révoltent jamais par le seul fait qu'elles soient opprimées. Aussi longtemps qu'elles n'ont pas d'élément de comparaison, elles ne se rendent jamais compte qu'elles sont opprimées. En résumé, une société hiérarchisée n'était possible que sur la base de la pauvreté et de l'ignorance ».*<sup>(35)</sup>

Comme si le fait de changer de mot permettait de changer la réalité.

Extrait de 1984, G. Orwell. Syme parlant à Winston de son travail de réécriture du dictionnaire de la Novlangue.

*« Vous croyez, n'est-ce pas, que notre travail principal est d'inventer des mots nouveaux ? Pas du tout ! Nous détruisons chaque jour des mots, des vingtaines de mots, des centaines de mots. Nous taillons le langage jusqu'à l'os. La onzième édition ne renfermera pas un seul mot qui puisse vieillir avant l'année 2050. [...] Ne voyez-vous pas que le véritable but du novlangue est de restreindre les limites de la pensée ? À la fin, nous rendrons littéralement impossible le crime par la pensée car il n'y aura plus de mots pour l'exprimer. [...] »*

Des mots pour nous vendre un rêve : celui d'une société connectée, heureuse de l'être, où l'Humain serait en permanence dans un cycle de production en parfaite symbiose béate avec la machine.

(33) D'après le Larousse : « Langage convenu et rigide destiné à dénaturer la réalité. ».

(34) Citation de G.Orwell dans 1984.

(35) Ibidem.

Quelques exemples de novlangue et anglicismes ou néologismes dans le monde du travail

- Le « plan de licenciements » devenu un « plan de sauvegarde de l'emploi ». La souffrance de l'employé licencié est niée car elle nous renvoie à une mauvaise image. On lui préfère l'image de la sauvegarde des autres emplois.

Dans son article « La nouvelle novlangue managériale »<sup>(36)</sup>, Franck Dedieu<sup>(37)</sup> critique ce dialecte qui est le signe, selon lui, que les managers ne se soucient plus du réel utilisant une terminologie positive cynique.

*« Mais, ce dialecte managérial vient récemment de franchir une nouvelle étape vers une nouvelle novlangue pour ainsi dire. Encore plus effrayante au vu de son champ d'application : les plans de restructuration. Avec un cynisme sans limites, les dirigeants de grands groupes et leurs épigones des ressources humaines s'ingénient à habiller d'une terminologie positive, presque enjouée, leur programme de réduction d'effectifs. Les exemples abondent : dernièrement en juin, le plan « Transformation 2020 » du groupe aéronautique Latécoère prévoit une réduction de 10 % des effectifs en France. En dépit de son intitulé, le « Business Développement Plan 2014-2016 » de BNP Paribas s'accommode de plan de départs. Le « Stratégie 2020 » de Sanofi sonne pas mal aussi, il fait de l'équipe dirigeante des visionnaires attachés au long terme et à la pérennité de leur multinationale mais le dit plan comporte un austère volet social. Le programme « Drive the change » de Renault suggère aussi la prise en main par les équipes de leur destin à condition d'admettre les réductions de coût, pierre angulaire du dispositif. Sans parler du plan « Valens » conçu par Vallourec, une référence latine au mot « robuste », une contraction - voulue ? - des mots « valeur » et « ensemble » mais avec des réductions d'effectif à la clé. Toute l'astuce consiste à trouver les bons mots pour sonner, au service du groupe, la mobilisation de tous par la « démobilisation » de certains ou la restriction des moyens. Très fort !*

*Des mots édulcorants plaqués sur des sinistres réalités.*

*Avec ce nouveau cap franchi dans l'horreur sémantique, le monde de l'entreprise passe en quelque sorte d'Orwell à Huxley, du vide des clichés langagiers au vice du meilleur des mondes. Attention, dénoncer ces « abus de langage » au sens littéral du terme ne revient pas à invalider par principe ces plans de restructuration. Si les pertes s'accumulent, si le carnet de commandes se vide, une entreprise doit pouvoir tailler dans les effectifs sous peine de mettre définitivement la clé sous la porte. Mais, alors, autant le dire tout de go, sans faux-semblants, sans se perdre dans un récit de bisounours. Ainsi, en mode Churchill, un tel plan donnerait « sang et larmes 2028 ». Ou, plus littéraire, en hommage à Georges Perec, un programme de coupe claire pourrait s'appeler « La disparition 2024 » ...*

*Mais, non au lieu de cela, les managers préfèrent plaquer sur des sinistres réalités des mots édulcorants. Personne ne mord à l'hameçon - et surtout pas les syndicats - mais les consultants et les DRH persistent. Résultat contre-productif : même les mots de Oui-oui au pays de l'Ebitda font désormais peur aux salariés. Ainsi, quand Lakshmi Mittal indique « regarder comment optimiser l'aval » au moment de céder deux filiales françaises (WireSolutions et Solustil), tout le monde s'affole. Le sociologue Vincent de Gaulejac oppose d'ailleurs très justement « l'imaginaire leurrant » à « l'imaginaire moteur ». Parier sur le*

(36) La Croix 07 juillet 2016.

(37) Délégué général de République Moderne, professeur à l'IPAG Business School.

(WireSolutions et Solustil), tout le monde s'affole. Le sociologue Vincent de Gaulejac oppose d'ailleurs très justement « l'imaginaire leurrant » à « l'imaginaire moteur ». Parier sur le premier annihile le second. Alors pourquoi les managers persistent dans cette langue à la guimauve et semblent même tous les jours progresser dans son maniement ? »

- Le désaccord dans l'entreprise, ce n'est pas « corporate ». Alors que l'opposition, c'est la démocratie, qui devrait exister dans chaque entreprise ; elle permet d'ajuster les décisions, de les enrichir... Mais aujourd'hui on considère que toute opposition est nuisible !

- « Être en capacité » qui remplace au choix : avoir la possibilité, ou les moyens, ou le poste, ou l'opportunité.

- Les patrons des Services Généraux se sont retrouvés Directeurs de l'Environnement de Travail. L'agent d'entretien a depuis longtemps remplacé la femme de ménage et a lui-même dans l'intervalle été remplacé par le technicien de surface, le professeur des écoles a évincé l'instituteur, l'assistante a supplanté la secrétaire, le consultant en transformation numérique est devenu Digital evangelist, les ouvriers se transforment en agents de production.

Voici quelques nouveaux mots du monde du travail<sup>(38)</sup> :

- Agile : ce sont des organisations de travail se voulant plus souples pour donner aux entreprises une grande réactivité. Le Medef plébiscite un nouveau « contrat de travail agile », plus facile à rompre par l'employeur.
- Blurring : il s'agit d'un effacement progressif de la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée pour les actifs de plus en plus connectés.
- Bore-out : c'est un état dépressif lié à l'ennui au travail. Il touche les salariés « placardisés » ou dont les tâches sont vidées de leur sens ou hyperparcellisées.
- Burn-out : c'est au contraire un épuisement général à la suite d'un stress au travail prolongé. Il est associé aux métiers à forte sollicitation mentale ou émotionnelle, à responsabilité ou avec des objectifs difficiles ou contradictoires.
- Cluster : il est défini comme un territoire rassemblant des entreprises ou des professionnels autour d'un même créneau.
- Collaboratif : se dit d'un mode de travail non hiérarchisé où des personnes partagent leurs compétences et créativité. Appliqué au management, il s'oppose au management traditionnel, cloisonné et pyramidal.
- Coworking : le travail est réalisé dans des espaces partagés, appelés aussi tiers lieux, permettant à des indépendants ou télétravailleurs de rompre leur isolement.
- Déconnexion : c'est le droit affirmé pour la première fois dans le projet de la loi travail de ne pas répondre à ses courriels ou messages professionnels hors du temps de travail.
- Digital natives : la génération dite « Y » a grandi avec internet et vit l'hyperconnexion comme un mode d'existence naturel.
- Disruptif : se dit lorsque l'électricité traverse un isolant en l'altérant provisoirement ou durablement. Appliqué à l'économie, il désigne une innovation marquant une rupture, qui permet un accès massif à des produits et services auparavant peu accessibles ou coûteux, selon le père du concept, Clayton Christensen, professeur à Harvard.

(38) « Disruptif », « slashers »... : petit lexique de la novlangue du monde du travail Par L'EXPRESS.fr avec AFP, publié le 22/04/2016.

- Entreprise libérée : c'est celle qui a rejeté les carcans d'une organisation classique et pyramidale. Elle est censée allier bien-être et productivité, et suppose une autonomie des acteurs et donc une relation de confiance.
- Fab lab : « fabrication laboratory ». Lieu ouvert où sont mis à disposition toutes sortes d'outils, il s'adresse aux entrepreneurs, designers, artistes, bricoleurs, étudiants, hackers... qui veulent passer rapidement à la réalisation de prototypes.
- Hackathon : contraction de l'anglais « hack », s'introduire dans un système, et marathon, se dit de la réunion de développeurs, en un temps imparti, pour plancher sur des sujets technologiques innovants.
- Holacratie : système sans véritable chef où les décisions sont prises par des équipes autonomes, il a été lancé en 2001 par un éditeur américain de logiciels, qui a depuis fait des émules.
- Inclusif : défini comme l'organisation où tous les employés se sentent les bienvenus, ouverte à la diversité.
- Intrapreneuriat : on va « entreprendre à l'intérieur de l'entreprise », c'est-à-dire valoriser les salariés inventifs en les aidant à réaliser des projets au sein de leur entreprise.
- Lean : c'est la gestion de la production par élimination de toute forme de gaspillage, appliquée à l'origine dans les usines Toyota au Japon.
- Manager de proximité : définit l'encadrant au premier niveau hiérarchique, pas directement impliqué dans les choix stratégiques mais qui doit les faire accepter par son équipe.
- Mentorat inversé : on prévoit le partage de connaissances entre des employés jeunes et subalternes, très au point dans les nouvelles technologies, et des plus anciens.
- Mooc : les « Massive Open Online Courses » sont des cours en ligne gratuits, offerts depuis 2011 par des universités comme Stanford ou Harvard. Ils sont en fort développement. Pôle emploi en propose, de même que l'Afpa (Association pour la formation professionnelle des adultes), pour former aux techniques de cuisine.
- RSP : les réseaux sociaux professionnels, comme Viadeo, LinkedIn, ont été créés pour échanger et surtout se vendre.
- Recrutement prédictif : c'est une méthode s'appuyant sur des algorithmes capables de cibler les profils adaptés et permettant de faire un pronostic précis des capacités des nouvelles recrues.
- Salarié nomade : est défini comme un travailleur passant l'essentiel de son temps en dehors des locaux de son entreprise (commercial, consultant...).
- Slashers : du signe de ponctuation « slash » (/) signifiant taillader, le mot désigne des travailleurs qui ont au moins deux jobs.
- Ubérisation : issu du nom de la plateforme en ligne Uber de service de voiture avec chauffeur, par extension, se dit d'un modèle économique « désintermédié », mettant directement en relation clients et offrants, et "disruptif", qui fait trembler l'économie traditionnelle.
- User centric : c'est une approche marketing centrée sur l'utilisateur.

La multiplication des différentes expérimentations managériales égare l'aguerri.

Les directions des ressources humaines proposent du coaching pour gérer son stress, mettent en place une « hotline psy », organisent des « expérimentations managériales » qui vont permettre de « mettre l'humain au cœur du process » pour que les salariés soient épanouis.

**Coaching pour gestion du stress.** Pour se libérer de nos tensions nous devons apprendre à gérer notre stress et nos émotions afin de retrouver notre sérénité. Le stress est un facteur qui diminue la qualité du travail des collaborateurs et de leurs performances. Il va peser lourd sur leurs comportements et leur efficacité. Le coaching pour gestion du stress va permettre de mieux maîtriser les effets négatifs du stress, pour retrouver un confort de travail, une vie personnelle plus sereine ne la mêlant pas à la vie professionnelle. Il va permettre de mieux gérer son temps, de mieux s'organiser.

**La hotline psy.** La hotline psy a été mise en place notamment par la société Psya<sup>(39)</sup>. Son directeur associé, Emmanuel Charlot, indiquait<sup>(40)</sup> que l'offre de la hotline était pour l'entreprise qui devait souscrire un abonnement annuel et les collaborateurs qui le souhaitent ont alors accès à un numéro vert vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept, qui les met en relation avec un psychologue clinicien de façon anonyme et confidentielle et oriente le collaborateur vers les services de santé au travail de l'entreprise ou vers un psychologue libéral proche de son domicile si nécessaire.

Les difficultés les plus fréquentes sont liées à des problèmes relationnels au bureau ou à des changements d'organisation. La vie personnelle peut également influencer de façon négative sur la vie professionnelle, notamment en cas de séparation d'avec son conjoint.

**Les horaires flexibles.** Les entreprises vont faire le choix des horaires flexibles pour permettre à leurs salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Les horaires flexibles ou variables peuvent aussi être associés au télétravail.

Loi El Khomri, ordonnances Macron... la législation a subi diverses évolutions ces dernières années avec pour objectifs d'offrir plus de souplesse aux entreprises comme aux salariés.

La loi impose à l'employeur de définir un cadre collectif.

Les heures de début et de fin de journée ainsi que la pause déjeuner, sont identiques pour tous. Mais à la demande des salariés et sous réserve d'un vote favorable du comité social et économique (CSE)<sup>(41)</sup>, l'entreprise peut mettre en place un dispositif d'horaires flexibles. L'employeur définit une plage d'heures d'arrivée et de départ variables – entre 8h30 et 10h, et entre 16h30 et 18h30, par exemple – où les salariés peuvent rejoindre et quitter leur poste ; et, entre ces bornes, des plages horaires fixes où les équipes doivent obligatoirement être présentes, tout en veillant à leur ménager une pause déjeuner d'au moins 45 minutes.

---

(39) Cabinet Créé en 1997 *Intervenant en Prévention des Risques Professionnels* et spécialisé dans la gestion des risques psycho-sociaux.

(40) La hotline, réceptacle de toutes les frustrations au travail – Les Echos exécutives – 29 décembre 2015.

(41) La mise en place d'un CSE n'est pas obligatoire dans les entreprises de moins de 11 salariés. Sa mise en place devient obligatoire si l'effectif d'au moins 11 salariés est atteint pendant 12 mois consécutifs.

Cette flexibilité peut s'inscrire dans le cadre des 35 heures hebdomadaires ou être incluse dans un mécanisme de report d'heures prévu par le Code du travail – ou par accord d'entreprise lorsque la société souhaite davantage de souplesse. En vertu de ce système, encore peu commun dans les entreprises, un salarié qui aurait travaillé 38 heures une semaine peut n'être présent que 32 heures la suivante.

Cette flexibilité permet au salarié de mieux faire cohabiter vie professionnelle et vie privée. Il pourra, par exemple, aller chercher ses enfants à l'école ou les accompagner. Il ne sera pas tenu de poser une demi-journée lorsqu'il a un rendez-vous médical ou lors de la rentrée des classes de ses enfants car il peut s'absenter quelques heures au cours de la journée.

La flexibilité des horaires peut être complexe à gérer. Les employés auront besoin d'un temps d'adaptation, tout comme les employeurs.

**Le télétravail.** La loi de ratification des ordonnances pour le renforcement du dialogue social réformant le code du travail ainsi que tous ses décrets d'application ont été présentés et publiés avant la fin de l'année 2017. Les ordonnances sont donc applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

61 % des français aspirent au télétravail, pourtant, il n'est une réalité que pour 7 % d'entre eux.<sup>(42)</sup>

Pour mettre en œuvre le télétravail il n'est plus nécessaire de modifier le contrat de travail. Il peut être organisé de trois manières différentes :

- par un simple accord avec le salarié, par tout moyen (accord oral, courriel, courrier...) ;
- par un accord collectif ;
- par une charte élaborée par l'employeur, après avis du comité social et économique, s'il existe.

Le refus d'un employeur au bénéfice du télétravail d'un employé doit être motivé.

L'exercice de ce droit suppose que le travail du salarié puisse être exercé à distance grâce aux technologies de l'information et de la communication.

Les avantages du télétravail<sup>(43)</sup> :

*Pour les entreprises, le télétravail permet :*

- *d'accroître la production et la productivité, de l'ordre de 5 à 30 % (source : étude commandée par la direction générale des Entreprises (DGE) [PDF - 815 Ko]) ;*
- *de réaliser des économies d'échelle sur les locaux et les dépenses courantes ;*
- *d'améliorer la qualité de vie de ses salariés au travail et par conséquence d'accroître leur motivation et leur implication ;*

---

(42) Chiffres du Ministère du Travail.

(43) Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics – Par Bercy Infos, le 07/11/2019 – Ressources humaines.

● de faire baisser l'absentéisme et le turn-over (rotation du personnel dans l'entreprise), comme le souligne le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET).

*Pour les salariés, le télétravail permet :*

- des économies de temps, notamment celui passé dans les transports ;
- une meilleure gestion du temps de travail ;
- une plus grande autonomie dans la gestion des tâches ;
- une meilleure concentration entraînant une meilleure productivité ;
- une meilleure gestion du rapport entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

*Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise.*

*En tant qu'employeur, vous avez des obligations spécifiques à l'égard de vos télétravailleurs :*

- information des salariés des restrictions dans l'usage des équipements et outils informatiques mis à leur disposition, ainsi que des éventuelles sanctions auxquelles ils s'exposent ;
- fixation avec vos salariés des plages horaires durant lesquelles ils peuvent être contactés ;
- organisation d'un entretien annuel avec chacun, notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;
- vous devez « donner priorité » aux télétravailleurs pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à leurs qualifications et compétences et leur indiquer la disponibilité de tout poste de cette nature.

*Pour mettre en place le télétravail, il existe trois possibilités :*

- un simple accord entre l'employeur et le salarié, par tout moyen (accord oral, courriel, courrier...) ;
- un accord collectif ;
- une charte élaborée par l'employeur, après avis du comité social et économique.

*Dans le cadre d'un simple accord avec le salarié (sans accord collectif ou charte), ce dernier formalise cet accord avec l'employeur.*

*Dans le cas d'un accord collectif ou d'une charte, ceux-ci précisent les points suivants :*

- les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
- les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
- la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;
- les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail.

**Le télétravail et la crise du covid-19.** Alors que le télétravail est très peu répandu au sein des entreprises françaises<sup>(44)</sup> (en novembre 2019 il y avait environ 1,8 million de télétravailleurs en France, soit 7 % des salariés), la crise sanitaire éclate en France et dans le monde.

Le 16 mars 2020, le Président Macron déclare que la France se trouve en « guerre sanitaire » et annonce l'interdiction de tout déplacement qui ne soit pas justifié par une des raisons limitativement énumérées par décret (décret n° 2020-260 du 16 mars 2020 et décret n° 2020-293 du 23 mars 2020).

Le télétravail devient la règle impérative pour tous les postes qui le permettent. Il est vu comme le moyen le plus efficace pour lutter contre la diffusion du coronavirus en limitant les contacts physiques. Le communiqué de presse du Ministère du travail est bien plus contraignant que les décrets précités puisqu'il précise qu'il est « impératif que tous les salariés qui peuvent télétravailler recourent au télétravail jusqu'à nouvel ordre ».

Cette crise sanitaire a rappelé à tous les employeurs, même ceux dont l'activité n'est pas classifiée « à risque » qu'ils sont responsables de la sécurité et de la santé de leurs salariés. Le ministère du Travail a publié le 31 août 2020 un protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de covid-19. Ces règles sont valables pour tous les secteurs et vont de la gestion des flux au sein de l'entreprise, au télétravail, en passant par les équipements de protection individuelle (port du masque obligatoire), le dépistage ou encore le nettoyage et la désinfection des locaux.

Un nouvel état d'urgence sanitaire a été décrété le 14 octobre 2020 par le président de la République car la situation imposait de réduire davantage les interactions sociales et les déplacements. Cela signifiait donc à nouveau, comme en mars 2020, que dans toutes les entreprises, les travailleurs, salariés comme indépendants, dont les activités peuvent être exercées à distance, devaient télétravailler.

Mais depuis début novembre 2020, la plateforme Pros-Consulte, spécialiste du bien-être au travail, reçoit les appels des télétravailleurs en souffrance des petites et moyennes entreprises via le numéro vert mis en place par le gouvernement pour les écouter, les conseiller et les soutenir. Dans un article en date du 29 novembre 2020, Marion Adrast revient sur les télétravailleurs qui vivent mal leur télétravail.<sup>(45)</sup>

- Augmentation des appels : une responsable stratégie de la plateforme indique que les appels vers des psychiatres ont augmenté de 50 % par rapport au mois de septembre 2020 et, selon une étude réalisée avant le deuxième confinement par le cabinet de qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux, Empreinte Humaine, cité par France Culture, un salarié sur deux est désormais en détresse psychologique. Les salariés en télétravail, lorsque celui-ci n'a pas été préparé, se sentent « fliqués ». *« Comme la personne n'est pas dans les murs du travail, elle a l'impression de ne plus avoir d'intimité, que l'on rentre chez elle de manière permanente ».* Exemples de plaintes : les visios à outrance pour rien, ou les multiplications d'appels sur une même demi-heure, alors que le salarié avait prévu autre chose.

(44) <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/art./quels-sont-les-salaries-concernes-par-le-teletravail>.

(45) « Des télétravailleurs vivent mal leur télétravail, voici pourquoi » Marion Adrast 29/11/2020.

● Pas de droit à la déconnexion : « *Il est difficile de bien séparer les moments professionnels et personnels, le droit à la déconnexion est beaucoup moins transparent. Nous sommes constamment connectés sur notre ordinateur et donc en ligne pour répondre à de multiples sollicitations...* ».

● Bien délimiter le temps et l'espace du télétravail : « *Dans les familles ou chez les couples, la proximité est parfois source de conflits, notamment lorsque tout le monde doit utiliser la box et que la visio ne passe plus, d'anxiété, voire de troubles du sommeil* ».

● Coupure du lien social : « *Je me sens isolé, enfermé, en otage chez moi* », confie un conseiller financier à une psychologue de la plateforme. « *Je me sens abandonnée, vide* », dit cette autre femme célibataire.

**Le télétravail et le notariat.** Hier peu déployé dans nos offices, nous pouvons dire aujourd'hui que le télétravail s'est installé à marche forcée dans notre environnement.

Le 25 mars 2020, Didier Rossignol<sup>(46)</sup> faisait le point sur les défis que devait relever l'ADSN et notamment le défi du télétravail.

D'abord pour les 480 collaborateurs du groupe : il écrivait « *Nous avons maintenu une intransigeance totale sur les règles de sécurité : nous sommes équipés d'ordinateurs cryptés et de liaisons sécurisées pour veiller à ce que le télétravail n'engendre aucun risque. À l'ADSN, nous avons une culture de la sécurité très forte. Nous n'avions certes pas prévu qu'une pandémie oblige les gens à se confiner chez eux, mais nous échafaudons régulièrement des scénarii catastrophes, dont celui d'une indisponibilité de notre site principal. Nous sommes fréquemment audités par divers organismes et avons mis au point des plans de reprise d'activité. C'est dans notre ADN d'imaginer des protocoles pour faire face à des situations de crise* ».

Mais aussi pour les notaires de France : Didier Rossignol rappelait alors qu'en mars 2020 il y avait 1.500 souscriptions à l'offre Ballade et qu'en dix jours à partir du 16 mars, l'ADSN avait reçu 22.500 demandes de souscriptions. Et l'ADSN a fait face à cette demande, malgré des difficultés matérielles propres au contexte de crise sanitaire : approvisionnement en certains composants, difficulté de trouver des transporteurs pour monter de nouveaux équipements.

Nous avons été obligés d'organiser le travail depuis le domicile des collaborateurs, pour beaucoup, sans préparation, avec, en prime, les enfants à la maison.

Il a été publié sur le portail Réal quelques clés et bonnes pratiques.

AMENAGER SON ESPACE DE TRAVAIL : créez une séparation, même symbolique, entre l'espace professionnel et le reste de la maison :  
 Délimitez un espace pour travailler : une pièce spécifique et si ce n'est pas possible une table dédiée  
 Évitez le travail dans le canapé façon coworking  
 Si vous disposez d'un second écran, installez-le. Il augmentera votre confort de travail et votre productivité  
 Réhaussez si nécessaire votre écran pour qu'il soit à la hauteur de vos yeux  
 Privilégiez un siège confortable réglé à la bonne hauteur pour adopter une bonne posture.

(46) Président du directoire du groupe ADSN.

**RECREEZ UNE AMBIANCE DE TRAVAIL :** gardez les rituels pour garder l'état d'esprit professionnel ;

Préparez-vous et habillez-vous comme si vous alliez au bureau

Ne négligez pas votre image car vous pouvez être amené à réaliser une ou plusieurs visioconférences dans la journée

Conservez vos horaires de bureau.

**INFORMER LES PROCHES :** dans cette situation exceptionnelle où les enfants sont également en confinement, expliquez les règles du jeu ;

Définissez et expliquez à l'enfant le programme, à horaires précis, des moments où vous êtes disponible et des autres où vous devez être seul et concentré

Proposez-lui des activités simples qu'il peut réaliser seul (dessin, petit bricolage, coloriage, écriture, devoirs...)

Faites des pauses régulières pour vous retrouver ensemble.

**ORGANISER SON TRAVAIL :** évitez le piège de travailler d'une traite et sans pause

Etablissez un programme de la journée : plages horaires de travail et de pauses

Fixez l'objectif de la journée

Profitez des pauses pour bouger, se dégourdir, se régénérer

Créez une cafétéria virtuelle pour une « e-pause café » quotidienne avec les collègues

Déconnectez votre ordinateur le soir tout comme on ferme la porte du bureau pour passer du domaine professionnel au domaine personnel.

**GARDER LE CONTACT :** vous êtes partie prenante de la cohésion de l'équipe

Reproduisez les interactions avec l'équipe via une messagerie instantanée : bonjour, comment allez-vous, bonsoir...

Priorisez l'information et soyez synthétique - Suivez les dossiers communs via des réunions en visioconférence avec partage de documents - Demandez ou proposez de l'aide à vos collègues sur l'apprentissage de nouveaux outils de travail à distance - Faites rapidement connaître à votre Manager les éventuelles difficultés engendrées par le télétravail.

Pour assurer une meilleure efficacité des échanges, les notaires ont compris que les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) pouvaient apporter une réponse numérique à ces nouvelles organisations de travail. En effet, les courriels ou les messageries instantanées type WhatsApp ou Telegram ont vite montré leurs limites.

Le management ne faisant pas encore partie de la formation initiale des notaires<sup>(47)</sup>, ces derniers devaient trouver dans les formations continues une aide. Cependant l'arrivée brutale de la crise sanitaire n'a pas permis au plus grand nombre de se familiariser avec les bonnes pratiques du management à distance. Là encore, sur le portail Réal, nous avons pu trouver les bonnes pratiques pour manager son équipe en télétravail en mettant notamment en place les règles suivantes :

**MAINTENIR LE CADRE :** confirmez votre soutien et votre confiance

Rappelez les plages horaires de début et de fin de travail communes à l'équipe

Assurez-vous de la qualité de l'espace que chacun pourra dédier au télétravail

Prenez en compte que certains collaborateurs doivent assurer la garde de leurs enfants

Assurez-vous du bon fonctionnement de chaque poste de travail à distance

Rassurez les membres de votre équipe sur la situation et sur leur travail

Montrez que vous êtes disponible, notamment pour les urgences.

(47) Voir *supra*.

**FAITES COMMUNAUTÉ** : communiquez avec l'équipe, autant que vous le feriez en présentiel, voire plus, via les différents outils à votre disposition  
 Prenez la parole : bonjour, est-ce que tout va bien, bonsoir...  
 Relayez les informations de l'office, de la profession  
 Planifiez des points réguliers par exemple en webconférence : voir les expressions de chacun renforce les échanges, évite certaines incompréhensions  
 Posez les objectifs de travail

Proposez des créneaux de disponibilité et des points téléphoniques. Un agenda partagé peut être très efficace et simple à mettre en œuvre  
 Faites le bilan de l'activité de la journée et partagez-la régulièrement avec toute l'équipe  
 Proposez des activités « rituelles » communes de détente (e-pause-café, cours de yoga, de respiration en ligne ...)  
 Soyez leur guide du télétravail

**LES OUTILS DE COMMUNICATION** : adoptez les outils aux types de communications souhaitées  
 Mettez en place des règles de fonctionnement claires  
 Le Réseau Social d'Entreprise RSE (Teams, Slack...), plus fluide que l'email sera dédié aux échanges professionnels au sein de l'équipe  
 La messagerie instantanée (WhatsApp, Messenger...) sera utilisée pour les échanges plus informels  
 Le téléphone, plus intrusif, sera réservé aux sujets importants  
 La webconférence (Teams, Zoom...) pour organiser des réunions interactives courtes (maximum 1h) et efficaces  
 Le mail sera dédié aux sujets plus complexes nécessitant un archivage

**Le flex office.** Le Flex Office ou bureau flexible, désigne l'absence de poste de travail attribué à chaque salarié et l'absence de bureaux fermés. Dans une organisation Flex Office, les locaux de l'entreprise proposent généralement différents espaces de travail, permettant aux collaborateurs de s'installer là où ils le souhaitent. Chaque jour, les collaborateurs s'assoient donc là où ils trouvent de la place et à <sup>(48)</sup>l'endroit qui leur semble approprié pour leur journée. Le flex office est synonyme de souplesse et il se développe dans les entreprises bien qu'il ne fasse pas l'unanimité auprès des salariés qui peuvent avoir du mal à ne pas avoir leur propre bureau avec leur propre décoration (photos de vacances, de leurs enfants, de leur animal de compagnie). Avec le flex office, les salariés changent de poste chaque matin. Or de nombreuses recherches montrent que le fait de pouvoir territorialiser l'espace de travail est très important dans le sentiment d'appartenance organisationnelle, et donc pour la motivation. Certains salariés en flex office se déplacent le matin avec leur carton dans lequel ils ont mis leurs objets fétiches et matériel à poser sur leur bureau de la journée.

Cela peut aussi avoir un effet négatif dans la collaboration des salariés entre eux, car ils auront tous les matins une phase de réappropriation de leur espace de travail et de réappropriation de la collaboration entre eux.

En instaurant le flex office, on repousse les possibilités de relations informelles et on instaure une distance entre les gens.

Le flex office a ses adeptes et ses détracteurs.

---

(48) <https://www.people-doc.fr/blog/flex-office-nouvelle-organisation> Le flex office définition et exemple.

Vincent Berthelot<sup>(49)</sup> voit dans le flex office une plus grande liberté pour le salarié, ainsi qu'une façon plus agréable de travailler, en toute autonomie : « plus personne ne le surveille ni ne l'épie, et il peut s'organiser comme il l'entend », indique-t-il. Et pour ne pas perdre l'esprit d'équipe en instituant des bureaux non attirés, du télétravail et du nomadisme, le manager doit être présent et assurer une continuité dans le lien social. Il doit entretenir les relations entre les collaborateurs, notamment en organisant des points de coordination récurrents, ainsi que des moments de partage, en équipe.

Delphine Minchella<sup>(50)</sup> reste sceptique : « *le flex office ne signifie pas la fin de l'open space, car les plateaux de bureaux subsistent bien souvent. Puisqu'on décroïssonne, il est presque impossible de s'isoler réellement. Et les « espaces conviviaux» proposés ne font que compenser ce qui a été perdu, ce que les bureaux fixes permettaient jusqu'alors* »<sup>(51)</sup>. Pour la chercheuse en sciences de gestion, ce mode d'organisation peut en fait fonctionner, mais seulement dans de petites ou moyennes structures. « *Tout va bien quand on travaille dans une société à taille humaine, avec la possibilité de retrouver ses collègues, et des règles souples. Mais dès lors que l'on se trouve dans une grande entreprise, tout est plus rigide : on contrôle le salarié, et la fameuse journée de télétravail hebdomadaire est décidée avec son N+1 et le DRH, afin de rester la même toute l'année. Il n'y a finalement plus rien de « flex » !* »

La chercheuse relève que le plus important est de permettre au salarié d'avoir un coin à lui, de s'approprier l'espace afin de lui donner un sentiment d'appartenance organisationnelle.

Les inconvénients pour l'entreprise du nomadisme au travail<sup>(52)</sup> :

- Le manager n'a aucune visibilité sur le travail effectué par le collaborateur. Il faut donc qu'il mette en place des règles de travail rigoureuses pour pouvoir suivre l'évolution des projets.
- Avec le flex office, il est possible que les bureaux se retrouvent en « surcharge », comme il est prévu moins de postes qu'il n'y a de salariés. En sous-estimant le taux d'occupation au jour le jour, le management ne facilite pas la productivité des équipes.

Les inconvénients pour les collaborateurs :

- manque de stabilité géographique : cela peut être déroutant de ne pas avoir d'espace à soi dans son entreprise et de devoir quitter son lieu de travail le soir en mettant tout dans des casiers fermés, sans savoir où on se retrouve le lendemain.
- l'open space comme le flex office gomme la notion de confidentialité. Les conversations téléphoniques confidentielles comme les documents sensibles doivent être contrôlés par les collaborateurs.

(49) consultant auprès des entreprises et responsable de la veille stratégique à l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.

(50) Enseignant-Chercheur en Théorie des organisations - EM Normandie (grande école de management).

(51) Flex office : réelle innovation ou inquiétant retour en arrière ? Delphine Minchella 13 septembre 2018.

(52) <https://www.greenme.fr/blog/art./open-space-flex-office-la-face-cachee-du-nomadisme-au-travail>.

- Il n'est plus possible de personnaliser son espace de travail avec le flex office, ce qui peut affecter le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise et la motivation générale.

- Dans l'entreprise, comme dans toute organisation humaine, des groupes se forment par secteurs, mais aussi par affinités. Le flex office et son refus de localisation claire dans l'espace organisationnel, empêchent les regroupements humains.

Les avantages comme les inconvénients sont amplifiés par la crise sanitaire que nous connaissons.

En effet les partisans considèrent que le flex office « permet de changer de vue et de voisins très régulièrement, évitant ainsi la routine ; (que) les bureaux restent propres, rangés, aérés et assurent une bonne protection des données, puisque aucun document ou ordinateur ne traîne. » Avec la crise de nouvelles questions se posent sur le flex office et notamment sur le matériel informatique. La souris ou l'écran doivent-ils être partagés ou chacun doit-il avoir le sien ?

Doit-on mettre des cloisons entre chaque bureau du flex office et par là perdre l'essence même de la collaboration ?

Cependant pour les détracteurs, qui sont en grande majorité des salariés qui témoignent, l'expérience du flex office s'avère bien plus négative. Pour certains, il est une catastrophe : « Les personnes se regroupent par affinités et réservent les places pour leurs amis. ». D'autres voient dans le fait de ne pas avoir des places fixes une source de stress et d'insatisfaction, comme celle de ne pouvoir se retrouver à proximité de ses collègues.

Il faut se battre pour un siège, accepter d'être éloigné de ses collègues ; faire la course de bon matin à celui qui arrivera en premier pour éviter de se contenter des places les moins attrayantes.

De plus, le surbooking est un élément à prendre en considération car quelquefois, il y a plus d'employés que de bureaux.

## **B/ Objectifs voulus**

### **Une entreprise à taille humaine**

Pour 75 % des Français la société idéale est ... la PME, parce que les PME permettent la proximité, la liberté d'initiative, la responsabilisation, une perspective professionnelle, la possibilité d'avoir une influence, et l'absence de hiérarchie sclérosante<sup>(53)</sup>.

Ces entreprises sont plébiscitées pour leur ambiance familiale et rassurante. Moins de niveaux hiérarchiques que dans un grand groupe. Les liens entre les équipes sont renforcés et la proximité permet les échanges avec les différents services.

Chacun des salariés peut contribuer à la stratégie de l'entreprise.

Avec moins de segmentation par rapport à une entreprise plus grande, les TPE et PME ont des services moins cloisonnés et des méthodes de travail transversales permettant les échanges entre les services. Le salarié disposant alors d'une vision globale de son métier, n'est plus restreint à un seul rôle. Les tâches et missions qui lui sont confiées sont diverses et demandent plus de polyvalence.

---

(53) Sondage auprès de 3.628 salariés effectué par la société Dadixis leader dans le portage salarial.

Qui dit moins de hiérarchie, dit plus de réactivité, notamment dans les prises de décision qui sont simplifiées du fait du peu d'interlocuteurs devant prendre part à la validation.

Mais travailler dans une TPE ou PME demande une plus grande réactivité, avec des délais serrés à respecter et des budgets limités, tout en restant fixé sur l'objectif qu'est le résultat.

Les ressources étant moins importantes dans une petite entreprise que dans un grand groupe les responsabilités confiées à chaque salarié peuvent être plus importantes et stressantes. Cela va pousser le salarié d'une petite entreprise à se montrer plus indépendant sur les missions qui lui sont confiées.

La responsabilité au sein d'une petite structure est confiée plus rapidement qu'au sein d'une grande structure dans laquelle les rapports sont très hiérarchisés et les fiches de postes établies.

La rémunération est elle aussi plus attrayante. Les employeurs de TPE et PME ont souvent une plus grande marge de manœuvre que les grandes entreprises.

### Une ambiance propice au progrès

Avant même la rémunération, c'est l'ambiance au travail qui préoccupe les Français. Que ce soit pour les salariés ou pour les dirigeants. La qualité de vie au travail n'est plus une option mais une obligation. L'ambiance entre les collaborateurs, avec le manager et/ou le patron, est essentielle pour le salarié comme pour l'entreprise.

**Les relations avec collègues, managers, équipes, patrons, clients impactent notre niveau de bien-être. « Vous aurez beau avoir le poste de vos rêves, si vous n'appréciez pas les gens qui vous entourent, cela sera compliqué d'être pleinement heureux », estime Tal Ben Shahar, célèbre professeur de bonheur à Harvard et auteur de Choisis ta vie (Pocket). « Or on a tendance à sous-estimer, surtout parmi les managers, l'importance des relations humaines au travail. Il est essentiel de les cultiver, et pas seulement par courriel ou téléphone ! ».**

Comme dans un couple, il faut se réinterroger régulièrement sur sa relation à l'autre, et ce pour éviter les frustrations.

Une bonne communication est indispensable.

### Du sens

Le salarié travaille pour soi, pour son épanouissement et pour sa rémunération.

C'est pour cela qu'il va se diriger vers une entreprise dont il partage les valeurs et la vision.

Les entreprises doivent donc faire attention à l'image qu'elles renvoient pour offrir un message porteur du sens attendu par les salariés.

L'important réside dans le désir de contribuer à quelque chose qui dépasse ses propres intérêts. L'objectif pour l'entreprise sera d'être capable d'offrir un attrait émotionnel puissant, de donner du sens au travail, d'articuler les objectifs de l'organisation avec les valeurs et aspirations profondes des collaborateurs.

Il faut aussi donner du sens au travail et rejoindre les aspirations profondes des collaborateurs.

*Il y a le sens que l'individu met dans son travail, le sens que mettent les autres dans leur travail, le sens qu'y met l'entreprise. Travailler avec d'autres, c'est faire l'expérience qu'il existe des raisons d'être et de travailler autres que les miennes. Le sens devient sens avec les autres<sup>(54)</sup>.*

Au travail il faut savoir s'accorder, pas être d'accord !

Candidats et recruteurs se rejoignent sur les attentes en termes de savoir être<sup>(55)</sup> :

*Le savoir être est considéré comme très important pour 86 % des recruteurs interrogés. Ils sont même 98 % à se dire prêts à refuser une candidature si le savoir-être du candidat n'est pas au niveau attendu. A l'inverse, quand le savoir-être du candidat séduit le recruteur, ce dernier est prêt à faire des concessions sur le diplôme (85 %) et sur l'expérience (79 %).*

Les compétences de base attendues par les recruteurs sont le sens de l'initiative et l'ouverture.

*Interrogés sur ce qui attire leur attention dans une offre, les candidats ne citent le salaire qu'en cinquième position (24 %) : au-delà de la rémunération, les recruteurs ont donc de nombreuses cartes à jouer pour attirer les talents. Si les candidats se focalisent toujours sur les informations pratiques, ils attendent de se reconnaître dans la promesse employeur des entreprises. Ils citent les valeurs (44 %) en troisième critère de ce qui compte pour eux dans le choix d'une entreprise, après le secteur d'activité (72 %) et la réputation (47 %).*

### Une vie privée préservée

Pour préserver leur vie privée les Français retiennent trois critères :

- La flexibilité des horaires ;
- Un temps de transport limité ;
- La possibilité d'un recours au télétravail.

Les avancées technologiques et la démocratisation des outils informatiques ont profondément bouleversé l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ne pas connaître les limites de l'une et l'autre peut être source d'un stress immense.

Les conclusions de Boris Groysberg sont sans appel : « *L'équilibre entre travail et vie privée est, au mieux un idéal difficile à atteindre, au pire un mythe* ».

Il y a lieu, pour réussir ce challenge, de définir clairement les objectifs à atteindre en se posant la question de savoir ce que l'on veut, ce que l'on attend de nous, et de déterminer l'image de la réussite que l'on peut se sentir obligé de donner.

Il faut donc faire des choix de vie, et de carrière, fidèles à ses propres valeurs.

Il y a lieu, aussi, de préserver l'espace attribué à la vie privée et le protéger de toute intrusion de la vie professionnelle.

Cela devient très compliqué quand la technologie se fait de plus en plus envahissante et nous relie toujours plus à notre travail.

(54) Les Echos 03/01/2014 Le sens dans l'entreprise : de quoi parle-t-on ?

(55) Enquête : le recrutement et la recherche d'emploi en 2018 Par Stéphanie Davalo - Publié le 06/12/2018.

Il faut donc impérativement :

- **Fixer des limites** en préservant un temps à notre vie privée en devenant moins disponible. On peut répondre à une urgence un dimanche mais rester au bureau tous les soirs jusqu'à 21h ou travailler tous les soirs de chez soi peut provoquer un stress qui peut conduire au burn-out.

- **Filtrer pour éviter le stress** : il faut prioriser l'essentiel, remettre à plus tard certaines lectures ou réunions chronophages, se donner le temps de la réflexion et se focaliser sur l'essentiel.

- **Se déconnecter** : téléphones, smartphones, tablettes ou ordinateurs sont autant de liens avec le travail qu'il faut apprendre à couper. Il est donc impératif de séparer les deux mondes, car comment couper avec le travail si l'on utilise le même téléphone ou le même ordinateur professionnellement et dans la sphère privée ? Éteindre son téléphone et son ordinateur professionnels durant les périodes consacrées à sa vie privée sont des actes difficiles si l'on en croit les dernières études, mais pourtant essentiels. Il faut savoir vivre pleinement l'instant présent et établir une véritable relation avec son entourage, en refusant d'être interrompu et rattrapé par sa vie professionnelle.

La crise sanitaire aura permis des changements dans l'environnement de travail et notamment au niveau de la digitalisation.

Avant la crise sanitaire les réunions se tenaient majoritairement en présentiel et à la marge en visioconférence ; depuis la crise sanitaire les réunions se tiennent majoritairement en visioconférence et à la marge en présentiel. Une tendance se dégage, notamment dans l'efficacité de ces réunions en visioconférence. Les collaborateurs comme les patrons pouvaient se moquer de ces réunions professionnelles qui s'éternisaient et pour lesquelles certains ne savaient pas trop pourquoi ils y assistaient. Aujourd'hui les réunions en visioconférence durent moins longtemps et sont plus efficaces et productives. Leur fonctionnement va certainement être repris pour les réunions en présentiel.

## CHAPITRE II

### LE MANAGEMENT : UNE SOLUTION ?

Le nouveau rôle du manager consiste à soutenir et à encourager les salariés au lieu de leur dire ce qu'ils doivent faire.

Mais entre l'excès de directives et l'absence de soutien, il est nécessaire de trouver le juste milieu où les employés peuvent évoluer et la société prospérer. Diriger une équipe n'est pas une tâche facile et certains managers sont de meilleurs coachs que d'autres.

Un coach sait :

**Fixer des objectifs.** Le coach fixe des objectifs et des délais en collaboration avec ses employés pour concrétiser un projet. Ses employés seront libres de choisir la façon dont ils vont atteindre ces objectifs.

**Soutenir et encourager.** Quel que soit son expérience, tout employé peut très rapidement se décourager, en raison de la complexité d'un dossier, d'un dialogue difficile avec le client, de l'apparition de nouvelles tâches à accomplir : le coach est alors là pour l'aider, l'encourager, le soutenir.

**Mettre en avant le succès de l'équipe.** Le succès est dû au travail d'équipe et non à un seul individu. Pour réussir, une équipe a besoin de tous ses membres. Le coach devra développer l'esprit d'équipe.

**Évaluer rapidement les points forts et les points faibles de ses employés.** Il adaptera la répartition des tâches en fonction de ses constatations. Il pourra toujours aider l'employé à concentrer ses efforts sur ses points faibles en l'accompagnant, en le guidant.

**Motiver les membres de son équipe,** par sa présence, son soutien, ses conseils. Les membres de son équipe donneront alors le meilleur d'eux-mêmes et cela pour le bien de l'entreprise.

**Créer un environnement favorable au succès des individus.** Les membres de son équipe doivent avoir un environnement structuré et sécurisé. Le coach est toujours disponible pour conseiller ses employés ou simplement les écouter en cas de problème.

**Communiquer avec les membres de son équipe.** Les membres de son équipe doivent savoir se situer pour avancer et donner le meilleur d'eux-mêmes. Le coach doit communiquer sur ce qui va et ce qui ne va pas.

Il doit être à l'écoute et ses coéquipiers doivent savoir qu'ils peuvent compter sur lui quand ils ont besoin d'aide.

**Un bon manager fait confiance à ses employés.**

Ils sont vos collaborateurs, vous les avez méticuleusement (curriculum vitae et entretien d'embauche) choisis en fonction de leurs compétences, qualifications et expérience. Maintenant qu'ils travaillent à vos côtés, il faut leur faire confiance, car ils sont prêts, responsables et pleins de bonne volonté. Il faudra leur confier des tâches à accomplir en fonction des compétences de chacun.

Si on confie un dossier compliqué à un collaborateur qui a peu d'expérience il faut être à ses côtés pour le guider.

Il faut aussi prendre conscience que tout évolue rapidement : la prolifération des lois nous oblige à nous former régulièrement, il en va de même pour nos collaborateurs car s'ils sont compétents lors de leur embauche, il faut entretenir cette compétence en les envoyant en formation.

Pour que les employés soient responsables, on doit leur donner des responsabilités.

Il faut une confiance totale en permettant aux collaborateurs, interlocuteurs directs des clients, de leur répondre efficacement.

Il y a donc lieu de recruter des personnes qualifiées. Ensuite, de leur fournir la formation et les outils dont elles ont besoin pour travailler efficacement.

Lorsque l'on fait confiance à ses employés, ils se montrent dignes de cette confiance.

### **Le bon manager contrôle les résultats même en déléguant**

Si l'on délègue correctement, on exerce encore un contrôle sur les résultats. Ce qu'on ne contrôle plus, c'est la façon dont ces résultats sont obtenus.

**Il n'y a pas qu'une méthode pour arriver au résultat. C'est pour cette raison qu'il faut décrire le résultat attendu à ses employés et les laisser décider de la façon dont ils vont l'atteindre.**

Il est évident que l'on se doit de les guider et les conseiller s'ils le souhaitent, mais il faut regarder seulement les résultats et les échéances sans se préoccuper de la méthode.

### **Un bon manager sait qu'il n'est pas le seul à détenir toutes les réponses**

En effet, quand le manager n'est pas là, les collaborateurs font face à des situations très diverses. Ils communiquent avec les clients, avec les fournisseurs et entre eux. Certains d'entre eux sont dans l'entreprise depuis plus longtemps que le manager et peut-être seront-ils encore là lorsque ce dernier fera le choix de partir.

Les employés sont une source d'expérience et de connaissances. Ils connaissent bien les problèmes et les rouages les plus intimes de l'office. De plus, ils sont souvent plus proches des clients que le manager. Ignorer leurs suggestions et leurs conseils est non seulement irrespectueux, mais contraire aux intérêts de l'office.

### **Un bon manager ne croit pas qu'il travaille plus rapidement seul**

Il est illusoire de penser que l'on avance plus vite lorsque l'on effectue les tâches soi-même que lorsqu'on les délègue.

Confier une tâche à un employé demande du temps la première fois, mais par la suite ... quel gain de temps !

En faisant une tâche soi-même, non seulement on y consacre une partie de son temps, mais on prive ses employés de l'opportunité de développer leurs compétences. Il faudra, suivant la tâche, fournir à l'employé la formation nécessaire et lui transmettre ensuite la responsabilité de la tâche.

Ainsi le manager sera déchargé et peut-être que l'employé deviendra plus rapide que l'encadrant dans l'exécution de cette tâche et pourra même améliorer la méthode pour arriver au résultat.

### **La délégation augmente la flexibilité**

Lorsque l'on est concentré sur une tâche, on met toutes les autres en attente. La flexibilité est donc grandement remise en question. Alors, plus on délègue, plus on est flexible. Pendant que les collaborateurs se chargent des tâches quotidiennes, le manager est disponible pour gérer les problèmes et les défis autres.

### Laisser ses collaborateurs se dépasser

Qu'est-ce qui donne envie de venir travailler chaque matin ? N'est-ce pas la profonde satisfaction ressentie une fois les défis relevés ?

Il en va de même pour les collaborateurs. Ils recherchent aussi à relever les défis. Mais comment pourront-ils le faire si on ne leur en laisse pas la possibilité ? L'important est qu'ils ne deviennent pas de simples automates parce que leur patron n'a pas su encourager leur créativité, ni exploiter leur volonté naturelle d'apprendre et d'entreprendre.

De nombreux notaires ont perdu de bons employés parce qu'ils ne leur ont pas donné la possibilité de se dépasser et d'évoluer dans leur travail.

Quel manager voulons-nous être ? peut-on se reconnaître dans le manager minute ou dans un Chef au sein de l'armée et appliquer leurs méthodes de management ?

## Section I – Que peut-on lire ?

### § I – L'ALLÉGORIE DU MANAGER MINUTE<sup>(56)</sup>

Trois secrets :

- Les Objectifs Minutes

Le Manager Minute aide très peu. Il passe du temps avec son collaborateur au début d'une nouvelle tâche ou d'une nouvelle responsabilité et il fixe à ce moment-là des Objectifs Minutes.

Une fois bien déterminés les Objectifs Minutes listés par le collaborateur ou le Manager seront les mêmes.

Un objectif doit pouvoir se résumer en deux cent cinquante mots lus en moins d'une minute. Chacun, du collaborateur et du Manager, garde une copie du résumé de l'objectif et ils pourront vérifier les progrès accomplis.

*C'est une philosophie « sans surprise » : chacun sait dès le départ ce qu'on attend de lui.*

- Les Félicitations Minutes

Le manager doit informer dès le départ le collaborateur qu'il lui fera savoir, sans équivoque, quand il fait bien son travail et quand il le fait mal.

Il doit féliciter son collaborateur s'il travaille bien et s'il le mérite, et même si pour le Manager les choses ne vont pas très bien pour lui dans un autre domaine, il doit réagir en fonction de ce qu'a fait son collaborateur et pas en fonction de sa situation à lui.

Il faut moins d'une minute pour féliciter un collaborateur, pour qu'il sache que l'on a remarqué ses efforts et que l'on se soucie de lui.

- Les Réprimandes Minutes

Le manager doit réprimander immédiatement lorsque le collaborateur a fait quelque chose de mal. Il le fera avec précision sans attaquer la personne du collaborateur mais seulement son comportement.

---

(56) Le Manager Minute de Ken Blanchard et Spencer Johnson éditions d'organisation Eyrolles.

Il faut moins d'une minute pour réprimander un collaborateur, mais il faut aussi qu'il sache que l'on estime sa personne mais pas son comportement dans cette situation. Et une fois la réprimande terminée, elle est terminée !

## § II – QU'EST-CE QU'UN CHEF ? (vision de Pierre de Villiers, chef d'état-major des armées.)

« On ne construit rien de solide sans les autres »

« Autorité dans la confiance. Liberté ».

« A-t-on besoin de beaucoup de moyens quand il suffit d'écoute et de bienveillance ? »

Le Conseil Supérieur du Notariat a renouvelé son partenariat avec les Ecoles de Saint-Cyr. Ce partenariat contribue à développer les compétences managériales et comportementales des notaires de France en s'appuyant sur l'expertise développée par Saint-Cyr Formation Continue en matière de formation des cadres civils.

On peut se demander, à juste titre, ce que l'armée peut nous apporter dans une formation sur le management.

Le constat est cependant posé que ceux qui ont suivi la formation en sont revenus enchantés.

La lecture du livre – « Qu'est-ce qu'un chef » du Général Pierre de Villiers – Chef d'état-major des armées a résonné comme une évidence. Le manager, le chef, devraient être ceux-là.

**Le chef doit être avant tout exemplaire.**

- La première recommandation que je fais à toute personne responsable est d'être exemplaire. C'est le premier courage qu'exige l'action.

- Pour être exemplaire et donc crédible, le mieux est déjà de rester naturel. Le chef ne se distingue pas par la force de ses maxillaires ou encore par la distance qu'il instaure entre ses équipes et lui.

- On n'a jamais rien trouvé de plus solide, ni de plus efficace, que l'exemplarité comme fondement d'un management réussi. L'exemple commande. Il s'agit moins pour le chef de « faire un exemple » que d'« être un exemple » !

- Car la première exemplarité est d'avoir le sens des autres. Exemplarité rime avec humanité.

**« C'est l'Homme qu'il s'agit de sauver »**

- Cela passe d'abord par du temps réservé pour garder contact avec ses équipes, toutes ses équipes, avec chacun de ses membres, au moins leurs représentants, quelle que soient les milliers de choses à faire, toutes plus urgentes les unes que les autres.

- Cela s'appelle l'humanité et, même si cela n'est pas quantifiable et n'entre pas dans des tableaux mesurant la performance, je recommande de le faire, pas par calcul, mais juste par efficacité et intérêt porté aux autres que soi.

- La capacité relationnelle du chef est la première condition du lien social.

- Diriger, c'est aussi penser en permanence à répercuter aux équipes les ordres venant du haut.

- Les relations humaines doivent s'émanciper du contrôle de gestion. On ne compte pas son temps lorsque l'on écoute, discute, argumente pour convaincre. Il faut du cœur, des tripes, de la sincérité, de la vérité et de la crédibilité, et cela passe par l'exemplarité.

- Le vrai paradis, c'est les autres, pour peu qu'on se donne la peine de les considérer, qu'on prenne le temps de leur parler « gratuitement ».

### **Le chef ne discute pas son époque, il l'épouse.**

- Rappeler à mes subordonnés directs qu'il est interdit de mettre en copie quelqu'un simplement pour se couvrir.

- La messagerie doit renforcer la responsabilisation de chacun et ne pas se transformer en gigantesque parapluie.

- Parmi ces principes j'avais interdit qu'on envoie un mail à quelqu'un dont le bureau se trouve à quelques mètres de soi.

- Les réunions des commandants de la région en Afghanistan étaient souvent en vidéo. Pourquoi se priver d'une telle plus-value ? Mais cela ne doit pas supprimer totalement les réunions au poste de commandement, au cours desquelles les échanges directs apportent des réponses bien plus complètes et convaincantes que par un écran interposé.

- Certains experts prétendent que la cyber sécurité dans les entreprises repose sur la technologie pour 20 % seulement et le management pour les 80 % restant. Beaucoup de nos vulnérabilités se situent entre la chaise et l'écran.

- La confiance n'exclut pas le contrôle, qui doit demeurer une prérogative humaine et donc humainement accessible. L'Homme doit conserver son autorité sur le cours des choses et ne pas la céder aux algorithmes et aux data centers.

### **Le chef est un absorbeur d'inquiétude et un diffuseur de confiance.**

- Cette pression pèse sur tous, car elle inhibe les opinions et nos concitoyens, elle a changé la donne. Elle conduit le chef à être un absorbeur d'inquiétude et un diffuseur de confiance. Son analyse du contexte doit être lucide, objective et équilibrée, ni paralysante pour l'action, ni myope dans la réflexion. Toute personne qui veut être responsable se doit d'y réfléchir.

### **Gagner la paix.**

- La paix commence par soi-même. Si vous êtes agressif, polémique, si vous confondez le volontarisme du chef avec l'agressivité et la pression, vous n'êtes pas un homme de paix. On ne peut pas parler de paix sans la pratiquer soi-même.

### **La vérité rend libre.**

- La vraie loyauté, c'est de dire la vérité. Dans les faits la maxime se révèle difficile à mettre en pratique. Pour l'exécutant, il est pourtant tellement plus facile de flatter son chef, plutôt que d'avoir le courage de lui dire ce qu'il pense ; et pour le chef, il est tellement plus confortable de faire mine de ne pas voir les imperfections, plutôt que de prendre le risque, en les signalant, de fâcher, de contrarier ou de blesser. Contrairement aux apparences, la franchise est donc une habileté - c'est même la meilleure d'entre elle ! L'autorité, qui se conforte dans la vérité, se dissout dans le mensonge.

- L'agenda est le fâmes du dirigeant. On ne se sépare jamais de son arme. A moins d'en perdre la maîtrise, il ne peut pas la déléguer totalement à son assistant ou à son second. Il est difficile de rester humain au rythme d'un agenda inhumain. Le temps est donc, pour

un dirigeant, la première garantie d'humanité. Cette humanité passe aussi par de véritables entretiens en tête à tête et consacrer moins de trente minutes à une rencontre (lui) semble ridicule.

- *Commander c'est prévoir.* Cela prend tout son sens quand on parle d'agenda. Comment peut-on s'en sortir si, déjà plusieurs semaines avant, l'emploi du temps est surbooké ? Il faut garder des marges de manœuvre pour être capable, au pied levé, d'intégrer une urgence, un évènement imprévu, une contrainte nouvelle, un changement quelconque.

- *La richesse est chez les autres.* Richesse du travail en commun. Dès lors que l'on fait confiance, on est rarement déçu. Et quel temps en revanche on gagne en déléguant !

- *Chaque semaine se conserver une plage blanche c'est se démontrer à soi-même et à ses collaborateurs qu'il y a un pilote dans l'avion, et qu'il n'a pas la tête dans le guidon, mais garde la maîtrise des évènements.* Cela permet de réfléchir à la stratégie, aux ressources humaines, aux grands sujets du moment et de voir plus loin. Cela permet aussi de mener des entretiens utiles pour déminer certains sujets sensibles, sans les laisser pourrir.

- *La maîtrise de l'agenda permet seule d'être à la fois à la hauteur de ses responsabilités et en prise avec la réalité.*

**La réunion :** dans la conduite de la réunion, chaque participant doit intervenir et le président de séance doit être ferme aussi bien pour faire taire les bavards que pour faire parler les muets. Il anime, dirige, suscite, rassemble et décide.

- Si la réunion se contente de reformuler la question ou la problématique, elle a été inutile.

- Si la réunion aboutit à créer des groupes de travail, elle est fortement suspecte de dilapider les bonnes énergies pour nourrir la technocratie.

- Si elle décide d'une expérimentation, cette dernière doit être clairement détaillée avec une échéance de court terme ; sinon cela signifie que c'est une sorte de prétexte pour repousser la décision.

- Si elle n'aboutit à aucune autre décision explicite que la fixation d'une nouvelle date de réunion, cela signifie soit qu'elle était inutile au départ, soit qu'elle n'a pas rempli sa fonction.

La rédaction d'un procès-verbal de la réunion est obligatoire sous huitaine, pour avancer dans un bon tempo.

La réunion permet de statuer et intervient quand il n'est pas suffisant de parler aux uns puis aux autres pour discerner le bien commun dont ils sont chacun à leur manière dépositaires.

**La communication interne** suppose que le message à transmettre soit clair et compris de tous : quelle vision, quel cap, quel projet, quel plan stratégique, quelle analyse des risques ?

Il peut y avoir du bavardage mais souvent ce sont ces moments d'échanges et de partage qui construisent les avancées et ébauchent les solutions, y compris dans les situations les plus tendues.

### **Faciliter la rencontre**

Combien de courriers anonymes : le syndic, le comité ...

C'est de plus en plus souvent quelque chose et de moins en moins souvent quelqu'un

qui nous écrit. L'autorité individuelle tend à s'éloigner, parfois même jusqu'à disparaître, laissant la place à la machine folle de l'irresponsabilité collective.

Le pouvoir se dilue dans un nuage évanescent de groupe de travail, de comités et de rapports d'audit collectifs. Un problème génère un rapport, qui lui-même suscite des études complémentaires et une expérimentation, toute la procédure camouflant souvent la peur de décider directement. Clemenceau disait « Si vous voulez enterrer un problème, nommez une commission ».

La rencontre devient rare entre ceux qui décident et ceux qui mettent en œuvre.

Richesse et pauvreté accroissent les tensions. A l'intérieur d'un pays les disparités sociales nous éloignent de la justice. Comment accepter l'écart de salaires de 1 à 300 entre certains PDG de grands groupes internationaux et leurs ouvriers ? dans l'armée, l'écart entre le militaire du rang tout juste incorporé et le chef d'état-major des armées est de 1 à 8 - un écart qui permet de faire vivre une authentique fraternité d'armes. Il est temps de restaurer une forme de justice sociale : d'encourager la prise de responsabilité et de risque, mais en veillant à la redistribution équitable des profits issus du travail. Il en va de la crédibilité du rôle social des dirigeants sincères, qui triment dignement sous les difficultés avec et pour leurs employés, sans avoir pour autant en retour de telles rémunérations.

L'armée est un corps social en ce qu'il a conservé l'ascension sociale et le culte du mérite. On peut commencer simple soldat et terminer général. La fraternité y demeure un principe fondamental et l'entraide une réalité.

**Solidarité.** Il est temps de remettre au goût du jour dans notre société la solidarité, qui constitue le creuset indispensable d'une vie collective. Il est temps de ré instituer de la proximité entre ceux qui décident et ceux qui exécutent.

- En entreprise les hommes y sont considérés comme des charges et non comme des investissements.

- La réussite d'un projet repose évidemment en grande partie sur la capacité du chef à convaincre, à entraîner, à être un leader. L'efficacité des procédures ne saurait remplacer l'engagement des cœurs. Toute transformation engendre des résistances à la réforme, des réticences au changement, que seul le leader peut dissiper par son charisme et sa proximité. C'est aussi comme cela qu'il saura utilement déléguer et prendre de la hauteur.

### Faire réussir, c'est réussir

- Tout formateur, tout leader se doit d'être à la hauteur de sa mission en développant chez ses équipes le sens de l'effort, le goût des responsabilités, l'ardeur au travail et l'esprit de cohésion.

- La confiance : premier carburant de la réussite. La confiance est une vertu vivante. Elle doit être nourrie jour après jour, pour faire naître l'obéissance active, où l'adhésion l'emporte sur la contrainte. Elle naît puis s'entretient à partir de la vision du chef, qui éclaire, rassure, conforte, fixe le cap. Cette vision doit s'inscrire dans le temps long et relever d'une approche stratégique.

- La délégation, source de confiance. Le responsable doit chercher en permanence à valoriser ses équipes. La responsabilisation, la délégation, la subsidiarité sont des mots à appliquer au quotidien pour combattre la centralisation naturelle.

- On ne naît pas chef, on le devient, par la confiance et l'amour des autres.

### La règle des quatre C

- **Conception** : dont la vision, le cap, le chemin.
- **Convaincre** les équipes pour les entraîner sur ce chemin. Pour vaincre il faut d'abord convaincre, i.e. expliquer, entraîner, former, instruire si nécessaire.
- **Conduire** le projet et diriger la manœuvre. Conduire s'est aussi bien se conduire.
- **Contrôle** : le chef vérifie que les objectifs sont atteints et corrige si nécessaires les insuffisances.

### Vous serez des chefs

• Toute autorité est un service et le premier d'entre eux est de se dévouer corps et âme à ses équipes. Là est la finalité du vrai chef à laquelle tous les moyens doivent être ordonnés.

• Sans chef, toute organisation est condamnée à s'étouffer ou à s'effondrer, par manque d'essence et par manque de sens. Le leader - en français le chef distingué ou élu par son charisme - met en synergie les qualités individuelles au bénéfice d'un objectif clairement défini par avance.

• Dans l'armée on peut demander à ses subordonnés d'aller jusqu'à la mort - celle que l'on donne, comme celle que l'on reçoit. Les militaires ont en termes de leadership une vraie expertise à faire valoir.

• Le charisme est inné, mais il peut se travailler et il doit être entraîné pour grandir et prendre toute sa mesure. C'est une des vocations des écoles militaires, où les élèves apprennent à comprendre et à se faire comprendre d'un regard, d'un geste, d'un mot. Ils apprennent l'essentiel du métier de chef : aimer ses subordonnés. C'est enfin une responsabilité qui impose à celui qui la reçoit d'aimer ses hommes et de leur être totalement dévoué.

• Un chef doit demeurer **optimiste**, doit **rester humble** (l'humilité vaut surtout, et c'est le plus difficile, vis-à-vis des équipes subordonnées : il faut mériter leur confiance et gagner ainsi la véritable autorité, celle qui n'a pas à rappeler qui est le chef pour s'imposer). Et rester à sa place mais occuper toute sa place.

• Les vertus du chef : la **compétence** (la connaissance du métier), sans compétence pas de crédibilité. Il doit aussi « mettre la main à la pâte ». « La plus grande immoralité est de faire un métier qu'on ne sait pas », disait Napoléon. **L'ouverture d'esprit** : « la culture générale est la véritable école du commandement ». Et enfin **l'expérience**, la sienne et celle des autres car elle fait gagner du temps ! L'économie des forces est un des trois principes de la guerre de Foch.

• Les qualités pour faire un bon chef : **l'envie** de l'être avec le goût et le sens des responsabilités. Quel que soit le poids de nos vies, ce qui compte est la force de nos envies. Ensuite le **courage**, physique et intellectuel qui permet d'affronter le risque, voire la simple peur de prendre une mauvaise décision. Le discernement qui dans les moments difficiles procure calme et sang-froid. Le goût de l'effort qui incite au dépassement de soi et au travail.

• Enfin l'autorité s'exerce dans la fraternité, pas dans l'égoïsme. C'est le dévouement dont font preuve les supérieurs qui, seul, peut déclencher celui des subordonnés.

Le monde entier devient accessible à travers un écran. Il n'y a plus personne au bout du fil, plus de conducteur de train, de chauffeur de voiture, plus de percepteur. Des algorithmes résoudreont les problèmes autrefois réservés à la sagacité des hommes clairvoyants.

*Ce monde robotisé va de pair avec la disparition de beaucoup d'emplois de service. Partout et toujours le « progrès » diminue l'interaction de l'homme avec son semblable. Voilà le monde qu'on nous prépare. L'élimination de l'Homme par l'Homme. Faut-il alors se soucier de maintenir les relations humaines ? L'intelligence artificielle doit prendre en charge quantité de tâches abêtissantes et aliénantes et les travailleurs libérés par les algorithmes doivent pouvoir retisser le lien social. Il est urgent que le développement des nouvelles technologies permette l'explosion de ces activités tout entières centrées sur les relations personnelles. L'IA sera alors un progrès pour l'Homme mais à nous d'inventer ce futur dans lequel l'Homme ne sera pas asservi, mais libéré par la machine.*

## Section II – Que peut-on faire ?

Pour satisfaire la demande collégiale d'améliorer les conditions de travail, voire de parvenir au bonheur au travail, le notaire chef d'entreprise aujourd'hui se doit de compléter ses compétences de juriste, de rédacteur, de conciliateur de l'amiable, par d'autres plus « étrangères » ou en tout cas moins prégnantes pour nos prédécesseurs : il lui est demandé une expérience de management, d'inventivité, voire de psychologie, pour accompagner les évolutions, les bouleversements même, d'une part en matière d'ambiance de travail, ce qui peut éventuellement être à la portée du plus grand nombre, mais d'autre part également en matière de développement personnel, ce pour quoi une réelle formation additionnelle sera vraisemblablement nécessaire. Des outils seront alors disponibles, parmi lesquels il faudra choisir avec discernement – encore un challenge à relever pour cette nouvelle génération de notaires dont nous faisons partie ...

### Manager

**Toute personne confrontée au management doit prendre conscience d'un fait : une équipe est composée d'individualités, qui ne réagiront pas uniformément. LA solution unique sortant du moule des ouvrages de management bien-pensants à la mode est donc à proscrire. Elle est à inventer par celui qui dirige en fonction de son domaine d'activité, de sa conception des priorités à mettre en avant, et des salariés qui l'entourent.**

**Faire tourner un service de ventes sur plans avec une équipe exclusivement composée de jeunes « tombés dans la technologie quand ils étaient petits », ou encadrer un service succession dont l'effectif comprend à la fois des jeunes diplômés rompus aux nouveaux textes et aux nouvelles technologies, et des salariés d'expérience dont l'empathie est la force première, ne va pas nécessiter l'emploi des mêmes techniques managériales.**

C'est la raison pour laquelle manager ne s'invente pas, n'est pas donné à tout chacun et que se former au management serait même inutile pour certains ... Nicolas Bouzou et Julia de Funès indiquent dans leur ouvrage « *La comédie (in)humaine* » que « toute formation en leadership est vouée à l'échec parce qu'elle repose sur une injonction paradoxale que l'on peut formuler ainsi : « vous serez leader si vous

*écoutez et faites ce que je vous dis de faire* ». Or, un leader « moutonnier », « suiviste », n'est-ce pas le comble du paradoxe ? Un leader est celui qui emmène son équipage, qui le devance, qui est aux commandes, et non celui qui suit les directives. A-t-on jamais entendu un grand leader remercier un formateur de lui avoir appris et permis de développer son leadership grâce aux outils et aux recettes préchauffées ? Toutes les formations insistent sur l'assurance et la confiance en soi comme ingrédients essentiels au leadership. Mais est-ce parce qu'ils sont leaders que les gens ont de l'assurance ou parce qu'ils ont de l'assurance qu'ils sont leaders ? » Tout n'est cependant pas perdu, puisque le présupposé de toutes les formations reste qu'on ne naît pas leader, mais qu'on le devient. Le tout est de trouver la bonne technique pour y parvenir, et ne pas en rester aux principes généralistes servis dans des ouvrages de plus en plus nombreux sur le sujet.

Il faudra adapter son attitude et ses directives en fonction des traits de caractères des salariés que l'on est amené à encadrer, et apprendre à les définir, ce qui peut relever d'études de psychologie, que la formation de notaire n'intègre malheureusement pas, sauf à la compléter de manière volontaire.

Certains se sont essayés au management « horizontal », en laissant chacun donner sa manière de voir, sous prétexte d'intelligence collective. Les mêmes auteurs insistent sur la nécessité d'une autorité, un lien de subordination, en précisant néanmoins que « pour que l'autorité agisse, il ne faut pas seulement qu'elle s'impose, sinon elle n'est que force, mais qu'elle soit reconnue et acceptée ». C'est cette fonction de guide reconnu par les salariés qui permettra au manager de mener son équipe vers l'autonomie nécessaire pour grandir et se développer au plan personnel. Les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir seront pluridimensionnels.

Un groupe est multiple et de nombreuses personnalités se côtoient, avec certains classiques, qu'on retrouve assez communément :<sup>(57)</sup>

- Le timide : manque cruellement de confiance, et se détecte par des réactions de recul, d'effacement, avec une propension à adapter son comportement aux attentes des autres jusqu'à nier ses propres aspirations.

- Le susceptible : prend mal toute remarque même constructive qui lui est adressée, et réagit soit par une déconnection, un effacement, soit par de l'agressivité, une attitude défensive, dans tous les cas sans rechercher le côté positif des suggestions faites.

- Le rebelle : semble toujours en opposition avec les autres, et exprime son désaccord avec colère.

L'ensemble des traits de caractère évoqués révèlent un manque de confiance en soi qu'il peut être utile de tenter de restaurer, avant de vouloir construire un projet d'entreprise.

On dit souvent que « ceux qui se ressemblent, s'assemblent » : toute cohésion étant source de pacification, il va donc falloir rétablir cette confiance en soi d'abord individuellement, puis de manière collective, et parvenir à faire en sorte que chacun s'estime suffisamment pour participer à des échanges constructifs permettant de définir les attentes des uns et des autres, en bonne intelligence, selon les affinités de chacun, ou de trouver son compte dans les indications ou instructions données. Le travail sur le développement personnel est primordial dans ce contexte, et doit

---

(57) Les dossiers de PSYCHO - hors-série - Bien-être et efficacité au travail - décembre 2018.

prosperer sur différents axes. Le rôle du manager sera de faire preuve de bienveillance pour parvenir à faire prendre conscience à chacun de sa valeur, lui faire exprimer son ressenti, puis l'engager à participer selon ses capacités pour que l'entreprise progresse et que le service rendu soit toujours au meilleur niveau. Une fois l'estime de soi installée de manière durable et généralisée, on peut espérer une meilleure ambiance de travail, des initiatives positives, et une émulation qui renforceront la cohésion du groupe.

Mais l'estime de soi n'est pas la seule composante à prendre en compte pour instaurer un environnement permettant de se diriger vers le bonheur au travail : l'environnement sociétal, matériel et affectif en lui-même peut être un frein, ou au contraire induire un effet positif et être porteur de l'influx nécessaire au cheminement « dans la bonne direction ». Il faudra accompagner et mettre en place des définitions permettant au manager de faire les bons choix en fonction de son contexte de travail et des personnalités à encadrer, et ne pas vouloir se couler dans un moule préformaté qui ne peut par définition convenir à tous, dans la mesure où chacun reste une individualité et dispose de ses propres particularités, dans un groupe où le vivre-ensemble est parfois fragile.

Donner des outils au manager : pour ne pas être mal perçu, le manager devra expliquer ses projets et non pas imposer sa volonté. Définir des objectifs consensuels ou à tout le moins des priorités, motiver, convaincre, apprendre à critiquer sans démotiver, permettre à chacun de dire « non », voilà un certain nombre de pistes à suivre et approfondir, pour créer un climat de confiance et le rendre propice à l'épanouissement de chacun. Pour trouver, peut-être, le bonheur au travail au bout de la démarche ...

Même si selon Julia de Funès, « *Le bonheur ne se manage pas : c'est le sens que l'on porte à son travail qui rend heureux* »<sup>(58)</sup>.

### Le bonheur ou le Bonheur ?

Mais qu'en est-il de ce bonheur dont on parle de plus en plus ? Ou devrait-on dire ce Bonheur ? avec un grand « B » ? Est-il unique ? pluriel ? relatif ou absolu<sup>(59)</sup> ? Existe-t-il seulement ? On assiste depuis quelques années à un culte du bonheur qui fait réfléchir.<sup>(60)</sup>

Selon Martin Seligmann, chercheur en psychologie et professeur à l'université de Pennsylvanie, le bonheur ne serait pas une abstraction, mais un fait objectif et universel, susceptible d'être mesuré de manière exacte et impartiale. Selon lui, il résulterait pour 90 % de facteurs individuels et psychologiques, et pour le surplus, serait la conséquence de facteurs extérieurs tels que le revenu, l'éducation, le statut social. Il serait en conséquence accessible à tous sous réserve de détenir la bonne « méthode ». Les tenants de la **psychologie positive** ont ouvert la voie aux thérapies cognitivo-comportementales (TCC), « *centrées sur l'étude des comportements et émotions négatives chez l'individu, et les moyens de les surmonter* ». Chacun pourrait donc, selon

(58) Idée collaborative 2018 - Ville, environnement, travail, solidarité - SOCIALTER éditions, supplément à SOCIALTER n° 32 décembre 2018 - janvier 2019.

(59) Psychologie Réussir n° 24 - octobre 2018 - p. 55.

(60) Dossier Le culte du bonheur - Du travail à la vie intime, comment le bonheur est devenu la nouvelle norme - in SOCIALTER Economie sociale, alternatives, transitions - n° 32 décembre 2018-janvier 2019.

cette théorie, atteindre par lui-même le bonheur en recherchant en soi-même les éléments permettant son épanouissement personnel. Ce qui induit que si on n'atteint pas le bonheur, ce serait de sa propre responsabilité ?

La pression des réseaux sociaux est très importante en la matière : il suffit de quelques clics pour constater que tant Facebook qu'Instagram – entre autres – ne regorgent que de gens heureux. Chacun met en scène sa vie pour n'en projeter que les plus beaux clichés. Ceux qui ne sont pas exclusivement positifs sont stigmatisés, ce qui peut les conduire à l'anxiété, la culpabilité, voire l'autodénigrement ou le suicide.

Et la théorie du new management, très proche de la psychologie positive, se base sur un nouveau dogme : « *pour réussir, soyez heureux* ». En conséquence, le bonheur serait la clé de la réussite professionnelle, et non plus l'inverse. De là découlent les modifications profondes dans l'attitude des responsables des ressources humaines, qui vont proposer des cours de yoga, des salles de sport, des babyfoot, etc dans les entreprises, et la création de la fonction de chief happiness officer (CHO). Dès le recrutement, le potentiel du candidat est examiné, on recherche les personnes sachant conserver un esprit positif et combatif, et ayant la capacité de rebondir, les individus créatifs, autonomes, responsables et réactifs au changement. Chaque salarié serait en conséquence seul responsable de sa situation dans cette philosophie.

L'évaluation de la satisfaction personnelle et collective des individus et des sociétés ne date pas d'hier, puisqu'elle remonte au XVIII<sup>ème</sup> siècle. Jeremy Bentham, philosophe britannique, a participé à l'élaboration, dans les années 1780, de la théorie de l'utilitarisme. Le bonheur étant la différence entre la somme des plaisirs et la somme des peines, « *il plaide pour une société visant un bonheur maximal pour le plus grand nombre* ». C'est le « **calcul félicifique** »<sup>(61)</sup> qui « *permettrait d'évaluer le plaisir procuré par une action, en s'appuyant sur sept dimensions* », exposées dans *l'Introduction aux principes de morale et de législation* (1789). On va trouver comme caractéristiques déterminantes l'intensité du plaisir, sa durée, la certitude qu'avait l'individu de l'obtenir, sa proximité dans le temps, sa fécondité, sa pureté, et son étendue en nombre de personnes concernées.

Mais la mesure du bonheur a véritablement pris de l'essor avec l'apparition des sondages, les premiers instituts étant nés en 1935 aux Etats-Unis avec Georges Gallup, et en France en 1938 avec la fondation de l'Ifop par Jean Stoetzel. Dès l'après-guerre, le sujet du bien-être subjectif est étudié par ces instituts, qui demandent aux sondés de se positionner de manière qualitative (pas, peu, moyennement ou très heureux) ou quantitative sur une échelle de 0 à 10. L'économie du bonheur va induire des liens entre le bien-être déclaré et des données objectives telles que l'âge, le genre ou le revenu. Cette dernière variable semble plus particulièrement liée au bien-être : plus les revenus sont élevés, plus les gens seraient heureux. Mais d'autres éléments paraissent également peser dans la balance, tels que le fait même d'avoir un emploi, ainsi que les relations de travail, l'intensité du réseau social dans lequel on est intégré, et le statut matrimonial. On arrive ainsi à une contradiction avec la psychologie positive où le bonheur serait un choix, uniquement lié à la volonté d'être heureux, quelles que soient les circonstances, alors que les sondages laissent à penser que

---

(61) Dossier Le culte du bonheur – Du travail à la vie intime, comment le bonheur est devenu la nouvelle norme – in SOCIALTER Economie sociale, alternatives, transitions – décembre 2018-janvier 2019 – p. 24.

l'environnement induit directement des modifications sur l'état des sondés. Les facteurs externes auraient ainsi une influence sur le niveau de bien-être, et non plus exclusivement la seule volonté interne de chacun. Néanmoins, la mesure du bonheur n'est pas une science exacte : on observe en effet des niveaux de bien-être déclarés dans certains pays sans relation avec ce qu'on aurait pu attendre eu égard aux facteurs objectifs extérieurs.

Dès l'apparition de la philosophie grecque, la question de la voie menant au bonheur a été posée ... et a donné lieu à des approches différentes. Le bonheur, est-ce l'accumulation des plaisirs ? Les approches eudémoniste et hédoniste<sup>(62)</sup> s'affrontent en la matière. Calliclès *« fait l'apologie du plaisir et soutient que l'homme véritablement heureux est celui qui suit ses propres passions, s'adonne à ses caprices, et assume de vivre dans l'éternel recommencement des assouvissements passagers »*. Socrate au contraire *« explique que la bonne voie consiste dans la tempérance, la connaissance et la maîtrise de soi-même »*, et que le sage se reconnaît dans sa capacité à résister à ses pulsions immédiates. Un peu plus tard, Epicure a opéré un classement des désirs, opposant *« ceux qui doivent être comblés et ceux qui n'ont pas vocation à être suivis »*, la raison permettant de distinguer les uns des autres. S'il faut rejeter les désirs artificiels, il faut contenter les désirs naturels et nécessaires, indispensables à la survie et à la sérénité. Il faut éviter la dépendance, qui entraînerait la soumission de l'homme à l'exigence de ses désirs. L'épicurisme est en conséquence une *« pensée de la modération et de l'ascèse »*.

Le stoïcisme est dans la même voie, mais en allant plus loin, le rigorisme remplaçant la modération, et l'austérité la sobriété. Les Romains se sont emparés de cette doctrine pour en tirer les notions de courage et de vertu, bases de leur fierté de puissance militaire et civique.

Quant au christianisme, il déplace la recherche du bonheur après la mort et reste sur des principes proches du stoïcisme pour la partie mortelle de la vie.

D'autres, enfin, se sont interrogés sur le lien entre bonheur et générosité. L'altruisme est-il une composante du bonheur ? Ou le bonheur induit-il l'altruisme ? Ou les deux ? Il semble selon Rébecca Shankland, psychologue et maître de conférences à l'Université de Grenoble Alpes, que *« les personnes présentant un niveau élevé de bien-être sont plus enclines à venir en aide aux autres en raison de leurs ressources psychosociales, physiques, et mentales »*.

Et ... le bonheur rend-il vraiment heureux ?<sup>(63)</sup> Dans l'ouvrage *Le syndrome du bien-être* (L'Echappée, 2016), l'enseignant chercheur en sciences des organisations à l'université de Stockholm, Carl Cedeström, indique que *« plus nous nous efforçons d'être heureux, plus nous sommes malheureux. Et plus nous essayons d'être en bonne santé, plus nous sommes malades »*. C'est selon lui un effet pervers de l'injonction

(62) Dossier Le culte du bonheur - Du travail à la vie intime, comment le bonheur est devenu la nouvelle norme - in SOCIALTER Economie sociale, alternatives, transitions - décembre 2018-janvier 2019 - p. 28.

(63) Dossier Le culte du bonheur - Du travail à la vie intime, comment le bonheur est devenu la nouvelle norme - in SOCIALTER Economie sociale, alternatives, transitions - décembre 2018-janvier 2019 - p. 35.

au bien-être que la société nous impose depuis les années 1970. La multiplication des ouvrages concernant le développement personnel est un indice fort de cette dictature du bonheur, dont le processus est continu, ne s'arrête jamais, et peut mener à la dépression. De même que le reflet des réseaux sociaux, la crainte de ne pas être à la hauteur de ce que peuvent réaliser les autres va parfois mener à un effondrement personnel lié à des comparaisons sociales néfastes. Sur le plan professionnel, avoir l'air malheureux ou négatif peut selon Edgar Cabanas dans *Happycratie* (Premier Parallèle 2018) « paraître suspect aux yeux de sa direction et même de ses collègues », ce qui peut expliquer le « nombre croissant de crises existentielles, d'épuisements et de burn-out ». Il ne faut pas confondre psychologie positive, qui est un courant de pensée dont le but ultime n'est pas le bonheur de tous, et pensée positive, dont les ouvrages de développement personnel et les coachs se sont emparés, et qui n'a aucun fondement objectif étayé. La **psychologie positive** recherche avant tout l'épanouissement et le fonctionnement optimal des individus, groupes et institutions, par opposition à l'individualisme primaire gouvernant la pensée positive. Selon Albert Moukheiber, chercheur en neurosciences et psychologue clinicien, « il est urgent de réhabiliter la notion de tolérance à la frustration, et de baisser les attentes quant au bonheur, en gardant en tête qu'il s'agit d'un état éphémère ».

Les pistes de réflexion qui sont proposées ici ne doivent donc pas faire croire au bonheur universel au travail, mais à un épanouissement de chacun à un instant « t », qui peut mener au bonheur de certains d'entre nous, certainement pas la totalité ni de manière pérenne, les solutions à mettre en place étant évidemment « adaptatives » et évolutives. Améliorer la situation sera déjà un grand pas et apportera une grande satisfaction au manager et la reconnaissance de ceux qui en prendront conscience. Pour ce faire, le manager pourra agir sur l'ambiance de travail, mais également sur le développement personnel des collaborateurs, en se fondant sur divers outils.

## § 1 – LES DOMAINES À REPENSER

### A/ L'ambiance de travail

Le constat est fait : les difficultés rencontrées dans le monde professionnel ne sont plus un secret d'alcôve, mais apparaissent au premier plan, et des pistes sont à envisager pour éviter la dégradation de la situation. Mettre en place une ambiance propice qui permettra au salarié de s'épanouir (§ 1) supposera de penser à l'environnement de travail des salariés pour que chacun trouve sa place au travail, et donne le meilleur de soi-même (§ 2). Mais le matériel – qui aura à cœur de respecter la personnalité de chacun – n'est pas tout : présenter un poste de travail accueillant dans un office neuf ou réhabilité tenant compte des dernières tendances en matière de décoration, proposant une salle de sport et un lieu de détente avec babyfoot et coin sieste, toute autre piste restant à explorer, l'imagination de certains est fertile en la matière ... est tentant, mais il faudra accompagner cet emballage d'un contenu humain à la hauteur des promesses (§ 3), sous peine de voir se flétrir les plus belles fleurs ...

## I/ Améliorer le bien-être, le plaisir et l'efficacité

Changement de génération, changement d'approche<sup>(64)</sup> : on parle aujourd'hui de plus en plus des problèmes rencontrés au travail par les salariés mais dans leur peau, ne trouvant pas leur place, souffrant de la mauvaise ambiance de travail, harcelés, voire en burn-out. Le mal-être au travail est devenu un phénomène de société, ou à tout le moins, ne se cache plus, contrairement à la période précédente.

Le sondage « top 20 des pires métiers en 2019 établi par ChooseMyCompagny » plaçant les Clercs de notaire en tête en est une illustration.

Un employé heureux est un employé qui travaille bien, donc qui gagne en efficacité. Mais cette efficacité se doit d'être définie, de manière à pouvoir être quantifiée.

Le rendement ou la productivité se mesurent en rapport travail abattu / ressources utilisées (et temps passé). Mais il faut veiller à conserver une même qualité de résultat. L'équilibre entre ces composantes est le secret de l'efficacité.

Accompagner un salarié dans la recherche de la performance permet de le valoriser et lui donner une importance plus grande, qu'il fera croître par lui-même s'il se sent soutenu.

Les outils que l'on peut mettre à disposition de chacun pour lui permettre de mieux s'organiser pourraient être :

- Une « to-do-list » : demander de mettre par écrit – et superviser le résultat – ce que chacun entend réaliser dans la journée ou la demi-journée pour commencer, puis débriefer en fin de période ou le lendemain afin de déterminer si l'objectif était tenable, tenu, si non, pour quelle raison, et comment tenter de remédier aux obstacles qui sont survenus. Cette liste doit en outre prioriser les tâches selon leur urgence.

La théorique perte de temps initiale ne sera que passagère et au fil des exercices, le salarié se trompera moins, ou sera en mesure de définir plus vite le pourquoi du non-respect de l'objectif. Il sera aussi en mesure de justifier plus facilement un refus de nouvelle tâche, ou une temporisation, et ne se trouvera pas en défaut vis-à-vis de son supérieur.

L'échange permettra également que le responsable appréhende le temps réel nécessaire à la réalisation de certaines tâches, censées être facilitées par l'outil numérique, mais dont l'accomplissement suppose parfois une saisie ou une manipulation chronophages :

- Rester objectif sur ce qui est réellement tenable sur la période de référence, en intégrant une composante « tâches inattendues » (pour les urgences de dernière minute) ;

- Ne pas remettre sans cesse la même tâche au lendemain, mais se dire qu'une tâche non tenue deux jours de suite doit être la priorité pour le début de la troisième journée ;

- Si des réunions sont organisées, faire en sorte qu'elles soient les plus efficaces possibles ... rester debout pourrait obliger à rester concentré et efficace ;

(64) Les dossiers de psycho - hors-série - décembre 2018 - p. 15 Le mal-être au travail Management - mai 2019 n° 274 - p. 109 Le plaisir est le vrai moteur de l'action.

- Ne pas oublier de faire des pauses régulières, en profiter pour aérer la pièce, boire, grignoter, changer d'activité en bougeant.

Cette efficacité une fois atteinte – attention à ne pas s'endormir sur ses lauriers et continuer à chercher des pistes pour améliorer son efficacité : un brain-storming entre collègues sur les bonnes pratiques de temps en temps, ne peut que contribuer à partager des pistes d'amélioration pour chacun –, l'ambiance de travail, et donc le niveau de satisfaction personnelle, devraient s'en trouver grandis. Toute amélioration de l'efficacité fera gagner en bien-être, le salarié ayant la satisfaction du travail – bien – accompli.

Ces réflexions peuvent aussi surgir de manière impromptue, à l'occasion d'une pause-café ou gâteau, ou d'un repas, qu'il pourra être opportun d'encourager ... sans en abuser !

Qu'en est-il de cette relation entre l'efficacité (ressentie) et le bien-être (réel) pour la génération « Y » ? **Le manager se doit d'adapter son encadrement et ses références selon la catégorie de salariés qu'il doit gérer.** Il semblerait selon certaines sources, que la génération « Y », les moins de 30 ans, aient plus de mal à trouver ce bien-être et en conséquence l'efficacité attendue, ou l'efficacité attendue et en conséquence le bien-être au travail, l'un étant généralement la conséquence de l'autre, et vice-versa. La génération « Y » a cette particularité de jouer sur l'immédiateté : la vitesse à laquelle circule l'information, le lien de cause à effet entre tout besoin et sa satisfaction ... Or, l'efficacité ne peut se mesurer qu'au fil du temps, en apprenant patience, confiance en soi, coopération, le tout dans un climat bienveillant qui doit être mis en place sur la durée, toutes notions difficilement appréhendables pour la génération du « tout, tout de suite ». De la notion de « carrière sûre » envisagée dans leur jeunesse par les parents de cette nouvelle génération (on cherche la stabilité par l'évolution sur un même poste ou sa continuité logique), on est passé à la notion de « carrière satisfaisante » (il n'est pas envisageable de rester sur une occupation dans laquelle on ne s'épanouit pas immédiatement, autant changer de voie et tenter une autre piste, en attendant de trouver – enfin – la bonne). Mais le tout dans la seconde qui suit, sans prendre le temps d'avoir du recul, de laisser les choses se faire. Et comme chacun a l'ambition d'avoir sa propre liberté, ils oublient que la liberté de chacun finit où commence celle de l'autre, et souffrent en conséquence de frustrations diverses et variées de ne pas pouvoir aller aussi loin, aussi vite qu'ils le souhaitent, et de la manière qui leur convient sans prendre égard aux autres.

**Le challenge du manager sera alors de faire communiquer les générations, de prendre le meilleur de chacune, assembler les contraires, et finalement trouver les mots pour lier des manières de travailler qui semblaient antinomiques, mais qui au bout du compte peuvent devenir complémentaires.**

Une autre approche, prônée par Francis Boyer, spécialiste en innovation et auteur du *Plaisir au travail : du savoir-faire à l'aimer-faire*<sup>(65)</sup>, est celle de la mise en avant des « appétences ». Plutôt que de se préoccuper du diplôme du collaborateur, il faudrait lui demander ce qu'il aime faire, ce dans quoi il trouve de la satisfaction,

(65) Editions Eyrolles, 7 juin 2018.

de la motivation positive, de la passion, ce qui induira une plus grande autonomie, et de la créativité. Francis Boyer a créé un référentiel de trente appétences, qu'il conjugue avec les compétences des salariés, ce qui lui permet d'identifier les métiers et les missions les plus adaptés. De là naît un contrat entre le manager et le salarié, dans la mesure où les tâches confiées sont plus en adéquation avec les centres d'intérêt réels du salarié, qui accepte alors plus facilement d'exécuter à titre accessoire les tâches induites qui sont moins en corrélation avec ses aspirations profondes.

**Les entretiens annuels d'évaluation pourront être l'occasion de faire le point sur les centres d'intérêts et les appétences des différents membres de l'équipe : souhaitent-ils rester spécialisés dans un domaine particulier (ventes sur plans, successions, prêts), ou préfèrent-ils plus de variété dans les dossiers traités ?**

Cette approche suppose un échange régulier entre les échelons, et une connaissance approfondie des formations possibles pour que chacun trouve sa voie. Il est prouvé que celui qui est à l'aise dans ce qu'on lui demande développera des compétences insoupçonnées et fera avancer l'ensemble de l'équipe.

## II/ Revoir l'environnement matériel

Pour remédier au mal-être ressenti par le salarié ou détecté par l'encadrement, certains se sont essayés à appliquer des « philosophies » de vie dont un volet au moins s'intéresse plus ou moins directement à l'environnement matériel, tant personnel que professionnel. Toutes les écoles sur le bien-être au travail font apparaître une dimension matérielle. Encore faut-il détecter ce qui correspond à chacun. Si d'aucuns sont attirés par les pays nordiques et vont se reconnaître dans le *hygge* (a), d'autres seront plus à l'aise avec le feng-shui oriental (b).

### a) *Le hygge*

Le *hygge*<sup>(66)</sup> (prononcez hou-ga ou heu-geu ou hu-gueu) est une notion d'origine danoise et norvégienne, qui combine sentiment de bien-être, humeur joyeuse, et atmosphère intime et chaleureuse par la recherche de la douceur, sans équivalent direct en langue française, les mots qui pourraient s'en rapprocher le plus étant ceux de « cosy » ou « chaleureux ». Il s'agit d'un état d'esprit positif procuré par un moment jugé réconfortant, agréable et convivial. Le *hygge* est un art de vivre, l'art de profiter des petites choses, de se satisfaire de ce que l'on a, de lâcher prise. On peut ainsi en conclure que le *hygge* se compose autant d'éléments extérieurs que personnels au salarié.

Néanmoins, le *hygge* ne s'applique pas, au Danemark, au plan professionnel, il est réservé à la sphère familiale. On peut néanmoins en retrouver des composantes dans la **bienveillance** que les Danois exercent vis-à-vis de l'autre, y compris dans le domaine professionnel, où la mise à l'épreuve ne sera jamais de rigueur. Cette attitude

(66) Les dossiers de PSYCHO – hors-série – Bien-être et efficacité au travail – décembre 2018 – p. 39.  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Hygge>

- <https://celsa-rh.com/2018/02/hygge-recette-danoise-bonheur-appliquee-travail/>.

permettra une prise de confiance plus rapide et un développement des qualités de chacun plus rapide.

Dans le contexte professionnel, et compte tenu de la culture française, on considèrera en priorité l'aménagement de l'espace de travail, l'état d'esprit du salarié, et subsidiairement l'environnement managérial ... qu'il ne faudra cependant pas oublier.

Selon André Gide, « *la première condition du bonheur est que l'homme puisse trouver sa joie au travail* ».

Pour ce faire, les Danois ont a priori découvert la recette miracle, puisque c'est dans ce pays que les salariés semblent le plus épanouis parmi les états membres de l'OCDE<sup>(67)</sup>. Ils ont apparemment trouvé le bon **équilibre entre temps consacré à la vie professionnelle et à la vie personnelle**, et seraient plus productifs au travail parce que plus investis en dehors du travail pour leur famille et leurs amis. La combinaison de la flexibilité du temps de travail et de l'autonomie laissée aux salariés, dans un cadre de confiance, les amènerait à s'organiser et à être plus efficaces. Certains patrons ont tenté l'aventure en France et semblent avoir un retour positif et trouver leur compte dans ce fonctionnement proactif. Mais s'il s'agissait de la panacée, il serait sûrement généralisé ? Ce mode de fonctionnement suppose une confiance que certains ne sont pas prêts à accorder, un exemplarisme qui n'existe pas partout, une ouverture d'esprit qui peut tarder à se mettre en place, eu égard notamment à l'histoire qui est la nôtre.

Pour être plus détendus sur leur lieu de travail, les adeptes du hygge tentent également de transformer leur espace de labeur en un endroit accueillant : il suffit parfois de peu de chose, une touche de couleur, une plante verte, un diffuseur d'huiles essentielles, une bougie ... le tout dans un bureau désencombré où ne trôneront que les dossiers effectivement traités dans un espace-temps proche. Il est vrai que la tendance « open-space », voire bureau partagé actuelle suppose une concordance des idées sur la notion d'environnement accueillant ... Faire cohabiter des personnalités antinomiques peut donc a priori se révéler contre-productif, au moins sur le plan du hygge ... Et là encore, faire changer les habitudes n'est pas chose aisée, et revoir son organisation de l'espace ne se fait pas forcément du jour au lendemain, suppose une volonté de changement, et que la configuration des lieux le permette.

Les prérequis matériels du hygge ? Bougies (beaucoup), boissons chaudes, gâteaux et pâtisseries, de préférence faits maison, le tout de manière totalement déculpabilisée (d'une certaine manière en opposition avec la tendance « healthy » présente dans notre société), matières naturelles, tons pastels, neutres, et poudrés, espaces désencombrés. Pour les gourmands, les Danois organisent généralement le vendredi un petit-déjeuner en commun ... manière de partager même dans le cadre matériel du lieu de travail des moments agréables.

Pour ceux qui ne souhaitent pas passer du « rien » au « tout » en une fois, on peut suggérer une transition en douceur, par l'organisation de moments détendus à l'occasion des fêtes du calendrier ? galette des rois, lapin de Pâques, 1<sup>er</sup> mai et son

---

(67) Organisation de coopération et de développement économiques : organisation internationale d'études économiques dont les pays membres – des pays développés pour la plupart – ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché, créée en septembre 1961.

muguet, fête de la musique, Saint-Nicolas, Noël ... un moment passé ensemble, ou juste une attention sur le bureau ... la manière de faire devra sûrement être revue en ces temps de covid ...

Néanmoins, chaque médaille a son revers, et la conséquence esthétique de la mode du hygge pourra être l'apparition d'espaces qui se ressemblent, une uniformité qui prend le pas dans nombre de lieux où nous sommes amenés à nous rendre, et un risque de voir apparaître une certaine lassitude face à cette uniformisation de notre monde ...

Mais le hygge est également présent dans l'attitude de chacun : le hygge suppose un état d'esprit particulier, issu de la volonté de chaque personne, favorisé par l'environnement matériel qui a été mis en place. Il s'agit de profiter de chaque moment en recherchant le positif, s'armer de bienveillance, sourire, rester courtois, prendre le temps d'échanger de manière amicale entre collègues, partager pendant les pauses, ou en dehors du temps de travail, selon les centres d'intérêts des uns et des autres ... Tous ces éléments sont autant de composantes de cet état d'esprit innovant. Et se ménager des temps de pause en dehors de son bureau, bouger, renouveler l'air en aérant les espaces régulièrement en font également partie. Le hygge se partage. L'archétype de celui qui est hygge ? Baloo, dans le *Livre de la jungle*<sup>(68)</sup> !

Dans le hygge, il faut également accepter de ne pas être parfait ... et ça, ça se travaille !

### b) *Le feng-shui*

Toute sensation d'inconfort dans un espace peut provenir d'une mauvaise circulation des énergies, diront certains.<sup>(69)</sup> Le Feng shui a comme but de faire émerger les bonnes énergies et de trouver prospérité, équilibre et bien-être. Art de vivre ancestral, le Feng shui tend à favoriser la bonne circulation du Chi (une énergie vitale naturelle) afin qu'il imprègne notre esprit et notre corps. Cela suppose une décoration et un aménagement intérieur équilibrés et harmonieux, s'inspirant de l'ordre et du rangement (il est vrai que l'espace libre et non encombré n'est pas une tendance forte dans les pièces occupées par les rédacteurs du notariat), afin que de par l'organisation du bureau on ne garde que l'essentiel à portée de main et qu'on augmente de ce fait l'efficacité dans le travail. De la même manière, l'environnement de travail doit être propre et sain, sans poussière, et aéré régulièrement. L'apport d'une plante verte, installée dans un joli pot, peut favoriser la créativité, mais il s'agit de choisir des plantes aux formes douces, en évitant les cactus et plantes à feuilles anguleuses. Le principe est le même pour la table de travail, qui doit comprendre le moins d'angles vifs possibles, le matériau étant important également selon la préoccupation principale attendue (précision, clarté, énergie, solidité, etc). L'orientation joue un rôle primordial, la position du bureau face à une porte ou dans l'axe d'une porte ou d'une fenêtre étant à éviter ... Les étagères devraient être positionnées sur le côté, de préférence fermées ou vitrées. Quant aux couleurs, leur choix va influencer sur l'état d'esprit de l'occupant des lieux : douces et tendres elles favorisent le Yin et la détente,

(68) *The Jungle Book*, Wolfgang Reitherman, film, 1967.

(69) <http://blog.kollori.com/5-regles-dor-pour-decorer-un-bureau-grace-au-feng-shui/>

- <https://www.westwing.fr/magazine/idees-deco/bureau-feng-shui/>

- <https://www.capital.fr/votre-carriere/7-conseils-pour-amenager-un-bureau-a-la-mode-feng-shui-1202872>.

vives comme le Yang, elles stimulent l'énergie ; le bleu et le vert apaisent, le jaune suscite la créativité, le mauve la concentration ... Le bureau une fois installé, désencombré, doit recevoir suffisamment de luminosité, et l'environnement peut être agrémenté d'un purificateur d'air ou d'un diffuseur d'huiles essentielles, d'une décoration basée sur les pierres précieuses, les cristaux, et des cadres sélectionnés en fonction d'objectifs précis, qu'il conviendra de changer régulièrement pour conserver leur aspect bénéfique.

Quoi qu'il en soit, et même si les modifications souhaitées partent d'un bon sentiment, il faudra concilier les souhaits des uns et les possibilités des autres, et il y aura la contrainte de l'organisation de l'espace à l'office à prendre en compte : associer salariés et patrons à la démarche pour trouver le juste équilibre entre ce que l'on voudrait et ce que l'on peut mettre en place, tenir compte de la taille de l'office, du profil du personnel, et déterminer l'ambiance générale qu'on espérerait instaurer ...

Certains préféreront travailler seuls dans une pièce, avec un silence absolu, supposant donc une porte que l'on puisse fermer, d'autres se sentiront opprimés s'ils ne peuvent pas compter sur une présence à leurs côtés et une porte ouverte.

Gardons à l'esprit qu'il n'y a pas de modèle idéal et applicable partout, contrairement à ce que voudraient nous faire croire les décorateurs d'intérieur (profession en plein essor s'il en est) : il faudra s'adapter et impliquer toutes les personnes concernées.

### **III/ Travailler sur les composantes humaines**

Une fois l'environnement matériel adapté, il va falloir se préoccuper de l'atmosphère de travail. Celle-ci suppose la mise en place d'une relation de confiance (a), de faire preuve de bienveillance (b), mais également de se préoccuper de l'organisation de l'équipe en faisant preuve de leadership (c).

#### **a) La confiance**

La confiance accordée aux salariés est un autre aspect du management nordique. Cette confiance doit amener les salariés à développer une **autonomie** qui les mènera vers la découverte de ce qui fait sens, la réflexion personnelle permettant d'apporter la plus-value nécessaire à leur bien-être personnel, et corrélativement au développement de l'ensemble des salariés. Le manager pourra se recentrer sur sa vraie mission, mener son équipe, plutôt que de se perdre dans une multiplicité de petites tâches qui pour être importantes n'en sont néanmoins pas essentielles pour la gouvernance de l'entreprise.

Cette confiance permettra au manager de déléguer les tâches pour lesquelles parfois certains seront plus armés, formés, ou tout simplement qui valoriseront les salariés et leur permettront de ce fait de se dépasser et d'aller de l'avant plutôt que de se laisser glisser au fil de l'eau.

Porter personnellement moins de projets, de toutes tailles, libèrera l'esprit du manager qui aura alors l'opportunité de se rendre disponible pour **écouter ses salariés** - opportunité dont il faudra se saisir.

**Pour pouvoir faire confiance aux autres, il faut avant tout se faire confiance à soi-même, ne serait-ce que pour faire les bons choix de délégation ... Fixer des tâches ou des objectifs réalistes selon les capacités de chacun doit rester une priorité de chaque moment. Tout en gardant à l'esprit que l'équilibre entre les différents pans de notre vie est primordial, afin que l'épanouissement de part et d'autre soit optimal.**

Pendant la confiance n'est pas à sens unique : avoir confiance en ses salariés est une chose, inspirer confiance à ceux avec qui l'on travaille en est une autre.<sup>(70)</sup> Il faut pour ce faire avoir une attitude optimiste et ouverte, être accessible aux autres, et se souvenir que chacun peut progresser pour peu qu'on lui en donne l'opportunité, qu'on soit juste et impartial pour éviter les rumeurs, le favoritisme, etc.

Une fois ce climat favorable instauré, la coopération va permettre de construire ensemble et de faire grandir les projets de l'entreprise. Il n'en reste pas moins que le manager doit avoir le courage de faire passer aussi les messages négatifs : pour conserver la confiance de l'équipe, il s'agit que chacun soit récompensé pour ses efforts, mais également que les choses négatives soient dites dans une atmosphère apaisée et constructive.

Pour conserver la confiance de l'équipe, le manager doit faire preuve d'une exemplarité sans faille et mettre en pratique à titre personnel les principes qu'il prône. Il doit également respecter des règles de discrétion et conserver par devers lui les éventuelles confidences qui pourront lui être faites – sans les encourager néanmoins, sous peine de changer de rôle et de devenir confesseur plutôt que manager.

#### *b) La bienveillance<sup>(71)</sup>*

**Pour éviter de terminer à bout, les perfectionnistes notamment devront accepter de faire preuve de bienveillance ... envers eux-mêmes pour commencer.<sup>(72)</sup>**

En cas d'échec, les deux réactions consistant à rechercher un coupable extérieur, ou à se mortifier sont aussi peu constructives l'une que l'autre. Il s'agit alors de trouver une autre voie : ne plus vouloir tout maîtriser vingt-quatre heures sur vingt-quatre, accepter que tout ne soit pas parfait du matin au soir et du soir au matin, du premier au dernier jour de la semaine, du mois, ou de l'année, lâcher prise et s'occuper de soi de temps en temps ... ou un peu plus souvent. Il faut accepter ses propres erreurs, même si cela projette une image un peu ternie, assumer de se relâcher et de ne pas se consacrer exclusivement à son activité professionnelle et lever le pied sur le contrôle de tous les instants que l'on s'impose. Il faut se rappeler que les jugements négatifs, en particulier ceux que l'on s'adresse à soi-même, sont rarement constructifs. Le

(70) Les dossiers de psycho - Hors série - Bien-être et efficacité au travail décembre 2018 - p. 45 Inspirer confiance.

(71) Voir *supra*.

(72) Les dossiers de psycho - décembre 2018 - p. 23 Etre bienveillant avec soi et les autres.

Harvard Business Review France - février-mars 2019 - p. 79 soyez bienveillant envers vous-même : le pouvoir de l'auto-compassion.

challenge est de se considérer, de se trouver des qualités même lorsqu'on fait des erreurs, et se souvenir que ces faux pas sont une manière de trouver la voie pour l'avenir, que ces petits événements ne caractérisent pas ce que l'on est soi-même, mais un instant dans une vie.

Il arrive à chacun, au cours d'une carrière, de passer à côté d'une particularité juridique dans un dossier ... Certaines erreurs sont rattrapables, d'autres le sont plus difficilement, voire pas du tout. Il n'en reste pas moins que l'on ne va pas se remettre totalement en question pour autant ... le prochain dossier présentant cette spécificité sera traité parfaitement.

Un bon moyen pour y parvenir : chercher l'intention positive dans tout acte. Faire preuve de compassion au lieu de rechercher la détermination, l'opiniâtreté et le dur labeur permet de se juger avec réalisme et de se persuader qu'il est possible de s'améliorer.

Appliquer ce principe aura une conséquence immédiate : la bienveillance dont on fait preuve envers soi va déteindre sur les autres, et on acceptera plus facilement les imperfections dans le comportement ou les résultats de ses collaborateurs, dans la mesure où on ne blâme pas la personne, mais on regrette l'erreur. C'est également dans cette optique qu'on avancera, en développant les capacités qu'on a en potentiel, voir « positif » et « optimiste », au lieu de rester figé sur l'acquis et de ressasser le négatif. Finalement, c'est peut-être cette attitude qui ouvrira les yeux sur une évolution professionnelle possible, en réorientant certains vers des postes qui leur offriront des horizons plus vastes.

### c) *Le leadership*

On trouve dans les dossiers de Psycho, hors-série de décembre 2018, une définition du leadership suggérant une manière de l'exercer qui correspond à un effet de mode, le management horizontal : « *Le leadership est la capacité à mener des hommes, à les diriger, à les motiver pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Et certains leaders n'hésitent pas à partager ce leadership avec leurs employés, afin, notamment, de les fidéliser, en leur attribuant une vraie place au sein de l'entreprise.* »

Historiquement, le leadership faisait penser au capitaine menant son bateau à bon port. Lui seul était responsable de ses décisions, bonnes ou mauvaises, et aucun de ses salariés ne se sentait directement concerné par la route suivie.

Le vent a tourné depuis la fin des années 1980, avec la mode du management participatif : chaque salarié est ainsi encouragé à participer au processus de décision en faisant valoir ses idées créatives. On fait place à la collaboration, au sentiment d'égalité ou tout du moins de partage du pouvoir, la décision finale relevant bien évidemment toujours du manager. La forme de cette participation a évolué au fil du temps : de la boîte à idées on est passé au brainstorming. Attention néanmoins à ne pas se perdre dans des réunions à n'en plus finir dont le résultat est parfois décevant. Aujourd'hui, au moins dans les petites structures, la discussion autour d'un café - ou le fameux entretien annuel d'évaluation lorsqu'il est mené régulièrement et de manière constructive - a les mêmes effets. L'avantage de cette horizontalité est la mise en avant de la **responsabilisation** de chacun, pour que tous se sentent

concernés par la marche de l'entreprise et s'investissent sur la durée. Ce type de management aurait pour mérite de rendre l'équipe plus stable sur la durée, d'éviter les rotations à n'en plus finir ... Attention néanmoins à ne pas en faire un miroir aux alouettes, et à tenir effectivement compte des idées proposées, sous peine de voir le piège se retourner contre son instigateur. Il s'agit d'encourager réellement les initiatives personnelles, et d'accueillir avec intérêt les idées nouvelles en impliquant vraiment chaque personne qui souhaite faire valoir son opinion dans le processus décisionnel ... Les évolutions rencontreront alors moins de résistance, comme n'étant pas imposées, mais pensées ensemble.

## B/ Le développement personnel

Pour parvenir à avancer de manière constructive, il faut tout d'abord se connaître (I). Ce préambule une fois acquis, c'est la maîtrise de soi qu'il faudra atteindre (II), pour ne pas se laisser submerger (III).

### I/ Se connaître : augmenter l'estime de soi

**Réussir son management suppose ainsi de commencer par permettre à chacun de (re)trouver son estime de soi ...**

« Le verbe *estimer* vient du latin *estimare* qui signifie « évaluer » au sens de *porter un regard sur quelque chose et peser sa valeur*. Ainsi, l'estime de soi est à la fois la perception que l'on a de soi (« *Qui suis-je « moi » avec mes traits particuliers ?* ») et la manière (le degré) dont on juge cette vision de soi (« *Qu'est-ce que je vaud ?* »). Ce jugement que l'on porte de l'intérieur sur soi forme l'autoévaluation. Pas toujours facile de s'estimer à sa juste valeur ! Entre l'opinion qu'on a de soi, la perception des autres, l'élan des succès et le poids des échecs, l'écart entre ce que je suis, ce que je montre aux autres, ce que je voudrais être et ce qu'on perçoit de moi, comment s'y retrouver ? »<sup>(73)</sup>

Donner les clés de cette recherche aux salariés, pour qu'ils (re-)trouvent un équilibre personnel indispensable va constituer la première marche d'un voyage collectif vers une ambiance plus apaisée, qui pourra mener – peut-être, individuellement ou collectivement – au bonheur au travail ...

Tous ne sont pas égaux devant la recherche de l'estime de soi : si pour certains, c'est un état « naturel », qui peut tout de même être parfois un peu secoué, pour d'autres, la quête est semée d'embûches, et ne mènera qu'à un niveau peu élevé d'estime de soi. Malgré tout, on peut tenter de faire évoluer chacun vers plus de sérénité, en lui donnant certaines pistes de réflexion. L'estime de soi comprend différentes composantes,<sup>(74)</sup> qu'il va falloir explorer successivement :

- Composante matérielle : elle comprend le niveau de vie lié aux revenus et corrélativement l'existence sociale qui y est attachée. Une fois la spirale enclenchée, il est difficile d'en sortir, le manque d'estime de soi générant souvent l'inertie, tantôt en favorisant la fuite, tantôt en induisant la passivité, tantôt en créant de l'agressivité,

(73) Les dossiers de psycho - décembre 2018 - p. 7 Qu'est-ce que l'estime de soi ?

(74) Les dossiers de psycho - décembre 2018 - p. 54 et suivantes Les différents piliers de l'estime de soi.

le tout au lieu de se prendre en main et d'aller de l'avant petit à petit, seul ou avec un soutien extérieur.

- **Composante affective** : ne vivre qu'au travers de l'image de soi que reflète son entourage, personnel ou professionnel, ne peut être satisfaisant. Chacun doit alimenter son propre moteur, et ne pas compter uniquement sur le carburant fourni par les autres.

- **Composante sociale** : la baisse d'activité ou le peu de satisfaction que l'on trouve dans son activité peuvent induire un sentiment d'inutilité sociale. **Il est important de conserver un équilibre dans le temps consacré à soi-même et celui accordé à interagir avec autrui.**

- **Identité et appartenance** : chaque individu recherche sa place et va créer un rôle, plusieurs en réalité, qu'il tiendra dans les différents cercles qu'il sera amené à fréquenter. C'est la réussite dans l'intégration et dans la reconnaissance du groupe qui induira également un niveau d'estime de soi directement lié au ressenti de celui qui cherche sa place. Il faut accepter de ne pas être reconnu partout, et choisir le cadre dans lequel on revit.

- **Reconnaissance** : il ne faut pas confondre recherche de la reconnaissance de sa valeur – légitime – et dévouement, où la personne se fond dans ce que l'autre attend, mais ne trouve pas son propre épanouissement.

- **Composante professionnelle** : certains sont compétents mais n'en sont pas conscients, ou ne perçoivent pas leur qualité réelle. Il faut alors faire le tri des imposteurs et de ceux qui n'en ont que les symptômes. Et pour ces derniers, trouver la clé pour leur faire prendre conscience de la valeur de leur savoir-faire, de leur savoir-être et de leur savoir.

- **Accomplissement de soi** : attention à ne pas confondre accomplissement personnel, qui suppose au préalable la définition d'un but individualisé à atteindre, dans la durée, et comparaison avec « les réussites des autres », éventuelle immédiateté de la satisfaction d'un désir ...

La force d'un bon manager sera de détecter le niveau d'estime de soi de chacun de ses collaborateurs. Mais une fois cette détermination effectuée, encore faut-il pouvoir aider ceux qui en ont besoin à améliorer leur situation, en les amenant à faire progresser cette estime de soi qui leur fait souvent cruellement défaut. Certains ont une capacité de résilience plus importante que d'autres : ils parviendront à initier un processus de régénération grâce à des ressources puisées en eux-mêmes. Mais avant tout, il faudra les aider à définir l'événement qui est à l'origine de la perte d'estime de soi, et contourner l'écueil de l'éventuel blocage du salarié lorsqu'on tente de lui ouvrir les yeux sur les travers qu'il manifeste, mais qu'il refuse toute « critique » même constructive, qu'il faudra alors formuler de manière ouverte, et non pas comme un jugement couperet. Le manager devra également faire comprendre au salarié que sa position ne l'oblige pas à tout accepter et qu'il a le droit de dire « non ».

Attention néanmoins : être manager n'est pas être psychologue, et à trop vouloir en faire on risque d'ouvrir la boîte de Pandore et de ne pouvoir la refermer ... Réussir à passer au-delà de ses démons, et à s'affirmer suppose parfois un accompagnement professionnel qu'il faut éventuellement conseiller. Commencer par mieux se connaître

pour d'abord s'accepter, puis s'aimer ... c'est un cheminement qui peut être long, demander beaucoup d'énergie, qui ne sera pas toujours achevé, mais qu'il sera toujours utile d'initier. Soit personnellement si on en a la lucidité. Soit par le biais d'une personne extérieure, qui peut être le manager.

## II/ Se maîtriser

La maîtrise de soi se caractérise tout d'abord par un effort de volonté sur soi-même : on parle de self-control (a). Mais il s'agit de ne pas se laisser submerger par des stéréotypes et des préjugés (b) qui ont la vie dure et prennent à certaines occasions le pas sur la raison. C'est alors parfois l'intelligence émotionnelle qui permettra de reprendre le dessus (c).

### a) Par la volonté - le self contrôle

De plus en plus d'études semblent laisser entendre que le bonheur serait à la portée de tout un chacun à condition de *le vouloir*.

Kelly McGonigal<sup>(75)</sup> indique que : « *aujourd'hui plus que jamais, les gens se rendent compte que la volonté - la faculté de maîtriser son attention, ses émotions et ses désirs - influence la santé physique, la sécurité financière, les relations et la réussite professionnelle ...*

*Pourtant, la plupart des gens expérimentent ce que l'on pourrait appeler des pannes de volonté - à un moment ils maîtrisent leur volonté, un instant plus tard ils sont dépassés et ont perdu le contrôle ... les Américains citent le manque de volonté comme la raison numéro un pour laquelle ils ont du mal à atteindre leurs objectifs. Certains se sentent alors coupables d'abandonner ou de laisser tomber les autres. D'autres se sentent à la merci de leurs pensées, de leurs émotions ou de leurs envies irrésistibles, leur vie étant dictée par des impulsions plutôt que par des choix conscients. »*

Elle constate une **prépondérance des personnes qui maîtrisent** le mieux leurs actions, leurs émotions, et leur attention en matière de réussite. On réfléchit avant d'agir - il s'agit de régler un conflit intérieur - au lieu de réagir instinctivement à des stimuli extérieurs. Ce self-control suppose une conscience de soi pour ne pas aller au plus simple et effectuer les choix conscients qui vont conduire à atteindre le but que l'on s'est fixé, et qui permettra un contentement menant à un ressenti proche du bonheur. Les chercheurs tendent à constater que le self-control tient à la fois du psychologique, mais également de la physiologie. On pourrait améliorer sa maîtrise de soi par des exercices de respiration notamment. C'est peut-être l'une des raisons qui poussent certains à organiser des cours de yoga ou de méditation sur le temps de travail ... Kelly McGonigal conseille néanmoins de ne pas tenter de tout maîtriser et de laisser un peu de « mou » dans le self-control pour conserver du punch, celui-ci étant consommé en grande quantité lorsqu'on tente d'être sans cesse dans la maîtrise, et que plutôt que de choisir la solution de facilité, on se met en danger en partant dans la voie la plus difficile.

---

(75) L'instinct de volonté - Comment renforcer votre persévérance et mettre fin à la procrastination pour atteindre enfin tous vos objectifs - La solution pour les adeptes chroniques de la paresse - Guy Trédaniel éditeur 2017 - p. 9.

Pour ne pas perdre pied trop vite, et penser qu'on a plus de maîtrise que ce qu'il en est effectivement, il peut être utile de se « laisser aller » de temps à autre, et choisir de faire quelque chose de « mal » ... pour compenser ... comme on se laissera aller à un excès même pendant le régime le plus drastique.

Même si on s'est promis de terminer un dossier avant la fin de la journée, si l'on constate qu'on fait du sur-place et que la rédaction ne progresse plus, il vaut mieux décider de prendre de la distance et revenir un peu plus tôt le lendemain, frais et dispo, et reprendre les choses à tête reposée : ne pas se laisser dépasser par ce que l'on pense devoir faire, mais décider de reporter une partie suppose parfois un gros effort de volonté.

Ce qui permettra de continuer à avoir des résultats encourageants est la promesse du bonheur, but à atteindre, attendu, plutôt que l'expérience directe du bonheur.

#### *b) En combattant les stéréotypes et les préjugés*

Attention à ne pas se laisser influencer par les stéréotypes, entraînant de nombreux préjugés.<sup>(76)</sup>

Pete Stone, fondateur de Just Different, cabinet spécialisé dans le management de la diversité, est intervenu dans le notariat pour attirer l'attention de nos confrères sur les effets insidieux des stéréotypes. Il définit le stéréotype comme l'attribut associé à une catégorie de personnes dans laquelle chaque individu va avoir tendance naturellement à se placer, en fonction des ressemblances qu'il détectera. Quant au préjugé, c'est « l'évaluation ou le jugement qu'on associe à un stéréotype, à savoir positif, négatif ou neutre ». Le préjugé entraîne des discriminations. Ainsi, les choix des employeurs seront dictés par un élément clivant .... « Par exemple, les femmes ayant plusieurs enfants (catégorie) passent beaucoup de temps à s'en occuper (stéréotype) et sont donc moins disponibles (préjugé négatif). Mieux vaut donc ne pas les recruter à un poste nécessitant une disponibilité importante (discrimination négative). A l'inverse, les femmes ayant plusieurs enfants et leur consacrant du temps doivent être très organisées (préjugé positif). Mieux vaut recruter une personne de cette catégorie à un poste nécessitant un grand sens de l'organisation (discrimination positive) ».

Il y a trois types de stéréotypes : hétéro - il s'agit des appréciations inter-catégories ayant comme conséquence potentielle le rejet et la discrimination, auto - ce sont celles intra-catégorie entraînant parfois le manque de confiance en soi, et méta - il s'agit de l'opinion qu'un individu d'une catégorie attribue aux individus d'une autre catégorie sur la sienne, qui mène à l'autocensure ...

« Ces mécanismes s'appliquent à toute personne qui n'est pas dans la norme », illustre le consultant. « Les étrangers considèrent souvent qu'ils n'ont pas le bon diplôme pour exercer en France ».

(76) Solution Notaire n° 36 - 7 novembre 2019.

Il s'agit en conséquence de faire le tri entre ceux qui, objectivement, n'ont pas les compétences requises, ceux qui pensent ne pas être capables d'occuper le poste et s'auto-censurent, et ceux qui volontairement, tout en sachant avoir la possibilité de donner satisfaction, font le choix de rester en retrait et de ne pas postuler.

Quoi qu'il en soit, il faut tordre le cou aux préjugés pour gagner en confiance et augmenter la performance. Ceci suppose de prendre conscience de leur existence, des travers qu'ils génèrent, et de **retrouver un réel libre-arbitre** dans la détermination de ses choix. Les classifications ne se doivent pas d'être génériques, mais il faut garder à l'esprit que tout un chacun conserve des particularités propres qui sont des forces.

Il s'agit en conséquence de connaître son propre fonctionnement, « *il faut avoir le courage d'accepter ses propres stéréotypes, ceux qui gouvernent chacun d'entre nous, pour ensuite réduire leur portée* ». Des tests sont disponibles pour se découvrir ... « *Mieux vaut être disponible, tranquille et détendu* », recommande Pete Stone. « *C'est très désagréable de s'y confronter mais très intéressant et bénéfique pour les relations interpersonnelles. Tant qu'on ne se connaît pas, on ne peut pas travailler sur soi et avancer dans son environnement de travail.* » Les stéréotypes sont souvent présents dans les appréciations hommes/femmes. Attention à ne pas se contenter d'une non-discrimination, mais à se confronter à une réelle inclusion.

Les stéréotypes doivent également être écartés en ce qui concerne l'apparence des personnes (grossophobie, tatouages, coiffure, tenue vestimentaire, etc), même si certains codes peuvent rester exigés notamment pour les salariés pouvant se trouver en contact avec la clientèle selon le Défenseur des droits.

Les particularités physiques de certains salariés, telles la couleur des cheveux, les tatouages apparents, les piercings, peuvent déconter, voire rebuter au premier abord, mais sont susceptibles de révéler un caractère trempé et volontaire, pouvant apporter un élan dans une équipe trop consensuelle. Il faut creuser et chercher ce qui se cache derrière ce besoin de se singulariser, et voir si cette envie d'attirer l'attention peut être mal perçue par la clientèle, et comment on peut lisser les traits les plus marqués. Mais si le patron passe outre la première impression, pourquoi le client ne le pourrait-il pas ? D'autant que le contact physique n'est pas systématique et que le salarié a le temps de faire ses preuves avant de rencontrer le client ...

### c) En développant l'intelligence émotionnelle

Sur le site [lesdefinitions.fr](http://lesdefinitions.fr)<sup>(77)</sup>, on trouve ce qui suit : « *du latin intelligentia, la notion de l'intelligence est liée à la capacité de faire les meilleurs choix pour trouver une solution... L'intelligence concerne la capacité de comprendre et d'élaborer des informations afin de les utiliser convenablement* ». « *Emotionnel, par ailleurs, est un adjectif qui se dit de ce qui appartient ou qui est relatif à l'émotion (un phénomène psycho-physiologique qui suppose une adaptation à l'évolution des exigences environnementales). Ce ou celui qui est émotionnel est également émotif (sensible aux émotions).* »

Dès 1920, Edward L. Thorndike a évoqué l'intelligence sociale, définie comme la « *capacité basique à comprendre et motiver d'autres personnes* ». Puis David Wechsler,

(77) <http://lesdefinitions.fr/intelligence-emotionnelle>.

dans les années 1940, a insisté sur la prise en compte des aspects émotionnels dans la validité des tests d'intelligence. Howard Gardner a ajouté une septième intelligence à la liste de celles existantes : l'intelligence interpersonnelle, dont la définition rappelle celle de l'intelligence émotionnelle. Le terme en lui-même est apparu en 1985 dans la thèse du Docteur Wayne Payne, *Une étude des émotions : le développement de l'intelligence émotionnelle*.

Concept proposé en 1990 par les psychologues Peter Salovey et John Mayer, qui ont défini l'intelligence émotionnelle comme « une forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes »<sup>(78)</sup>, c'est le psychologue américain Daniel Goleman qui l'a vraiment mis en avant en 1995 dans son ouvrage « Intelligence émotionnelle »<sup>(79)</sup> : il se réfère à la **capacité de reconnaître ses propres sentiments et ceux des autres**. On considère qu'une personne est intelligente sur ce plan lorsqu'elle sait gérer les sentiments. Selon Daniel Goleman, « l'intelligence émotionnelle implique cinq capacités basiques : découvrir ses propres sentiments et émotions, les reconnaître, les gérer, créer sa propre motivation et gérer les relations personnelles ».

Il se base sur quatre dimensions pour structurer son point de vue :

- L'auto-conscience : c'est la capacité de comprendre ce que l'on ressent, et être connecté à ses valeurs ;
- L'auto-motivation : c'est la faculté de s'orienter vers ses objectifs, à rattraper les contre-temps, et à gérer le stress ;
- La conscience sociale et l'empathie ;
- La capacité de se lier, communiquer, parvenir à des accords et à se connecter aux autres de façon positive et respectueuse.

Il indique que « l'intelligence émotionnelle répond à cette plasticité cérébrale où chaque stimulus, pratique continue et apprentissage systématique crée des changements, construit des connexions et de nouvelles aires qui permettent d'être plus compétent-e-s dans chacun des quatre domaines précédemment signalés »<sup>(80)</sup>. Il insiste sur l'importance d'éduquer les enfants à partir de ce point de vue, et de continuer à se former sur le sujet tout au long de sa vie : c'est une question de volonté, de constance et d'application de cette conscience réelle pour détecter l'émotion qui est derrière chacun de nos actes, préciser notre langage émotionnel en indiquant le contexte de l'émotion, contrôler ce que l'on pense pour contrôler sa manière d'agir, chercher une raison au comportement des autres, exprimer ses émotions, améliorer ses habiletés sociales, s'auto-motiver et lutter pour ces objectifs pouvant nous rapprocher d'un véritable bonheur.

Il y a également une base physique à l'intelligence émotionnelle, dans le tronc cérébral, le néocortex, en complément de l'amygdale cérébrale, qui libère de la noradrénaline, et de l'hippocampe. Par contre, il n'existe pas de mesure objective du degré d'intelligence émotionnelle, dont l'évaluation reste subjective.

(78) [https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence\\_%C3%A9motionnelle](https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9motionnelle).

(79) Bantam Books.

(80) <https://nospensees.fr/daniel-goleman-theorie-lintelligence-emotionnelle/>.

Au-delà des tests classiques sur l'intelligence, il existe donc « *une autre sphère, une autre dimension et une autre intelligence avec laquelle nous pouvons atteindre le succès.* »

Claire Roy et Isabelle Dumoulin, consultantes chez CSP<sup>(81)</sup>, se positionnent sur la place des émotions qui nous gouvernent, et en particulier l'importance qu'il faut leur laisser dans la sphère professionnelle.<sup>(82)</sup>

Claire Roy la définit comme suit : « *L'intelligence émotionnelle est l'habileté à percevoir et à distinguer les émotions, à utiliser les informations qu'elles donnent pour guider sa pensée et ses actions, à les réguler, c'est-à-dire vivre avec elles, et à faciliter cette régulation chez les autres* ».

**L'intelligence émotionnelle va permettre une meilleure interaction avec les autres en se connaissant mieux, et en étant plus attentif aux réactions de ses interlocuteurs. Le bien-être psychologique et l'engagement au travail des collaborateurs vont en conséquence s'en trouver améliorés.**

Cet état d'esprit va jouer sur l'ambiance générale de travail, le niveau de stress, les réponses des collaborateurs aux mesures d'amélioration proposées, aux reproches qui pourraient leur être faits, le ressenti extérieur vis-à-vis des clients notamment.

**Chacun d'entre nous s'est trouvé confronté à un dossier mal préparé / rédigé, un point de droit sur lequel le rédacteur est passé, découvert « en dernière minute » ... Prendre le pas sur la première réaction violente de rejet de l'erreux sur autrui, parvenir à relativiser, prendre sur soi pour expliquer posément la problématique au rédacteur, puis au client qui pense arriver au bout de son dossier, proposer une solution plutôt que de pointer le blocage ... tout ceci se travaille, et suppose une réceptivité, une compréhension de l'autre partie, qui n'existe pas toujours, ce qui peut accentuer le stress personnel et les réactions « à chaud ».**

Dans leur ouvrage, « Les cinq clés pour cultiver son intelligence émotionnelle »<sup>(83)</sup>, les auteurs donnent des pistes pour « réveiller son potentiel », peu d'entre nous ayant été formés en la matière.

Il faut reprendre la main sur ses émotions propres, en les percevant clairement, les verbalisant, en identifiant les déclencheurs, et les différencier des émotions d'autrui, que l'empathie dont on fait preuve, nous amène à s'approprier parfois.

Le développement de l'intelligence émotionnelle suppose de détecter et lever les blocages qui nous empêchent de laisser libre cours à notre instinct en la matière, et nous engageant à nous conformer à des attitudes attendues. Il faut parvenir à se libérer des contraintes extérieures et des comportements d'évitement, pour accepter d'**écouter nos émotions et développer le lâcher prise**. Différentes pistes sont suggérées, telles explorer de nouvelles pratiques, s'accorder des temps de pause, des moments pour être attentif à ses ressentis, pratiquer le sport ou une activité artistique sans recherche de la perfor-

(81) CSP (Créateurs de Solutions Pédagogiques), The Art of Training – Troisième acteur français de la formation professionnelle (Groupe Lefebvre Sarrut).

(82) Solution Notaire n° 36 – 7 novembre 2019 – p. 13.

(83) Dunod, 2013.

mance, juste pour le plaisir, faire de son temps de trajet une parenthèse dans sa journée, etc. Il s'agit donc d'être bienveillant avec soi-même et d'écouter son corps pour ressentir les effets physiques des émotions ressenties et les analyser pour en tirer du positif.

En effet, une fois l'analyse réalisée, on peut apprendre à gérer sa relation aux émotions. Il faut apprendre à ne pas se laisser dépasser, mais à relativiser l'émotion, surtout si elle reste liée à une situation antérieure compliquée. On peut également confondre deux émotions, et prendre l'une pour l'autre, ce qui va induire une mauvaise réponse. Remettre les choses en perspective permettra de reprendre le contrôle. Il faut veiller également à ne pas laisser les émotions s'accumuler, sous peine de voir un jour le vase déborder pour une goutte d'eau. Et enfin, vérifier que l'émotion est bien la sienne, et qu'on ne se laisse pas envahir par celles des autres.

Les quatre émotions principales que sont la peur, la tristesse, la colère et la joie ont chacune leur utilité : alerter, repartir autrement, se protéger, partager avec les autres. La problématique sera de les exprimer clairement pour que l'autre puisse comprendre quelle est la situation. Y faire face suppose des ressources psychologiques, mais également physiques, notamment par le biais de la respiration.

Il faut ensuite apprendre à mobiliser ses émotions, ce qui suppose une analyse de son passé et de la manière dont on a été accompagné émotionnellement notamment durant son enfance. Une fois l'analyse du passé effectuée, il y a lieu de se forger son propre sens des responsabilités en reproduisant ou non les modèles de son enfance, et d'écarter les pensées perturbatrices. Quoi qu'il en soit, il faut nommer les émotions qui gouvernent nos actions, ce qui permettra à notre interlocuteur de réagir plus justement.

Il y a lieu ensuite **d'adapter son attitude aux émotions de son interlocuteur** en faisant preuve d'empathie : le choix de l'émotion exprimée, mais également son degré, doivent être en rapport avec autrui.

L'intelligence émotionnelle doit permettre de communiquer avec finesse afin que chacun trouve sa place et ne se sente pas écrasé par les supérieurs, les collègues ou les tâches qu'il est censé accomplir. Le travail « ensemble » et non « en parallèle » sera toujours plus satisfaisant.

### **III/ Ne pas se laisser submerger**

Travailler en équipe est une chose aisée pour certains, mais une montagne à gravir pour d'autres. Ceux-là auront à cœur de trouver les ressources pour accepter les critiques (a) et ne pas se laisser aller à une issue qui tend à devenir récurrente lorsque le mal-être l'emporte : le burn-out (b).

#### *a) Apprendre à accepter les critiques*

**Une critique n'est pas forcément négative : elle va permettre d'enclencher une réflexion permettant de trouver une solution pour avancer ou changer d'attitude ou de mode opératoire ... et donc de progresser.<sup>(84)</sup>**

« La critique peut être désagréable, mais elle est nécessaire. Elle est comme la douleur pour le corps humain : elle attire l'attention sur ce qui ne va pas. » Winston Churchill

La critique doit être faite intelligemment, de manière constructive, et non pas seulement négative. Même faite de cette manière, elle peut ne pas atteindre son but :

- Soit parce que celui qui la reçoit a une très (trop ?) haute estime de soi, mais instable : perçue comme une insulte, voire comme de l'envie ou de la jalousie, elle sera rejetée et son auteur sera accusé d'être de mauvaise foi, voire d'avoir de mauvaises intentions.

- Soit parce que celui qui la reçoit a au contraire peu d'estime de soi, et n'a pas le recul nécessaire pour apprécier l'intérêt de la critique, et la prend au pied de la lettre, en se persuadant que les autres ont aussi peu de considération pour lui qu'il n'en a lui-même, et que même les remarques positives ne sont pas réellement fondées.

**Si l'on reproche à un salarié de ne pas répondre avec suffisamment de réactivité aux courriels reçus des clients, il peut :**

**Considérer que les critiques de clients ne sont pas légitimes, la question ne supposant pas de réponse et étant abusive, de sorte qu'il risque de devenir agressif dans sa réponse ;**

**Penser qu'on remet en cause sa manière de gérer les dossiers, voire ses compétences, et qu'il n'est pas en mesure de donner une réponse satisfaisante, de sorte qu'il va rester taiseux.**

Il va falloir faire prendre conscience à son interlocuteur des bienfaits de la critique, positive ou négative :

- Accepter la critique va permettre de mieux se connaître, mais à condition de ne pas se braquer et de mettre sa susceptibilité de côté.

- La prendre en compte va favoriser une meilleure adaptation à son environnement, son entourage, son milieu professionnel, et apporter une ouverture d'esprit essentielle pour les rencontres avec des personnes de nationalités différentes lors de voyages notamment, mais aussi tout simplement avec des collègues ayant une autre vision de la manière d'envisager le travail ensemble.

L'exprimer suppose de l'objectivité, de la distance, voire de la subtilité ... qui ne sont pas toujours comprises par celui qui la reçoit. Ce dernier va devoir déterminer si la critique exprimée est conditionnelle ou inconditionnelle ? La seconde s'entend comme un jugement de valeur sur la personne, et ne donne pas vraiment de piste pour remédier au reproche fait. Elle devrait être évitée ... mais ce n'est pas toujours simple ! A l'inverse, la critique conditionnelle est factuelle, objective, et n'implique pas la personne entière. Elle permet donc une amélioration par la remédiation ...

La critique donne une piste sur le chemin à suivre : de « tes actes sont mal rédigés » – jugement de valeur – à « je n’arrive pas à lire tes actes de manière fluide en face des clients : peut-on convenir ensemble d’un fil conducteur permettant un déroulé plus logique ? » – comment trouver un moyen consensuel de régler la difficulté – la différence est énorme et le ressenti à l’opposé.

De même l’attitude de celui qui reçoit la critique doit rester ouverte et ne pas opposer une fin de non-recevoir, afin d’en apprendre plus sur soi et de s’améliorer. Une manière de s’en sortir par le haut est de retourner le dialogue en posant des questions sur ce qui est attendu pour avancer dans la bonne direction.

b) *Ne pas succomber au burn out*<sup>(85)</sup>

« *Le burn-out crée des crises existentielles, et il est contagieux* »<sup>(86)</sup> : de nombreux auteurs se sont penchés sur la question, et on constate que le burn-out est généralement une conjonction de faits, qui par accumulation, finissent par avoir raison d’une personne. Une activité professionnelle – très, trop – prenante, un sommeil de mauvaise qualité, des difficultés personnelles, un stress chronique qui prend le pas ... et c’est le chaos. Nadia Droz, dans son ouvrage « *Burnout, la maladie du XXI<sup>ème</sup> siècle ?* »<sup>(87)</sup>, considère que c’est « tant mieux, comme ça on peut reconstruire ! »

Elle identifie trois conditions pour aboutir au burn-out :

- Un investissement dans un lieu défini, généralement le travail ;
- Des personnes très investies, qui aiment ce qu’elles font ;
- Des difficultés dans le contexte social ou familial, qui déséquilibrent la façon de se ressourcer.

Le travail en est souvent à l’origine, mais pas seulement, les **difficultés sont d’origines diverses**, et c’est l’**accumulation** qui permet à un détail, la goutte d’eau, de faire basculer la personne, fait craquer le corps qui finit par lâcher. Ce sont les conditions d’exercice de la profession qui sont à l’origine du burn-out, pas le métier en lui-même. La cause est également à rechercher dans le culte de la performance et de l’excellence, qui laisse sur le bord de la route de nombreuses personnes.

L’intervention du psychologue est alors primordiale pour permettre au patient de sortir du déni, et ensuite lui permettre de se reconstruire, et pour lui apprendre à **relativiser les demandes** qui sont faites, les exigences portées par la société actuelle. Ce travail peut être très long, certains auront beaucoup de mal à reprendre le dessus, d’autres n’y parviendront jamais, ou changeront totalement d’orientation, parfois temporairement, parfois définitivement.

(85) Voir *supra*.

(86) Causette – Hors-série – hiver 2018-2019 – p. 72.

(87) Editions Favre – 2018.

Il est donc essentiel de faire de la prévention<sup>(88)</sup>, en promouvant des conditions de travail protectrices, et en encadrant ceux qui iraient à l'encontre d'une attitude consensuelle et voudraient prendre le dessus de manière écrasante, ou distilleraient les sarments d'une mauvaise ambiance, pouvant mener au harcèlement, ce qui suppose :

- une présence attentive et une écoute active de la part du manager ;
- une attitude de confiance et une distribution des tâches intelligente, en fonction des capacités de chacun, permettant la motivation réelle des salariés, et l'expression d'idées et de pistes d'amélioration ;
- des missions globales évitant le morcellement des tâches qui font grandir la perte de sens.

Dans ces conditions, on retrouve l'adage « le travail c'est la santé ».

A cet égard, Clarisse Martin alerte dans son article *Travail sur ordonnance*<sup>(89)</sup>, sur le nombre de salariés qui fonctionnent avec des médicaments ... Somnifères pour récupérer la nuit et éviter les divagations de l'esprit dans les dossiers qui préoccupent (d'autres tâtent de l'alcool ou de substances illicites), dopants pour tenir artificiellement plus longtemps avant de craquer, antidouleurs pour faire taire ce corps qui se rebelle ... Dominique Lhuillier, professeure émérite en psychologie du travail au *Centre de recherche sur le travail et le développement* explique que « les entreprises attendent des performances et une réactivité permanente. C'est un scénario irréal : l'être humain est vulnérable ... Ingérer des médicaments, c'est reculer, faute de mieux, face au stress, à la pénibilité de certaines tâches ou aux horaires décalés. Cela ne permet pas de traiter le problème à la racine ». La question reste cependant taboue, tant du côté des salariés, qui craignent de faire preuve de fragilité et d'être stigmatisés, que de celui des managers, qui ne veulent pas soupçonner l'existence d'un problème de conditions de travail chez eux. Peut-être cette question devrait-elle être « mise sur le tapis » ? Lors des entretiens annuels d'évaluation ? Lors de brainstormings informels ? A chacun de se poser la question et de s'atteler au problème ...

## § II – AVEC QUELS MOYENS ?

Une fois la situation posée et les difficultés cernées, il y aura lieu de déterminer comment aider les uns et les autres à se rapprocher d'une plénitude qui permettrait une relation posée et constructive aboutissant au bonheur au travail. Ces outils (A) peuvent se rechercher dans l'inconscient de chacun (I), mais ce n'est parfois pas suffisant, et une intervention extérieure peut s'avérer nécessaire (II). Certains passionnés se laisseront gagner par l'enthousiasme de la matière et trouveront la solution dans la programmation neuro-linguistique (B).

(88) Management – mai 2019 n° 274 – p. 66 Burn-out : prévenir plutôt que guérir.

(89) Management – Prisma Media – n° 274 Mai 2019 – Bien-être au travail – vous avez tout à y gagner (et votre boîte aussi ...) – p. 120.

## A/ Les outils

### I/ Les outils personnels

On peut apprendre à dire non (a), développer sa curiosité (b), ou se lancer (ou relever) des défis (c).

#### a) Oser dire non

Notre rapport au « non » est souvent à chercher dans notre passé, voire notre enfance.<sup>(90)</sup> Assimilé alors à un conflit, une punition, la colère du patriarche, un accident, le « non » est de ce fait considéré comme quelque chose de négatif, qui va blesser son interlocuteur, voire l'insupporter. Au contraire, accepter une requête fait se sentir indispensable, valorisé, apprécié. On considère en outre parfois que la manière dont on se comporte avec autrui sera la même en retour ... ce qui n'est malheureusement pas toujours vrai. L'adage « ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'il te fasse » n'est pas communément admis, et devient même étranger à bon nombre de nos contemporains. C'est le règne du « chacun pour soi » qui prend le dessus. James Altucher<sup>(91)</sup> et Claudia Azula Altucher<sup>(92)</sup> ont écrit un ouvrage, *La puissance du non*<sup>(93)</sup>, encourageant tout un chacun à « reprendre le pouvoir » en refusant les requêtes excessives, les relations néfastes, les obligations chronophages.

Pour ceux qui ont encore des scrupules à dire « non », il faut prendre conscience que ce « non » n'est pas toujours obligatoirement négatif, ne coupera pas toute relation amicale, mais permettra une relation de confiance basée sur la **franchise**, au lieu de remords, voire rancœurs, qui ne favorisent pas le travail de qualité dans une ambiance apaisée. De plus, avoir dit « oui » une fois ne ferme pas la porte du « non » ... si la réponse immédiate semble compliquée à donner, un délai de réflexion peut permettre d'y voir plus clair ... et peut éventuellement préparer l'autre à une réponse nuancée, voire négative. Attention à dire « non » à la demande et non pas à la personne : s'il est possible en outre de compléter le « non » par la recherche de solution de substitution, les relations n'en seront que facilitées (il faut veiller cependant à ce que cette recherche de solution ne soit pas considérée comme une marque de culpabilité ...). Et donner un motif explicitant le « non » le rendra toujours moins abrupt ...

**Le refus d'un salarié de traiter un dossier particulier dans un délai imposé peut être expliqué par une charge de travail temporaire importante, un autre dossier urgent qui ne souffre pas d'attendre, ou une particularité de la situation qui ne rentre pas dans les compétences de celui qui a été sollicité. L'explication du motif du refus permettra peut-être de négocier une solution acceptable pour les deux protagonistes.**

(90) Les dossiers de psycho - décembre 2018 - p. 88 Oser dire non !

(91) Entrepreneur à succès, champion d'échecs, professeur et écrivain. Blogueur : « The Altucher Confidential ».

(92) Ecrivaine, professeure de yoga, de méditation et de philosophie.

(93) Guy Trédaniel éditeur - 2016 pour l'édition française.

James Altucher et Claudia Azula Altucher légitiment le « non » par le besoin de retrouver un équilibre personnel, un self-control, d'éviter d'avoir des ennuis, d'être honnêtes envers nous-mêmes et envers les autres, de rationaliser notre temps, et, à l'extrême, par l'instinct de survie.

### b) Développer la curiosité

La curiosité serait une qualité du manager et des salariés permettant à un ensemble professionnel de ne pas s'enliser, d'aller de l'avant, de trouver des solutions là où a priori il n'y avait que des problèmes ...<sup>(94)</sup> La curiosité du chef d'entreprise induit le respect des salariés, qui vont avoir tendance à imiter ce « travers », et à se lancer des défis personnels et intra-équipe. La curiosité permettra d'aller plus loin, dans le traitement des dossiers, mais également dans la recherche de solutions permettant de rationaliser la gestion de l'équipe et donc du temps de travail. Une fois initiée, cette attitude réduit le stress devant les situations inattendues, permet de voir les choses sous un angle nouveau, ou selon le point de vue d'un collègue, approche que l'on n'envisionnait pas antérieurement. Les conflits vont donc se réduire corrélativement, et les blocages vont être limités, les idées et informations partagées étant plus facilement examinées. Il faudra veiller à circonscrire cette curiosité dans le cadre positif de l'évolution du salarié dans son poste, en ne le bridant pas de manière trop importante par crainte de dérives chronophages hors du contexte professionnel.

**Comment soutenir la curiosité ? Certains sont curieux naturellement ... il s'agit de détecter ce trait de caractère à l'embauche (d'autant que la curiosité et l'empathie vont souvent de pair, et que l'empathie peut permettre de rééquilibrer une ambiance d'équipe qui dérape ...). Pour les autres, il faut cultiver la curiosité par l'exemple : que ce soit le dirigeant ou l'un des autres membres de l'équipe, ce trait de caractère peut et devrait devenir contagieux ! Mais il faut également penser à valoriser cette attitude de recherche, quelle que soit la valeur réelle de l'apport, et laisser suffisamment de latitude aux collaborateurs pour explorer certaines pistes – attention à la gestion de la charge de travail de chacun – voire organiser volontairement des espaces/temps de recherches.**

En matière de curiosité, on peut penser en premier lieu aux recherches juridiques et proposer des sources variées accessibles facilement ; mais cette curiosité peut également explorer d'autres domaines tels l'organisation du temps de travail, les aménagements ergonomiques des bureaux, les fournisseurs de matériel informatique ou autres, une démarche engagée vers l'écologie, la réduction des coûts, etc.

Quelles conséquences de l'accroissement de la curiosité ? Il semblerait que les curieux soient plus intelligents que la moyenne, plus persévérants, avec des objectifs davantage porteurs de sens.

Selon le dossier de la *Harvard Business Review France* février/mars 2019 *Cultivez la curiosité de vos équipes*, il faudrait chercher cinq dimensions dans la curiosité :

(94) *Harvard Business Review France* février-mars 2019 p. 41 et s. Pleins feux sur ... la curiosité.

« l'exploration joyeuse, la sensibilité au manque, la tolérance au stress, la recherche du frisson et la curiosité sociale, qui ensemble amélioreraient les performances professionnelles ». Cette curiosité serait bénéfique sur la motivation des étudiants, l'enthousiasme des salariés au travail.

Le type de curiosité développé par chaque individu répond à plusieurs besoins : le remède à l'ennui, le besoin de réduire des tensions liées à une sur-stimulation, la recherche de la nouveauté, du challenge, le besoin de sensations nouvelles, de comprendre l'autre. Les recherches menées ont permis de prouver que quatre de ces dimensions sont favorables à l'amélioration des performances professionnelles (la recherche du frisson étant ici exclue, et la *tolérance au stress et la curiosité sociale étant particulièrement importantes*). En effet, « s'ils ne peuvent supporter le stress, les salariés sont moins enclins à rechercher des défis et des ressources et à formuler leurs désaccords, et plus enclins à s'énerver et à se désengager ».

Certains cabinets de recrutement (Claudio Fernandez-Araoz, Andrew Roscoe et Kentako Aramani chez Egon Zehnder) évaluent les dirigeants potentiels à l'aune de leur curiosité, classant les candidats sur une échelle de un (naissante) à quatre (extraordinaire) pour mesurer les sept compétences (souci du résultat, orientation stratégique, collaboration et influence, leadership, développement des capacités organisationnelles, gestion du changement et compréhension du marché) qui permettent d'apprécier leur qualité. Cette facette n'est cependant qu'un élément de décision.

Pour encourager certains à faire preuve de curiosité, une piste a été suivie en modifiant l'environnement de travail, la manière de penser le parcours de travail, objet du design thinking ... avec des résultats encourageants dans certains domaines, mais qu'il n'est peut-être pas facile de transposer dans notre profession, même si la transformation technologique des dernières années/décennies est peut-être un signe apparent de cette philosophie.

### c) Les défis

Bernard Guetta était chroniqueur à France Inter, présentant l'émission *Géopolitique* chaque matin. Il a pris un tournant professionnel en quittant le confort de son poste d'éditorialiste pour faire le tour du monde et rédiger quinze ouvrages liés à quinze pays sur le mode « enquête et littérature ». Selon lui, « les défis c'est la vie, l'absence de défi c'est la mort ou la routine »<sup>(95)</sup>.

**Il faut vivre avec son temps et plutôt que de les suivre, tenter de précéder les (r)évolutions. C'est ce que le notariat a entrepris au niveau national avec l'acte authentique électronique, la visio-conférence et les autres avancées qui sont en cours d'étude. N'oublions pas de prendre de l'avance également chacun à notre niveau.**

(95) Interview in Causette – Hors-série – hiver 2018-2019 – p. 6.

Mais les défis qui permettent de fédérer les équipes ne sont pas que professionnels : ils peuvent être sportifs<sup>(96)</sup>, artistiques, voire humanitaires.

Il est vrai que l'exemple donné ci-dessus concerne un défi personnel relevé par celui qui se l'est lancé ... On pourrait aussi admettre que le défi soit déclenché par une personne extérieure, collègue ou supérieur ... S'il est accepté, ce peut être un bénéfice certain pour toute l'équipe !

Des défis sportifs peuvent être lancés, pour le groupe lorsqu'il s'agit de représenter l'office dans une manifestation telle les courses de Strasbourg, ou pour chaque salarié, lorsque des challenges au nombre de pas sont organisés, ayant pour but d'aider une cause choisie collectivement par exemple.

## II/ Les outils « extérieurs »

Lorsque la seule volonté reste insuffisante pour faire le pas nécessaire pour induire le changement, il pourra y avoir le coup de pouce extérieur poussant la motivation (a), essayant de convaincre (b), définissant des objectifs (c), tentant la critique (d), ou gérant d'éventuels conflits (e).

### a) La motivation

Le temps de la motivation par les seules primes a sonné. De nombreuses études ont été réalisées, dont les résultats convergent : « *la motivation est une sorte de réserve d'énergie plus ou moins importante, que l'on mettrait à notre disposition quand nous avons un objectif à atteindre.* »<sup>(97)</sup>

Mais le contenu de cette réserve n'est pas identique pour tous : on n'avance pas forcément avec le même carburant. Certains auront une motivation extrinsèque, dont l'origine se trouve « dans des facteurs extérieurs » à la personne : ce peut être la rémunération, la promesse d'un surcroît de responsabilités, des menaces, etc ... Elle est instable, car susceptible de céder très rapidement dès lors que l'élément extérieur perd de son intensité ou disparaît, voire, en ce qui concerne une prime versée régulièrement, qu'on le considère comme un élément habituel donc non motivant (si la prime est un dû, elle n'encourage pas à modifier son comportement). D'autres fonctionneront avec une motivation intrinsèque, dont la composante la plus évidente est la satisfaction, le plaisir à effectuer une tâche. Elle sera en principe beaucoup plus durable, et pourrait en théorie s'autoalimenter dans la mesure des progrès accomplis et de l'évolution personnelle du salarié, dans son poste ou dans ses connaissances.

**Quoi qu'il en soit, pour mobiliser sa motivation, et aboutir à un changement d'attitude et d'habitude, il faut savoir où l'on va : « La motivation apparaît quand la personne a une vision claire de son objectif, et qu'elle est prête à lui consacrer du temps ou de l'argent ».**<sup>(98)</sup>

(96) Management n° 274 - mai 2019 - p. 80 Soyez sport avec vos collègues.

(97) Les dossiers de psycho - Hors-série - décembre 2018 - p. 42 Motiver une équipe.

(98) Dr Guillaume Fond, psychiatre in Causette - Hors-série #8 - hiver 2018-2019 - Neurosciences. Le cerveau, ce vieux réac - p. 10.

### b) Convaincre

Si pour certaines personnes, l'art de faire passer ses convictions est inné, il n'en est pas obligatoirement de même pour tout le monde. Il y a alors des modules de formation à envisager ...<sup>(99)</sup>

Attention à ne pas confondre « convaincre » et « imposer ses idées » : il faudra être à l'écoute de son interlocuteur et être attentif à ses blocages pour pouvoir avancer, et ne pas oublier qu'un argument qui est évident pour une personne ne le sera pas obligatoirement pour une autre. Préparer les réactions de son auditoire en se renseignant par avance sur les opinions possibles des uns et des autres, en plus de son argumentaire, permettra d'adapter ce dernier au public présent, et lui donnera plus de pertinence. Partir de son interlocuteur, de ce qui le préoccupe ou l'intéresse, permettra une accroche plus facile. Développer les arguments les plus frappants au moment opportun, où l'on a l'attention de son interlocuteur sera plus utile que de les asséner de prime abord, lorsque le sujet n'est pas encore vraiment posé et que la problématique réelle n'apparaît pas clairement à tous. D'autre part, dépasser trois arguments serait contre-productif, et il y aura lieu de faire en sorte que l'interlocuteur se sente reconnu, valorisé, et sécurisé.

**Faire prendre conscience des difficultés à venir intra-familiales, de la situation financière délicate dans laquelle il peut mettre le bénéficiaire, au père qui souhaite déshériter l'un de ses enfants en léguant tout à l'autre (aux autres), sera plus habile que de lui dire que c'est interdit par la loi, surtout quand on est soi-même convaincu de la valeur de l'enfant qui doit être évincé, et que l'on apprécie à titre personnel.**

**Pour convaincre, il faut être convaincu ...** et savoir le faire passer ! Bafouiller, ne pas suivre un fil conducteur clair, digresser, apportera de la confusion dans l'esprit de son interlocuteur et l'empêchera de suivre la démonstration et d'en apprécier la pertinence. Le support écrit pourra permettre aux moins aguerris de parvenir à leur objectif. Il ne faut pas oublier la syntaxe et les mots structurant la démonstration.

Enfin, les meilleurs orateurs, ceux qui sont les plus convaincants, ne font pas que parler avec des mots, ils font également passer leur message par leur gestuelle : le langage non verbal est tout aussi important que les mots employés. Il faut éviter de croiser ses membres, de tasser son corps, d'avoir une position de retrait du buste ou des jambes. Il faut rester vivant et expressif, signes flagrants de la conviction qui habite l'orateur.

### c) Définir les priorités

Chaque entreprise a une finalité, une philosophie pour y parvenir, définissant des objectifs généraux applicables à chacun pour que les buts poursuivis soient atteints dans une ambiance de travail sereine.

Mais lors des entretiens d'évaluation, après s'être penché sur le passé, on a un chapitre « prospective », où l'on liste, de préférence ensemble avec le collaborateur, les objectifs personnels à atteindre, ceux-ci pouvant (se devant d') être précis et

---

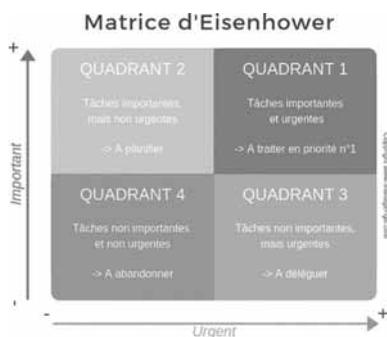
(99) Les dossiers de psycho – Hors-série – décembre 2018 – p. 69 Savoir convaincre.

tangibles (le salarié doit savoir exactement ce qu'on attend de lui), mais également priorisés et encadrés dans le temps. Il faut veiller à rester impartial sur la possibilité de remplir les objectifs. Point trop n'en faut. Les entretiens sont annuels, ne prévoyons pas des missions pour un lustre ...

**A un salarié se laissant porter par le courant on peut imposer un nombre minimum d'actes à porter au répertoire chaque mois. Il faudra veiller à ce que ce chiffre soit en adéquation avec le niveau de complexité des dossiers suivis ... et faire un point d'étape chaque mois pour vérifier où l'on en est !**

Cette manière de procéder permettra d'optimiser la gestion du temps, de rationaliser le travail, et de déterminer si finalement la charge de travail convenue ou imposée est adaptée aux capacités du salarié. Il faut veiller à déterminer à cet effet ce qui est essentiel, comment le définir, et comment aborder les activités prioritaires. Bloquer des créneaux horaires, où on ne sera pas disponible pour d'autres tâches, ou prévenir les collègues qu'à ce moment, il ne sera pas envisageable de demander des conseils ou de l'aide, ne pas se laisser déborder par de fausses urgences ... Tout ceci demande de la méthode, et en premier lieu un travail de définition sur ce qui est urgent et important, puis de classement sur les degrés d'urgence et d'importance (théorie dite de la *matrice d'Eisenhower*).

Le tableau ci-après illustre la théorie, même s'il n'est pas forcément totalement adapté à chaque poste concerné.



Le rôle du manager sera en premier lieu d'expliquer la méthode, puis d'accompagner le salarié dans son application, et enfin d'évaluer la capacité du collaborateur à la mettre en œuvre, et voir les outils dont la mise à disposition serait utile ou nécessaire. Ce n'est qu'à la fin du processus qu'on pourra déterminer si certaines étapes sont à revoir, à redéfinir totalement, ou si la problématique peut venir de la charge de travail non adaptée au salarié.

#### d) Critiquer sans démotiver

S'il n'est pas facile de se voir adresser des reproches, il l'est tout autant de les faire ... La réaction du collaborateur est une inconnue, tout comme celle en retour

du manager. Se préparer mentalement est donc un incontournable, de manière à mettre toutes les chances de son côté pour réussir à sortir de l'entretien de manière positive et constructive pour les deux parties.

Il faut éviter les « propos durs, blessants ou déplacés, qui déboucheront sur des soucis relationnels plus importants, des rancœurs ou de l'agressivité.<sup>(100)</sup> »

A cet effet a été mise en place une « procédure » permettant de contourner ces écueils – en principe – pour une relation apaisée où les choses sont néanmoins dites. Le but doit être d'améliorer les performances ou le comportement du collaborateur, seul contexte où la critique est admissible. Mais le résultat attendu peut ne pas être immédiat pour autant.

- où et quand présenter une critique constructive ?

Selon la nature du reproche, on pourra, en cas de « brouille », réagir immédiatement, sur le lieu de travail, sous réserve d'être seul avec le salarié néanmoins, ou prévoir un entretien dans le bureau du manager pour les motifs les plus graves, ou un lieu neutre si l'on veut être plus consensuel. Quoi qu'il en soit, le face-à-face doit être concomitant, autant que faire se peut, avec les faits. Il faut en effet marquer le coup rapidement pour attirer l'attention sur l'importance que l'on porte au comportement reproché, éviter que les choses ne s'aggravent ou que des habitudes ne soient prises. Par contre, si l'on sent qu'on ne se maîtrise pas, que l'émotion prend le pas sur la raison, il peut être utile de se laisser le temps de revenir à une situation de calme acceptable.

- énoncer les faits et ses conséquences :

Sauf réaction immédiate en suite aux faits reprochés, il ne faut pas oublier de rappeler ce qui est constitutif du comportement inadapté, en précisant le temps et les circonstances de manière précise et objective, ainsi que la règle qui n'a pas été respectée par le comportement.

Il s'agit également d'en faire apparaître les conséquences, au niveau de la confiance que l'on peut avoir, de la cohésion d'équipe, de la responsabilité qui peut être engagée, ou de l'image de l'entreprise vis-à-vis des clients.

- proposer une solution et prévenir les risques :

La proposition peut émaner du manager, mais il est également possible d'inviter le salarié à trouver lui-même une médiation au reproche qui lui est adressé. Cette dernière solution permet un respect plus strict de la nouvelle manière de procéder, dans la mesure où elle n'est pas imposée de l'extérieur, mais il faudra toujours informer le salarié des conséquences envisagées en cas de non-respect des règles mises en place.

#### e) *La gestion des conflits*

Le manager peut être amené, même dans une entreprise où en apparence le service rendu est de bonne qualité, à gérer le relationnel entre salariés pour que tous soient dans un cadre de travail propice.<sup>(101)</sup>

(100) Les dossiers de psycho – Hors-série décembre 2018 – p. 60 Critiquer sans démotiver.

(101) Les dossiers de psycho – Hors-série décembre 2018 – p. 63 Gérer les conflits dans une équipe.

La vie en communauté n'est pas toujours facile, et les priorités des uns et des autres peuvent être antinomiques, jusqu'à provoquer des conflits larvés ou plus franchement exprimés.

Les relations entre les rédacteurs et la comptabilité peuvent se tendre à l'occasion de la sortie de prix, lorsque le client a besoin des fonds rapidement, mais que la demande de RIB (relevé d'identité bancaire) n'a pas été anticipée : le client reprochera le retard de versement au dernier intervenant, le comptable, qui pouvait avoir demandé – plus ou moins clairement – au collègue en charge de la vente ou de la succession de prévoir le RIB dès l'ouverture du dossier ...

L'attitude du manager va souvent induire celle de l'équipe qu'il dirige, dont les réactions vont se caler sur celles de leur leader : une main de fer dans un gant de velours permettra une ambiance calme, alors que des ordres aboyés engendreront des réactions plus épidermiques, sauf à ce que par réaction, l'équipe se soude contre le « petit chef ».

Le plus simple lorsque l'on veut éviter les dissensions est de fixer clairement les règles. Définir les attentes, les attitudes encouragées et celles qui seront systématiquement « recadrées ». La présentation des codes devra être positive autant que possible, et en faisant participer tout le monde à la définition de règles consensuelles, elles seront plus facilement appliquées que si elles sont unilatéralement imposées. Tenter de mettre en place une discipline plutôt que des sanctions est également valorisant : on encadre, plutôt que de punir, on se place donc un instant de raison avant le moment fatidique de non-retour, au-delà duquel la ligne rouge est franchie. Il faut également veiller à ne pas faire de différence de traitement à situation identique (mais deux situations semblables peuvent en réalité être très éloignées l'une de l'autre, quand on en connaît tous les tenants et les aboutissants : il faudra alors faire passer le message de la différence tout en ne divulguant pas des informations qui peuvent être confidentielles).

Un autre axe peut être de tenter de fédérer, d'insuffler de la cohésion d'équipe, ou de diriger les potentiels conflits, la compétition, sur un autre plan, plus extérieur au travail, en mettant en place des exécutaires sportifs ou la pratique du yoga.<sup>(102)</sup> On parviendra peut-être alors à transformer les différences en force, générant entraide dans l'effort, lorsque certains constateront que les faiblesses ne sont pas toutes logées dans les mêmes personnes.

Si malgré tout un réel conflit se présente, le secret est, comme pour les enfants, de rester neutre et impartial, en commençant par écouter les deux versions de l'histoire de manière individuelle, pour se forger son opinion, puis, après avoir reformulé le conflit pour en éliminer tout l'aspect émotionnel et en revenir aux faits purs, tenter de faire trouver à chacun une solution permettant la sortie honorable pour les deux de cette situation, et réunir les deux protagonistes dans une réunion apaisée et positive ... au moins en théorie. Il ne faut alors exposer que les faits purs, et les

(102) Management mai 2019 n° 274 – p. 81 Soyez sport avec vos collègues.

propositions d'avancées de chacun pour arriver à un consensus, si nécessaire imposé par l'employeur, et il faudra veiller à suivre l'évolution de la situation afin d'ajuster éventuellement la solution.

## B/ La Programmation Neuro-Linguistique

Après avoir défini et explicité la PNL (I), nous présenterons les outils qu'elle propose au point de vue pratique (II).

### I/ Définition et principes

La programmation neuro-linguistique (PNL en abrégé) est une manière de mieux comprendre le monde, l'être humain, et ses pistes de progrès ; technique de décryptage de sa manière de fonctionner, elle pourrait permettre d'améliorer de ce fait sa propre communication et donc ses relations avec les autres, et de progresser.

La définition qui en est donnée par ses créateurs, John Grinder, psychologue et professeur en linguistique, et Richard Bandler, psychologue, informaticien et mathématicien, est la suivante, exprimée par Richard Bandler :

*« La Programmation Neuro-Linguistique est une expression que j'ai élaborée pour éviter de devoir être spécialisé dans un domaine ou un autre. A l'université, je faisais partie de ceux qui ne pouvaient pas se décider, et j'ai voulu continuer ainsi. La PNL est, entre autres, une façon d'observer l'apprentissage humain. Même si de nombreux psychologues et travailleurs sociaux utilisent la PNL pour faire ce qu'ils appellent de la « thérapie », je pense qu'il est plus approprié de décrire la PNL comme un processus éducatif. En fait, nous mettons au point des moyens d'apprendre aux gens à utiliser leur cerveau ».*<sup>(103)</sup>

Quant à Robert Dilts, auteur, chercheur, formateur, et consultant, il indique que la PNL « décrit comment les interactions entre la pensée (Neuro) et le langage (Linguistique) organisent le fonctionnement de notre corps et de nos comportements (Programmation) et les résultats que nous obtenons ».

Selon la manière dont on interprète une information extérieure, notre ressenti s'en trouvera modifié : s'il fait beau lorsque je me rends à l'étude, je peux en conclure que la journée va être bonne, ou qu'au contraire, je vais souffrir de la chaleur ...

Elle se base donc (ce qui explique son intitulé) sur les modes de fonctionnement (programmes) que nous mettons en œuvre au quotidien, issus de notre enfance et que nous faisons tous évoluer, et qui nous permettent de décrypter ce qui nous entoure et d'interagir, en utilisant les perceptions induites par le cerveau et le système nerveux, par la communication verbale ou écrite (linguistique). Il faut comprendre et faire admettre que la perception du monde de chacun (la lecture individuelle du monde) n'est qu'UNE réalité et non pas LA réalité.

Si le client vient à l'étude sans rendez-vous poser une question, considère-t-il pouvoir le faire comme il se rendrait à la mairie, ou devrait-il agir comme lorsqu'il se rend chez le médecin spécialiste, obligatoirement sur rendez-vous ?

(103) BANDLER, Un Cerveau pour changer, Inter Editions.

Une fois intégré que chacun est différent, il s'agit de déterminer le cheminement suivi par celui qui réussit, afin de le décortiquer pour tenter de faire suivre le même chemin par tout un chacun pour arriver au même résultat positif, tout en l'adaptant à la personnalité de celui qui suit l'exemple. On essaie de créer des automatismes permettant de parvenir au but recherché sans se préoccuper de ce qui les sous-tend. Le rôle du manager sera de s'adapter aux différences de son équipe.

**Il s'agirait par exemple dans notre domaine, de déterminer pourquoi tel clerc gère un nombre impressionnant de dossiers sans jamais céder à la panique, sans que les délais ne soient un obstacle, alors que tel autre se laisse dépasser par la moindre particularité ; et de tenter de trouver le mécanisme qui pourrait aider le second à progresser vers l'attitude du premier.**

Le principe de la PNL est la modélisation (des savoir-faire de ceux qui excellent en leur domaine, pour les rendre accessibles à ceux qui pourraient s'en inspirer pour progresser) : il existe un grand nombre de techniques élaborées à cet effet au fil du temps. A partir de 1973, le métamodèle se base sur des techniques linguistiques. En 1975 se rajoute l'expérience subjective et on s'inspire des méthodes expérimentales d'autres thérapeutes. On parlera ensuite de sous-modalités en 1976, méta-programmes en 1979, et ligne de temps en 1987. C'est le modèle des niveaux logiques proposé par Robert Dilts en 1985 qui permet d'opérer une organisation des modèles.

**On se sert de l'expérience, de l'observation, pour identifier la théorie, pour amener les gens qui ressentent des difficultés, qui ont une vision négative, à voir les choses autrement, le monde en particulier.**

*Le but de la PNL n'est pas d'essayer de voir la réalité telle qu'elle est vraiment, chose certainement impossible à faire d'ailleurs, mais de changer la perception que l'on a de cette réalité pour la rendre plus riche, plus conforme à ce que l'on souhaite vraiment : être heureux - chacun fait du mieux qu'il peut avec la vision, les ressources et les outils qu'il a à sa disposition à l'instant T - chacun cherche à maximiser ses avantages, même si ses actes semblent destructeurs - pour la même intention positive, le même objectif, nous avons en fait non pas une, mais une multiplicité de manières d'y arriver.*

*La PNL nous permet d'avoir une vision plus large, plus positive de la vie, et d'envisager notre vie autrement - « changer de lunettes » afin de voir la situation avec des yeux différents, et peut-être, de changer d'avis ou de relativiser certaines choses<sup>(104)</sup>.*

**Lorsque son office est situé en centre-ville, plutôt que se focaliser sur les risques de bouchons, on peut considérer que les options pour s'y rendre deviennent beaucoup plus larges : à pied, en voiture, au moyen d'un co-voiturage, à vélo, en métro, en tram, en bus, en taxi.**

La modélisation suppose la décomposition d'un comportement donné : on choisit la compétence à modéliser, en déterminant celui qui a le plus d'expertise dans cette

(104) Les dossiers de PSYCHO - hors série - décembre 2018.

compétence, et ensuite, il y a un travail d'observation « active » (on questionne, on observe, on rassemble des informations, on décrit, on tente de reproduire soi-même le schéma, de la situation problématique à la solution, afin d'être en mesure de comparer les situations qui fonctionnent et celles qui posent difficulté). Cette démarche permet d'une part de tester la pertinence de la modélisation, mais surtout de la formuler de la manière la plus abordable possible, de façon à la rendre compréhensible et adaptable pour le plus grand nombre. Il s'agit de faire du « sur-mesure » en partant d'un principe général. **On apprend donc des autres, on dissocie et on caractérise en quoi le comportement qui réussit est plus adapté.** Il s'agit de « *matérialiser la procédure pour enseigner et transmettre ce savoir-faire ou savoir-être* »<sup>(105)</sup>.

Comment modéliser ?

Il est nécessaire d'avoir l'envie et la motivation pour apprendre, un bon modèle, c'est-à-dire une personne pédagogue et désireuse de transmettre son savoir, et les capacités suffisantes pour le faire – avant de pouvoir modéliser le savoir-faire de quelqu'un, il faut d'abord être conscient de toutes les choses à apprendre, certaines techniques seront plus faciles à modéliser, parce que les comportements pourront être modélisés de manière intuitive. Il faudra rassembler toutes les informations, mission pour laquelle le processus des niveaux logiques peut être d'une réelle aide : pour modéliser il faut noter le plus de détails possibles sur le processus qu'on veut modéliser, et savoir tirer les caractéristiques essentielles du processus en question, afin de ne pas modéliser d'éléments inutiles<sup>(106)</sup>.

Mélange de techniques utilisées par nombre d'autres sciences, théories, etc, la PNL tient des mathématiques, de l'informatique, de la psychologie, voire de la psychiatrie, de la cybernétique, de la linguistique, de la sémantique (et est d'ailleurs parfois décriée par certains scientifiques au titre de ce mélange trop superficiel, et du caractère prédominant de l'interprétation, sujette à critique).

La PNL évolue avec le temps : il y eu conjugaison de règles disparates, permettant d'améliorer les compétences du sujet, par exemple le modèle des niveaux logiques de Robert Dilts, organisant les techniques les unes par rapport aux autres pour développer une vision globale des situations en utilisant des outils destinés à dépasser ses propres limites<sup>(107)</sup>.

La PNL se base sur des présupposés, souvent représentés par une expression imagée, mais dont le contenu varie en fonction des intervenants. On peut citer par exemple :

- La carte n'est pas le territoire (il existe autant de représentations de la réalité qu'il y a d'êtres humains).

**La vision du notariat n'est pas la même pour le client, le notaire, et pour l'équipe.**

- Derrière chaque comportement, il y a une intention positive.

(105) Wikipédia.

(106) Les dossiers de PSYCHO – hors série – décembre 2018 – p. 90.

(107) Robert Dilts, « Préface », in Alain Thiry, 2008, p. 7.

**Le client agressif souhaite être rassuré.**

- A un moment donné de sa vie, toute personne fait le meilleur choix possible compte tenu du contexte et des ressources dont elle dispose.

**On répond à un client en perdant son calme car on est arrivé à un niveau d'épuisement tel qu'on ne peut plus gérer. Ce comportement permet de garder l'autre à distance.**

- Il n'y a pas d'échec, mais que du retour d'expérience, des apprentissages.

**Suite au recrutement d'un nouveau formaliste, il y a du retard dans les formalités. Si on reste sur l'idée que « c'est un échec », on ne fait rien. Si c'est un apprentissage, on liste les compétences nécessaires pour le poste, et on repart sur une nouvelle embauche, ou on forme le collaborateur... il faut chercher une solution.**

- On ne peut pas ne pas communiquer.

**Le silence même d'un collaborateur ou d'un client a une signification.**

- Toute personne a en elle les ressources nécessaires pour accomplir son objectif.

**Il faut néanmoins que l'objectif soit réaliste et dépende de celui qui doit le réaliser.**

- Le sens de la communication est donné par la réponse qu'on en obtient, quels que soient ses intentions et ses sentiments.

**Attention à la lecture de l'acte : lire en juriste peut être contreproductif si le client ne se sent pas concerné par ce que l'on explique ... penser à vulgariser les notions.**

- Le comportement d'une personne n'est pas cette personne.

**Un client qui n'apporte pas tous les éléments nécessaires fait de la dissimulation, mais n'est pas un dissimulateur.**

- Le corps et l'esprit font partie du même système cybernétique.

**Sourire et faire preuve de bonne humeur à l'accueil du client engagent le rendez-vous dans une autre dynamique.**

- Le langage est une représentation secondaire de l'expérience.

**La description d'une servitude par le client reste annexe par rapport à la possibilité d'emprunter un chemin ou de puiser de l'eau.**

- Il est plus aisé de se changer soi-même que de changer les autres.

**Il est plus facile de changer sa façon de communiquer avec un collaborateur pour obtenir sa motivation, que de changer le comportement du collaborateur.**

Outre en psychothérapie, pédagogie, performance sportive, séduction, la PNL a également été développée et appliquée en communication, management et marketing.

## II/ Outils

La PNL se veut être un instrument pratique utilisable au quotidien pour permettre à tout un chacun de repenser sa vision du monde et de son prochain. Comme indiqué plus haut, *le but de la PNL est d'aider le plus de gens possible, en leur expliquant pourquoi ils ont certains problèmes, mais aussi comment les résoudre.*<sup>(108)</sup>

Différentes techniques ont été proposées, dont il faudra rechercher si elles peuvent être mises en pratique dans le contexte particulier de l'office :

- La technique reposant sur les quatre fondamentaux que sont le recadrage, l'ancrage, la dissociation, et la synchronisation (a) ;
- Le modèle des canaux sensoriels, qui part du postulat que toute interaction avec autrui se fait nécessairement au moyen de l'un des cinq sens (vision, audition, kinesthésie<sup>(109)</sup>, odorat, goût) (b).

Les niveaux logiques de Robert Dilts peuvent également amener une solution en déterminant à partir de quel point les choses ne se déroulent plus de manière optimale (c).

### a) Technique de recadrage, ancrage, dissociation, et synchronisation

Les pénélites<sup>(110)</sup> ont, de fait, appliqué différentes démarches issues de la psychologie appliquée.

#### Le recadrage

Parmi ceux qui ont servi de modèles aux pénélites, Virginia Satir, fondatrice de la thérapie familiale, a mis en œuvre avec brio le recadrage dans sa thérapie du couple. On demande au « patient » de *considérer une situation d'un autre point de vue*. On va en conséquence changer le sens de l'expérience vécue, et donc les réactions, tant mentales que comportementales. On peut recadrer le contexte, le sens, ou les processus, de même que les présupposés.

(108) Les dossiers de psycho – hors-série décembre 2018 – p. 74 La PNL, une approche pluridisciplinaire.

(109) Il s'agit de la perception des déplacements des différentes parties du corps.

(110) Personnes certifiées en PNL.

- **Le client qui vient pour un testament et veut « déshériter » son fils au profit de sa fille semble mal à l'aise. Le recadrage peut consister à lui dire « vous êtes prévoyant et souhaitez anticiper pour que vos volontés soient respectées » : cela le rassure pour aller au bout de sa pensée et permet un conseil prodigué dans de meilleures conditions.**
- **On peut présenter la timidité d'un collaborateur comme un atout de communication avec tel client particulier.**

Deux process sont possibles :

- Le recadrage en six étapes, pour aboutir à une alternative plus satisfaisante (une solution) à l'intention positive d'un comportement, d'attitudes ou de convictions<sup>(111)</sup>.

Ces six étapes sont les suivantes :

- établir une communication avec la partie responsable du comportement et lui demander un signal clair ;
  - identifier l'intention positive, la fonction positive de cette partie quand elle manifeste le comportement non désiré, en la questionnant ;
  - établir une communication avec la partie créative, lui demander d'imaginer, de créer, au moins trois nouveaux choix de comportement (consciemment ou inconsciemment) pour satisfaire l'intention positive du comportement non désiré ;
  - demander à la partie responsable du comportement non désiré un signal clair manifestant qu'elle accepte de tester ces nouveaux choix. Négocier les conditions du test ;
  - test et point sur le futur : repérer une situation où le comportement non désiré aurait pu se manifester et tester comment vous vous comporterez désormais ;
- Le processus dit de « négociation des parties », lorsque la personne hésite entre deux attitudes ou deux comportements apparemment inconciliables : on va solutionner des conflits intra-psychiques, en privilégiant l'intention positive de chaque partie. Chaque partie a toujours une intention positive, même quand il existe un gros conflit.

**En matière de divorce Madame peut souhaiter défendre ses valeurs lorsqu'elle a été trompée, et Monsieur peut considérer que c'était une réponse au non-respect de ses engagements par Madame.**

### L'ancrage

Il s'agit dans ce processus d'associer un état interne, une émotion, un ressenti, à un stimulus externe. Il y aura permanence de la réaction lorsqu'on se retrouve dans la même situation. La démocratisation de cette notion a été associée par le psychologue russe Ivan Pavlov, qui a étudié le réflexe conditionnel. Là encore, les « ancrages » peuvent être liés à l'un quelconque des cinq sens. La madeleine de Proust se réfère à une ancre gustative ... Les psychologues se servent de cette technique pour contrebalancer un état émotionnel négatif, en faisant référence à un état interne positif qui pourrait contrebalancer le premier ... il y a alors « désactivation d'ancre », pour que le sujet retrouve la maîtrise de ses compétences et de ses ressources.

(111) Wikipedia - [https://fr.wikipedia.org/wiki/Programmation\\_neuro-linguistique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Programmation_neuro-linguistique).

- Une réunion courrier qui débute chaque matin avec un mot d'humour et une tasse de café produit un ancrage positif, à l'inverse de celle qui se déroule entre deux portes et avec des reproches quotidiens
- Des clients qui ont eu une expérience de rendez-vous désagréable ne devraient pas s'asseoir à la même place lorsqu'ils sont amenés à revenir consulter le notaire

Il est certain qu'une formation approfondie en PNL sera nécessaire pour pouvoir mettre en œuvre ce type de protocole ...

### La dissociation

Le traitement des traumatismes a été l'occasion de voir apparaître la dissociation : on demande au sujet de s'imaginer sur un écran et de se voir en train d'agir, on devient alors observateur de la situation dans laquelle on se trouve, et de ses propres réactions. Il s'agit de la dissociation simple. Cette technique peut utilement être mise en œuvre dans la gestion des conflits intra-équipe par exemple ...

Elle aura tendance à se mettre en place naturellement selon les circonstances : la coupure au niveau émotionnel permettra une gestion du conflit entre deux collaborateurs qui ne serait pas possible en se laissant submerger et en s'appropriant les réactions émotionnelles des protagonistes.

Milton Erickson, spécialiste de l'hypnose, a mis en œuvre la double dissociation, notamment lorsqu'il s'agit de se défaire d'un ressenti très négatif à propos d'une situation réellement vécue, par exemple une phobie : on met un double niveau de distanciation, en invitant la personne à s'observer lorsqu'elle est elle-même spectatrice de la situation qui a déclenché la réaction négative. On se regarde donc soi-même assister à la scène ... Richard Bandler demande alors à son patient d'imaginer une situation dans un cinéma où il serait l'acteur, le spectateur et le projectionniste, et de se placer du point de vue du projectionniste ... On peut à cet égard faire le parallèle avec les scénettes qui passent sur Youtube, où un agent immobilier imite les attitudes des notaires dans leurs études, pendant les rendez-vous ...<sup>(112)</sup> même s'il ne s'agit pas à proprement parler de dissociation, mais d'un outil permettant de prendre de la distance.

### La synchronisation

Verbale – par l'utilisation d'un vocabulaire similaire – ou non verbale – par mimétisme en reprenant une posture approchante ou identique ou un niveau sonore équivalent, la synchronisation crée plus rapidement la confiance ; c'est la manière dont une personne fera connaître son accord, une crédibilité dans la relation, ou un certain *sentiment de compréhension mutuelle*. Il peut ainsi y avoir imitation sur les mouvements et attitudes de l'interlocuteur, qui comprendra qu'il y a symbiose entre les deux. La danse de couple peut en être l'illustration, dans l'additionnalité plus que dans la reproduction pure. Il ne doit pas y avoir de domination, mais un échange, une complémentarité. *C'est un témoignage non verbal de l'acceptation de l'un par l'autre*. Le résultat peut être le même à l'oral lors d'un dialogue où l'accord sera démontré par le niveau sonore, la vitesse du débit, et le vocabulaire employé. Autant les enfants imitent les parents, autant un ton agressif induira une réponse sur le même mode ...

(112) <https://www.youtube.com/watch?v=zewDd1vACXg>.

**Le notaire qui accueille une personne en deuil lui fera comprendre sa sympathie par son attitude comme par le niveau sonore de sa voix ou les termes employés.**

*b) Les représentations sensorielles et le vécu subjectif*

Notre représentation du monde résulte de notre ressenti au travers de nos cinq sens, et c'est cette représentation qui selon les tenants de la PNL nous permet de mémoriser nos vécus subjectifs. Les concepteurs de la PNL ont ainsi *cherché à formaliser des techniques d'explicitation pour observer, questionner et faire prendre conscience au sujet de ses représentations mentales, sans les influencer.*<sup>(113)</sup> Une fois que le sujet a conscience de ce qui est source de problème, il sera guidé par le « thérapeute » au travers de différentes techniques, qui permettront au « patient » de se sentir mieux. Il y aura analyse de l'expérience vécue au moyen des canaux sensoriels, des stratégies mentales, des sous-modalités, des swishs, et de la ligne de temps.

Le modèle des « canaux sensoriels », ou VAKOG (acronyme pour

V isuel,

A uditif,

K inesthésique,

O lfactif,

G ustatif)

pose le principe que l'un au moins des cinq sens sert de support à la relation à l'environnement. Les canaux sensoriels permettent de capter et de retranscrire les informations qui sont alors intégrées et analysées : il s'agit en quelque sorte d'un standard (accueil), qui reçoit les informations et les retransmet à la bonne personne, celle qui saura les traiter.

**Chaque sens constitue un filtre perceptif lié à la mémorisation, que tout un chacun n'utilise pas obligatoirement selon le même degré de priorisation. Chacun de nous a ses préférences entre les processus visuels, auditifs ou kinesthésiques, que l'on pourrait détecter par l'observation et l'interrogation du sujet.**

**Lors d'un rendez-vous de renseignements donation ou succession, bien souvent, en sus des explications verbales, le notaire fait un dessin pour expliquer la quotité disponible : le visuel va mieux comprendre le schéma, l'auditif retiendra quant à lui les explications orales, le kinesthésique sera plus attentif si on a créé les conditions de son bien-être physique.**

Même si cette approche généraliste est aujourd'hui contestée, il était admis que l'orientation du regard pouvait donner une piste sur l'opération sensorielle réalisée par

(113) Wikipedia - [https://fr.wikipedia.org/wiki/Programmation\\_neuro-linguistique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Programmation_neuro-linguistique).

le sujet. En prenant le point de vue de celui qui fait face à l'interlocuteur, les yeux iraient vers le haut quand la pensée est relative à une image, à l'horizontale quand elle est relative à un son, vers le bas quand elle est en lien avec une émotion, ou une sensation corporelle, ou un dialogue intérieur (« il va me dire ... » - « je vais lui répondre ... »), et pour la majorité de la population ayant un schéma mental classique, la direction des yeux vers la gauche se référerait au passé, vers la droite, elle ferait référence à l'imaginaire, l'invention, au futur, ou la reconstruction sur base d'un événement passé.

Schéma de la technique de lecture des mouvements oculaires.



- \* Vc : Visuel construit.
- \* Vr : Visuel remémoré.
- \* Ac : Auditif construit.
- \* Ar : Auditif remémoré.
- \* K : Kinesthésique.
- \* Ai : Auditif interne ou Dialogue intérieur

Il manque cependant une base neurologique à cette approche (environ 80 % des droitiers et 50 % des gauchers fonctionnent de manière « classique », les autres ont un fonctionnement moins « académique »), et les résultats sont en conséquence peu fiables. L'échange avec le sujet permettrait d'affiner l'observation, en lui faisant préciser ses pensées ... mais cela reste empirique et fastidieux. Une chose néanmoins doit rester à l'esprit : tant que les yeux bougent, le client réfléchit ... Il faut lui laisser le temps d'intégrer les informations qui lui ont été données, et ne pas en dire plus aussi longtemps qu'il n'a pas assimilé le début de l'explication.

Une fois le canal privilégié déterminé, on pourra éventuellement le compléter pour que le sujet puisse améliorer sa communication et retrouver plus d'apaisement.

Les « stratégies mentales » constituent une suite de représentations mentales sensorielles combinées avec des manifestations verbales ou non, classées dans un certain ordre, que l'on peut dans un contexte donné, observer et modéliser, en complétant l'observation par un questionnement précis du sujet. **La répétition de la stratégie par une autre personne devrait permettre à celle-ci d'en retirer des bénéfices sur sa propre relation à l'environnement.**

Les « sous-modalités » sont les caractéristiques plus précises de chaque mode sensoriel, le détail du ressenti (taille de l'image visualisée, niveau sonore ou rythme du son imaginé, etc).

Une fois cette technique maîtrisée, Richard Bandler propose de passer au *Swish Pattern*, permettant de modifier un élément dans la chaîne de pensée qui mène au résultat redouté, pour remplacer l'élément qui précède l'apparition du facteur négatif par une représentation correspondant à la performance souhaitée. Lier le mental à un autre sens, comme le son ou l'odeur, permettra de renforcer l'effet souhaité. Il s'agit d'une certaine manière d'une technique de conditionnement.

Le modèle dit de « la ligne du temps » invite le sujet à visualiser les expériences passées sur une ligne temporelle, dont on pourra ensuite adapter la représentation pour obtenir des changements dans l'appréhension du quotidien.

Là encore, une formation poussée en la matière sera nécessaire pour pouvoir mettre en œuvre les différentes pistes proposées, et l'intérêt personnel pour la matière du manager sera à cet égard un moteur ou un frein puissant.

### c) Les niveaux logiques

Robert Dilts s'est inspiré des travaux de Gregory Bateson, anthropologue, psychologue, et épistémologue américain, sur les « niveaux d'apprentissage » pour formaliser ses « niveaux logiques », au nombre de six. Chaque niveau logique a un rôle clairement défini, mais chaque niveau organise également et dirige les interactions qui se produisent au niveau immédiatement inférieur.

Les niveaux logiques pourront trouver assez facilement application dans l'organisation de l'office et l'entente entre associés.

**Des associés qui souhaiteraient modifier l'organisation de l'office pourraient vraisemblablement trouver un accord en recherchant au moyen des niveaux logiques pourquoi ils n'ont pas la même vision des choses**

Si on modifie ses croyances, il va y avoir une influence sur ses capacités, et corrélativement sur son comportement et finalement son entourage (environnement).

Chaque niveau va être appréhendé de manière différente par chaque sujet, mais l'affect sera de plus en plus atteint en fonction du niveau auquel on est parvenu. Les 6 niveaux logiques dans la Pyramide de Dilts sont l'**Environnement**, le **Comportement**, les **Capacités**, les **Croyances/Valeurs**, l'**Identité** et le **Sens**, chacun répondant à une question bien précise.

Pour mieux comprendre le concept, voici un exemple tiré de *Sleight of Mouth* de Robert Dilts :

1. Cet objet dans votre environnement est dangereux. [**Environnement**]
2. Vos actions dans ce contexte sont dangereuses. [**Comportement**]
3. Votre incapacité à analyser la situation est dangereuse. [**Capacité**]
4. Vos croyances et valeurs sont dangereuses. [**Croyances/Valeurs**]
5. Vous êtes dangereux. [**Identité**]
6. Votre religion/philosophie est dangereuse. [**Sens**]

Imaginez-vous entendre dire cela. Émotionnellement, vous vous sentez de plus en plus affecté par chaque phrase. Comme si chacune d'entre elles vous cernait de plus en plus précisément. Effectivement, dire à quelqu'un que « son comportement dans une situation est dangereux », est moins fort que de dire « qu'il est dangereux ».

Et on peut très bien imaginer qu'une phrase du type : « Votre religion/philosophie/groupe est dangereuse », aura là encore un impact plus fort que « Vous êtes dangereux » puisqu'elle englobe un groupe d'individus au-delà de la personne concernée.<sup>(114)</sup>

### La Pyramide de Dilts



### La Pyramide de Dilts

Les six niveaux se présentent sous forme de questions :

Spirituel	« Qui d'autre ? »	C'est le niveau d' <b>appartenance</b> et qui répond à la question : « À quel monde je me sens appartenir ? »
Identité	« Qui ? »	C'est le niveau qui identifie une <b>métaphore</b> illustrant l'identité et la mission du sujet
Croyances	« Pourquoi ? »	C'est le niveau des <b>croyances</b> et des valeurs, sur soi, sur les autres ou sur la vie.
Capacités	« Comment ? »	C'est le niveau des <b>compétences</b> et de l'organisation.
Comportement	« Quoi ? »	C'est le niveau des <b>actions</b> qui sont réalisées ou non.
Environnement	« Où et quand ? »	C'est le niveau du <b>contexte</b> dans lequel le sujet évolue.

On va pouvoir avec ce modèle distinguer les informations selon le niveau dans lequel elles s'inscrivent. Cette approche permettra dans un premier temps de globaliser la vision de la situation. Lorsqu'on arrive à déterminer le niveau auquel se situe le blocage du sujet, il faut revenir au niveau supérieur, auquel souvent on trouvera la solution.

En matière de relation client : si l'un d'eux arrive à l'étude sans avoir de rendez-vous, au niveau environnement, on trouve l'office, au niveau comportement, on a l'arrivée impromptue, au niveau capacité on trouvera la solution pour répondre à la situation, l'un des associés va le recevoir, au niveau croyance, on peut considérer que le client ne respecte pas son interlocuteur, au niveau identité, le notaire peut se considérer comme non respecté et estimer qu'il ne devrait pas recevoir le client. En conséquence, le niveau de blocage est celui de la croyance, de sorte que c'est le niveau supérieur, soit l'identité, qu'il faudra retravailler.

(114) <https://www.penserchanger.com/les-niveaux-logiques-de-robert-dilts>

La PNL est un ensemble de techniques qui doivent toutes être maîtrisées, comme nous sommes formés dans de nombreuses branches du droit, et comme le client est un tout avec son état civil, sa profession, sa situation matrimoniale, son domicile, ses préférences : une fois l'apprentissage des outils terminé, leur utilisation se fera de manière combinée, successive, ou globale. La maîtrise des méthodes permettra une application intuitive, sans réflexion, et facilitera l'appréhension globale de la personne, client ou collaborateur, et la compréhension des ajustements à apporter à son propre comportement pour obtenir des réponses plus constructives.

En conclusion, le manager sera amené à poser un constat, qui supposera soit un instinct et une intuition forts, soit une formation complémentaire pour laquelle il faudra accepter de libérer du temps. Le management d'équipe devient dans notre nouvelle manière d'exercer et dans la société telle qu'elle évolue depuis quelques années, un incontournable. Une fois le terrain examiné, de manière objective, en prenant en compte les points de vue, besoins et contraintes non seulement de l'employeur, mais également des salariés, dans le contexte que chaque office connaît et qui est également évolutif, et non pas comme certains se plaisent à le faire, « par un seul bout de la lorgnette », le notaire devra appréhender les outils qui sont mis à la disposition du manager et faire des choix, en fonction également de ses possibilités financières et de disponibilité, pour faire évoluer son équipe, parfois malgré elle, vers plus de cohésion, qui permettra à chacun de (re-)trouver sa place et de s'épanouir (aussi) sur son lieu de travail. L'ensemble de la démarche sera chronophage, mais constitue le préalable pour constituer le nouvel environnement de travail attendu par tous les acteurs de notre métier, afin que chacun se sente considéré et vienne avec plaisir rendre le service attendu par les clients.

Pour conclure cette première partie, nous constatons que finalement, la situation telle qu'elle résulte des sondages que nous avons initiés n'est pas aussi noire que celle qu'on a bien voulu nous présenter depuis quelques années de manière récurrente dans les médias.

Il n'en reste pas moins que des malaises existent, voire des mal-être, et que des solutions doivent être trouvées au sein de chaque structure pour permettre une amélioration du ressenti de chacun, patron et salarié, dans le respect des aspirations des uns et des autres. En parler lors des entretiens annuels d'évaluation sera une première étape. Créer une réflexion au niveau de l'office, voire au plan local, est éventuellement une piste à creuser. Se faire accompagner pourra être utile selon les situations rencontrées.

Si des progrès semblent se profiler dans la formation initiale, c'est pour l'heure dans la lecture d'ouvrages de management et de psychologie, en commençant peut-être par le présent rapport pour une approche synthétique, et/ou par la consultation de professionnels en la matière – coaches, voire pys (- chologues ou -chanalystes) –, que les équipes en place devront rechercher des pistes permettant de trouver, si ce n'est le Bonheur, du moins le Respect et la capacité à collaborer dans des conditions les moins mauvaises possibles.

Partons de l'existant, avec l'aide des structures nationales ou plus locales, et ajoutons de la plus-value là où cela est possible, en réinjectant de l'humain dans la digitalisation ambiante. Et n'oublions pas qu'être sérieux et assidu n'empêche pas un grain de folie, de temps à autres.

## PARTIE II

# LE BONHEUR PAR LE NOTARIAT

L'existence du notariat dans les pays de droit continental concourt à la solidité du système juridique. Etant donné l'importance de l'institution notariale et son large champ d'intervention, la profession de notaire rend possible le bonheur (Titre I), mais se doit d'être attentive aux menaces qui pourraient l'ébranler (Titre II).

# TITRE I

## UN BONHEUR POSSIBLE

Comment définir le travail ? Qu'est-ce que le travail ? Une valeur morale à l'instar de la générosité, de la justice ? Non ...

Le travail n'est pas une valeur morale, car il possède une contrepartie : un salaire, des congés payés ...

Le travail est une valeur marchande et les valeurs morales, elles, n'ont pas de prix.

Toutefois, si le travail n'est pas une valeur morale, il doit avoir un sens.

La valeur est toujours intrinsèque, elle vaut pour elle-même alors que le sens, lui, est extrinsèque, il renvoie toujours à quelque chose d'extérieur à lui-même.

Ainsi le sens du travail renvoie toujours à autre chose que le travail, il renvoie à des valeurs morales, personnelles ou collectives.

Le travail fait sens à proportion de l'amour que nous lui portons.

Qu'est-ce qui motive les collaborateurs ? Un but régi par le désir ?

Le manager doit apprendre à gérer les désirs de ses collaborateurs, déterminer ce qui les motive.

C'est ainsi que les conditions de travail, l'ambiance au travail, le lien social, le bien-être<sup>(115)</sup>, **les possibilités d'évolution du poste, le sentiment de son utilité sociale ou la congruence des valeurs de l'entreprise avec celles des salariés peuvent constituer des motivations.**

Pour beaucoup, travailler n'est pas synonyme de bonheur mais de contrainte.

Il est difficile de manager une personne qui travaille par contrainte ... surtout de nos jours où nous sommes entrés dans une civilisation des loisirs, à l'heure des trente-cinq heures et des RTT. Les jeunes auraient-ils perdu le sens du travail, en recherchant le bonheur ?

Le mot travail vient du latin « trepalium » qui signifie instrument de torture, d'où les termes dérivés de salle de travail dans les maternités.

---

(115) Pour toutes ces notions, voir *supra*.

Comment donner alors un sens au travail ?

Le mot « sens » est une notion difficile à définir. Le terme « sens » a plusieurs acceptions :

- \* la sensation : les cinq sens
- \* la signification
- \* la direction, l'orientation, le but.

**Le sens n'est pas où l'on est mais où l'on va, le sens c'est toujours ailleurs.**

Le sens du travail c'est donc autre chose que le travail. Mais quelle est cette autre chose ?

On pourrait penser, parce que les salariés l'apprécient, à l'argent. Car l'argent leur permet de vivre, d'élever leurs enfants, de s'adonner à leurs loisirs ...

Mais le salaire ne suffit pas à fidéliser les meilleurs collaborateurs, à souder une équipe.

La valeur ajoutée se trouve dans une autre notion que le salaire : le plaisir, le bonheur.

Le principal intérêt de l'entreprise, c'est d'avoir les meilleurs collaborateurs pour avoir une chance d'avoir les meilleurs clients.

La seule manière de fidéliser les collaborateurs, c'est de créer des conditions telles qu'ils soient plus heureux dans l'entreprise.

Le bonheur au travail serait en conséquence une condition essentielle.

L'enjeu principal du manager serait donc que les collaborateurs soient heureux au travail, et de créer les conditions nécessaires pour permettre aux collaborateurs d'aimer leur travail, d'y prendre du plaisir.

Le chef d'entreprise est un professionnel du désir :

- du salarié par le management
- du client par le marketing.

Il s'agit alors de cerner la quête de sens (Chapitre I), avant d'aborder ses manifestations pratiques (Chapitre II).

## CHAPITRE I

### LE RÔLE SOCIAL DU NOTARIAT

Le notaire a toujours joué un rôle important dans la Société.

Ce rôle a varié dans le temps et n'a fait que s'accroître au fil des années.

Son rôle d'authentification des écrits est venu s'enrichir d'un rôle de conseil, puis de médiation dans le cadre du règlement amiable des différends.

Via le Congrès des Notaires de France, le notariat a été force de propositions, en suggérant des pistes d'amélioration face à des situations complexes auxquelles nos concitoyens sont parfois confrontés.

## Section I – Le rôle historique du notariat

Le rôle social du notaire s'est construit au fil des siècles, comme le met en évidence Corinne Delmas dans son ouvrage *Les notaires en France*<sup>(116)</sup>. Il s'est développé selon divers axes : l'authentification de la preuve (§ I), le développement du conseil (§ II), la médiation (§ III), et par le rôle des Congrès des notaires de France (§ IV), ainsi qu'au travers du maillage territorial (§ V).

### § I – L'AUTHENTIFICATION DE LA PREUVE

En premier lieu, la profession de notaire s'est développée dans l'ancienne France à une époque où la majorité de la population était analphabète, et qu'un besoin croissant d'encadrement juridique se faisait sentir. Dès lors le notaire adoptait un rôle essentiel pour la population, qui dépendait totalement des écrits du notable.

De ce point de vue, le notaire a très tôt joué un rôle essentiel d'authentification de la preuve. Le sceau du notaire, qui confirme l'écrit, finit par se suffire à lui-même, et permet de se passer de tout autre mode de preuve, et ce au cours du Moyen-Age. Afin de garantir la sécurité juridique, les lois successives au cours des siècles imposent l'enregistrement des actes, et font peser une responsabilité particulière sur le notaire, induisant un accès réglementé à la profession.

### § II – LE CONSEIL

C'est notamment à partir du <sup>XVII</sup><sup>ème</sup> siècle que l'activité de conseil du notaire est mise en exergue, à une époque où la justice royale se développe. Le notaire est le juriste vers lequel la population se tourne. Le conseil devient un devoir des notaires alors que les opérations juridiques se complexifient. Pour reprendre un arrêt cité par Corinne Delmas dans son ouvrage, la Cour de cassation dans un arrêt du 3 août 1858 estime que la loi considère les notaires « *comme des conseils désintéressés des parties, aussi bien que comme des rédacteurs impartiaux de leurs volontés ; comme des régulateurs des engagements qu'elles veulent contracter, chargés de faire reconnaître toute l'étendue des obligations qui en dérivent et de les rédiger avec clarté*<sup>(117)</sup> ».

Ces activités d'authentification et de conseil ne seraient pas grand-chose sans un autre élément essentiel de l'histoire des notaires : il s'agit de leur ancrage territorial.

(116) C. DELMAS *Les notaires en France – Des officiers de l'authentique entre héritage et modernité*, Presses Universitaires de Rennes, 2019.

(117) *Ibid* page 35.

Tout au long du Moyen-Age, les notaires exercent bien souvent dans des territoires qui les ont vu naître. Dès lors, ils connaissent bien leurs clients qui leur font confiance, élément essentiel quand le notaire est parfois un des rares lettrés de la ville ou du village.

Ce caractère de lettré, mêlé à la confiance que lui accordent les citoyens, fait du notaire l'interlocuteur privilégié du justiciable pour ce qui concerne les affaires sérieuses, les opérations juridiques, ainsi que les grandes étapes de sa vie. En ce sens, il revêt une importance toute particulière dans le développement des communautés tout au long de l'histoire.

Le notaire joue, encore aujourd'hui, un rôle social très important. Ce rôle social constitue la raison d'être des notaires, et ne doit pas être oublié par nos confrères, consœurs, et collaborateurs qui participent d'une mission de service public essentielle. Le sens du métier de notaire se trouve ici.

### § III – LA MÉDIATION

**Médiation.** La pratique du règlement amiable des différends s'est développée dans la pratique notariale, de plus en plus de nos confrères et consœurs suivant même des formations afin de devenir médiateur.

Contrairement au rôle traditionnel de l'avocat, qui intervient au stade du contentieux, le notaire intervient nécessairement à un stade précontentieux, au moment où naît la relation juridique qui peut donner lieu à des litiges. Il apparaît alors logique et même sain que le notaire, rompu à la pratique des contrats, intervienne quand les parties ne sont plus d'accord.

En effet, le notaire est, avant toute formation, un habitué de la médiation en son sens commun et non juridique. Chacun a eu à s'occuper de dossiers dans lesquels les familles se déchiraient dans la salle d'attente sur la succession d'un parent disparu – le congrès du Mouvement Jeune Notariat de 2018 qui s'est tenu à Montréal a largement abordé ce thème et montré la place du notaire dans les conflits successoraux<sup>(118)</sup> – ou de ventes d'immeubles dans lesquels une partie estimait « s'être faite avoir » par l'autre. Il apparaît dès lors naturel que le notaire se forme puis intervienne en tant que médiateur.

A un temps de désencombrement des tribunaux, Madame la professeure Soraya Amrani-Mekki, rapporteur de synthèse du présent rapport, a mis en évidence les enjeux du développement de la pratique des règlements amiables des différends par les notaires<sup>(119)</sup>. Au titre de ce rapport, il s'agit de retenir que le notaire joue un rôle dans la médiation et la conciliation allant de la rédaction des clauses de médiation dans les contrats, jusqu'à l'authentification des accords de conciliation.

Le notaire prouve ainsi son importance dans la société contemporaine. Il ne faillit pas à son rôle de premier plan vis-à-vis des justiciables, il s'inscrit encore davantage

(118) 49<sup>ème</sup> congrès du Mouvement Jeune Notariat *Les conflits successoraux*, Montréal 2018.

(119) S. AMRANI-MEKKI « Les activités du notariat en droit processuel : médiation et notariat », *L'avenir du notariat*, sous la direction scientifique de M. MEKKI, 383.

comme l'interlocuteur des familles et des contractants en se manifestant, non plus seulement au moment de la concrétisation des opérations juridiques, mais aussi au moment de leur remise en cause. Le métier de notaire trouve ici toute sa beauté.

#### § IV – LE CONGRÈS DES NOTAIRES DE FRANCE

**L'association Congrès Notaires de France** : cette association est une institution qui est au service de l'intérêt général depuis plus de cent vingt ans.

Elle a été créée par le notariat pour assurer une formation aux notaires.

Elle génère également une réflexion poussée sur la pratique notariale et propose des pistes d'amélioration face à des problèmes pratiques auxquels les notaires font face, au quotidien, dans l'exercice de leur activité.

Le but de cette association est de produire une réflexion d'intérêt général issue de la pratique notariale, en contact direct et quotidien avec les citoyens.

Chaque année, un thème est choisi, celui de l'année 2021 sera dénommé « Le numérique, l'homme et le droit ».

Cette réflexion est le produit d'un long travail de recherche mené pendant deux ans par une équipe de quinze notaires bénévoles et un Professeur de droit reconnu dans sa spécialité.

Chaque année le fruit de cette réflexion est livré à la Société sous diverses formes :

- un ouvrage d'environ 1.000 pages. Cet ouvrage que nous nommons le rapport, est considéré comme un condensé d'informations juridiques sur des thèmes sociétaux.

C'est une référence !

Et les notaires l'utilisent souvent comme une aide à la réflexion.

- des propositions d'amélioration du droit et de la pratique professionnelle, qui sont dans un premier temps soumises au vote des notaires congressistes avant d'être relayées aux Pouvoirs Publics.

- un rendez-vous important entre les notaires et les Pouvoirs Publics.

C'est l'opportunité de prendre le pouls de la politique du gouvernement en matière de justice et d'accès au droit.

C'est également l'occasion de recevoir des personnalités du monde politique, économique ou philosophique.

Quelques chiffres afin de démontrer les contributions des congrès des notaires à l'évolution de la Société :

Les propositions du congrès des notaires ont participé à la création de quatre-vingt-sept lois, dix-sept décrets, huit ordonnances et un règlement du Parlement Européen et du Conseil.

Quelques illustrations de mise en application de ces pistes de réflexion :

- Le 52<sup>ème</sup> congrès des notaires de Biarritz ayant pour thème « Le statut juridique de la femme mariée » a formulé des propositions relatives aux régimes matrimoniaux qui ont contribué à inspirer la loi n° 65-570 du 13 juillet 1965.

- Le 91<sup>ème</sup> congrès des notaires de Tours ayant pour thème « Le droit de l'enfant » a formulé des propositions relatives à l'adoption internationale, aux donations aux petits-enfants, et à l'abrogation de toute discrimination concernant les enfants dits adultérins.

Ces propositions ont contribué à inspirer la loi n° 98-117 du 9 mars 1998, la loi n° 96-1181 du 30 décembre 1996 et la loi n° 01-1135 du 3 décembre 2001.

- Le 110<sup>ème</sup> congrès des notaires de Marseille ayant pour thème « Vie professionnelle et famille, place au contrat » a formulé des propositions relatives à l'insaisissabilité automatique de la résidence principale.

Ces propositions ont contribué à inspirer l'article 206 de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances ou loi « Macron ».

Le rôle de ces congrès est de contribuer à améliorer la situation et la sécurité juridique de nos citoyens et plus généralement tenter d'améliorer leur vie.

Le congrès des notaires est un rendez-vous très attendu des acteurs du notariat : ils vont pouvoir se former dans des domaines très pointus, se confronter à des difficultés pratiques, échanger, participer à trouver des solutions ou du moins des pistes d'amélioration.

Très peu de professions disposent d'un tel outil au service de l'intérêt général, au service de nos concitoyens.

La qualité de ses travaux est saluée unanimement.

Le rôle du notaire est également d'être une présence dans une société où les individus sont parfois très isolés.

Et le notariat a toujours eu à cœur d'être présent sur l'ensemble du territoire via le maillage territorial.

## § V – LE MAILLAGE TERRITORIAL

**Le maillage territorial** : ce principe du maillage territorial avait pour origine de maintenir un accès à un notaire sur l'ensemble du territoire y compris dans les petites communes de moins de 5.000 habitants.

Ainsi sur l'ensemble du territoire étaient ancrés des points d'accès au droit. Des points d'accès aisés, des points d'accès à un droit non contentieux.

Ils permettaient à chaque citoyen de bénéficier d'un service public juridique.

Et à travers ce maillage émerge la volonté d'offrir un accès au droit pour tous les citoyens quel que soit leur lieu de résidence, y compris à ceux vivant dans des départements peu peuplés.

Dans ces contrées les plus reculées, le notaire a un rôle central. En effet, il est parfois le seul professionnel présent.

Ainsi certains de nos confrères sont quelquefois amenés à aider les citoyens à remplir notamment des documents administratifs, et donc à assurer une véritable mission de service public.

La loi croissance du 6 août 2015 a porté atteinte à ce principe, cher au notariat, du maillage territorial.

Elle l'a compromis de trois manières :

- par l'augmentation du nombre de notaires,
- par la possibilité de transférer, sans autorisation préalable de la Chancellerie, un office dans le périmètre d'une zone d'emplois dite « de libre installation »,
- et par la baisse du tarif réglementé tous les deux ans et une volonté de forte baisse du coût des « petits actes ».

La loi prévoit une rémunération de quatre-vingt-dix euros pour ces « petits actes ». Or ce sont dans ces zones les moins peuplées que les notaires rédigent le plus de ces « petits actes ».

Il arrive fréquemment d'être chargé d'un dossier de vente de parcelles agricoles ou boisées pour une valeur de cinq cents euros.

Le travail de préparation et de rédaction de cet acte de vente nécessitera de nombreuses heures de travail, pour une rémunération symbolique de quatre-vingt-dix euros.

Il est alors extrêmement difficile pour les notaires de ces zones de maintenir la rentabilité de leurs offices.

Et il est dès lors très tentant, voire indispensable, de déplacer son office à l'intérieur du périmètre de la zone d'emplois, vers une grande ville.

Ce transfert a pour conséquence de contribuer un peu plus à la désertification de certaines régions, et à obliger les concitoyens à faire plusieurs dizaines de kilomètres pour voir leur notaire.

Le Conseil Supérieur du Notariat, dès les débats sur la loi croissance, a toujours affiché sa volonté de ne pas voir apparaître de déserts juridiques à l'instar des déserts médicaux.

C'est dans ce contexte qu'il a mis en place un plan de consolidation du maillage territorial.

Ainsi des cabinets d'audits et de conseils accompagnent, dans des départements pilotes, des notaires volontaires afin de leur permettre de maintenir leur office et de retrouver une viabilité, voire une rentabilité pour leur entreprise.

Le maintien de ces offices permet à tous de continuer de bénéficier d'un accès au droit.

## Section II – Le rôle social du notariat

Depuis la Loi Pacte, nombreuses sont les entreprises qui recherchent un rôle dans la Société : il nous a paru évident que le notariat avait un rôle social et qu'il en avait toujours eu un.

Et en regardant au-delà de cette raison d'être, nous nous sommes questionnés sur les investissements éthiques et le mouvement de corporate governance dans le notariat.

## § I – LA NOUVELLE RAISON D'ÊTRE

Milton Friedman dans les années 1970 énonçait que la responsabilité sociale de l'Entreprise était d'accroître ses profits.

Aujourd'hui les citoyens ont compris que les entreprises détiennent les leviers pour changer le monde en réduisant le taux de CO2 par exemple.

Adieu Friedman, bonjour Superman / Superwoman, « With great power comes great responsibilities ».

### A/ La loi « Pacte »

La loi n° 2019-486 Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises dite « Pacte » du 22 mai 2019 permet notamment aux entreprises de déterminer une « Raison d'Être » ou de se transformer en « société à missions ».

### I/ L'inspiration de la loi « Pacte »

Un des inspireurs de la loi Pacte a été Jean-Dominique Sénard, il était alors le patron du groupe Michelin lors de la publication de son rapport dénommé « L'entreprise objet d'intérêt collectif ».

Il a interpellé ses pairs en leur demandant s'ils osaient souvent avouer que leur seul objectif était de « gagner du pognon », et en les défiant d'exprimer leur contribution à la Société, de définir leur mission et son rapport avec l'intérêt collectif.

D'après Emmanuel Faber, l'ancien médiatique PDG de Danone, « *le sens est la colonne vertébrale de l'aventure collective qu'est l'entreprise* ».

Il considère que le dirigeant a un devoir d'être utopique, sans quoi l'ancien monde ne pourra pas se transformer.

Il pense que toute entreprise a sa raison d'être, que les dirigeants le reconnaissent ou pas. C'est ce qui l'anime et la fait vivre.

Nous avons besoin d'entreprises qui vivent en lien avec les territoires et avec les personnes qu'elles servent par leur métier.

Sur Twitter le 21 mars 2019, Emmanuel Faber a déclaré : « *Les salariés ont besoin de comprendre le sens de ce que fait leur employeur* ».

Aujourd'hui, la nouvelle génération de collaborateurs qui arrive sur le marché du travail, les clients, les investisseurs, regardent de plus en plus près la raison d'être des entreprises.

### II/ Les objectifs de la loi « Pacte »

Cette loi « Pacte » a pour objectif d'introduire plus de social dans l'objet social des sociétés.

Elle a également pour objectif de reconnaître et encourager la mise en valeur de l'utilité sociale et environnementale des entreprises, et de sortir l'entreprise d'une logique uniquement financière.

L'Entreprise doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général, économique, social et environnemental.

La loi « Pacte » a introduit en droit français la notion de « raison d'être » : désormais, toute société civile ou commerciale peut inscrire dans ses statuts sa « raison d'être ».

Le droit ne fait pas référence au terme « entreprise » mais à celui de « société », une société étant constituée dans l'intérêt de ses associés.

C'est ainsi que la loi « Pacte » a pour objectif de :

- faire grandir les entreprises en leur permettant d'innover, d'exporter et de créer des emplois ;
- repenser la place des entreprises dans la Société et mieux associer les collaborateurs à leurs résultats.

La loi « Pacte » n'est-elle qu'un moyen pour l'entreprise de se tourner vers l'extérieur : l'Entreprise au service de la Société ?

Ne peut-elle pas être également un outil de pilotage pour ses dirigeants ?

### **III/ La loi « Pacte » un outil de pilotage de l'entreprise**

La loi « Pacte » et la raison d'être, un outil stratégique pour l'entreprise ?

D'après Cynthia Montgomery, auteure notamment de « *The Strategist* », une entreprise doit avoir une raison d'être, qui définit une entreprise de la manière la plus fondamentale possible :

- Pourquoi existe-t-elle ?
- Qu'est-ce qu'elle apporte à ses clients ?
- Qu'est-ce qui la distingue de ses concurrents ?

Elle considère qu'il est beaucoup plus facile de prendre des décisions lorsque l'entreprise possède une raison d'être.

Pour la définir, il faut d'une part partir du besoin du client (besoin qui n'est pas ou mal satisfait par les concurrents), et d'autre part rechercher une singularité.

Choisir d'intégrer une raison d'être dans les statuts d'une société pourrait ainsi constituer un rempart contre des OPA hostiles.

La loi « Pacte » permettrait l'alliance de deux objectifs : l'ancrage de l'entreprise dans la Société et la protection de son indépendance.

### **IV/ La détermination d'une raison d'être**

Comment une entreprise peut-elle déterminer une raison d'être et, pour être plus précis, sa raison d'être ?

Il existe des piliers de la raison d'être d'une entreprise.

Ces fondamentaux peuvent être résumés ainsi :

- une approche participative : le sujet choisi par l'entreprise doit être partagé par tous les collaborateurs ;
- une grille de lecture stratégique : la raison d'être de l'entreprise doit permettre de procéder à des choix ;
- des engagements concrets de la part de l'entreprise ;
- une modification de la gouvernance : création d'un comité des parties prenantes qui associe les collaborateurs, fournisseurs, ONG, écosystème, jeunes générations ... ;
- une déclinaison dans les comportements : cette raison d'être doit se refléter dans des principes qui décrivent la manière dont l'entreprise conduit ses affaires ;
- un récit : la recherche de l'émotion doit inspirer la raison d'être, sans nuire à son authenticité.

Il ne faut pas oublier qu'un collaborateur inspiré est 2,25 fois plus productif qu'un collaborateur engagé ;

- une aspiration : la raison d'être n'est pas un objectif à atteindre, c'est une quête, une vocation qui guide et inspire toutes les actions de l'entreprise.

## B/ La raison d'être du notariat et la loi « Pacte »

Nous avons interviewé Madame Sandy Beky sur les notions de raison d'être et de leadership.

### I/ L'interview

1. Bonjour Sandy BEKY, pourriez-vous vous présenter ?

*Je suis une passionnée de leadership, d'économie circulaire et de développement humain, alors j'en ai fait mon métier. Je dirige un laboratoire de leadership que j'ai mis en place depuis plusieurs années dans une grande école de commerce. La mission première de ce « Leadership Lab » est de créer un espace de réflexion et de dialogue sur les pratiques actuelles et à venir du leadership. Les étudiants sont invités à aborder le leadership dans sa dimension transversale, qui dépasse largement les murs d'une entreprise. L'intention est de les amener à conscientiser, à travers ce qui se passe ici et ailleurs, au niveau culturel, économique, financier, politique, scientifique, sociologique, technologique etc., l'impact qu'ils veulent avoir pour le monde et dans le monde en tant qu'individu, citoyen, consommateur, travailleur et acteur du changement. Ce travail se fait sur deux ans car c'est une prise de conscience qui demande de constamment interroger la cohérence entre son schéma mental, son système de valeurs et le sens de son action pour faire émerger de nouvelles façons de penser et vivre leadership.*

*J'interviens également en entreprise sur ces mêmes sujets : de nouveaux modes de leadership qui sont au cœur des transformations que connaît le monde du travail et qui m'amènent depuis plusieurs années à promouvoir l'application des principes de l'économie circulaire à la gestion du capital humain, le développement de carrière, et la mobilité professionnelle. Depuis peu ce lien entre économie circulaire et gestion des ressources humaines suscite un vif intérêt au niveau européen et j'ai eu le plaisir de collaborer dans le cadre d'un projet Erasmus+ avec plusieurs experts en stratégie d'organisation et ressources humaines sur la rédaction d'un rapport sur cette corrélation encore étonnante et pourtant porteuse d'innovations.*

*Certifiée en leadership développemental, une branche de la psychologie développementale qui étudie les niveaux de maturité de la conscience de l'adulte, je m'appuie sur cette expertise pour accompagner le changement au niveau de sa représentation mentale avant qu'il ne prenne forme par une action. On parle beaucoup d'innovation managériale, néanmoins force est de constater que si des domaines comme la science, la communication, la médecine, la mobilité, l'armement et d'autres, font, depuis des décennies, l'objet d'avancées spectaculaires, le leadership fait encore figure de parent pauvre de l'innovation. J'ose même dire que le leadership se heurte à un plafond de verre. Ce qui empêche les leaders de changer le monde ce n'est pas leur manque de compétences, c'est le degré de maturité de leur conscience.*

*Mon humble contribution au monde est donc d'aider les leaders d'aujourd'hui et les décideurs de demain à poser un autre regard sur leur schéma mental actuel et les amener à le faire évoluer vers un modèle de "conscience amplifiée et élargie", pour reprendre l'expression du philosophe et sociologue Edgar Morin, afin que leurs actions puissent ensuite être des réponses adéquates face aux défis sociétaux de ce siècle.*

*Je tire un trait d'union entre le monde académique et le monde de l'entreprise grâce à un programme de mentorat que j'ai mis en place entre les écoles et des organisations de toutes tailles et statuts. Ce programme est une formidable plateforme de rencontres et de confrontation constructive entre des leaders ayant plusieurs années d'expérience de la vie professionnelle et celles et ceux qui, demain, je l'espère vivement, ne prendront pas arbitrairement les commandes du monde mais auront œuvré à la refondation morale de la société et cultiveront une posture beaucoup plus vertueuse et sobre.*

*Je vous remercie, Maître Magnan, de me donner la parole sur cette question de la Raison d'Être, qui au regard des multiples crises qui bouleversent le monde est devenue un sujet crucial.*

2. La loi « Pacte » du 22 mai 2019 a introduit en droit français la notion de « Raison d'Être ». Ainsi toute entreprise civile ou commerciale peut déterminer dans ses statuts sa raison d'être. Considérez-vous qu'il est important pour un office de notaire (qui est une entreprise) de déterminer une raison d'être ?

a) pour les dirigeants ?

b) pour les collaborateurs ? Cette raison d'être peut-elle avoir un impact sur l'engagement des collaborateurs ?

*2019 aura été en effet en France l'année d'une nouvelle définition de l'entreprise en droit afin d'y inclure :*

1. par la modification de l'article 1883 du code civil, la notion d'intérêt social et d'affirmer la nécessité pour les entreprises de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux inhérents à leur activité ;

2. par la modification de l'article 1835 du code civil la possibilité aux entreprises qui le souhaitent de se doter d'une Raison d'Être.

*L'article 1835 du Code civil permet également aux entreprises qui choisissent d'aller plus loin d'inscrire d'une part, leur Raison d'Être dans les statuts (la rendant ainsi opposable aux tiers que sont par exemple les salariés, les clients, les fournisseurs) et d'autre part d'adopter le statut juridique de « société à mission ». Elles acceptent alors de faire l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant de la bonne exécution des objectifs sociaux et environnementaux qu'elles se sont fixés dans le cadre de leur activité.*

*Concernant la Raison d'Être, il me paraît important de rappeler que la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) aborde deux aspects fondamentaux : la contribution et l'impact de l'entreprise de par son existence même. Et dans ce mot existence, comprenons d'une part le but qui a motivé sa création à un instant T et le parcours de vie de l'entreprise. En invitant ainsi les entreprises à repenser leur place dans la société et associer leurs objectifs économiques à des enjeux d'intérêt général, la loi PACTE a vocation à interroger le « pourquoi » de l'entreprise et le sens qu'elle va donner à ce « pourquoi » en le manifestant au monde. En étant porteuse à la fois de l'essence et de la promesse de l'entreprise, la Raison d'Être, telle que sa finalité est présentée dans la loi PACTE, fait aussi bien écho aux principes philosophiques japonais de l'ikigai qu'au cercle d'or de Simon Sinek.*

La promulgation de la loi PACTE a incité de nombreux grands groupes (Atos, BNP Paribas, Carrefour, Crédit Agricole, Orange, Veolia pour n'en citer que quelques-uns) à se reconnaître une Raison d'Être, largement relayée par les médias. Il est néanmoins utile de rappeler qu'une des ambitions de la loi PACTE est d'améliorer aussi la performance des plus petites structures, de les encourager à prendre une part plus active dans la sphère économique et d'associer davantage leurs salariés à la gouvernance et aux résultats de l'entreprise. On pourra d'ailleurs noter ici que si 55 % des grands groupes se sont dotés d'une Raison d'Être, pour les obligations évoquées plus haut, ils restent très frileux quant à l'inscrire dans leurs statuts puisque seuls 9 % l'ont fait.

En tant qu'organisation humaine et en tant qu'entreprise, il est donc tout à fait pertinent pour un office de notaire de déterminer une Raison d'Être, démarche d'autant plus justifiée par la présence de la profession dans toutes les étapes de vie de leurs concitoyens. Se doter d'une Raison d'Être et potentiellement l'inscrire dans les statuts est l'opportunité de renforcer cette mission d'accompagnement et les rapports entretenus avec cette partie prenante clé ainsi que toutes les autres que sont les femmes et les hommes employés par l'office, l'Etat, les fournisseurs et prestataires divers.

Articulé autour de son histoire, de ses valeurs, le travail de réflexion et d'élaboration de cette Raison d'Être sera déterminant pour l'identité de l'office et pour la compréhension par toutes les parties prenantes de sa contribution à la société. C'est un exercice qui indique la volonté de repenser les frontières de l'entreprise, de revisiter la nature de ses interactions avec tout son écosystème et d'adopter une vision beaucoup plus systémique de ses activités dans une perspective de long terme.

Dans votre façon de poser le sujet de la pertinence de déterminer une Raison d'Être pour un office de notaire, je trouve particulièrement intéressant que vous abordiez le sujet sous deux angles : celui des dirigeants et celui des collaborateurs.

Depuis l'avènement de la loi il y a eu évidemment pléthore d'articles sur ce que signifie « définir une Raison d'Être » et la finalité de l'exercice. Sont très souvent mentionnés dans ces écrits quatre éléments : l'objectif de l'entreprise qui va être porteur de la Raison d'Être, la culture de l'entreprise qui va accueillir cette Raison d'Être, le modèle économique qui va actionner cette Raison d'Être, et les parties prenantes qui vont être engagées dans la formulation et/ou qui vont en être les bénéficiaires, ou tout du moins les destinataires. La Raison d'Être est alors souvent présentée comme un outil de décision stratégique et un levier d'innovation au service des dirigeants. Un ensemble de recommandations est également énoncé pour mettre en garde les dirigeants qui voudraient faire de cette démarche un exercice de communication qui se réduirait à augmenter la visibilité de l'entreprise en se contentant de lister des principes ou des valeurs partagés et clamer une ambition sociétale sans engagements précis.

La décision pour les dirigeants de déterminer une Raison d'Être est donc un triple challenge : celui de conjuguer cohésion, différenciation et adhésion. A terme, la Raison d'Être doit être un facteur de cohésion pour les parties prenantes internes, un facteur de différenciation positive perçu par les parties prenantes externes et un facteur d'adhésion pour tous.

De mon point de vue, le succès de la démarche sur le long terme dépend en grande partie du niveau de conscience de soi, des autres et du monde qui habitent les dirigeants qui embarquent l'organisation dans ce travail de recherche de son identité profonde. Et cet élément-là est un peu moins présent dans la littérature abondante sur la loi PACTE et la Raison d'Être. Dans ce travail de définition de la Raison d'Être de leur entreprise, la façon dont les dirigeants interprètent leur mission de leader, et anticipent l'impact de leurs décisions et actions sur l'ensemble du monde vivant et non vivant, m'apparaît comme essentiel. La profondeur ou l'absence de profondeur de cette interprétation et de cette anticipation est liée au champ de conscience du dirigeant et la façon dont il va les manifester.

Cette conviction qui est la mienne et qui renvoie aux fondements de la philosophie confucéenne de la gouvernance pour l'humain et par l'humain, implique donc que les dirigeants qui décident de définir une Raison d'Être pour une entreprise s'engagent individuellement à systématiquement éclairer leurs pensées, leurs décisions, et leurs actions de cette notion fondamentale d'intérêt général. Sans pour autant amoindrir le but lucratif de l'entreprise, la Raison d'Être devient un indicateur que les dirigeants ont mentalement intégré l'impérieuse nécessité de concilier (ou réconcilier) un objectif purement économique et plusieurs autres objectifs répondant à des enjeux sociaux et environnementaux. Et ce qui fera la différence c'est l'état de conscience duquel vont émaner ces différents

alobjectifs et leur imbrication. Et en cela la décision de doter l'entreprise d'une Raison d'Être doit être un véritable acte de courage managérial de la part des dirigeants et une vraie prise de position durable et responsable.

Cette prise de conscience managériale doit ensuite se décliner en une prise de conscience collective mise en mouvement avec les collaborateurs. Dans une époque où la quête de sens au travail est devenue primordiale, la définition de la Raison d'Être de l'entreprise est l'opportunité de créer un élan fédérateur au sein des collaborateurs, de recréer de l'engagement, d'en faire un projet humain et de co-construction du futur souhaité et souhaitable pour l'entreprise. Nombreuses sont les études qui rappellent combien les notions d'engagement et de loyauté des collaborateurs ont évolué cette dernière décennie. De plus en plus cet engagement repose sur des considérations morales et éthiques. Au-delà du salaire, nécessaire certes mais qui ne représente qu'un engagement transactionnel, les collaborateurs sont en attente de manifestations concrètes sur les valeurs affichées par l'entreprise et sa volonté à se mobiliser sur des enjeux de société. Les impliquer dans la formulation de la Raison d'Être est indispensable et les différents exemples de mon expérience ont montré combien cela peut s'avérer être un levier puissant de motivation et de cohérence retrouvée. Deux principes doivent guider la démarche : l'authenticité et le pragmatisme.

La raison d'Être n'est pas un exercice rhétorique, et ne doit surtout pas être un travail accompli en chambre par les seuls dirigeants ou une sélection de collaborateurs. C'est une aventure collective qui montre la volonté de donner réellement la parole aux collaborateurs : être à l'écoute de leurs mots, de leurs sentiments sur ce que sont pour eux les valeurs de l'entreprise, les convictions qui sont véhiculées, les actifs tangibles et intangibles sur lesquels construire (ou renoncer de construire), et tout simplement leur perception de la différence qu'apporte l'entreprise par son existence et ce qui changerait pour eux et/ou pour le monde si l'entreprise n'existait pas.

A l'acte de courage managérial, évoqué à propos des dirigeants, s'associe également un acte de vérité et de capacité à entendre la parole d'autrui pour chercher la meilleure façon de formuler ensemble cette Raison d'Être ainsi que les moyens de la traduire en actions.

Cette conjugaison entre les aspirations des fondateurs de l'entreprise, le projet qui justifie l'existence de l'entreprise, et la participation des collaborateurs qui s'engagent pour contribuer à sa réussite m'évoque le concept de syntonie. En physique sont en état de syntonie des circuits électriques ou électroniques qui oscillent à la même fréquence. Un des facteurs de la force de la Raison d'Être sera dans la résonance qu'elle rencontrera auprès des collaborateurs et la manière dont chacune et chacun se l'appropriera. Et plus fortes encore que la Raison d'Être seront toutes les raisons d'y croire qui prendront la forme d'une expérience collaborateur nourrie par un sentiment d'appartenance, l'authenticité des rapports humains, et le sentiment d'utilité.

Le discours selon lequel le monde des affaires doit être humaniste et créer de la valeur pour toutes les parties prenantes (dont la Planète Terre) n'est pas nouveau. Le plein emploi, la croissance à deux chiffres, la consommation de masse, l'industrialisation intensive de nos sociétés ont fait un temps espérer que la course à la profitabilité financière et l'assouvissement de l'intérêt individuel auraient raison de tous les maux. Générateur d'inégalités intolérables, d'effets désastreux sur la biodiversité, de bouleversements climatiques pour ne nommer qu'une partie des énormes dégâts causés, ce schéma de pensée est de plus en plus remis en cause au sein même du système qui l'a alimenté pendant des décennies. Depuis 2006 le label B Corp, fondé aux Etats-Unis, suscite l'adhésion de petites, moyennes et grandes entreprises du monde entier qui revendiquent une mission sociétale au cœur de leur raison d'être. En 2009 John Mackey, fondateur et PDG à l'époque de Whole Foods Market et Raj Sisodia, professeur de marketing à l'Université Bentley aux Etats-Unis créent l'Institut du Capitalisme Conscient. D'autres mouvements et initiatives appellent les dirigeants à sortir du monocapitalisme figé sur la poursuite déraisonnable du gain financier et opérer une transition vers un multicapitalisme qui redonne une place au capital naturel, humain, social, culturel, etc... Je voudrais citer en conclusion une phrase du scientifique et prêtre jésuite Pierre Theilhard de Chardin : « Il faudra élever la conscience du monde au fur et à mesure qu'il se complexifiera ». La Raison d'Être qui émane de la loi PACTE peut être la voie par laquelle cette notion de raison d'être conscience élevée et renouvelée arrive au monde.

## II/ L'impact de la loi « Macron »

Dans le notariat, la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi « Macron » et ses longs débats (environ onze mois) a créé une fracture entre les notaires ainsi qu'entre les collaborateurs et les notaires.

Ainsi certains collaborateurs qui occupaient des postes de Clercs habilités ont vu leur avenir s'assombrir.

Les Clercs habilités étaient des collaborateurs qui avaient été habilités par les notaires employeurs afin de recevoir des actes, et parfois alors même qu'ils n'avaient pas de diplôme de notaire mais une solide expérience et la compétence nécessaire pour occuper une telle fonction.

Lors des débats de la loi « Macron », il a été proposé la suppression de cette habilitation. Cette suggestion a amené certains Clercs habilités à s'interroger sur les conséquences de cette suppression.

Quels sont les impacts et les conséquences sur leur activité au quotidien ? Quel est le sens de leurs nouvelles fonctions ?

Est parfois née la crainte de redevenir de simples secrétaires, ce qui constituerait une régression professionnelle : du jamais vu !

Cette loi « Macron » a également généré beaucoup de peur, au point de conduire certains (notaires et collaborateurs) à quitter le notariat.

Elle a également été source de beaucoup de « violence », dès lors que le revenu moyen des notaires a été jeté en pâture à la presse.

Ce revenu moyen, comme toute moyenne, ne reflète pas la grande amplitude des revenus des notaires.

Le regard des concitoyens vis-à-vis des notaires a parfois changé.

Le notaire a été montré du doigt comme étant un professionnel exploitant un monopole d'Etat lui faisant bénéficier de beaucoup trop d'argent.

## C/ Les suggestions de la détermination d'une raison d'être du notariat

Ce constat nous conduit à penser que le notariat dans son ensemble via le Conseil Supérieur du Notariat doit repenser sa place dans la société et associer ses objectifs économiques à ses enjeux d'intérêt général.

Certains pourraient arguer que le notariat a toujours eu une raison d'être et qu'il n'est pas utile pour le notariat de se créer aujourd'hui, peut-être artificiellement, une telle raison d'être.

Se reconnaître, collectivement, une raison d'être permettrait pourtant :

- de panser les plaies,
- de permettre à chacun, collaborateurs et notaires, de retrouver du sens dans leur fonction,
- d'attirer des jeunes générations vers les professions du notariat,

- d'offrir une autre image à nos concitoyens : celle d'un professionnel proposant un accompagnement bienveillant et rassurant à chacune des étapes importantes de leur vie.

Le notaire est souvent perçu comme un passage obligé notamment en matière de vente immobilière.

Ne conviendrait-il pas de réfléchir à une raison d'être permettant de modifier cette impression ?

Il ne faut pas oublier que même si cette raison d'être nous semble relever de l'essence même du notariat, ce n'est pas la perception de nos concitoyens<sup>(120)</sup>.

Nous évoluons dans une société de consommation où le notaire dit « de famille » tend à disparaître au profit d'un notaire « consommé », c'est-à-dire celui qui est le plus proche, celui qui est le plus rapide à répondre, le plus réactif.

Très souvent, nous ne partageons pas la même notion du temps avec nos concitoyens.

Ainsi deux approches de la durée s'affrontent :

- Eux sont dans l'immédiateté. Cette immédiateté qui n'est qu'une pure création de notre société de consommation. Société de consommation dans laquelle nous ne voulons plus attendre mais consommer tout et tout de suite.

- Et nous, dans un temps plus long, un temps consacré à la collecte d'informations, leur analyse, leur vérification, puis leur mise en musique dans la rédaction de l'acte.

Plutôt que de s'affronter, ne pourrions-nous pas réfléchir à des méthodes permettant de gagner en efficacité et rapidité ?

Nos concitoyens et nous-mêmes sommes victimes de l'inflation administrative.

Réfléchissons tous ensemble : concitoyens, partenaires, représentants de l'Etat et notaires, afin de fluidifier les relations.

Le notariat pourrait être à l'origine de cette initiative.

D'un côté, les entreprises notariales tendraient à améliorer leur productivité et, de l'autre côté, les procédures seraient allégées. Nous serions tous gagnants.

Soyons des facilitateurs des projets de nos concitoyens à l'instar de coureurs de relais.

Nos collaborateurs et nous-même serions alors heureux de recevoir la reconnaissance que nos clients ne manqueraient pas de nous témoigner.

Notre réponse à l'incompréhension de nos clients quant à la lenteur pour parvenir à la signature de l'acte de vente, ne peut pas être qu'une posture de victime : « c'est ainsi, la loi Alur impose ... ».

**Soyons proactifs et proposons des solutions. Celles qui induisent des gains de temps, moins de pertes d'énergie, du bien-être, des gains financiers pour tous.**

(120) Voir *supra*.

## § II – LES INVESTISSEMENTS ÉTHIQUES

### A/ Historique

**Investissements éthiques.** Au cours de la deuxième moitié du <sup>xx</sup><sup>ème</sup> siècle, le monde des affaires se concentrait sur la rentabilité pécuniaire des entreprises, qui s'accompagnait du développement de la consommation de masse et de la hausse des salaires. La quasi-totalité des investissements et des activités, sinon tous, se justifiaient par la rentabilité et le développement d'une économie stable.

Aujourd'hui, un phénomène a pris place dans le discours populaire et les esprits, celui de l'élévation des considérations dites éthiques prenant le pas sur la simple rentabilité. Quand on mentionne le mot « éthique », les termes « morale » et « valeur » lui sont immédiatement associés<sup>(121)</sup>. Les préoccupations contemporaines semblent notamment y associer la protection de l'environnement, et la protection du statut des salariés.

### B/ L'activisme actionnarial

La quête de sens dans les affaires se traduit au niveau des investissements financiers. Pour donner des éléments de contexte, un phénomène récemment étudié est celui de l'activisme actionnarial, qui désigne la prise de participation dans une société par un fonds d'investissement dit activiste, qui tente alors de peser sur la direction de l'entreprise pour lui faire prendre une direction stratégique. La quête de sens surgit alors avec les investisseurs, actionnaires activistes, dit socialement responsables. Ces fonds intègrent des critères extra-financiers dans leurs stratégies d'investissements, des valeurs éthiques et durables, comme les conditions de travail ou la protection de l'environnement. A titre d'exemple, aux Etats-Unis les citoyens placent leur argent dans des fonds pendant leur carrière, fonds qui vont investir sur les marchés financiers, pour que les épargnants puissent toucher l'argent investi à titre de retraite. Le fonds CalPERS (*the California Public Employees' Retirement System*), qui regroupe près de 100 milliards de dollars d'actifs pour les retourner à leur retraite aux enseignants californiens, a lancé une campagne sur Exxon Mobil, société pétrolière américaine, pour tenter de lui faire respecter l'environnement en lui imposant de limiter l'introduction du gaz de schiste sur le marché pétrolier, et lui faire rédiger des rapports indiquant comment la protection de l'environnement doit devenir un enjeu pour la société, sous la menace du retrait des investissements du fonds.

### C/ L'application au notariat

Si cette logique des marchés financiers paraît bien éloignée du monde du notariat français, ce n'est qu'en apparence. En effet, ces fonds cherchent à attirer l'épargne par des considérations éthiques auxquelles les épargnants et investisseurs sont sensibles. Cette dernière proposition est tout à fait transposable au niveau des études.

(121) A titre d'exemple, le dictionnaire Larousse définit éthique comme « Ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un ».

Une étude qui définit ses croyances et engagements, puis les met en pratique, pourra attirer les collaborateurs et notaires animés par les mêmes sentiments, et peut-être même l'initier chez les collaborateurs qu'elle a déjà.

Une étude peut, par exemple se donner comme engagement le respect de l'environnement et tout faire pour limiter ses déchets, sa production de papier et d'énergies. En plus de donner du sens à ses membres, l'étude s'inscrirait dans une démarche qui aurait le potentiel d'impliquer les salariés et les animer avec un sentiment de groupe, d'appartenance à une cause plus grande qu'eux.

De même, cette logique est à même de s'inscrire dans le cadre plus large des **instances du notariat**, qui pourraient donner des lignes directrices pour l'avenir du métier. En effet, définir des buts à atteindre pour le notariat devrait pouvoir fédérer les études et rendre le métier plus attractif.

Le CSN, via le Club des Offices Certifiés, incite notamment les notaires à tendre vers le zéro papier, et encourage les projets innovants.

Chaque année, le Club des Offices Certifiés invite ses membres à assister à une conférence assez atypique : le management par un ancien leader de la Patrouille de France, la cybersécurité, le bonheur au travail par le directeur d'une Caisse Primaire d'Assurance Maladie ...

### § III – LE MOUVEMENT DE CORPORATE GOVERNANCE

#### A/ Définition

**Corporate governance.** Dans le monde des affaires, ce mouvement se caractérise à divers titres. En premier lieu, il est possible de citer la montée de la *Corporate governance*, pauvrement traduite en français par « gouvernement d'entreprise », qui vise à une meilleure gestion des sociétés, non seulement dans l'intérêt des dirigeants, mais aussi celui des différents *stakeholders*, c'est à dire toutes les personnes ayant un intérêt dans l'entreprise. Les *stakeholders* incluent les actionnaires, mais aussi tous les salariés, voire les tiers partenaires, cocontractants de l'entreprise. Si ce mouvement a d'abord été pensé comme un moyen de redonner le pouvoir sur l'entreprise aux actionnaires, il est envisageable de l'utiliser pour mieux traiter les problématiques sociales en incluant les salariés dans les discussions sur la stratégie de l'entreprise.

#### B/ L'application au notariat

Il serait intéressant d'imaginer l'application de quelques-uns des mécanismes de la *corporate governance* à nos études : impliquer les collaborateurs dans la vie de l'étude au sens large, en les tenant informés des nouveaux dossiers, et en leur offrant la possibilité de faire des propositions sur l'avenir de l'étude. Après tout, le notaire est loin d'être le seul à faire fonctionner son entreprise. Si l'application de mécanismes de *corporate governance* serait envisageable pour les études de toutes tailles, elle serait particulièrement intéressante dans les études de moyenne à grande importance qui nécessitent la mise en place d'instances de représentation des salariés.

Le droit du travail impose aujourd'hui aux entreprises l'instauration d'organes permettant le dialogue social entre les salariés et la direction. L'élection de délégués syndicaux est obligatoire dans les entreprises à partir de onze salariés. Or il est intéressant de noter que trop peu d'études ont suivi les dispositions légales.

Le facteur essentiel est la complexité perçue de l'élection de représentants du personnel. L'employeur doit d'abord organiser une première élection avec les représentants syndicaux dans l'entreprise, en cas de carence, une deuxième élection aura lieu. Or le notaire, qui a suivi des études de droit, n'a jamais été préparé à gérer cet aspect social de son étude.

Par ailleurs, très peu d'études de notaires sont dotées d'un secrétaire général qui pourrait prendre en charge la mise en place de telles élections. Le notaire y voit bien souvent une formalité supplémentaire à effectuer, en plus de son activité de notaire.

**Or, il semble que se priver de représentants du personnel soit une erreur pour l'étude. En effet, la mise en place des représentants pousse les collaborateurs à s'impliquer dans la vie de l'entreprise, ils peuvent sentir qu'ils ont leur mot à dire sur l'avenir de l'étude. Dans un contexte où les collaborateurs se font rares, les faire s'impliquer dans la vie de l'étude pourrait constituer le salut des études de taille moyenne.**

## CHAPITRE II

### LE BONHEUR PAR L'UTILITÉ SOCIALE

Quel est le rôle et la place de l'Etat et de l'entreprise dans notre bonheur ?

Certaines entreprises n'ont pas hésité à crier haut et fort qu'elles prenaient en charge le bonheur de leurs collaborateurs afin d'attirer à elles les meilleurs.

Et lorsque notre travail perd tout son sens, quel est l'impact sur notre bonheur ?

L'évolution des outils de travail, via les interconnexions, l'AAE ou encore le télétravail, contribue-t-elle à notre quête du bonheur ?

#### Section I – Le rôle individuel des travailleurs et celui systémique des entreprises

##### § I – LE BONHEUR ET L'ETAT

Ce qui vient rapidement à l'esprit quand on parle de sens est lié au bonheur et au bien-être. Dans un sens large, la question de la recherche du bonheur s'est posée au niveau constitutionnel sur le rôle de l'Etat.

Dans un article publié en 2011, deux philosophes allemands de l'Université de Münster (WWU) en Allemagne récapitulent la relation entretenue entre le bonheur et les concepts politiques qui ont formé les Etats modernes<sup>(122)</sup>.

L'étude commence à mettre en évidence qu'au cours de la deuxième moitié du <sup>XX</sup><sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis, le pouvoir d'achat a plus que doublé, et pourtant les Américains ne se disent pas plus heureux qu'auparavant. Le bonheur général, selon les répondants, restant relativement stable, dès lors certains avancent que le gouvernement adopte des politiques orientées vers le bonheur. La gouvernance de la société se faisant à travers le droit, on évoque l'idée que le droit doit promouvoir le bonheur, allant jusqu'à dire que l'idée de justice qui anime les sociétés occidentales modernes devrait être remplacée par l'idée de bonheur, car si tout le monde est heureux, qui a besoin de justice ?

Ces questions nous ramènent à la conception individuelle ou collective du bonheur. Dans l'Antiquité, il n'y avait pas véritablement de différence entre bonheur individuel et bonheur collectif. Mais deux évolutions dans la théorie constitutionnelle ont émergé au <sup>XVIII</sup><sup>ème</sup> siècle.

La première, défendue par Christian Wolff, est le paternalisme, apparu au milieu du <sup>XVIII</sup><sup>ème</sup> siècle en Allemagne. Tant que l'objectif de l'Etat était la poursuite du bonheur des sujets de droit, l'action de l'Etat était légitime, et lui donnait le droit de restreindre les libertés individuelles.

La seconde, née en réaction, se retrouve dans la théorie d'Emmanuel Kant, qui critique les moyens coercitifs mis au service de la conception du bonheur des dirigeants et de la conception de la morale. Pour Kant, une action est juste si elle n'empiète pas sur la liberté des autres individus, dans le respect d'une loi universelle tournée vers la liberté de chacun. Cette seconde théorie trouve une application claire quand elle est mise par écrit dans la déclaration d'indépendance des Etats-Unis en 1776, au deuxième paragraphe :

*"We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness"*.

Selon cette doctrine, l'Etat doit garantir aux individus les droits et libertés qui leur permettent de poursuivre le plan de vie qu'ils se choisissent eux-mêmes. Le bonheur des administrés ne doit pas faire partie des objectifs d'un quelconque gouvernement.

Dans leur étude, les auteurs apportent ensuite leurs éléments de réponse à la question de savoir si l'Etat devrait poursuivre le bonheur de ses administrés. Ils relèvent d'abord que le bonheur est une notion perçue comme individuelle aujourd'hui - en effet, les réponses de ce qui fait qu'une personne est heureuse diffèrent d'un individu à l'autre -, et que donc seul l'individu lui-même est en mesure de savoir ce qui le rend heureux. De plus la notion est relativement confuse, pour qu'une personne puisse dire qu'elle est heureuse, il faut qu'elle soit en mesure de déterminer si elle l'est, et ensuite d'analyser ce qui la rend heureuse. On perçoit ici

(122) K. BAYERTZ et T. GUTMANN « Happiness and Law » Preprints of the Centre for Advanced Study in Bioethics Münster 2011/11, mars 2011.

un élément émotionnel, le sentiment d'être heureux, et un élément cognitif, le jugement que l'on porte sur son propre bonheur. Or le bonheur semble être une combinaison de ces deux facteurs.

Ce qui est relevé dans ce contexte est une certaine confusion sur la notion de bonheur qui est difficile à définir, et même difficile à percevoir par les individus eux-mêmes. Dès lors, l'État ne devrait pas restreindre des libertés sur ce que les personnes à sa tête définissent comme le bonheur, ceux-ci ne le sachant pas eux-mêmes. Les auteurs de l'étude en tirent trois conséquences à titre de conclusion : la première est que l'Etat et le droit ne devraient pas exister pour le bonheur mais pour la fourniture d'autres avantages, tels que la sécurité ; la deuxième est que l'Etat qui prend en compte le bonheur basculera dans une politique paternaliste voire une dictature du bonheur, et on retrouve ici l'expérience de Brave New World, ouvrage cité en introduction ; et la troisième est que dans son action, l'Etat ne devrait pas chercher à maximiser le bonheur.

Si l'on accepte la conclusion de cette étude, le bonheur lui-même ne peut pas et ne doit pas être recherché par l'Etat, par les lois et réglementations. Le bonheur doit être permis à un niveau inférieur, voire au seul niveau de l'individu qui répond à la question : *êtes-vous heureux ?* La quête de sens prend alors un fondement profondément personnel, et ce rapport tente de donner des pistes pour cet accomplissement. Accomplissement qui pourrait être facilité par d'autres acteurs – tels que l'Etat, le CSN, les chambres des notaires – tant que ceux-ci ne cherchent pas à optimiser le bonheur mais à atteindre des objectifs autres, tels que la sécurité de l'emploi.

## § II – LE BONHEUR, STRATÉGIE MANAGÉRIALE

La recherche du sens est également accessible dans les entreprises. Les entreprises cherchent aujourd'hui à attirer les meilleurs salariés avec d'autres avantages qu'un salaire élevé et une stabilité d'emploi. En effet, ce qui attire de plus en plus les jeunes salariés, est une culture d'entreprise forte.

### A/ Les grands éléments de la culture d'entreprise

Le cabinet de recrutement Robert Half définit la culture d'entreprise comme tout ce qui rend l'entreprise unique, et tout ce qui crée un sentiment d'appartenance de ses collaborateurs<sup>(123)</sup>. Cette culture d'entreprise garantit l'émulation collective et la cohésion des collaborateurs qui sont cruciales pour les entreprises. Le cabinet de recrutement identifie quatre grands éléments de la culture d'entreprise.

Le premier élément est l'**histoire de l'entreprise**. Créer une émulation passe par la création, ou plutôt le conte, de mythes et légendes de l'entreprise. On entend par là un fondateur charismatique, une façon de faire particulière, et tout ce qui rend l'histoire de l'entreprise particulière. L'histoire des études notariales est ici extrêmement intéressante en ce sens que certaines de nos études datent de plusieurs siècles ! Certains d'entre nous conservons dans nos archives des textes écrits au XVI<sup>ème</sup> siècle en vieux français. Une suggestion est de mettre ces textes en valeur afin d'insister sur l'aspect historique des études et du métier de notaire lui-même.

(123) <https://www.roberthalf.fr/blog/les-4-grands-elements-de-la-culture-dentreprise>.

Le deuxième élément identifié par le cabinet de recrutement correspond à la **vision de l'entreprise**. Où veut-on mener l'entreprise, en passant par quelles étapes ? Il s'agit ici d'identifier ce que l'on veut faire de l'entreprise, puis de communiquer cette vision aux collaborateurs, qui, s'ils y adhèrent, vont naturellement mener l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs. Le métier de notaire est à un moment important de son histoire, l'instigation d'une dose de concurrence fait que le métier est mis au défi. C'est dans un moment comme celui-ci qu'il faut que nous, notaires, collaborateurs, ayons une vision pour savoir où nous menons nos études et les métiers du notariat. Il s'agit de ne pas rater cette occasion d'unifier les collaborateurs.

Le troisième élément de la culture d'entreprise correspond aux **valeurs de l'entreprise**. Les valeurs de l'entreprise donnent la bonne façon de réaliser la vision de l'entreprise. Il s'agit d'être sincère dans l'établissement des valeurs et de les transmettre aux collaborateurs qui en sont, pour reprendre les mots du cabinet, les premiers ambassadeurs. Dans le cadre des études notariales, certaines valeurs sont toutes trouvées, et présentes dans nos esprits à tous, comme accompagner les clients de l'étude tout en leur assurant la plus grande sécurité juridique possible. Bien sûr certaines études pourraient avoir des valeurs différentes, aménagées : elles se déterminent selon la conscience professionnelle de chacun.

Enfin, le quatrième élément correspond aux rites de l'entreprise. Les **rites de l'entreprise** rendent tangibles les valeurs de l'entreprise, les rites permettent de fédérer les collaborateurs autour des valeurs communes, et d'afficher leur appartenance à l'entreprise. Les rites dépendent de chacun et se mettent en place en fonction des valeurs de l'entreprise, comme des séances de team building. Certaines de nos études ont déjà mis en place des rites de l'entreprise, certains organisent des séances de sport chaque semaine, d'autres ont mis en place un groupe de discussion WhatsApp, d'autres encore mettent en place des politiques où chaque collaborateur choisit ses horaires de travail. Les rites de l'entreprise sont multiples, variés, et peuvent être propres à chacun sans avoir besoin d'être uniques, mais ils fédèrent les collaborateurs et permettent de mettre en place un climat de travail agréable.

## B/ Les apports de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise n'est pas une notion unique, chacun crée dans son étude la culture d'entreprise qu'il souhaite. La culture d'entreprise est la formalisation d'une notion qui était déjà présente dans l'esprit de chacun, il s'agit quelque part de l'atmosphère de travail. Ainsi, il ne faut pas y voir une nouvelle notion vague de la *start up nation*, au contraire, il s'agit de la théorisation de notions que l'on a tous en tête, théorisation qui permet de mieux exploiter ces notions.

La culture d'entreprise a cela de bénéfique, qu'en plus d'aider au sentiment d'accomplissement personnellement ressenti par les salariés, la productivité s'en trouve améliorée. Un article du journal anglais *The Guardian* met ce principe en évidence en comparant les rites mis en place dans trois sociétés anglaises<sup>(124)</sup>.

Ce qui ressort de cet article semble être que la productivité des salariés augmente quand ceux-ci ont des occasions de se lier les uns aux autres. Ce peut être dans le cadre de séjours organisés (comme un séjour à Florence dans le cadre d'un Congrès),

(124) S. BEARNE « Happiness begins at work », *The Guardian*, 1<sup>er</sup> février 2018.

ou plus simplement de salles de détente où les collaborateurs peuvent se retrouver les uns avec les autres. En ce sens, il faut se concentrer sur le bien-être des salariés, un bien-être collectif qui leur donne l'opportunité de se sentir intégrés dans l'entreprise.

Aux Etats-Unis, la prise en compte du bonheur pour les entreprises est un facteur pris très au sérieux, au point que certaines universités proposent des cours aboutissant à des certificats professionnels sur la science du bonheur au travail.

A titre d'exemple, l'Université de Berkeley en Californie, connue comme une des plus prestigieuses du pays, propose un certificat professionnel intitulé « Professional certificate in the Science of Happiness at Work »<sup>(125)</sup>. Le certificat se propose d'enseigner aux professionnels qui suivent les cours le bénéfice, pour les individus et les organisations, de faire du bonheur un facteur à prendre en compte, la manière d'évaluer le bonheur au travail, de mettre en place des stratégies pour augmenter le bonheur au travail et la résistance au stress, d'instaurer des relations de travail plus collaboratives et coopératives, et de diriger avec une meilleure intelligence sociale et émotionnelle.

Le certificat est délivré à l'issue de trois séminaires qui représentent trois idées principales, les fondements du bonheur au travail, la reconnaissance et la résistance au stress au travail, et l'empathie et l'intelligence émotionnelle au travail. Le bonheur au travail semble devenir une composante des sciences sociales qu'il s'agit d'intégrer dans le monde du travail. A l'analyse de ce constat, il est évident que les études de notaires ne font pas exception et elles sont donc invitées à prendre ces données en compte pour les notaires et les collaborateurs.

### § III – LE BONHEUR À L'ÉPREUVE DE LA PERTE DE SENS

#### A/ Le concept du « bullshit job »

##### Le Principe

Ce terme de « bullshit job » a été créé par l'anthropologue américain David Graeber.

Son postulat est que la Société moderne repose sur l'aliénation d'une très grande majorité de travailleurs de bureau, qui sont conduits à effectuer des tâches inutiles et sans intérêt pour la société, mais qui permettent de maintenir l'emploi.

La théorie de David Graeber a été publiée en 2013 dans la revue britannique *Strike!*<sup>(126)</sup>.

Cette théorie a suscité de nombreuses controverses quant à sa pertinence.

##### L'application au notariat

Depuis la loi dite « croissance » et la baisse du tarif, ainsi que l'instauration d'une révision (à la baisse) tous les deux ans dudit tarif, le notariat s'est mis en marche vers la recherche d'une nouvelle rentabilité.

(125) <https://www.edx.org/professional-certificate/berkeleyx-science-of-happiness-at-work>.

(126) "On the Phenomenon of Bullshit Jobs.". *Strike!* Magazine. Retrieved August 19, 2013.

En effet, la baisse du tarif a été drastique pour les « petits actes » qui n'en sont pas moins chronophages et parfois très complexes à rédiger.

Le notaire faisant son entrée dans le code du commerce, s'est découvert une nouvelle quête : celle, légitime, de la rentabilité de chaque acte.

Une réflexion a été engagée, et aidés par les start-ups qui ont envahi le monde du notariat, les notaires se sont penchés sur l'épineuse question « *Comment rendre chaque acte rentable ?* ».

Certaines solutions proposées amenaient à une segmentation des tâches :

- d'un côté, les tâches purement matérielles, à l'instar de la numérisation, qui seront effectuées par un personnel moins qualifié et dont le coût horaire n'est pas très élevé,
- d'un autre côté, les tâches plus complexes, qui seront effectuées par un personnel plus qualifié et donc le coût horaire est plus élevé.

A chacun est assignée une tâche précise avec le risque qu'aucun ne puisse avoir une vue d'ensemble du traitement du dossier, en raison d'une segmentation des missions trop importante.

Avec l'idée de créer un back office, plus administratif, et un front office, plus substantiel au métier, cette segmentation des tâches ne peut-elle pas conduire certains collaborateurs à qualifier leur travail de « bullshit job » ?

## B/ La théorie du « brown-out »

### Définition

Les psychologues ont quant à eux repris le concept pour décrire le « brown-out ».

En anglais, le terme « brown-out » désigne une diminution volontaire ou involontaire de l'intensité de l'appareil électrique afin d'éviter une surchauffe.

**Ce terme de brown-out, appliqué à l'entreprise, signifie une baisse de l'engagement des collaborateurs résultant d'une perte de sens de leur travail, du manque de compréhension des tâches qu'ils ont à effectuer et d'une absence de mise en perspective de leurs tâches. Ils ont le sentiment de ne jamais voir l'aboutissement de leur travail et sont dans l'impossibilité de se valoriser au travers de leur travail.**

Ces personnes ayant démissionné mentalement de leur poste, travaillent sans se préoccuper de la qualité de leur travail. Elles peuvent être tentées de se replier sur elles-mêmes et ce sentiment de vide ressenti peut les inciter à glisser lentement vers un état dépressif dont les conséquences peuvent aller jusqu'au suicide.

Le Docteur François Baumann a mis en évidence dans son livre « *Brown-out, quand le travail n'a plus aucun sens* » (Josette Lyon, 2018), les risques d'incompréhension du collaborateur dans son rôle au sein de l'entreprise.

D'après une étude publiée par Corporate Balance Concepts, qui a été menée auprès de mille dirigeants américains, en 2013, 40 % d'entre eux souffraient de brown-out.

### Des solutions pour en sortir

Le manager va devoir lutter contre cette forme de désenchantement au travail, en donnant du sens pour « réenchanter » les collaborateurs suivant la formule de Marcel Gauchet<sup>(127)</sup>.

Le manager doit redonner aux collaborateurs l'envie d'entreprendre ensemble, avec un objectif commun, et mus par des principes identiques d'efficacité et de coopération.

En décembre 2017, Deloitte<sup>(128)</sup> a mené une étude dénommée « Sens au travail ou sens interdit ? Pour s'interroger enfin sur le sens au travail ».

Cette étude rappelle « l'allégorie du tailleur de pierre » très éclairante au sujet du sens au travail.

*« Un premier tailleur de pierre, assis sur sa chaise, travaille presque mécaniquement sa pierre. Quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, c'est l'air un peu ahuri qu'il répond qu'il taille une pierre.*

*Non loin de lui, un second tailleur de pierre effectue le même travail, avec les mêmes outils et la même technique, mais de façon un peu plus méthodique. Quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, il explique posément qu'il taille une pierre pour construire un mur.*

*Quelques mètres plus loin, un troisième tailleur de pierre travaille consciencieusement sa matière première avec un respect quasi religieux. Il a exactement les mêmes outils et la même technique que les deux autres tailleurs de pierre mais, ce qui le rend différent, c'est la délicatesse avec laquelle il taille sa pierre comme s'il s'agissait d'un diamant. Et quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, il répond avec un large sourire : « je suis en train de construire une cathédrale » Auteur inconnu.*

Cette étude rappelle la théorie de Vincent de Gaulejac, sociologue clinicien, pour lequel, le travail rassemble trois registres :

- Le Faire : travailler c'est en premier lieu produire un acte ;
- L'Avoir : travailler c'est subvenir à ses besoins (salaire, existence sociale, formation ...) ;
- L'Être : travailler pour exister : finalité de l'existence, réalisation de soi...

L'étude conclut à un glissement qui s'effectue depuis plusieurs décennies, du registre de l'Avoir sur celui de l'Être.

A la question « Pensez-vous que la performance et le sens au travail sont liés ? », 82 % des individus ont répondu par l'affirmative.

L'étude établit un très fort écart entre souhait et perception :

- Pour 8,7 salariés sur 10 : importance du sens au travail de manière générale ;
- Pour 6 salariés sur 10 : importance du sens au travail dans l'entreprise actuelle ;
- Et 55 % des salariés considèrent que le sens au travail s'est dégradé.

(127) Un monde désenchanté ? de Marcel Gauchet Editions de l'Atelier 2004.

(128) Deloitte est un cabinet mondial de services en audit et en assurances, consulting, financial advisory, risk advisory et tax, et services connexes.

L'un des plus grands défis des organisations et des institutions réside dans la possibilité de proposer, dans un monde de plus en plus complexe, des éléments constitutifs de sens.

Mais par ailleurs, il semble utopique de croire que tout devrait avoir, en permanence, un sens.

## Section II – L'évolution des outils du notariat

Le notariat est loin de l'image que l'on veut bien lui attribuer : un milieu d'hommes de loi entourés de papier, une image poussiéreuse.

Depuis plus de vingt ans, le notariat a eu à cœur d'intégrer dans son développement des outils empreints d'une technologie avancée à l'instar de l'acte authentique électronique voire l'acte à distance, la mise en place d'interconnexions avec les administrations.

Et c'est cette avancée technologique qui a permis au notariat, lors de la crise sanitaire, de déployer rapidement les outils nécessaires à la mise en place d'un télétravail généralisé répondant ainsi aux exigences gouvernementales.

### § I – LE NOTARIAT DANS L'ÈRE DU TEMPS

#### La nécessité d'évoluer

Le notariat est une profession qui ne peut se permettre de se reposer sur ses acquis : rester statique signerait la mort du notariat. Comme le changement est une constante scientifique et biologique, on constate que le magazine Playboy, qui fut un jour perçu comme moderne et progressiste, vient aujourd'hui d'arrêter ses tirages. Les exemples sont nombreux, et les notaires ne font pas exception, il s'agit d'accepter les changements opérés par les lois désormais en vigueur et se tenir à l'avant-garde de l'innovation des modes d'organisation et de l'innovation juridique<sup>(129)</sup>.

#### Les exemples d'évolution dans le notariat

L'**interconnexion** des notaires avec la Banque des Territoires, les services de la publicité foncière, le service du cadastre, l'état civil (Comedec) et les casiers judiciaires peut s'analyser comme un gain de temps. Mais elle requiert encore beaucoup de tâches qui restent purement matérielles et surtout de faible valeur ajoutée et de faible intérêt, oserions-nous dire.

Le collaborateur doit se connecter sur le site en question, par exemple Comedec pour demander des états-civil. Il doit saisir manuellement les données de la personne

---

(129) Les notaires ont cependant toujours su se renouveler, une profession ne se maintient pas plus de mille ans sans évoluer. Pour déconstruire quelques clichés, 50 % des notaires salariés et associés sont aujourd'hui des femmes, et seulement 24 % des notaires en exercice sont enfants de notaire, ce qui n'est guère plus que la proportion des enfants de cadres étant cadres eux-mêmes. C. DELMAS « Une profession tournée vers l'avenir : sociologie des mutations notariales », JCP Notariale et immobilière n° 36, 4 septembre 2015, 1151.

dont il souhaite obtenir la vérification de l'état-civil, et il doit ensuite, quelques jours plus tard, se reconnecter sur le site pour vérifier s'il a reçu une réponse et télécharger cette réponse. En effet, il n'est pas prévu l'envoi de la réponse automatique via un courriel ou une notification par exemple.

Il y a un réel gain de temps lors de la préparation des virements depuis le logiciel métier de comptabilité et la validation du virement en temps réel par le notaire.

Ainsi lors de la signature d'une vente, une fois l'acte signé, le vendeur reçoit immédiatement son prix de vente par virement directement sur son compte, pour les dossiers relevant du service de publicité foncière, hors livre foncier qui suppose le dépôt de la requête avant la libération des fonds.

C'est un gain de temps mais également une satisfaction pour le client, qui est surpris et enchanté de disposer aussi rapidement des fonds sans avoir d'autres formalités à effectuer à l'instar du dépôt d'un chèque en banque.

**Outils électroniques.** Autre marqueur de l'innovation dans le notariat, l'acte électronique.

L'acte authentique électronique (AAE) est né de la loi du 13 mars 2000 portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique<sup>(130)</sup>, précisée par ses décrets d'application<sup>(131)</sup>. Concernant la confection de l'acte, celle-ci ne diffère guère de la confection sur support papier, si ce n'est qu'elle est un peu plus rapide. L'acte n'ayant pas besoin d'être imprimé, l'ordinateur devient davantage qu'une simple machine à écrire. Concernant la signature, le client n'a plus besoin de manipuler le papier entre ses mains – ce qui, en période « Covid », a en outre la caractéristique d'être « politiquement correct ». Enfin, concernant la conservation, il n'est plus nécessaire de stocker un acte papier dans son étude, désormais tous les actes électroniques sont enregistrés au sein du Minutier Central Electronique des Notaires (MICEN).

Les atouts de l'acte électronique sont nombreux et bien connus, une commission dirigée par Monsieur le Professeur Laurent Aynès les avait déjà énoncés dans un rapport publié en 2013<sup>(132)</sup>, mais il convient de les rappeler, tant ceux-ci sont importants dans l'inscription du notaire dans la société contemporaine.

L'atout essentiel concerne la conservation des actes. L'acte électronique est conservé au sein du MICEN, centre de stockage très sécurisé, qui utilise toutes les technologies disponibles afin d'assurer la sécurité de l'acte lui-même, la sauvegarde étant dupliquée sur des sites distants pour plus de sûreté. Cet atout comporte divers avantages, parmi lesquels un gain d'espace dans l'étude, le notaire n'ayant plus la responsabilité de sécuriser l'acte physique. Cette conservation dans un minutier central rend également plus sûre la protection de l'acte, qui ne risque plus de partir en fumée, ou de se perdre au sein d'une multitude de dossiers.

Le notaire gagne également en coût, et diminue les frictions entre la conception, la signature, et la conservation de l'acte : en effet, il n'a plus besoin d'imprimer l'acte, de faire parapher page par page les clients au stylo bille, puis de s'assurer que toutes

---

(130) Loi n° 2000-230.

(131) Dont le décret du 10 août 2005, n° 2005-973, relatif aux actes établis par les notaires.

(132) Rapport de la commission dirigée par L. AYNÈS, *L'authenticité*, 2013.

les composantes (acte en lui-même et annexes) de l'instrumentum sont bien complètes, qu'une page ne s'est pas perdue. La diminution des frictions rend le métier plus simple et bien moins administratif.

Certains pourront arguer que l'acte électronique fait office d'un changement inopportun pour les notaires, le support papier paraissant essentiel à un métier écrit presque littéraire, mais en réalité ce changement a eu lieu quand on a arrêté d'écrire les actes à la main.

De plus, Corinne Delmas dans son ouvrage précité<sup>(133)</sup>, attire notre attention sur une critique fréquemment adressée à l'acte électronique, qui est que celui-ci serait moins pédagogique pour le justiciable, et que donc il diminuerait la qualité de l'authentification par cela que la compréhension du vendeur et surtout de l'acquéreur est moins complète que lorsque celui-ci parcourt le document papier en paraphant chaque page de ses mains. Cette critique semble tout à fait recevable, et consiste en un reproche qui est adressé à l'ensemble des supports électroniques en général, on pense ici à l'utilisation de tablettes électroniques dans les lycées. Cependant, il semble que cet inconvénient puisse être contrebalancé, si le notaire lors de la lecture de l'acte porte une attention plus particulière à s'assurer que le client comprend tous les enjeux de l'acte qu'il s'apprête à signer.

Depuis sa mise en place, un notaire qui a pris l'habitude de l'AAE se trouve mal à l'aise lorsqu'il doit faire signer un acte de vente ou une promesse de vente papier et ses nombreuses annexes, soit entre cent quatre-vingts et deux-cents pages, voire plus lorsque par hasard le garage se trouve dans la copropriété voisine ...

L'acte électronique présente l'avantage d'être projeté sur un écran, le client est donc à même de lire chaque mot et de voir chaque annexe tout comme le notaire.

Certains notaires ont décidé, lors de la mise en place de l'acte électronique en leur office, de l'accompagner d'une simplification de leur rédaction afin d'en rendre le contenu plus accessible aux clients.

Par le terme « simplification », ils ont souhaité que le contenu soit plus pédagogique et donc plus facilement compréhensible par leurs clients.

Le notariat, à l'instar de chaque métier, possède un jargon qui lui est propre.

Ce jargon, les professionnels en usent et abusent, c'est leur quotidien, ce qui n'est pas le cas des clients.

**La conséquence de l'AAE :** la nécessité de revoir le contenu des actes.

En plus du vocabulaire particulier du notaire, il y a les trames d'actes des SSII<sup>(134)</sup> dont les paragraphes sont un peu redondants et pas toujours d'une très grande clarté.

Les articles du code civil ou d'autres codes y sont souvent littéralement reproduits au lieu d'être résumés en une courte phrase.

Et parfois certaines clauses semblent inutiles : ainsi la clause rappelant la réglementation liée à la présence d'ascenseur dans un immeuble qui en est dépourvu ou encore la mention d'absence de « sanibroyeur ».

---

(133) *Ibid.*

(134) SSII : société de services en ingénierie informatique.

Cet excès de mentions et de clauses ne traduit-il pas une de nos peurs ?

Peur d'une condamnation ? Par exemple, celle d'avoir manqué à une de nos obligations d'information ?

Mais est-ce utile aux clients ? Ne devons-nous pas rédiger des actes pour nos clients ? Pour matérialiser leurs accords ?

L'informatique, outil merveilleux, ne nous a-t-il pas éloignés de l'essentiel même de notre fonction de notaire : celle de rédacteur d'actes ? Avec l'informatique nous avons assisté à une inflation des pages de nos actes notariés, mais cette inflation a-t-elle été effectuée au bénéfice de nos clients ?

Que veut le client dans le cadre d'une vente ? Le vendeur souhaite percevoir son prix et l'acquéreur accéder à son bien nouvellement acquis. Ne nous sommes-nous pas éloignés de la prise en considération de ces besoins de base de nos clients ?

L'inflation législative est passée par là, certes, avec notamment la Loi Alur ... Mais est-elle la seule responsable ? Il serait beaucoup trop simple de considérer qu'elle est la seule coupable. Une remise en cause de notre mode de fonctionnement semble indispensable.

Nos clients y gagneraient en clarté et nous en raison d'être. Une de nos raisons d'être n'est-elle pas de traduire les conventions de nos clients à travers nos actes ?

Alors : allons à l'essentiel. Renouons avec l'essence même du notariat.

**L'acte à distance.** Un autre outil qui facilitera à l'avenir le travail du notaire réside dans l'acte à distance. Celui-ci consiste en la signature de l'acte alors que les deux parties ne sont pas présentes physiquement dans la même pièce. L'acte à distance a été envisagé par Monsieur le Professeur Laurent Aynès et son équipe dans leur ouvrage dans la partie concernant le potentiel de l'acte électronique<sup>(135)</sup>, à une époque où celui-ci n'était pas encore permis. Aujourd'hui, les premiers actes à distance ont été signés, le notaire 2.0 existe.

L'inconvénient de l'acte à distance est qu'un notaire doit être présent dans les différents endroits physiques où se situent les clients, ce qui impose la participation de plusieurs notaires à l'acte pour recueillir les consentements de chacun. Cependant, la constante évolution des outils d'information et de communication a permis la mise en place, de manière temporaire pendant le confinement de manière assez étendue relativement aux actes possibles, pour l'heure de manière pérenne dans le seul cas des procurations, d'un acte à distance où le notaire ne se trouve lui-même pas en présence physique de ses clients. Cette évolution concomitante et postérieure au confinement imposé par l'épidémie de Covid-19, fait prendre conscience de ce que l'acte à distance devient de jour en jour un outil encore plus formidable qu'il ne l'a été à ses débuts, pourtant très récents.

Certaines autres évolutions sont à envisager, des évolutions qui nous viennent directement du monde de l'entreprise pour faire du notariat un métier contemporain, qui s'inscrit dans son temps.

---

(135) Ibid, 160.

§ II – LE TÉLÉTRAVAIL ET LE COVID-19<sup>(136)</sup>

**Télétravail.** A l'ère du numérique, le bonheur au travail peut se concevoir à travers le travail depuis chez soi. Les notaires se doivent de permettre des aménagements de travail pour leurs collaborateurs, et eux-mêmes, et une voie possible consiste en la généralisation du télétravail. La définition du télétravail est donnée par l'article L 1222-9 du Code du travail introduit par la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 :

*« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».*

Le télétravail peut d'abord se mettre en place avec un accord collectif de travail, ou avec les organes sociaux de l'entreprise. Or comme nous l'avons vu, ces instances ne sont pas très développées pour nos études. Plus intéressant pour nous, le télétravail peut se mettre en place par un accord entre le salarié et l'employeur qui se prouve par tout moyen.

Le télétravail peut cependant augmenter la responsabilité du notaire employeur, puisque le salarié bénéficie des mêmes droits que le salarié qui travaille depuis l'étude, et que l'accident survenu chez le salarié pendant le télétravail sera présumé être un accident du travail. De plus, le salarié bénéficie de protections supplémentaires, telles que la prise en charge des coûts du matériel par l'employeur ou un entretien annuel sur le télétravail. Enfin, l'employeur qui a accordé le télétravail ne peut l'interdire par la suite.

Si le télétravail demande des ajustements, notamment quand il s'agit d'assurer des lignes suffisamment sécurisées pour traiter de dossiers confidentiels, il peut apporter un avantage certain à l'étude elle-même en ce qu'elle se montre flexible vis-à-vis des salariés. La mise en place du télétravail serait évidemment plus simple dans les études limitant au maximum le papier.

De plus, le télétravail limiterait le phénomène du présentéisme au travail. Une étude réalisée en 2018 met en lumière la perversité de la mise en place d'horaires dans les entreprises<sup>(137)</sup>. Cette étude a été réalisée dans des entreprises au Ghana qui imposait ses horaires aux salariés, modèle que suivent la plupart des études notariales en France.

Le présentéisme est défini par les auteurs comme apparaissant quand les employés sont physiquement présents au travail mais absents mentalement. En d'autres termes, il s'agit du salarié présent au travail mais qui concentre son énergie ailleurs que sur les tâches confiées par l'employeur. Dans certains cas, l'employé réalise des tâches prévues par son contrat mais avec son attention occupée à autre chose.

Les auteurs ont étudié le comportement des salariés, en montrant qu'entre le moment où le salarié arrive au travail et le moment où il s'en va, son attention, durant la moitié du temps, est concentrée vers autre chose que ses tâches. En effet, le salarié ghanéen met en moyenne dix à quinze minutes pour s'installer à son poste, puis

(136) Voir *supra*.

(137) International Journal of Law and Management 2018 « Time management: presenteeism versus management-by-objectives » Kwesi Amponsah-Tawiah, John Louis Opata and Samuel Doku Tetteh.

commence à penser au déjeuner environ trente minutes avant la pause déjeuner, met au moins trente minutes à se remettre au travail après une pause, et qu'il commence à préparer ses affaires pour partir une quinzaine de minutes avant l'heure.

Dans ce cas, le collaborateur ou le notaire n'est pas utile à l'étude. Si la présence dans les murs de l'office rassure l'employeur, elle ne fait qu'illusion puisque le salarié lui-même a l'impression de remplir son contrat de travail par sa simple présence, quand en réalité il n'est pas nécessairement productif. Dès lors, l'étude préconise notamment le recours au télétravail pour pallier les défauts du présentéisme.

**Au-delà du télétravail, cette étude préconise surtout un management par objectifs plutôt que par heures de présence. Il s'agirait pour l'employeur de donner des objectifs clairs et surtout réalisables au salarié, ainsi que des priorités, en laissant le salarié aménager ses heures.**

**Un notaire pourrait par exemple confier un certain nombre de dossiers à boucler à son collaborateur pour une certaine date, et il aurait plus de chance de voir cet objectif réalisé s'il n'impose pas d'heures à son salarié, celui-ci ne pouvant se réfugier derrière des heures de présence. Le salarié lui-même pourrait y trouver son compte car il accommoderait lui-même son emploi du temps et saurait clairement qu'il est productif et rentable pour l'étude. Le management par objectifs se combine très bien avec le télétravail, notamment dans les cas rares de confinement chez soi, comme le vit l'auteur de ces lignes à l'instant où il écrit.**

**Covid-19 et critique du télétravail.** Dans la période actuelle de crise sanitaire liée au covid 19, le télétravail a été mis en avant très rapidement par les pouvoirs publics.

Il a été présenté comme la solution au respect des règles de confinement.

Mais le télétravail n'a pas été aisé à mettre en place dans une étude de notaire durant le début du premier confinement.

Le premier confinement a commencé le 17 mars 2020 et s'est étendu jusqu'au 11 mai 2020.

Le télétravail est exclu pour les parents ayant des enfants de moins de 16 ans, en cette période de premier confinement. Et il faut reconnaître qu'il est très difficile pour un parent de télétravailler et s'occuper de ses enfants, de leur permettre de suivre les cours, de les aider à faire leurs devoirs.

Par ailleurs, pour rédiger ses actes, le notaire a besoin de recevoir des documents, or à cette époque, les services de ses partenaires fonctionnaient également au ralenti ou ne fonctionnaient pas.

Sans état hypothécaire comment signer une vente ? Sans réponse des banques sur la situation des comptes au jour du décès du défunt comment établir une déclaration de succession ?

Les ordonnances prises dans le cadre de l'état d'urgence ont repoussé certains délais (DPU...).

Chaque administration, les particuliers, les entreprises, ont dû faire face et s'adapter rapidement à une situation inédite : la fermeture de tous les commerces qualifiés de non essentiels, des établissements scolaires, la mise en place de très grandes restrictions liées aux déplacements.

Après presque deux mois de confinement, vécu plus ou moins bien suivant les personnes, nous devons en tant que chefs d'entreprise mais surtout en tant qu'êtres humains en tirer des conséquences.

Un constat a été posé : certains collaborateurs étaient beaucoup plus efficaces en télétravail que lorsqu'ils travaillaient à l'étude.

Interrogés, ils ont répondu qu'ils avaient apprécié de ne pas avoir à prendre les transports publics, de disposer de plus de temps chez eux, de profiter de leur jardin, de pouvoir organiser leurs journées différemment.

Ils ont réorganisé leur temps : ils se levaient plus tard, disposaient de plus de loisir pour prendre leur petit déjeuner, ce n'était plus la course du matin, ils éprouvaient moins de stress.

Il apparaît que ces personnes sont dotées d'une certaine auto-discipline qui leur permet de se mettre devant leur écran et de travailler autant que lorsqu'elles se rendent à l'étude.

Quid d'un retour en arrière ? Ces salariés vont-ils vouloir revenir travailler à l'office ou préféreront-ils poursuivre leur travail à distance ?

### **Conclusion : l'entreprise et la gestion des risques**

Quelle influence cette crise sanitaire du covid-19 aura-t-elle sur nos vies en tant qu'êtres humains et également sur la gestion des entreprises ?

Il était difficile de répondre en mai 2020, à cette question. L'évolution de la situation sanitaire et le fait que la crise perdure a fait apparaître des réactions contrastées.

Certains ont développé une peur persistante qui tend à les rendre associables.

Certains ont sombré dans la dépression.

Certains refusent de sortir de leur confinement, leur home sweet home est devenu un cocon protecteur dans lequel ils se sentent si bien, à l'abri du danger.

D'autres revendiquent le respect des « gestes barrières » dès qu'une personne les approche.

Une minorité a une réaction de déni, qui n'est pas compatible avec le travail en collectivité.

Ne faudra-t-il pas, demain, prendre en considération, dans le cadre de la gestion de l'office, le risque d'un couvre-feu, d'un nouveau confinement ou d'une quarantaine lors d'une prochaine épidémie ?

Il est indispensable de garder à l'esprit les conséquences de la pandémie et les mesures coercitives induites en termes de libertés publiques, induisant des incidences économiques graves. C'est un risque qu'aucune entreprise ne peut plus ignorer.

Au contraire, il faut analyser la situation et en tirer les conclusions, afin d'être mieux préparé à faire face à une impossibilité de travailler dans des conditions normales.

Que décidera le gouvernement lors de la prochaine pandémie : ne rien faire ? Limiter les déplacements ? Confiner ? Opter pour une quarantaine ?

Il semble difficile pour un gouvernement de décider de ne rien faire.

En effet, cette crise sanitaire du Covid 19 vient de créer un précédent.

Quelle sera notre réaction face à la prochaine crise sanitaire ?

Comme le rappelle le philosophe André Comte-Sponville, nous avons oublié que la Mort fait partie de la Vie.

Cette prise en considération signifie que nous devons faire preuve d'agilité en nous adaptant : mieux organiser le télétravail de nos collaborateurs, les espaces de travail et de réception de clientèle dans les bureaux. Ou imaginer autre chose ? aller plus loin encore dans l'acte à distance ?

En nous posant de nombreuses questions :

Nos échanges avec nos clients seront-ils de plus en plus dématérialisés ?

La dématérialisation signifie-t-elle moins d'humain dans la relation ?

Les clients vont-ils accepter de nous faire entrer dans leur intimité via la visioconférence ?

Quelle doit être notre attitude vis-à-vis de nos clients qui ne sont pas dotés d'un outil informatique ou qui ne savent pas l'utiliser ?

Quel impact peut avoir la dématérialisation sur la perception du rôle du notaire par les clients ? Combien de fois avons-nous entendu que le notaire était pour certains un « passage obligé ».

Aurons-nous besoin de locaux aussi grands ?

Allons-nous songer au « flex-office »<sup>(138)</sup> ?

Comment parvenir à créer un lien social, dans ces conditions, avec nos collaborateurs ? avec nos clients ?

Comment créer une cohésion de groupe avec nos collaborateurs, en télétravail ou/et en « flex-office » ?

Comment poser la limite entre la sphère professionnelle et celle privée ?

Par ailleurs, il nous faut faire face à une crise économique liée à cette crise sanitaire.

Quel sera l'impact de cette crise sur l'immobilier ? Une baisse des prix ? Une baisse des volumes ?

Quels seront les nouveaux comportements des consommateurs ?

L'exode des grandes villes au profit de la campagne ?

---

(138) Voir *supra*.

Quel va être le nouveau visage des villes : fermeture de commerces de proximité, de cafés ou de restaurants ?

Comment vaincre la peur : peur de la crise sanitaire, peur de l'impact de la crise économique, peur du licenciement ?

Comment réduire nos charges ?

Autant de questions auxquelles il va falloir que nous tentions d'apporter des réponses.

Et pourquoi ne pas associer nos collaborateurs à cette réflexion ? Quels ont été / sont les impacts de cette crise sur leur vie ? Envisagent-ils de travailler autrement ? Et dans l'affirmative, comment envisagent-ils leur travail à l'avenir ?

### § III – LE NOTAIRE ET L'EXEMPLE DU DROIT DE L'ENVIRONNEMENT

**Droit de l'environnement.** Le métier de notaire joue un rôle essentiel dans la société contemporaine<sup>(139)</sup>. Demain, ce rôle sera encore accentué par la sécurisation de nouveaux éléments liés à la sécurité juridique. A titre d'exemple, prenons l'importance croissante du droit de l'environnement, comme l'a mis en évidence Mathilde Hautereau-Boutonnet, professeure de droit à l'Université Jean-Moulin Lyon III, dans un article publié en 2016<sup>(140)</sup>.

La réduction de la pollution passe évidemment par la sécurisation des sites pollués. Or l'auteure met en évidence qu'à ce titre, le notaire joue un rôle absolument essentiel, en ce qu'il verrouille les transactions et authentifie les actes.

Le notaire, en authentifiant les actes, rend plus sûr le marché immobilier, en assurant à l'acquéreur que le site qu'il achète est exempt de vices environnementaux, ou en l'informant quand il ne l'est pas. De plus, en vérifiant les diagnostics, il s'assure du respect du droit de l'environnement. En ce sens, le notaire défend l'intérêt général en tant que délégataire de la puissance publique. Au-delà de son rôle purement légal et réglementé, le notaire, en s'assurant de la protection de l'environnement, est au cœur d'un enjeu social phagocytant tous les débats politiques, et devient par ce biais un véritable agent de la société, et de la modernité.

Le rôle du notaire par rapport au droit de l'environnement prend vie au stade de l'obligation d'information qui pèse sur le vendeur au bénéfice de l'acquéreur lors d'une vente immobilière. Ainsi, l'article L 514-20 du Code de l'environnement dispose :

*« Lorsqu'une installation soumise à autorisation ou à enregistrement a été exploitée sur un terrain, le vendeur de ce terrain est tenu d'en informer par écrit l'acheteur ; il l'informe également, pour autant qu'il les connaisse, des dangers ou inconvénients importants qui résultent de l'exploitation. »*

*Si le vendeur est l'exploitant de l'installation, il indique également par écrit à l'acheteur si son activité a entraîné la manipulation ou le stockage de substances chimiques ou radioactives. L'acte de vente atteste de l'accomplissement de cette formalité.*

(139) Voir *supra*.

(140) M. HAUTEREAU-BOUTONNET « L'avenir du notariat dans le domaine de l'environnement : l'enjeu des sites pollués », L'avenir du notariat, LexisNexis, sous la direction scientifique de M. MEKKI, 2016, 345.

*A défaut, l'acheteur a le choix de poursuivre la résolution de la vente ou de se faire restituer une partie du prix ; il peut aussi demander la remise en état du site aux frais du vendeur, lorsque le coût de cette remise en état ne paraît pas disproportionné par rapport au prix de vente ».*

Cette disposition nous rappelle que la dépollution des sols est un enjeu essentiel pour la société en règle générale, mais aussi pour les acquéreurs en particulier, en faisant de l'état de pollution des sols un élément essentiel du consentement dont le non-respect entraîne des sanctions relatives à l'existence même du contrat au même titre que les vices du consentement du droit commun.

De plus, cet article fait peser une obligation d'information sur le vendeur qui est de nature à engager la responsabilité contractuelle de ce dernier, mais aussi évidemment la responsabilité professionnelle du notaire. Le notaire est chargé de rappeler au vendeur son obligation, et est garant du respect de la loi en ce sens.

De ce fait, la responsabilité du notaire est d'autant plus importante que celui-ci dispose de nombreuses sources afin de vérifier l'état des sols, comme les services de la DREAL et de la préfecture, ou les sites BASOL et BASIAS, et l'appel à un expert est toujours possible.

Pour être plus clair encore, l'auteur nous rappelle que l'article 7 de la charte de l'environnement dispose que :

*« Toute personne a le droit, dans les conditions et les limites définies par la loi, d'accéder aux informations relatives à l'environnement détenues par les autorités publiques et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement ».*

Dès lors, le notaire est l'atout permettant de garantir le respect de ce droit d'accéder aux informations détenues par les autorités publiques en matière immobilière, le notaire étant censé assurer la sécurité des transactions, les particuliers ont normalement eu l'occasion d'exercer tous leurs droits une fois qu'ils ressortent de chez le notaire avec un acte authentifié.

Pour ajouter à cela, les articles L 125-6 et L 125-7 dans le titre II « Information et participation des citoyens » du code de l'environnement disposent, en leurs premiers paragraphes, que :

*L 125-6 § 1 « L'Etat rend publiques les informations dont il dispose sur les risques de pollution des sols. Ces informations sont prises en compte dans les documents d'urbanisme lors de leur élaboration et de leur révision ».*

*L 125-7 § 1 « Sauf dans les cas où trouve à s'appliquer l'article L. 514-20, lorsque les informations rendues publiques en application de l'article L. 125-6 font état d'un risque de pollution des sols affectant un terrain faisant l'objet d'une transaction, le vendeur ou le bailleur du terrain est tenu d'en informer par écrit l'acquéreur ou le locataire. Il communique les informations rendues publiques par l'Etat, en application du même article L. 125-6. L'acte de vente ou de location atteste de l'accomplissement de cette formalité ».*

La combinaison de ces deux articles précise les modalités de communication des informations sur la pollution des sols et le risque environnemental, et font de l'acte authentique du notaire le vecteur de cette information. Le rôle du notaire est alors essentiel pour assurer le respect de la législation environnementale. Une recommandation que nous pouvons faire à nos confrères est d'ajouter dans leurs actes tous

les éléments relatifs à l'environnement et au risque écologique qu'ils peuvent rencontrer, afin de respecter l'esprit de la loi, d'anticiper l'extension probable de ce devoir d'information, et de renforcer encore son rôle de gardien de l'environnement dans le prisme de la sécurité juridique.

Cette obligation d'information joue un rôle qui dépasse le droit. En effet, une meilleure information des citoyens augmente leur conscience environnementale, les citoyens vont ensuite participer d'eux-mêmes à la protection de l'environnement. Le notaire dans l'exercice de son métier se doit alors d'éveiller les consciences, d'attirer l'attention des justiciables sur le risque environnemental et les enjeux sous-jacents. Le sens du notariat prend alors une dimension concrète, chacun devrait être fier de jouer un rôle dans la prise en compte de cet enjeu primordial pour l'avenir qu'est la protection de l'environnement.

Plus que dans le droit à l'information, l'auteur met en évidence le rôle du notaire dans le cadre de l'imputation du dommage environnemental. L'article 4 de la charte de l'environnement énonce que :

*« Toute personne doit contribuer à la réparation des dommages qu'elle cause à l'environnement, dans les conditions définies par la loi ».*

Cet article est concrètement appliqué de deux manières, par les obligations administratives légales qui s'imposent aux justiciables, et par les obligations contractuelles.

Concernant les mesures de police administratives, il est très fréquent que les notaires contractualisent en rappelant dans le contrat les obligations légales des parties au contrat. En ce sens, il s'assure que les parties respectent leurs obligations légales, comme une obligation de dépolluer par exemple.

Concernant les obligations légales, le notaire peut veiller au respect de l'esprit de l'article quatre de la charte de l'environnement en proposant aux parties de prendre en compte les problématiques environnementales liées au terrain, en s'assurant que l'une d'elle, ou les deux, prennent en charge d'assurer un meilleur respect de l'environnement. Le notaire est en première ligne pour s'assurer que le marché immobilier est le plus propre possible.

A l'avenir, les droits des citoyens liés à l'environnement pourraient se multiplier, dans le cadre des troubles de voisinage par exemple, ou tout simplement dans la loi, et dès lors le notaire risque d'être amené à effectuer des audits environnementaux sur toute une zone allant au-delà du simple terrain objet de la vente. Le rôle du notaire risque de s'étendre en ce sens, il s'agit alors d'être prêt.

## TITRE II

# UN BONHEUR MENACÉ ?

Cette quête de sens, partie prenante de l'ADN du notariat, avec ses perpétuelles évolutions n'est-elle pas menacée de nos jours ?

N'existe-t-il pas un risque de déséquilibre entre la profession de notaire, c'est-à-dire le chef d'entreprise dans son aspect économique – entrepreneurial – et la fonction de notaire, c'est-à-dire l'officier ministériel en charge d'accomplir une mission de service public au nom et pour le compte de l'Etat ?

Avant de déterminer ces risques auxquels la profession doit faire face (Chapitre 1), et d'envisager des moyens de prévention (Chapitre 2), il est important de cerner brièvement l'évolution de la profession de sa genèse jusqu'à nos jours.

Un peu d'histoire :

### *Les origines de la profession*

Au troisième siècle de notre ère, durant le Bas-Empire romain, des fonctionnaires dont le rôle s'apparentait à celui des notaires, authentifiaient déjà des contrats au nom de l'Etat. La colonisation introduisit l'institution en Gaule, et les « notaires gaulois » rédigeaient des « actes », notamment en vue de recenser les terres pour déterminer l'assiette de l'impôt foncier.

Le premier rôle du notaire, ce lien privilégié entre l'Etat et les propriétaires privés, est reconnu, avec son corollaire : **un agent au service de la détermination de l'impôt est né.**

L'institution disparaîtra avec les invasions barbares et fera sa réapparition au IX<sup>ème</sup> siècle en vertu d'un capitulaire de Charlemagne.

### *A l'avènement du royaume de France*

Saint-Louis, peu avant sa dernière croisade, en 1270, et Philippe le Bel, en 1302, contribuèrent à développer le rôle du notaire. On doit au premier la nomination, au Châtelet, de soixante notaires qui instrumentent au nom du prévôt. On doit au second l'extension de la fonction notariale à l'ensemble des domaines placés sous l'autorité du souverain.

### *De Villers-Cotterêts au siècle des « lumières »*

Au <sup>xvi</sup><sup>ème</sup> siècle, la France est devenue une nation. En 1539, par l'ordonnance de Villers-Cotterêts, François Ier préfigure ce que sera l'organisation de la profession de notaire : les actes devront être rédigés en français, la conservation devra en être assurée et leur existence devra être consignée dans un répertoire.

Les bases de l'organisation de la profession de notaire sont ainsi posées, et doivent encore de nos jours être respectées à la lettre.

La deuxième fonction du notaire est reconnue ici : il devient **archiviste de la Nation**.

**En 1597, Henri IV fait du notaire le détenteur du sceau de l'Etat.**

### *La Révolution et le <sup>xix</sup><sup>ème</sup> siècle*

La Révolution n'a pas remis en cause l'institution notariale. Dans la dernière phase du Consulat, Bonaparte, donne au notariat, par la loi du 25 ventôse an XI, un statut dont les fondements et les grands principes n'ont pas été, pour l'essentiel, modifiés depuis.

Le Conseiller Real, lors des débats de la loi du 25 ventôse an XI, définira avec précision le « notaire » et ses missions. Ce discours, vieux de plus de deux siècles, n'a pas pris une ride .... et (doit) nous inspire(r) chaque jour.

### *Le <sup>xx</sup><sup>ème</sup> siècle*

A la sortie de la deuxième guerre mondiale, l'ordonnance du 2 novembre 1945 dote le notariat de structures institutionnelles et crée le Conseil Supérieur du Notariat.

A partir de cette époque, la profession connaît un développement considérable, rendu nécessaire, en particulier, par la reconstruction de la France à laquelle le notariat apporte une contribution essentielle, dans les domaines juridiques et fiscaux.

*Les besoins de l'Etat depuis l'Empire Romain sont restés les mêmes, l'Etat fait donc appel à une institution qui a déjà fait ses preuves, l'Histoire semble se répéter.....*

### *Panonceaux*

Le panonceau est apparu au début du <sup>xv</sup><sup>e</sup> siècle, pendant la Guerre de cent ans, sous la forme d'un **bandeau d'étoffe brodé des armes royales**. Il signalait dans une ville la présence de la maison d'un notaire afin que les actes qui y étaient conservés puissent être protégés en cas d'émeute ou d'incendie.

Il est devenu par la suite une plaque de bois ou de métal frappée des insignes du pouvoir politique, tour à tour le lys royal (Ancien régime), l'aigle impérial (Premier et Second Empires) et la Liberté, effigie de la République.

On trouve toujours un panonceau à l'entrée d'un office notarial. Il est aujourd'hui le signe visible de la présence d'un officier public auquel chacun peut s'adresser pour être conseillé et établir un acte authentique, revêtu du sceau de l'Etat. (Source : [www.notaires.fr](http://www.notaires.fr))

Ce panonceau est d'ailleurs réservé aux professions délégataires d'une partie de la puissance publique (Huissiers de Justices, Notaires) et toute utilisation trompeuse

pour le citoyen est condamnée par les tribunaux, ainsi qu'il ressort d'une récente décision de justice : l'ordonnance de référé du Tribunal Judiciaire de Paris, rendue le 10 juillet 2020.

Aucun trouble ni aucune ambiguïté dans l'esprit du citoyen ne peut être causé par l'utilisation ou l'usurpation du panonceau de la République.

Ce petit rappel historique, très bref mais indispensable, nous permet de mettre en lumière le fait que le notariat est l'une des rares professions à avoir traversé les épreuves du temps, des systèmes politiques, des sociétés, et pourrait-on dire, des civilisations. Sans être assimilé à la « *plus vieille profession du monde* », cette capacité à traverser les époques démontre bien qu'à chacune d'elles, le notariat a su apporter une offre, un service, osons le terme « une offre de service public » exercée selon le modèle privé, et a su répondre à un besoin de la société.

Chaque société au cours de son évolution a pu voir ses besoins modifiés, et l'institution, le Notariat, a su répondre à ces évolutions, tout en démontrant son utilité tant pour l'Etat que pour les citoyens.

Cette profession a démontré et démontre encore chaque jour qu'elle a un sens, celui de l'équilibre, qui permet d'accéder à un certain bonheur, qui est aujourd'hui exposé à des risques de niveau et de nature différents.

## CHAPITRE I

### L'EXPOSITION AUX RISQUES

La résilience dont la profession a fait preuve pour s'adapter aux changements sociétaux, pour prendre de manière audacieuse les grandes orientations afin d'accompagner la société dans ses changements et être force de propositions, témoigne bien du fait que le notariat a souvent eu à faire face à des difficultés à résoudre, et de la qualité des réponses apportées par les hommes et femmes, visionnaires parfois, qui composent notre profession.

Les risques auxquels nous sommes confrontés sont effectivement de plusieurs natures. Ils peuvent être inhérents à la profession et sont alors qualifiés de classiques (Section I). Ils sont également la conséquence des évolutions perpétuelles et constituent des risques nouveaux (Section II).

#### Section I – Les risques classiques

Quels sont les éléments qui mettent en péril cet équilibre subtil entre la profession de notaire et la fonction de notaire ?

On peut citer :

- Les lois de déjudiciarisation ;
- Les réformes du tarif ;
- L'augmentation du nombre d'offices ;
- L'augmentation des textes et des sources législatives.

La notion d'équilibre doit être définie pour commencer. Elle n'est pas unique mais comporte plusieurs composantes.

**Tout d'abord, il s'agit d'un équilibre contractuel**, c'est-à-dire qu'il faut faire en sorte que les rapports entre les contractants répondent aux critères des articles 1101 à 1105 du code civil.

Ces articles consacrent les bases du consensualisme. Les conventions ainsi rédigées, doivent avoir été négociées et être exécutées de bonne foi. C'est ainsi qu'une attention toute particulière est portée à la rencontre des volontés, par un homme de confiance, désigné par l'Etat comme étant son tiers de confiance, pour vérifier qu'il y a bien une rencontre des volontés et non le résultat d'une « *chasse au consentement* ».

Une fois la convention formée, elle devra être conservée puis, en cas de difficulté, servir de jugement entre les parties pour que son exécution puisse être effective.

**Ensuite, on recherche un équilibre économique** dans sa mise en œuvre, car la profession doit être exercée selon des règles de droit privé comme tout autre acteur économique, et selon des règles supérieures, liées à la fonction d'officier ministériel délégué d'une partie de la puissance publique, que l'Etat lui a confiée.

Par conséquent, l'Etat surveille, contrôle, et sanctionne lourdement ses notaires en cas de défaillance dans l'exercice de la mission de service public.

Il n'est pas question de faire ici une étude exhaustive de tous les systèmes de notariat qui ont pu exister, mais nous ne pouvons pas nous interroger sur le thème de notre congrès, « *le bonheur au travail, mythe ou réalité* » appliqué au notariat sans, au préalable, observer l'évolution de la profession au fil du temps, même de manière très succincte.

Cette institution traversera-t-elle la pandémie du covid-19 ?

Il ne faut pas en douter, elle a su et saura encore évoluer et s'adapter pour répondre présent aux besoins de la société.

**Une réglementation nécessaire et déléguée par l'Etat.**

Cette délégation par l'Etat d'une partie de sa puissance publique entraîne une réglementation stricte et nécessaire, ainsi qu'une organisation de la profession rigoureuse.

Ainsi, l'exercice de cette profession, de cette mission, contient la caractéristique fondamentale de la recherche permanente de l'équilibre, qu'il soit celui du contrat ou celui, structurel, de l'exercice de la mission.

Mais aujourd'hui, compte tenu de toutes les évolutions (sociologiques, techniques, économiques, sanitaires, législatives, etc ...) avons-nous encore un sens dans notre fonction ?

Pouvons-nous encore atteindre ce sens de l'équilibre ? Et si oui, pouvons-nous l'atteindre dans le bonheur ?

Pouvons-nous rester fidèle à la définition que le Conseiller Real donnait du notariat ?

### L'Authenticité

*« A côté des fonctionnaires qui concilient et qui jugent les différends, la tranquillité appelle d'autres fonctionnaires, qui, conseils désintéressés des parties, aussi bien que rédacteurs impartiaux de leur volonté, leur faisant connaître toute l'étendue des obligations qu'elles contractent, rédigeant ces engagements avec clarté, leur donnant le caractère d'un acte authentique et la force d'un jugement en dernier ressort, perpétuant leur souvenir et conservant leur dépôt avec fidélité, empêchent les différends de naître entre les hommes de bonne foi et enlèvent aux hommes cupides avec l'espoir du succès, l'envie d'élever une injuste contestation. Ces conseils désintéressés, ces rédacteurs impartiaux, cette espèce de juges volontaires qui obligent irrévocablement les parties contractantes, sont les notaires. Cette institution est le notariat. »<sup>(141)</sup>*

Nous le savons, les risques classiques sont de plusieurs natures, qu'ils soient économiques (§ 1), en lien avec la compétence (§ 2) ou l'impartialité (§ 3).

## § 1 – LE RISQUE ÉCONOMIQUE

Revenons à la lettre de la définition du Conseiller Real :

*« Des conseils désintéressés » :*

La qualification de conseil « désintéressé » place le notaire dans une position de neutralité entre les parties lors du traitement d'un dossier, il doit être toujours neutre, sans parti pris. C'est un peu la Suisse des relations contractuelles.

Cette fonction a une conséquence économique importante : il n'y a pas de surchère ni de surcoût (un peu théorique) de l'intervention du notaire puisque sa prestation était jusqu'alors totalement régie par l'Etat. C'est en cela que le système du tarif est intéressant pour l'ensemble des parties :

- Pour le client car il n'y a pas de surcoût lié à l'intervention du notaire. Cette tarification uniforme sur l'ensemble du territoire pour une prestation identique, permet de définir le notaire comme un intervenant libre. Ce détachement de la mission à réaliser par rapport à sa dimension purement économique et rémunératrice, permettait de réaliser une des missions confiées par l'Etat aux notaires, de servir d'accès, à l'ensemble de la population et sur tout le territoire, au droit ou du moins à un traducteur des textes de lois, devrions nous dire aujourd'hui.

- Pour l'Etat car il est assuré que ses serviteurs resteront loyaux et fidèles en raison de la rémunération qui leur est assurée, et de manière égalitaire sur tout le territoire. L'existence du tarif sur tout le territoire accompagne et permet de mettre en œuvre ce que l'on appelle « le maillage territorial ». Celui-ci existait pour d'autres professions comme les médecins, historiquement implantées dans toute la France, même dans les coins les plus reculés.

(141) Conseiller Réal lors des débats de la loi du 25 ventôse an XI.

Avec un peu de recul sur le traitement que l'Etat a réservé à ces professionnels, qui eux aussi assuraient une mission qu'on pourrait qualifier de service public de la santé de proximité (augmentation des tâches administratives, défiance de l'Etat par rapport à ses serviteurs, baisse significative de la rémunération de leurs actes, etc...) des « déserts médicaux » sont apparus et on s'étonne que les nouvelles générations ne s'implantent que dans des zones à fort potentiel économique .... Malgré tous les efforts déployés actuellement par l'Etat, il semble qu'il est quasiment impossible d'inverser la tendance.

- Pour les notaires entre eux car le coût de la prestation n'est pas un motif de présélection par le client. Seules la compétence et les affinités sont des critères efficaces dans le choix du professionnel.

Cette absence de relation purement mercantile entre le professionnel et le client contribue grandement à une forme de bonheur au travail, car l'angle économique de la relation avec le client ne devient pas le premier critère.

Cette posture d'absolue neutralité est mise à mal de nos jours, dans des relations qui s'annoncent et se présentent de plus en plus de manière frontale et conflictuelle entre les clients. La présomption indiquant que les conventions doivent être exécutées de bonne foi n'est plus à l'ordre du jour. Dès lors, trop souvent, le notaire de conseil désintéressé, donc neutre, est converti en un arbitre, un juge de l'amiable à qui les clients prêtent des pouvoirs qu'il n'a pas, celui d'imposer l'exécution d'une obligation ou d'un engagement.

A noter que le vocabulaire couramment employé est trompeur, l'expression « mon client » entraîne ou induit un sens de la propriété de la clientèle alors que la seule propriété du notaire est celle de l'acte.

La réciprocité est vraie, nous ne sommes en réalité pas le notaire de quelqu'un, à l'inverse d'un avocat, qui intervient aux côtés de son client dont il défend les seuls intérêts. Le notaire, quant à lui, ne défend ni n'attaque personne, il est le notaire du contrat. C'est au contrat qu'il doit rendre des comptes. Il doit établir un contrat équilibré.

Le tarif et son principe de péréquation permet(tait) au notaire de ne pas avoir à se vendre, lui interdi(sai)t de faire de la publicité.

**Une manière d'atteindre « le bonheur » au travail est de pouvoir s'y consacrer pleinement, sans avoir à se soucier au quotidien de notions économiques, de rentabilité.**

C'est par l'instauration de notre tarif règlementé que l'Etat a su se prémunir contre le risque de voir ses serviteurs agir uniquement dans un but de rentabilité et non de service public. En garantissant une rémunération « confortable » – il faut le dire –, et similaire sur tout le territoire pour la même prestation, il pouvait s'assurer pour ses notaires d'un exercice loyal et fidèle de la mission de service public.

La réforme du tarif induite par la loi « Macron » a été un véritable tsunami pour la profession. En effet, avant cette loi, les notaires percevaient un émoluments tarifé et règlementé, et avaient la possibilité de facturer des honoraires conformément à l'article 4 du tarif.

Avec la loi « Macron », les notaires ont été assimilés à des commerçants. En effet, cette loi est venue créer un ensemble d'articles au sein du code de commerce régissant les tarifs pratiqués par les professionnels du notariat (articles L 444-1 et suivants C. com.).

Ces articles permettent ainsi de remplacer les décrets tarifaires qui étaient jusqu'alors appliqués et on voit apparaître une augmentation du périmètre de l'honoraire. Cependant, comme pour tout commerçant, les tarifs pratiqués doivent se faire en toute transparence.

L'ensemble de la profession a ainsi dû s'adapter à cette transformation en élaborant des lettres de mission préalables et des conventions d'intervention (devis) qui doivent être déterminés et signés avant toute réalisation de mission. Ces conventions préalables et les tarifs qui sont indiqués doivent refléter la réalité de la mission réalisée.

Enfin, la profession souffre d'une volonté de l'Etat de baisser la rémunération des notaires. Après avoir longuement débattu sur ce que doit être la rémunération d'un notaire (la notion de « juste rémunération compte tenu des actes réalisés »), et comment l'encadrer (avec un corridor tarifaire), le gouvernement a décidé de créer une baisse homothétique du tarif de 5 % en deux fois. La première baisse du tarif est intervenue le 27 février 2018. La seconde baisse du tarif devait être appliquée à compter du 1<sup>er</sup> mai 2020, mais a été repoussée au 1<sup>er</sup> janvier 2021 en raison de la crise du Coronavirus qui a secoué le monde entier à partir du printemps 2020.

Enfin le Gouvernement a voulu mettre un véritable coup de rabot sur certains actes, tels que les « petits actes » (ceux où la valeur exprimée est inférieure à 10.000 euros) où la rémunération du notaire ne peut pas dépasser 10 % de la valeur de l'acte, avec un minimum de quatre-vingt-dix euros, ou encore les mainlevées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

C'est ainsi dans une situation particulière que le monde du notariat évolue actuellement. D'un côté, il lui est témoigné une certaine confiance de la part de nos gouvernants pour la réalisation de nouvelles missions et de nouvelles compétences, et d'un autre côté, il souffre d'une défiance par la remise en cause de sa rémunération et des tarifs pratiqués.

Le notaire, bien qu'étant un professionnel libéral, un chef d'entreprise autonome, doit pratiquer des tarifs qui lui sont imposés et doit pouvoir gérer avec les mouvances de la réglementation.

Il s'agit(ssai)t, en réalité d'un « pacte de non-agression et de confiance » entre l'Etat et les Notaires.

Le premier attend des seconds l'accomplissement de différentes tâches pour assurer la paix sociale, la collecte de certains impôts, l'enregistrement des conventions et leur conservation. En échange, une rémunération est garantie à ces professionnels, identique sur tout le territoire.

Par ailleurs, la qualité d'officier ministériel entraîne une obligation d'instrumenter pour le notaire. C'est bien la preuve que le critère économique pur de l'exercice du service public n'est pas prédominant (du moins en ce qui concerne l'Etat). L'Etat se permet de dépenser sans compter dans ce domaine, puisque ce n'est pas lui qui paie (pour une fois).

Or, à ce jour cet équilibre entre réalisation de la mission de service public avec obligation d'instrumenter et approche économique de l'exercice de la profession, est mis à mal.

Pour se rendre compte du phénomène, il suffit d'observer les multiples lois de « déjudiciarisation » (1) et la loi dite de modernisation des professions juridiques et judiciaires, nommée loi « Macron » (2).

## A/ Les lois de déjudiciarisation

Ces lois, sont de plus en plus fréquentes. Elles augmentent la charge de travail de l'officier ministériel qu'est le notaire, en lui conférant de nouvelles tâches, de nouvelles responsabilités.

Cette déjudiciarisation souhaitée par les pouvoirs publics, en se tournant vers le notariat, est un signe de confiance des pouvoirs publics envers la profession, c'est un gage de qualité, de reconnaissance d'une expertise certaine, d'un savoir-être et d'un savoir-faire. Cependant, il est nécessaire que les moyens adéquats soient mis en œuvre pour répondre à ces nouvelles attentes, afin que l'équilibre économique qui nous préoccupe ici soit atteint :

- les moyens techniques : des textes bien préparés et précis..... (cf. § 2)
- les moyens économiques : une rémunération adaptée.

Quelle facette doit primer entre le chef d'entreprise et l'officier ministériel ?

Le chef d'entreprise, qui doit s'assurer d'une rentabilité minimale (ou d'un profit maximum) ? ou l'officier ministériel – qui accomplit sa mission de service public, sans regarder ni la dépense ni les recettes, un peu comme un fonctionnaire ?

Pour illustrer ce mouvement de déjudiciarisation et de déséquilibre économique, nous pouvons prendre comme exemple, la dernière réforme du divorce<sup>(142)</sup>.

Ce nouveau divorce sans juge, qui doit être salué dans sa philosophie, ajoute des obligations au notaire avec une rémunération revue à la baisse :

Un dépôt de pièce à cinquante euros (50 €), avec une responsabilité accrue, celle de prononcer le divorce de deux personnes qui sont par principe d'accord sur tout, sur la base d'un document réalisé par des tiers, qui facturent librement leurs prestations et qui doivent nécessairement intervenir à deux.

Sans faire un procès d'intention à notre profession cousine, détentrice d'une robe noire plus que du panonceau, leur double intervention dans un dossier où il n'y a pas de conflit peut apparaître surprenant pour un citoyen, qui a un peu de bon sens paysan ...

Ensuite, substituer le notaire dans le rôle de juge pour prononcer le divorce au terme de son acte de dépôt au rang des minutes de la convention sous seing privé d'avocat, pour une rémunération de cinquante euros, n'a pas de sens au regard de la responsabilité que le notaire prend quand le juge n'en a pas.

Quelle prestation trouve-t-on dans l'immense offre de marché juridique pour cinquante euros (50 €) ?

(142) Voir *supra*.

Le professionnel qui doit réaliser cette tâche, avec le coût de fonctionnement de toute une équipe, peut avoir la même impression qu'un serveur de café, qui recevrait un pourboire d'un centime (0,01 €). En découle un sentiment qu'on se moque de lui, de mépris, qui est donc tout sauf gratifiant.

Un deuxième exemple, de cet équilibre économique mis à mal par de nouvelles lois : le droit de préférence des parcelles boisées.

Bien souvent, dans ces hypothèses de vente de parcelles boisées d'une surface de moins de quatre hectares, il s'agit de valeurs basses (quasiment exclusivement des ventes écrêtées...) alors que ces dossiers sont excessivement chronophages.

Sans faire ici une analyse juridique de ce texte – nous aimerions que vous poursuiviez jusqu'au bout la lecture de ce rapport ! – le simple fait de préparer tous les courriers à destination de tous les « propriétaires connus au cadastre, de parcelles voisines » nécessite beaucoup de temps.

La notion de « propriétaire connu au cadastre » utilisée par le législateur laisse perplexé le rédacteur d'acte qui sera jugé sur la précision de sa clause : a-t-il employé le bon mot, le mot juste ?

Il y a une incohérence entre la difficulté d'appliquer un texte, les sanctions édictées par le texte (la nullité de l'acte !) et l'aspect économique de l'application de ce texte.

Peut-on encore respecter à 100 % notre obligation d'instrumenter sans avoir une vision économique du dossier ? Le doute est aujourd'hui permis.

Alors que le principal référentiel de facturation dans les professions libérales en général est le temps passé, nous avons ici deux exemples où le temps ne doit être ni compté ni facturé ... il ne s'agit plus d'une mission de service public, mais d'altruisme juridique avec une grande responsabilité à la clef. Il manque de toute évidence une inconnue pour résoudre l'équation de départ.

La probité est un remède à ce risque assuré par le tarif et le système de péréquation que le tarif comporte(ait).

## **B/ La loi « Macron »**

Les diverses réformes en cours engendrées par la loi « Macron » placent *de facto* la profession sous tutelle du ministère de l'économie et des finances, et l'omniprésence de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) est ressentie comme une menace pesant sur la profession.

Le tarif, sans cesse revu à la baisse depuis ces dernières années – la dernière baisse du tarif est entrée en application au 1<sup>er</sup> janvier 2021 malgré le contexte économique – jusqu'à la création même d'actes écrêtés, est un contre-pied majeur au système de péréquation du tarif règlementé.

Comment peut-on imaginer qu'un chef d'entreprise, tout officier ministériel qu'il soit, accepte de travailler à perte sur un dossier de vente, qui lui rapportera soixante-dix-huit euros (78 €) d'émolument, pour environ trente heures de travail cumulées entre le notaire et l'ensemble des collaborateurs intervenant sur le dossier ?

Il semble que le Code de commerce interdise le travail à perte, dès lors, comment l'Etat peut-il imposer à ses délégués de travailler à perte, en contradiction avec les règles qu'il édicte lui-même pour toutes les autres entreprises ?

L'intervention de cette administration (DGCCRF) tous les deux ans pour réévaluer le tarif, démontre bien que l'Etat perçoit désormais les acteurs de la profession notariales comme de simples opérateurs privés, avec lesquels la confiance semble rompue.

Il est à noter que l'un des effets de la loi « Macron » et de la révision du tarif par la DGCCRF, est de sortir peu à peu toute une liste de tâches exécutées par le notaire dans l'exercice de ses fonctions, de la liste des actes tarifés, au motif qu'un tarif librement fixé par le marché et négocié entre le client et le professionnel entraînera une baisse du coût des prestations.

On peut s'interroger fermement sur ce concept et sur son efficacité. Il ne semble pas que dans le commerce à grande échelle, dans la grande distribution le consommateur paie moins cher les produits, et encore moins qu'il puisse en discuter le prix.

La libre concurrence, dans certains domaines qui étaient par le passé du domaine régalién (fourniture d'énergie par exemple) avec des tarifs réglementés, n'a pas eu pour conséquence une réelle chute des prix et une amélioration dans le service rendu aux usagers.

On voit au contraire apparaître aujourd'hui d'autres formes de monopoles, d'une poignée de géants économiques devenus immaîtrisables, l'exemple en la matière des réseaux de communication (ORANGE, FREE, BOUYGUES TELECOM pour ne parler que de ceux-là, mais on pourrait y ajouter les géants mondiaux que représentent les GAFAM) est criant. Et tout ceci, pour répondre à la seule exigence et idéologie, que la libre concurrence est bienfaitrice dans tous les domaines...

Au-delà du risque de perdre cet équilibre économique dans la réalisation de sa mission, un autre risque pèse sur le Notariat pour pouvoir exercer dans le « bonheur » sa mission : il s'agit d'un risque d'engager sa responsabilité dans l'application des lois pourtant « mal faites ».

L'inflation législative est un phénomène plus général, depuis longtemps décrié par la doctrine. Comment un notaire, tout professionnel du droit qu'il soit, peut-il assimiler et coordonner en si peu de temps tous ces nouveaux textes, mal rédigés car ne prenant le plus souvent pas en compte l'ensemble des textes qu'ils impactent, qui sont publiés chaque jour ... avec des réformes bouleversant les fondamentaux de notre système de droit ?

## § II – LE RISQUE DE LA COMPÉTENCE

Petit retour à la définition du Conseiller Real :

« *Des rédacteurs impartiaux faisant connaître toute l'étendue des obligations qu'elles (les parties) contractent* » : cette partie de la définition posée par le conseiller Real nous renvoie à la question de l'obligation de conseil et d'efficacité de l'acte dressé par le notaire.

Nous assistons depuis environ vingt ans, à une judiciarisation des relations sociales qui s'installe dans notre vie, et cela ne fait que croître vers ce monde anglo-saxon ou seule la parole (du juge) compte....

Dès l'instant où il y a un problème entre deux personnes, il faut trouver un coupable, c'est l'obsession première de chacun, trouver des responsables au lieu de centrer les efforts sur la résolution du problème...

Il ne s'agit pas de prôner une amnistie totale pour les notaires, à l'inverse de ce qui a été voté à l'unanimité pour les parlementaires d'ailleurs (concept assez curieux ...), mais de prendre conscience que le notaire est une cible parfaite, car il ne peut ignorer la loi, c'est un professionnel. Il pèse aujourd'hui sur le notaire une présomption de culpabilité.

De plus, le système d'assurance et de garantie collective, inédites, qu'a mis en place le notariat, encourage les actions visant à mettre en cause la responsabilité du notaire. On entend cet argument aux détours de conversations. Certains clients avouent directement « *ce n'est pas contre le notaire, je n'ai rien à lui reprocher, mais il a une bonne assurance* » .... « *on va assigner le notaire, il est bien assuré ...* ». Le fait de savoir que le notariat dispose d'un système d'assurance performant fait la part belle aux mises en cause de notre responsabilité par les clients et avocats, parfois pour éviter d'assumer les conséquences d'un risque sciemment pris ...

La montée en puissance du courant consumériste est poussée à l'extrême.

Face à ces comportements, le notariat doit adopter de nouveaux réflexes, pour être en mesure de rapporter la preuve du conseil donné, et assurer l'efficacité de son acte.

Une étude très poussée de cette matière a été réalisée par nos confrères Thomas GRUEL notaire au Havre et Cyrille FARENC, notaire à Saint-Martin-en-Haut, respectivement président et rapporteur de la première commission du congrès des Notaires 2015 dont le thème était : la Sécurité Juridique : Un défi Authentique. cf. pages 123 à 125 du rapport.

Ils faisaient valoir ce qui suit :

Le devoir de conseil ou l'obligation de moyen, combinée à une présomption de faute.

**Le défaut de devoir de conseil.** Les notaires commettent peu de fautes purement matérielles sur les actes. La plupart du temps, leur responsabilité est retenue pour « défaut de devoir de conseil<sup>(143)</sup> ». La jurisprudence est plus sévère envers les notaires que d'autres professions car elle a une très haute opinion du notariat<sup>(144)</sup>. Certains pourraient y voir un fardeau très lourd à porter. On ne peut cependant pas s'arrêter à cette remarque : considérant que l'acte authentique est un acte sûr qui offre une excellente sécurité juridique, le juge attend beaucoup de son auteur et donc agrandit sans cesse l'aire du devoir de conseil. L'élargissement de la responsabilité délictuelle notariale pour défaut de devoir de conseil n'est que l'envers de la médaille d'excellence de l'acte authentique notarié, la manifestation en creux de la sécurité qu'il apporte.

(143) Règlement national des notaires, art. 3.2.1. : « *Le notaire doit à sa clientèle [...] l'information la plus complète* ».

(144) JCL Notarial Formulaire - Responsabilité notariale - Fasc. I : NOTAIRE. - Fonction et responsabilité.

- Généralités - Jeanne de Poulpiquet, 1 : « *Le notariat est, parmi toutes les professions, celle qui paie l'un des tributs les plus lourds à l'extension contemporaine de la responsabilité civile. La responsabilité encourue par les notaires ne peut en effet se comparer à la responsabilité qui pèse sur un avocat ou tout autre juriste professionnel : elle est plus fréquemment recherchée et plus lourdement sanctionnée* ».

**Le devoir de conseil en fonction des données de l'acte.** Aujourd'hui, la jurisprudence condamne les notaires qui n'ont pas suffisamment su expliquer les éléments de l'acte<sup>(145)</sup>.

On peut citer les quelques exemples suivants : est condamné le notaire qui vend un terrain à bâtir inondable<sup>(146)</sup>, qui déclare lui-même que le bien immobilier est relié au tout-à-l'égout alors qu'il ne l'est pas en réalité<sup>(147)</sup>, qui n'attire pas suffisamment l'attention de l'acquéreur sur l'existence et les conséquences d'une servitude de canalisation<sup>(148)</sup>, qui n'a pas suffisamment vérifié la capacité de personnes commerçantes<sup>(149)</sup> ou l'ayant été<sup>(150)</sup>, qui accepte d'un architecte des documents datés incohérents<sup>(151)</sup>, qui n'explique pas suffisamment que le capital d'un emprunt ne commencera à être remboursé qu'à compter de la libération totale du prêt<sup>(152)</sup>, qui n'attire pas l'attention de l'acquéreur sur la différence entre un jardin et une terrasse<sup>(153)</sup>, qui n'explique pas suffisamment à un commerçant les conséquences pratiques d'une clause de non-concurrence lors de la cession de son fonds de commerce<sup>(154)</sup>.

Le devoir de conseil prend une autre ampleur.

**Le devoir de conseil en fonction du champ contractuel de l'acte.** Les juges, voulant conserver à l'acte authentique toute la sécurité que l'Etat et le citoyen en attendent, haussent la qualité du devoir de conseil du notaire à des niveaux qui dépassent la rédaction de l'acte lui-même. Le notaire ne doit pas simplement recevoir un acte qui respecte la légalité, il doit s'assurer que l'acte qu'il rédige sera efficace. Ainsi, la signature du notaire valide le bien-fondé de l'acte authentique, donne raison aux clients qui l'ont voulu puis accepté<sup>(155)</sup> et garantit, par là-même, une paix sociale que l'Etat recherche.

On peut ainsi citer par exemple la condamnation de notaires qui n'ont pas attiré l'attention des acquéreurs sur la nécessité d'obtenir certains diplômes pour exercer la seule profession autorisée dans les locaux qu'ils achetaient<sup>(156)</sup>, qui n'ont pas suffisamment exprimé le doute qu'ils pouvaient avoir sur la réalisation d'une

---

(145) J.-F. Sagaut, M. Latina, *Manuel de déontologie notariale*, 2<sup>ème</sup> éd., Defrénois, Lextenso Editions, 2014, p. 113, n° 268 : « L'importance donnée par la jurisprudence au devoir de conseil est telle que celui-ci semble aujourd'hui synthétiser l'essence même de l'activité notariale ».

(146) CA Versailles, 28 févr. 2013, 3<sup>ème</sup> civ., n° 1 1/08163.

(147) CA Agen, 10 janv. 2012, Cass. 1<sup>er</sup> civ., n° 00654, 41-2012.

(148) CA Nîmes, 7 mars 2013, Cass. 1<sup>er</sup> civ., n° 11/04283.

(149) Cass. 1<sup>er</sup> civ., 12 juill. 2012, n° 11-14.265, 948.

(150) Cass. 1<sup>er</sup> civ., 16 oct. 2013, n° 12-24, 267.

(151) Cass. 3<sup>e</sup> civ., 30 mai 2013, n° 12-20894, 950.

(152) Cass. 1<sup>er</sup> civ., 2 oct. 2013, n° 12-20.452.

(153) CA Montpellier, 10 janv. 2013, 1<sup>ème</sup> ch., sect. A01, n° 11/0115.

(154) Cass. 1<sup>er</sup> civ., 11 sept. 2013, n° 12-24.812, JurisData n° 2013-019172, note JCP N 16 mai 2014, n° 20, p. 24 et s.

(155) J.-F. Sagaut, M. Latina, *Manuel de déontologie notariale*, précité, p. 113, n° 268 : « C'est par le biais du devoir de conseil que le notaire se voit chargé d'assurer la validité et l'efficacité des actes qu'il reçoit, voire de l'adéquation de l'acte dressé avec les objectifs poursuivis par ses clients ».

(156) CA Amiens, 27 sept. 2011, 1<sup>er</sup> ch., 2<sup>ème</sup> sect., n° 10/01886.

opération immobilière<sup>(157)</sup>, qui n'ont pas su faire recouvrer la sagesse à leurs clients pour qu'ils cessent de multiplier leurs engagements, pourtant tous isolément valables<sup>(158)</sup>.

Les limites du devoir de conseil. Bien entendu, le devoir de conseil a des limites : les juges ne condamnent pas un notaire chargé de recevoir une vente qu'il ne négocie pas, pour ne pas avoir remarqué des éléments qui ne pouvaient être constatés qu'*in situ* : le notaire est un juriste qui sécurise le droit mais ne doit pas se rendre sur place pour confirmer – ou infirmer – les déclarations factuelles des clients<sup>(159)</sup>. De même, le notaire n'a pas à se porter juge des taux d'intérêts pratiqués par une banque, tant qu'ils ne sont pas usuriers<sup>(160)</sup>. Ce devoir ne résiste pas non plus aux fausses déclarations volontaires des parties sur leur profession<sup>(161)</sup>, leur identité<sup>(162)</sup>, le patrimoine d'un défunt<sup>(163)</sup> ou sur un paiement hors la vue du notaire<sup>(164)</sup>. Le notaire n'est pas plus garant des choix économiques du client, qui peuvent s'avérer mauvais<sup>(165)</sup>. Le notaire n'est pas plus responsable d'une évolution imprévisible du droit (légale, réglementaire ou jurisprudentielle) qui rendrait l'acte reçu inefficace<sup>(166)</sup>. Enfin, le devoir de conseil cède devant le secret professionnel<sup>(167)</sup>.

Comme la responsabilité du notaire est délictuelle, le notaire ne peut pas se désengager de sa responsabilité par une clause contractuelle. Il convient donc d'étudier les « avis de conseil donné ».

B/ Les avis de conseil donné : renverser la présomption de faute

Il peut arriver qu'un client requière un notaire de recevoir un acte que le notaire est tenu de dresser sans pour autant considérer que l'acte offre l'efficacité que l'on pourrait en attendre.

C'est au notaire d'apporter la preuve qu'il a convenablement éclairé et averti le client des conséquences de son acte<sup>(168)</sup>, la responsabilité reposant sur une présomption de faute.

Selon la formulation, l'écrit est valable ou non.

**La pratique impossible de la « décharge de responsabilité ».** L'avis de conseil donné n'est pas une décharge contractuelle de responsabilité. Pourtant, il arrive que

(157) Cass. 3<sup>e</sup> civ., 19 sept. 2013, n° 12-20.894, 950.

(158) Cass. 1<sup>e</sup> civ., 12 juill. 2012, n° 11-20.940, 867.

(159) CA RIOM. ch. civ., 19 nov. 2012, n° 11/02995.

(160) Cass. 1<sup>e</sup> civ., 28 nov. 2012, n° 11-23-175.

(161) CA Montpellier, 1<sup>e</sup> ch., 10 janv. 2013, A01, n° 11/01034.

(162) Cass. 1<sup>e</sup> civ., 16 mai 2013, n° 12-32.300.

(163) Cf. obs. D. Faucher, JCP N, 16 mai 2014, n° 20, 607 p. 12.

(164) CA Paris, Pôle 2, ch. 1, 18 octobre 2011, n° 10/02929.

(165) CA Aix-en-Provence, 1<sup>ère</sup> ch., B, 1<sup>er</sup> déc. 2011, n° 2011-735 (sur renvoi) ; Cass. 3<sup>e</sup> civ., 5 juillet 2011, n° 09-72.368 ; Cass. 1<sup>e</sup> civ., 28 mai 2009, n° 07-14.075.

(166) J.-F. Sagaut, M. Latina, *Manuel de déontologie notariale*, précité, p. 119 et s.

(167) CA Poitiers, 3<sup>e</sup> ch., 18 avr. 2012, 11, n° 11/01608, 193, un notaire ne pouvant pas faire mention d'un testament le testateur étant encore en vie. Dès lors, le notaire éclaire particulièrement la partie sur les risques encourus ; il le dit et l'écrit, demandant à la partie de reconnaître avoir été avertie sur ledit risque.

(168) Cass. 1<sup>e</sup> civ., 3 févr. 1998, Bull. civ. I n° 44 ; Cass. 1<sup>e</sup> civ., 15 févr. 2005, n° 03/12553 ; Cass. 1<sup>e</sup> civ., 2 oct. 2007, n° 05-17.281 : « La charge de la preuve de l'exécution par le notaire instrumentale de son devoir de conseil lui appartient ».

l'on trouve dans des actes des clauses qui indiquent que le client, averti d'un point particulier, persiste dans sa volonté de signer le contrat en l'état, en déchargeant conventionnellement le notaire de toute responsabilité à cet égard et en s'interdisant tout recours contre lui. Parfois même, la clause est directement suivie de la signature du client, précisant que cette signature en cours d'acte démontre qu'il ne s'agit pas d'une clause de style.

Ces clauses contiennent souvent l'explication d'un risque ou d'un problème non traité et sont inefficaces pour limiter la responsabilité du notaire ; elles sont donc à éviter :

Un acte authentique est un acte à force probatoire exceptionnelle : par définition, il ne peut pas comprendre de clause de style ; reconnaître qu'un acte authentique puisse contenir des clauses de style irait à l'encontre de la sécurité que l'on attend d'un tel acte.

La responsabilité du notaire est délictuelle : elle est engagée dès qu'il y a faute, préjudice et lien de causalité entre la faute et le préjudice. Prévoir une limitation conventionnelle d'une responsabilité délictuelle fondée sur le statut d'officier public est maladroit et parfaitement inefficace.

L'avis de conseil donné rapportant la preuve de l'information fournie, la responsabilité ne sera pas retenue.

**Une rédaction convenable de l'avis de conseil donné.** On a vu *supra* que la responsabilité du notaire est de plus en plus retenue pour défaut de conseil, les juges exigeant que l'acte parfait soit complètement éclairé. Ainsi, le notaire doit s'assurer que le client a parfaitement compris son engagement. Si la situation est telle qu'un aléa ou une gêne existe, le notaire doit avoir vu le problème et préalablement averti le client des conséquences réelles de son engagement<sup>(169)</sup>. Le notaire peut se ménager la preuve écrite de l'éclairage qu'il a apporté de telle sorte de s'assurer que le client signe en toute connaissance de cause et que ce qui se produira sera bien ce qu'il voulait.

Cet écrit est un avis de conseil donné ; il peut être signé dans l'acte ou à part, peu importe.

Si le préjudice intervient finalement, le client ne pourra pas engager la responsabilité du notaire non parce qu'il s'y est interdit conventionnellement mais parce que le notaire n'a pas commis de faute en l'ayant préalablement averti des conséquences de sa signature.

Le nombre des exemples est presque infini ; on peut en relater trois en fonction des commissions de ce congrès, bien que la liste ne soit pas limitative :

- En matière de mariage, le notaire avertit les parties sur la différence qui existe entre inclure ou exclure une donation entre époux dans un contrat de mariage ;
- En matière de transmission, le notaire avertit la famille sur la différence entre plusieurs donations et une donation-partage ;

(169) J.-F. Sagaut, M. Latina, Manuel de déontologie notariale, Defrénois, (2009, p. 112 : « Les critères déterminants seront tout d'abord la qualité, l'exhaustivité et la pertinence de l'information délivrée et, ensuite, la longueur du délai séparant la réception de l'information par le client de la date de signature de l'acte. Il est en effet primordial de laisser le temps de réflexion nécessaire au client afin qu'il ne puisse exciper par la suite un manque de recul vis-à-vis du conseil donné ».

- En matière d'acquisition par des concubins, le notaire avertit les parties sur la nécessité de mettre en adéquation les quotités acquises et le financement. Poser un fondement délictuel à la responsabilité notariale est source de sécurité juridique. Cependant, cette sécurité est insuffisante : il ne suffit pas d'avoir raison, il faut encore pouvoir être dédommagé au cas de responsabilité retenue ; l'Etat a décidé de renforcer la sécurité civile par une sécurité financière.

« *rédigeant ces engagements avec clarté* ». On peut s'interroger aujourd'hui sur cette notion de clarté. Objectivement, nos actes ressemblent à l'heure actuelle à une compilation de rappels de textes et articles de loi, que peu de gens comprennent. Ceux qui conçoivent les textes législatifs et qui les votent ne les comprennent pas eux-mêmes, il ne faut pas attendre d'un citoyen lambda de les intégrer.

Cela fait longtemps que les lois ne sont plus compréhensibles sans interprétation par un professionnel de la matière.

A comparer la teneur des actes rédigés il y a vingt ans, au moment de l'apparition des premières obligations consommateurs mais avant la montée en puissance de ce courant (délai de rétractation, diagnostics techniques etc...), et ceux d'aujourd'hui, on peut s'interroger sur le fait de savoir si nous ne devenons pas plus des compilateurs de documents que des rédacteurs d'actes.

**De plus, la question des matrices d'actes, de la rigidité informatique et du caractère obligatoire de nombreuses règles peuvent soulever quelques interrogations. Y-a-t-il encore une particularité dans la rédaction des actes, une possibilité d'y apporter des modifications, une place pour la liberté contractuelle ?**

Les contraintes de télé@ctes et de l'informatisation grandissante de la profession nous contraignent de plus en plus à faire « rentrer dans des cases » les engagements des clients<sup>(170)</sup>.

Cette nécessaire modernisation de la profession et l'apport de l'informatique, qui nous ont permis jusqu'à maintenant de nous positionner en pole position des professions juridiques les plus modernes, conduit à un autre problème, celui de notre dépendance vis-à-vis de nos SSII.

Nous pouvons relever qu'en cette période de crise économique, un fonds de pension londonien vient de prendre une participation majoritaire chez un éditeur de logiciel de rédaction d'actes qui équipe plus de 50 % des offices de France, ce qui peut rendre à l'avenir la tâche encore plus difficile pour défendre notre système juridique de droit continental.

Cette dépendance, engendre un impact économique important pour les offices, car nous ne pouvons pas faire autrement, et la marge de manœuvre dans la négociation des prix est inexistante.

La constante dans l'intervention de l'informatique en la matière est que le notaire est totalement incompétent (dans l'immense majorité des cas) et qu'il doit se

(170) Voir *supra*.

transformer en informaticien plus qu'en juriste bien souvent, ce qui pose difficulté .... Nous sommes en conséquence devenus totalement dépendants de nos prestataires informatiques, avec l'apparition dans nos offices d'un nouvel acteur incontournable : un référent informatique, soit en interne pour les plus grandes structures, soit par prestation de services pour les autres.

Cette nouvelle dépendance nous replonge dans la question de l'équilibre économique évoquée au paragraphe un : nous devons tenir compte de son incidence pour déterminer notre réel coût de production.

Par ailleurs, l'uniformisation des rédactions ne conduit-elle pas à « l'uberisation » de la rédaction des actes ? Dès lors, il faut que l'intervention du notaire retrouve sa justification, démontre sa plus-value.

A quel stade de la formation du contrat démontre-t-il toute sa plus-value ? lors de la négociation, de l'avant contrat ou de l'acte définitif ?

Il faut parfois se battre avec le logiciel de rédaction pour garder le contrôle de la formulation des actes. Là encore le vocabulaire et les expressions employées sont frappantes : « *genapi/fiducial/fichorga ne le prévoit pas ...* » « *l'ordinateur ne m'a pas posé la question...* ».

Un autre effet de cette dépendance envers les logiciels informatiques est que nous perdons même de vue que le réel rédacteur de l'acte est l'homme, et non la machine. Le mécanisme des assistances de rédaction très poussées a comme conséquence d'imposer une double formation pour l'ensemble du personnel de la profession (notaire et collaborateur). Nous devons être opérationnels sur le fond des dossiers ce qui demande une compétence scientifique, juridique.

La deuxième formation obligatoire est celle de la maîtrise des outils informatiques et des logiciels de rédaction d'acte.

La qualité rédactionnelle des textes de loi actuels soulève un important problème pour ceux qui doivent les appliquer au quotidien.

« *Quand la loi barande, le citoyen ne lui prête qu'une oreille distraite* » Citation Armand ROTH *Congrès des notaires Paris 2000.*

Un de nos outils de travail est le corpus législatif. Ce dernier est atteint d'une logorrhée verbale qui semble être incurable, et nous assistons à un pullulement de textes.

Le législateur n'a de cesse de créer de nouveaux textes, sans prendre soin de supprimer ceux qui sont inutiles.

La qualité rédactionnelle s'éloigne de celle des rédacteurs initiaux du code civil. Un exemple en la matière est la rédaction du droit de préférence des voisins sur la vente de parcelles boisées.

Le législateur rédige des textes, et nous devons attendre parfois plus d'une année pour voir naître les décrets d'application, ce qui met le praticien dans des situations bien délicates. Un exemple récent en la matière est celui de l'obligation pour le vendeur d'un terrain à bâtir de fournir une étude géotechnique du sol.

La loi ELAN date du 23 novembre 2018 mais les décrets d'application ne sont parus qu'au mois d'août 2020. Il est assez facile d'imaginer le malaise pour le rédacteur d'un acte portant sur un terrain qui potentiellement peut être concerné par cette loi, sans savoir comment l'appliquer.

Il n'est pas facile d'appréhender aujourd'hui la rédaction d'un acte au regard de la multitude de domaines du droit qu'il faut maîtriser.

Pouvons-nous encore être regardés comme des généralistes de toutes les spécialités du droit ou des spécialistes du droit en général ?

De nouvelles formes d'exercice sont en développement, avec des notaires spécialisés formant des réseaux de compétence (RURANOT, NOTALIS, NETEL, multiplication des labels et spécialisations) et des collaborateurs de plus en plus spécialisés, pour répondre à la demande quotidienne et aux questions de plus en plus complexes.

Il n'y a pas/plus de dossier simple.

Cette spécialisation, si elle permet une qualité de service supplémentaire, aura des effets secondaires, comme cela s'est produit dans d'autres métiers comme la médecine, se traduisant par une augmentation du prix du service. Elle se réalise au profit de grandes structures d'exercice, qui sont seules à pouvoir attirer les praticiens spécialisés par un niveau de rémunération digne des compétences requises.

Les petites et moyennes structures sont les grandes perdantes de cette ultra spécialisation.

« *perpétuant leur souvenir et conservant leur dépôt avec fidélité* » : rôle souvent méconnu de la profession qu'est l'archivage, la mémoire vive des rapports contractuels des citoyens.

Traditionnellement, l'archivage se réalisait sous forme papier, avec des risques connus et maîtrisés : problème de stockage, de bonne conservation, risques d'inondation, d'incendie et de manutention, coût de ce stockage ...

Aujourd'hui l'obligation est la même avec l'arrivée du numérique qui facilite d'un certain côté cet archivage, mais doit être assuré sur le long terme. Comment appréhender pour l'avenir ce que deviendront toutes ces données numériques stockées. Pourra-t-on les lire aisément dans cinquante ans, comme nous pouvons lire un acte contenu dans un minutier papier relié ? Aujourd'hui l'ADSN garantit la conservation des minutes pendant soixante-quinze ans. Et après ?

Qu'en est-il de toutes les autres données d'un dossier qui existent uniquement sous format numérique ?

Le notaire doit lui-même s'assurer, au travers d'un prestataire privé, de la capacité de toujours pouvoir lire ces données, du moins sur trente ans en arrière.

A considérer la taille des actes d'aujourd'hui, la question du stockage et de l'archivage est une question anxiogène, ou du moins qui doit être prise en compte, tant dans sa dimension physique que financière.

Le stockage physique a bien évidemment un coût.

L'apport de l'ADSN en la matière avec le MICEN est un avantage indiscutable pour notre profession.

En effet, pour un coût dérisoire, environ 7 euros par acte, les données sont archivées et sécurisées pendant soixante-quinze ans sans que le notaire qui a reçu l'acte ne se soucie de cette conservation ni n'en supporte la charge. Si l'on compare le coût des locaux d'archives, aussi bien en achat qu'en location, nous sommes bien loin de ce que l'ADSN peut nous offrir.

### § III – L'IMPARTIALITÉ

Cette qualité commandait d'exécuter la mission de la même manière quelles que soient les parties en présence, afin de préserver les intérêts de chacun, sans égard pour le montant de la rémunération ou celui qui s'en acquitte, au moins en théorie...

Cette forme de détachement que le notaire doit avoir pour exercer sa mission en toute impartialité est aujourd'hui fortement contrebalancée par la nécessaire et prégnante vision du chef d'entreprise qu'il est également.

En effet, en devenant de vrais commerçants, nous subissons le dicton populaire « le client est roi ».

Aujourd'hui les techniques commerciales et d'analyse de la clientèle utilisées par de grandes enseignes commerciales, sont applicables à nos offices. Nous devons à chaque instant allier une culture de dossier pure et simple, neutre et impartiale, avec une nouvelle approche, celle de la gestion de la clientèle.

Un client d'aujourd'hui est potentiellement un ennemi de demain, tant la philosophie de vie actuelle rend les gens versatiles.

Le monde de l'apparence et de la forme prend le pas sur le monde de la sincérité, de la recherche du fond et du sens.

Cette impartialité et le détachement nécessaire qu'elle induit permettent en réalité de lutter contre l'accélération du temps. Elle nous permet de mieux enfilier notre « armure » de notaire pour accomplir notre mission quotidienne.

Ainsi, le risque qui pèse sur le notaire est de se positionner exclusivement comme un chef d'entreprise obnubilé par la performance économique de l'entreprise, et cette vision pourrait le conduire à ne plus faire preuve de la neutralité et de l'objectivité que la fonction lui impose.

Nous retrouvons ainsi ici le lien intime et inséparable avec la sécurité qu'apporte le tarif, déjà exposé précédemment. La garantie d'une juste rémunération des actes réalisés permet au praticien de remplir pleinement la mission de service public que lui a déléguée l'Etat.

#### **Accompagnement des clients et sécurisation des projets**

*« Il est vrai qu'une étude de notaire, c'est presque comme une église : on y médite, on se recueille ... et on espère beaucoup ».* Philippe Saimbert

Le rôle du notaire s'apparente à celui du prêtre : il doit écouter, séparer le bon grain de l'ivraie, et conseiller la solution la plus adaptée à la situation juridique exposée, même si ce n'est pas toujours celle escomptée *in concreto* par les clients.

## Section II – Les risques nouveaux

Les risques nouveaux sont de plusieurs natures. Les nouvelles technologies, les nouveaux modes de communication, les nouvelles conditions de travail, et plus généralement nos comportements au quotidien favorisent l'émergence de nouveaux

maux<sup>(171)</sup>. A chaque époque correspondent évidemment ses difficultés. Ainsi, un management dépassé pourrait lui-même constituer un risque. Mais était-ce vraiment mieux avant ?

L'accélération du temps et des échanges, l'atténuation de la limite entre vie personnelle et vie professionnelle, ainsi que la complexité accrue des règles juridiques et l'augmentation du nombre de contentieux constituent autant de périls.

Ces complications contemporaines concernent toutes les formes de travail et toutes les professions (§ 1).

Quant à la profession notariale elle-même, elle a connu plusieurs transformations marquantes avec et depuis la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron » (§ 2)<sup>(172)</sup>.

## § 1 – LES RISQUES DE SON TEMPS

S'il est possible d'en douter ou plutôt de l'oublier dans les périodes de plénitude et de calme, nous sommes vulnérables et il convient de prendre conscience que nous vivons sur une planète faite de crises successives (A).

Aussi, si nous utilisons de plus en plus les technologies et le numérique, s'il faut vivre avec son temps et profiter des avantages indéniables de la dématérialisation, cette digitalisation exponentielle s'accompagne de risques spécifiques à ne pas négliger non plus (B).

### A/ Un monde de crises

La crise sanitaire que nous avons connue et que nous continuons de vivre bouscule nos habitudes et nos certitudes. La perception du monde, de l'environnement, de nos vies personnelles et professionnelles est ébranlée. Alors qu'hier nous étions dans l'ignorance (le déni ?), aujourd'hui il est possible d'affirmer que tout peut arriver et malheureusement le pire aussi.

Nous pensions-nous inatteignables ? Du moins, nous étions insouciantes et avons été confrontés à de graves difficultés que nous n'imaginions pas et auxquelles nous n'étions pas encore préparés.

La situation de crise sanitaire provoquée par la propagation du Coronavirus covid-19 et les mesures de protection prises dans de nombreux pays relevaient jusqu'à présent des films de science-fiction ou d'anticipation. La crise sanitaire que nous traversons et le premier confinement que nous avons expérimenté en France à compter de mars 2020 ont tout d'une tragédie cinématographique. Cette crise nous rapproche des réalités et de la fragilité de ce qui fait notre environnement, notre société.

La France a connu les affrontements militaires au XX<sup>ème</sup> siècle. Aujourd'hui nous connaissons cette pandémie. Il est donc indispensable de prendre en considération tout ce qui pourrait constituer une nouvelle crise.

---

(171) Voir *supra*.

(172) *Ibid*.

Tout est envisageable, même le pire, qu'il s'agisse d'une attaque terroriste, bactériologique, de catastrophes naturelles et climatiques, d'un black-out technologique, etc. Tous ces scénarios prennent de l'épaisseur lorsque l'on a vécu la crise sanitaire de l'année 2020.

Bien entendu, il s'agirait là encore du pire des scénarios. Mais il existe également de multiples autres risques, peut-être moins intenses mais tout à fait pernicieux.

Prenons par exemple le risque de dépendance. Ce risque a été prégnant pendant la crise sanitaire, au sujet des masques qui ne sont plus fabriqués en France mais principalement en Chine. La raréfaction des matières premières et les difficultés d'approvisionnement au sein d'un marché mondial globalisé où la course à l'échalote est la norme, mettent également en avant notre absence d'indépendance économique, industrielle et notre vulnérabilité.

A l'échelle notariale, nous avons pu vérifier combien il est déstabilisant d'être dépendant, ce qui au passage est plutôt inattendu pour une profession libérale. Au moment de la mise en place de la première version de l'acte authentique électronique avec comparution à distance, les études qui ne disposaient pas du système de visioconférence agréé, pouvaient utiliser le flux numérique de confrères pour organiser des rendez-vous et procéder à la signature d'actes. Ainsi, certains notaires dépendaient de confrères qui détenaient la technologie. Il était également compliqué de dépendre d'une seule société pour obtenir une signature numérique la plus sécurisée possible et reconnue.

Cette position inconfortable de dépendance, voire plus que cela, dangereuse, pourrait également exister devant tout interlocuteur et tout prestataire dominants qui décideraient de faire la pluie et le beau temps.

Face aux crises, et dans une moindre mesure face aux difficultés, il est toutefois possible de démontrer que nous savons nous adapter, comme en attestent les exemples qui suivent, l'un assez lointain et l'autre beaucoup plus récent :

Un jour d'hiver 1891, alors que la neige empêche les étudiants du Springfield College du Massachussets de pratiquer leurs activités sportives habituelles, James Naismith, professeur d'EPS, installe deux paniers à pêche à chaque extrémité du gymnase. Il vient de créer le basketball. Plus tard, il déclarera : « *Cela montre ce que vous pouvez faire quand vous êtes sous la contrainte.* ».

Sous la contrainte du confinement et plus généralement des mesures sanitaires restrictives imposées par la crise du covid-19, le notariat et les notaires ont dû et ont su s'adapter. Mieux, ils ont su continuer à innover.

Le télétravail a été mis en place rapidement grâce au déploiement des solutions informatiques adéquates<sup>(173)</sup>. Les notaires ont pu continuer à assurer leur mission de service public et à recevoir des actes, notamment grâce à la comparution à distance instaurée temporairement par le décret n° 2020-395 du 3 avril 2020, suivi par le décret n° 2020-1422 du 20 novembre 2020 qui a pérennisé l'acte notarié avec comparution à distance pour les procurations authentiques.

---

(173) Voir *supra*.

De surcroît, le déploiement de la visioconférence s'est accéléré. Sur les recommandations des instances, par prise de conscience individuelle et collective, mais aussi grâce aux évolutions technologiques. Depuis, elle s'est installée et a modifié nos conditions d'exercice, comme nous le verrons plus amplement ci-après.

La situation contraignante que nous avons vécue a agi tel un catalyseur et propulsé de nouvelles pratiques, de nouveaux modes de travail.

Toutefois, s'il est opportun de s'adapter, il est encore mieux d'anticiper. Une pandémie telle que le Coronavirus covid-19 présente un risque, que l'on pourrait même qualifier de péril, pour notre activité, voire même notre statut.

Dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité, en vue d'obtenir la certification ISO 9001, il est demandé aux dirigeants et responsables des entreprises de prévoir un certain nombre de process organisationnels et, parmi eux, de définir et lister les risques qui pourraient menacer leur activité.

Il s'agit de réfléchir à un plan de continuité qui vise à organiser la poursuite et la reprise d'activité en situation de crise. Qu'il s'agisse d'une crise importante ou d'une crise mineure. Ceux qui, en entrepreneurs prudents et avisés, avaient anticipé cette mission, ont pu constater qu'ils n'avaient pas été assez loin dans leur réflexion<sup>(174)</sup>.

Il est notamment proposé de répondre aux questions suivantes :

- Que doit-on faire et qui contacter en cas d'interruption des services digitaux de l'entreprise notariale (coupure électrique, dysfonctionnement de la téléphonie, panne informatique, absence de réseau, virus, etc.) pour que l'activité reprenne au plus vite ?

- Que doit-on faire et qui contacter en cas d'arrêt brutal de l'activité ?
- Quels sont les risques auxquels vous pourriez être confronté ?

Classiquement, jusqu'à une époque récente, un notaire convaincu de l'utilité de faire certifier les process qu'il a minutieusement mis en place dans son étude aurait certainement répondu à la dernière question : le départ d'un salarié, l'arrêt maladie d'une ou plusieurs personnes (salariés ou associés), un cambriolage, un incendie, une inondation, un dégât des eaux, une panne informatique, électrique, du réseau, de la téléphonie, des photocopieurs, etc.

Une pandémie telle que nous venons de la connaître, une catastrophe imprévisible, une crise telle que celle du covid-19 pourrait se reproduire. Il est donc indispensable de s'y préparer, de tirer de la situation actuelle des enseignements pour l'avenir et de mettre en place un plan d'action.

Tout chef d'entreprise doit définir une stratégie, imaginer le pire et réfléchir à toutes ces questions pour anticiper, sécuriser, pérenniser, voire reconstruire, le cas échéant, son entreprise.

Pour ce faire, il est donc recommandé d'établir un plan de continuité qui sera régulièrement mis à jour. Le plan de continuité concerne l'entreprise et son activité, mais aussi ses acteurs, collaborateurs et clients. Le plan de continuité doit être précis et complet et, surtout, connu de tous, tant dans sa version originale que dans ses mises à jour. Essentiel à la vie de l'entreprise, le plan de continuité permettra à chacun de parfaitement connaître son rôle et sa mission dans une situation périlleuse.

---

(174) Interview M<sup>e</sup> Emmanuel RONZIER, NVP mai-juin 2021, n° 348.

Il pourrait inclure plusieurs éléments :

- Une analyse des risques et de la vulnérabilité ;
- Une estimation des besoins pour continuer l'activité, maintenir un niveau de service minimum et estimer une durée de service dégradé acceptable ;
- La définition des actions à mettre en place avec notamment les coordonnées des personnes et des services à contacter ;
- La définition et la mise en œuvre d'un plan d'urgence avec la précision du rôle de chacun.

Enfin, il est possible de tirer un enseignement supplémentaire de la crise actuelle : pendant le premier confinement, imposé à tous, la crise a été globale et a concerné tous les notaires de France, sans distinction. La profession toute entière, représentée par ses instances fortes, a apporté son soutien aux notaires de France pour les accompagner dans la gestion de la crise.

Un risque nouveau encore plus grand est né avec cette crise et le déconfinement. Alors que pendant le confinement toutes les entreprises notariales étaient soumises aux mêmes contraintes, l'apparition d'un cas de contamination au sein d'une étude pourrait isoler cette entreprise et la contraindre à une mise sous quarantaine.

La rupture d'égalité et la différence de traitement seraient alors conséquentes.

Enfin, pour continuer de susciter la réflexion, nous vous proposons des pistes et de vous interroger sur les points suivants :

Depuis la crise sanitaire (*ou en arrivant au terme de la lecture de ce rapport*) :

- 1°) Voyez-vous les choses différemment ?
- 2°) Avez-vous changé quelque chose ?
- 3°) Est-il nécessaire que quelque chose change au sein de la profession, dans son fonctionnement, son exercice ? Si oui, n'est-ce pas le moment ou jamais pour « renverser » la table ?
- 4°) Ne faut-il pas faire de cette crise une opportunité ?
- 5°) La difficulté ne résiderait-elle pas finalement dans un retour à la « normale » ?
- 6°) Le retour d'une activité soutenue ne nous empêcherait-il pas de nous poser les bonnes questions ?
- 7°) N'avions-nous pas besoin d'une crise pour nous renouveler ?
- 8°) Pourquoi attendre une crise pour s'améliorer encore et toujours ?

Si l'informatique et les nouvelles technologies ont favorisé l'adaptation aux mesures contraignantes mises en place et permis de faire fonctionner nombre d'entreprises en temps de crise, elles présentent des risques intrinsèques qu'il convient de percevoir et mesurer.

## B/ Le péril numérique

Du point de vue des nouvelles technologies, lorsque l'on associe numérique et travail, on pense de prime abord à l'omniprésence des outils informatiques, des smartphones, des réseaux sociaux, des courriels, mais aussi au télétravail et son pendant, le droit à la déconnexion<sup>(175)</sup>.

(175) Voir *supra*.

Présentées ainsi, il est indéniable que les nouvelles technologies sont aussi génératrices de risques, et même de périls nouveaux.

La confidentialité, le secret des conseils donnés et la sécurité des données sont des préoccupations premières dans le cadre de la dématérialisation des échanges et des outils. Par exemple, il ne faut pas négliger la question de la confidentialité des échanges à une époque où de plus en plus d'interlocuteurs sont mis en copie de nos courriels, avant qu'ils ne soient potentiellement produits en justice dans le cadre d'un éventuel contentieux.

Au moment du déploiement de l'acte authentique électronique, les interrogations ont été nombreuses sur la dématérialisation des minutes et l'externalisation de leur stockage. Leur sauvegarde et leur copie sur plusieurs serveurs, au sein de plusieurs sites géographiques surveillés en France est un gage de sécurité et de confiance.

Par ailleurs, il existe aujourd'hui de plus en plus de possibilités d'externaliser l'hébergement des serveurs et des données détenues par l'entreprise. Comme pour un serveur physiquement présent au sein d'une étude, il est primordial et même indispensable de réaliser des sauvegardes, de dupliquer ces sauvegardes et de les stocker sur plusieurs sites géographiques. L'actualité récente a démontré combien l'installation de ses serveurs, la sauvegarde de ses données en un lieu unique pouvaient être problématiques en cas d'incendie par exemple.

Aussi, si de telles solutions sont de plus en plus proposées et mises en place, il ne faut pas oublier de vérifier régulièrement auprès de son prestataire de service que les sauvegardes sont effectivement réalisées et complètes.

Internet et, au premier rang, les réseaux sociaux font la part belle à la désinformation, aux fausses rumeurs.

Des propos, même indignes et complètement erronés, peuvent être repris et diffusés largement sur la toile. La caisse de résonance et le pouvoir de nuisance sont immenses.

La réputation a toujours été un élément important, d'ailleurs bien souvent confondue avec le statut de notaire. Aujourd'hui, la e-réputation est primordiale, mais bien plus fragile, bien plus versatile. Etes-vous un notaire 5 étoiles Google ? Cette question peut prêter à sourire, d'autant plus que certaines personnes pourraient solliciter facilement des avis positifs amicaux, de complaisance.

Mais ce cumul d'avis positifs a une grande importance dans le cadre du référencement.

À une époque où la consommation et le zapping sont rois, rechercher un notaire à partir d'un moteur de recherche, sur internet, est de plus en plus courant.

En revanche, malgré la collection d'étoiles, un avis négatif, un seul avis négatif, peut être dévastateur et détourner le chemin d'un potentiel prospect.

La e-réputation ou la réputation numérique est aujourd'hui prépondérante. Il s'agit de la réputation, de l'opinion que l'on se fait d'un professionnel sur internet, de la structure dont il dépend.

Le digital est toujours plus présent au quotidien. En tant que consommateurs, les clients ou potentiels clients des études utilisent plus que jamais les moteurs de recherche et les réseaux sociaux pour découvrir des entreprises, des professionnels et se faire un avis.

Il est indéniable que l'image renvoyée sur internet doit être la plus positive possible. Des avis négatifs sur les moteurs de recherche ou sur différents sites de la toile peuvent effectivement rendre une mauvaise image d'une entreprise, voire avoir un effet désastreux.

Toutefois, il est difficile aujourd'hui pour toute entreprise, et même impossible, de ne pas figurer sur internet.

Il devient important de développer et de peaufiner sa présence digitale.

Pour ce faire, et n'ayons pas peur des mots, il est possible de se faire accompagner par des professionnels de la communication – identité visuelle et sonore, site internet, réseaux sociaux, newsletters, data, intelligence artificielle, etc. sont autant d'outils à manier avec tact, dans le respect de la déontologie et des règles qui nous incombent en la matière. Mais il s'agit d'une réelle opportunité de vivre avec les moyens de communication de son temps, de les faire vivre, et d'avoir une visibilité non négligeable. S'éloigne le temps de l'annuaire et de l'entreprise croisée au hasard des chemins.

Ces changements, ces transformations constituent autant de défis à relever et sont l'occasion de démontrer notre adaptabilité. Ils nous permettent d'être créatifs et de nous projeter dans le futur. Il est tout à fait possible de bâtir de nouvelles conditions d'exercice en s'appuyant sur la force de notre statut. Le point de départ demeure les fondamentaux de notre profession, dont l'authenticité. Notre dynamisme et notre sens de l'innovation ne pourront que renforcer notre positionnement.

Toutefois, il ne convient pas de se laisser bercer par ces transformations plus ou moins imposées. Nous devons proposer notre vision de l'avenir et prendre les devants, être le moteur de l'innovation juridique.

**Nous avons su être précurseurs avec la mise en place et le développement de l'acte authentique électronique. A nous de maintenir un haut niveau d'exigence et de soutenir la recherche et le développement, pour toujours rendre un meilleur service et un service innovant.**

Combien d'entreprises s'adaptent à la demande des clients, des consommateurs ? Alors que d'autres créent de nouveaux besoins.

Où se trouve la bonne formule, la recette miracle ? De miracle, il n'y a certainement pas, mais plutôt d'équilibre.

Il apparaît cependant qu'il vaut souvent mieux anticiper que s'adapter. Prenons l'exemple concret et récent de l'acte authentique électronique avec comparution à distance, qui a été mis en place dans la précipitation du premier confinement lié à la propagation de Celui-Dont-On-Ne-Veut-Plus-Prononcer-Le-Nom (Coronavirus covid-19).

Même si le lancement de l'acte authentique électronique à distance (AAED) était programmé depuis plusieurs mois avec le déploiement progressif de la visioconférence au sein de la profession, le process de l'acte avec comparution à distance était différent et s'est avéré très complexe dans sa mise en application (réseau saturé, équipements informatiques pas toujours adaptés, dépendance à un système de certification de signature privé, qui plus est qui n'était pas préparé à être autant sollicité, défaillances des algorithmes pour reconnaître une pièce d'identité, etc.).

En tout cas, les restrictions de déplacements et de réunions ont eu pour mérite d'accélérer à la vitesse de l'éclair le déploiement de la visioconférence, ainsi que la pratique de l'acte authentique électronique à distance.

Nous venons de le voir, l'environnement dans lequel nous vivons ne manque pas de pièges tendus et pousse tout chef d'entreprise à prendre en compte ces paramètres.

Lorsque l'on s'intéresse de plus près à la profession notariale, il est possible de détacher également des points de vigilance plus spécifiques.

## § II – **LES RISQUES INHÉRENTS AUX MODIFICATIONS DES CONDITIONS D'EXERCICE**

La loi dite Macron a favorisé la modification des conditions d'exercice de la profession de notaire et des métiers du notariat. Nous pouvons relever ici la libéralisation des installations ainsi que l'ouverture du capital des sociétés de notaires à d'autres professions. Cette réforme a également eu un impact non négligeable du point de vue des tarifs réglementés<sup>(176)</sup>.

Le recrutement des femmes et des hommes qui font le notariat est devenu encore plus stratégique (A), tandis que de nouvelles modalités d'exercice ont vu le jour (B).

### **A/ Le recrutement au cœur des préoccupations**

Depuis l'entrée en vigueur de la loi du 6 août 2015 et encore plus depuis que les nouveaux créateurs d'office ont pu commencer à exercer réellement, nous observons deux phénomènes importants : un renouvellement générationnel et des difficultés pour recruter de nouveaux collaborateurs. Il faut immédiatement préciser que l'installation de nouveaux notaires n'est qu'une explication parmi d'autres.

Peut-être décidés par ces changements, au nombre desquels figure d'ailleurs la limite d'âge, un nombre important de notaires a commencé à se retirer. Il s'agit de la génération des baby-boomers, soit les enfants nés au sortir de la deuxième guerre mondiale (*ceux nés dès 1945 avaient 70 ans en 2015...*).

De nouveaux arrivants et de nombreux partants, la profession notariale connaît un renouvellement générationnel notable. Du point de vue des effectifs dans les études et du recrutement, ce phénomène de renouvellement générationnel a créé un appel d'air. Les partants ont été remplacés par des diplômés notaires, qu'il a fallu eux-mêmes remplacer.

Il en est de même des créateurs d'office, majoritairement notaires assistants ou notaires salariés au sein de structures existantes, qui ont dû être remplacés. En outre, l'augmentation du nombre d'études et la création de nouvelles entreprises s'est accompagnée mathématiquement de créations de postes de collaborateurs (standardistes, rédacteurs, comptables). Quand certains ont décidé de s'associer *ab initio* ou rapidement, pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale à plusieurs.

A ces départs à la retraite et à ces créations d'offices, il faut ajouter la situation économique. La conjoncture économique en 2018 et 2019, portée par un marché immobilier dynamique, bien qu'en tension dans les grandes métropoles, a augmenté le besoin de forces vives au sein des études et accentué les difficultés de recrutement.

---

(176) Voir *supra*.

Un besoin important de recruter est né. Sur la bourse d'emplois du notariat, les offres d'emplois étaient bien plus nombreuses que les candidatures. La demande était si forte et les candidats si peu nombreux, que nous avons assisté à une hausse des rémunérations à l'embauche mais aussi à des revalorisations au sein des études pour conserver ses collaborateurs.

Tout travail mérite salaire et nous pourrions préciser « juste salaire ». Mais alors comment connaître, déterminer ce juste salaire ? D'aucuns ont pu qualifier ces revalorisations salariales de surenchères, quand d'autres ont estimé qu'enfin les rémunérations pratiquées correspondaient aux qualifications et compétences mises à disposition des employeurs.

Un effet d'aubaine a vu le jour, provoquant des ajustements internes mais aussi un turnover au sein des études, qu'il est parfois possible de qualifier de grand « mercato ».

Au-delà de ces questions économiques et étant donné la pression de recruter pesant sur les employeurs, nous avons assisté à un « renversement des forces » en présence. Alors qu'un entretien d'embauche est bien souvent un moment redouté par les postulants, il devient moins anxiogène pour les candidats lorsque ceux-ci disposent de l'embaras du choix entre de nombreuses propositions d'embauches disponibles.

A titre d'illustration, le critère de choix principal est alors souvent pratique : la proximité du lieu de travail de son domicile. Malgré leurs attraits, il devient parfois difficile pour des entreprises implantées autour de grandes métropoles de recruter des personnes qui résident principalement dans ces grandes villes, d'autant plus si elles sont encore en formation au sein d'INFN et d'universités situés dans ces villes. Les impétrants sont passés en position de force.

La balance ne nous semble pas devoir pencher d'un côté ou de l'autre mais devrait être à l'équilibre.

Pressée d'être innovante et parfois imaginative, de nouvelles voies pour recruter ont ainsi été explorées par la profession notariale, alors qu'il était jusque-là possible de penser que ces pistes de recrutement étaient réservées aux grandes entreprises, pour attirer les meilleurs profils, qu'ils soient ingénieurs ou issus des écoles de commerce.

Le site Internet de l'association pour l'emploi des cadres (APEC) permet ainsi de mettre en relation employeurs et cadres, grâce aux très nombreuses offres d'emploi répertoriées. Les profils sont éclectiques mais le principal critère de recrutement n'est-il pas la motivation ?

L'APEC intervient également pour accompagner les candidats et les recruteurs. Elle délivre des conseils aux candidats pour optimiser leur candidature : aide à la rédaction du *curriculum vitae*, de la lettre de motivation, préparation à l'entretien d'embauche, maîtrise des réseaux sociaux, etc.

L'offre destinée aux recruteurs concerne quant à elle l'aide à la rédaction d'offre d'emploi, à la détermination d'une stratégie de recrutement, à la tenue d'un entretien d'embauche, mais aussi à l'accompagnement de l'évolution professionnelle.

Pour recruter, certains ont aussi fait appel à des cabinets de recrutement, qui travaillent aujourd'hui beaucoup au moyen des réseaux sociaux.

Effectivement, les réseaux sociaux et principalement LinkedIn fourmillent d'offres et de recherches d'emplois. Sans hésitation, il devient indispensable d'y assurer une présence, même passive, que ce soit pour recruter ou s'informer.

Les sources de recrutement sont multiples mais parfois inexplorées par la profession notariale, attachée aux canaux plus classiques : bourse de l'emploi du notariat, annonces dans les revues juridiques et dans les journaux économiques locaux, régionaux.

Cette nécessité de recruter ne doit pourtant pas faire oublier qu'il s'agit avant tout de se renforcer, le risque étant de recruter à tout prix et de conserver des candidats qui ne satisferont finalement pas aux exigences du poste proposé.

Nous le vérifions, le recrutement est un art difficile. Et cet art est rendu impossible en l'absence de candidatures. Toutefois, nous pourrions être formés et aidés pour mener à bien les entretiens d'embauche, optimiser nos recrutements.

**On le comprend, la fidélisation de ses collaborateurs, de ses équipes, est devenu un enjeu primordial.**

**La fidélisation ne passe-t-elle pas par l'accueil de personnes motivées, n'ayant pas nécessairement une formation notariale ou même juridique, qui bénéficieraient d'une formation « maison », accompagnée d'une formation plus académique ?**

En toute hypothèse, il n'est pas simple d'anticiper ses besoins en recrutement, encore moins dans un marché tendu et parfois saturé, où l'adaptation, parfois l'équilibrisme, sont la règle.

Toutefois, ces tensions sur le marché du travail vont-elles perdurer avec la crise liée au Coronavirus Covid-19 ? Quel sera le paysage des entreprises notariales au sortir de cette crise ?

Du point de vue du recrutement, la crise va-t-elle renverser cette tendance ? En d'autres termes, le rapport de force sera-t-il en faveur des employeurs ou (re)viendra-t-il à l'équilibre ?

La réponse dépendra en grande partie du maintien de l'activité économique et donc notariale.

Si la crise a pu propulser le déploiement des outils informatiques, telle que la visioconférence, elle a également eu un impact sur l'exercice des métiers du notariat.

## **B/ Les nouvelles modalités d'exercice de la profession de notaire**

La loi du 6 août 2015, dite loi « Macron », a été accompagnée et suivie de plusieurs textes portant sur les structures d'exercice, marquant un pas important vers la pluridisciplinarité et même l'interprofessionnalité.

Pour rappel, une organisation en pluridisciplinarité désigne une simple juxtaposition de différentes disciplines, de compétences variées.

Quant à l'interprofessionnalité, elle correspond à l'interaction entre plusieurs disciplines et professions. C'est un travail de concert qui met en commun les compétences, connaissances et méthodologies de chacun pour trouver un traitement adapté au client.

Issue de la loi ci-dessus citée et de textes d'application successifs, la société pluriprofessionnelle d'exercice (SPE) permet aux professionnels du droit et du chiffre d'exercer en commun leurs activités au sein d'une même société. Il ne s'agit pas seulement d'une interprofessionnalité de capital, mais aussi d'une interprofessionnalité d'exercice. Ces rapprochements permettent d'apporter un service étendu et des conseils juridiques et comptables complets. Il est permis de penser que ces regroupements de professionnels permettent d'ouvrir de nouveaux horizons, de découvrir de nouveaux marchés, de bénéficier de leviers financiers plus importants, de favoriser la spécialisation également.

Or, à l'aube de cette nouvelle forme d'organisation, il est loisible de se demander si la nouveauté constitue un risque ou une opportunité.

Ces regroupements comprenant plusieurs professions, par nature distinctes, que ce soient huissiers, commissaires-priseurs (les deux premiers étant bientôt réunis sous la dénomination commissaires de justice), avocats, administrateurs et mandataires de justice, experts-comptables, commissaires aux comptes, notaires, etc. posent la question de la déontologie et de la compatibilité des règles spécifiques à chaque profession.

Aussi, ne pratiquons-nous pas déjà l'interprofessionnalité au quotidien ? Le rapprochement avec d'autres professionnels ne risque-t-il pas de nous éloigner d'autres partenaires, d'autres professionnels de ces mêmes professions ?

Nous avons évoqué plus avant les difficultés rencontrées pour recruter. Ces structures plus importantes ne seraient-elles pas la solution aux besoins de recrutement car potentiellement plus attractives et moins soumises aux aléas, notamment économiques ?

À l'opposé, du fait de la création de nouveaux offices, le modèle proposé pourrait consister en la multiplication de petites études.

Quel modèle correspond à l'avenir des structures notariales : petites entreprises ou superstructures ? ou faut-il rester entre les deux ? Un modèle va-t-il prendre le dessus sur l'autre ? A une époque où les lois et règlements se multiplient, où il est souvent complexe d'appréhender et de déchiffrer ces textes, d'autant plus en traitant de nombreuses matières ? A une époque où la rémunération des actes diminue ? Alors que le temps de traitement des dossiers augmente ?

Convient-il pour autant de faire la part belle aux structures importantes et par voie de conséquence aux regroupements d'entreprises, de compétences ? La question mérite d'être posée.

Pour aller plus loin, il serait également possible de laisser libre court à la réflexion et d'envisager la question de la profession unique : risque ou opportunité ?

Outre la question de l'interprofessionnalité et de la taille de l'entreprise, les modalités d'exercice de la profession de notaire sont actuellement modifiées par l'instauration du télétravail et des rendez-vous en visioconférence.

Précipité sur le devant de la scène par la crise sanitaire, le télétravail n'était que très peu répandu auparavant dans notre profession. Même si, les moyens informatiques aidant, il pourrait être la solution aux difficultés de recrutement. Toutes les entreprises ont alors été invitées à privilégier le télétravail, dès lors que les tâches à réaliser le permettaient.

Après plusieurs expériences au cours des confinements notamment, le chef d'entreprise doit s'interroger sur la place plus pérenne que pourrait avoir le télétravail dans son entreprise<sup>(177)</sup>. A long terme, sera-t-il maintenu et retenu dans le cadre d'une bonne organisation ? Le cas échéant, à temps plein ou à temps partiel ?

Est-ce que cette forme de travail pourrait augmenter la satisfaction des collaborateurs au travail ? Est-ce que la marche de l'entreprise serait améliorée ? Est-ce que la satisfaction client serait maintenue et même, pourquoi pas, augmentée ?

La mise en place du télétravail nécessite aussi la détermination d'une nouvelle organisation interne, en planifiant des points téléphoniques, des visioconférences, en déployant de nouveaux moyens de communication tels que la messagerie instantanée, les réseaux sociaux d'entreprise, les plateformes de communication et de travail collaboratives, en réfléchissant à un suivi différent et à distance du travail réalisé.

Le télétravail est bénéfique du point de vue des transports : moins de déplacements donc moins de pollution et la disparition des temps de trajets pour accéder à son lieu de travail. Mais il pourra également avoir un effet sur les difficultés de recrutement des offices moins centraux.

Ces temps de trajets sont parfois de plus en plus longs (éloignement, travaux, circulation de plus en plus dense, cohabitation avec les autres moyens de transport, stationnement difficile, politiques visant à écarter les voitures des centres-villes, etc.) et peuvent être qualifiés de perte de temps. Que ce soient les déplacements quotidiens, le temps passé dans les transports pour se rendre sur son lieu de travail depuis son domicile, mais aussi en ce qui concerne notre profession, les trajets pour se rendre aux rendez-vous, que ce soit chez les clients ou les confrères.

Or ces trajets pourraient être optimisés à l'avenir, du fait du télétravail, mais aussi d'une organisation différente des rendez-vous avec et chez son notaire.

Au cours de différentes périodes imposées par la crise sanitaire pour assurer la protection de tous, la réception des clients a été prohibée ou non recommandée, limitée. Ainsi, la visioconférence s'est imposée, pour la réception des actes, les conseils, etc.

Au début du déploiement de la visioconférence, il était obligatoire de disposer d'un codec pour signer des AAED. Aujourd'hui cela est aussi possible avec la souscription au logiciel.

Cette évolution permet à toute personne exerçant la profession notariale de souscrire un abonnement dédié et d'équiper une salle de visioconférence facilement. Il suffit de disposer d'un ou plusieurs écrans, d'une caméra, d'un micro et de haut-parleurs.

L'important est alors de vérifier la fiabilité de ses équipements pour garantir sécurité, efficacité, professionnalisme et bonne image.

---

(177) Voir *supra*.

La visioconférence favorise l'utilisation de l'acte à distance, c'est-à-dire la participation et la signature de chacune des parties à l'acte chez son notaire. Cette avancée juridique et technologique est notable à plusieurs égards. Si elle est gage de modernité et peut bluffer ses utilisateurs, elle limite de nombreux déplacements et permet un gain de temps conséquent.

Le contact humain et le présentiel restent importants et dans certaines situations indispensables. Toutefois, il est à parier que la tenue des rendez-vous et plus généralement la pratique notariale vont connaître un changement durable avec l'essor de l'acte à distance.

**Plan de continuité, nouvelle organisation du travail, nouvelle structuration de l'entreprise, nouveaux besoins des équipes, des clients, des partenaires, communication, nouvelles technologies, management, coaching, accompagnement, nouvelles manières de traiter les dossiers, de les appréhender, de les industrialiser pour certains, de faire du sur mesure pour d'autres : il s'agit d'autant de sujets fondamentaux qui doivent permettre à chacun de se réinventer pour aborder les jours, les mois et les années à venir de manière encore plus dynamique, tout en conservant les trois piliers qui définissent le notaire d'aujourd'hui et de demain : notaire officier public et ministériel, notaire expert juridique, notaire chef d'entreprise.**

En relevant ces nouveaux challenges, ces nouveaux défis, nous pourrons mettre toutes les chances de notre côté pour plus facilement prévenir les risques auxquels nous sommes et nous serons confrontés.

Par ailleurs, les entreprises, dont font partie intégrante les entreprises notariales, doivent relever les défis de la lutte contre le changement climatique et les inégalités. Elles doivent construire un modèle où la prospérité des entreprises va de pair avec l'humanité et la qualité de vie. Elles doivent viser une croissance durable. Mettre la stratégie de l'entreprise au service de l'intérêt collectif et mettre en œuvre des actions concrètes pour un avenir propre et durable.

Nous connaissons la complexité, la beauté mais aussi la fragilité de notre planète<sup>(178)</sup>. Le défi actuel est de participer à sa préservation, en tant que particuliers, mais aussi en tant que professionnels.

Grâce aux technologies propres, les entreprises peuvent réduire leur impact environnemental et en tirer un bénéfice d'image, que ce soit auprès de ses clients mais aussi de ses collaborateurs, présent et futurs, tous de plus en plus sensibilisés et sensibles à ces questions.

En diminuant leur consommation d'énergie et d'eau, en réduisant leurs déchets, en recyclant, en mettant en place des circuits d'économie circulaire, en résumé, en augmentant l'efficacité de leurs actions, les entreprises amélioreront la perception de leurs activités tout en préservant l'environnement, l'intérêt général.

Ainsi, les entreprises sont parées pour prévenir et anticiper les risques auxquels elles sont exposées.

(178) Voir *supra*.

## CHAPITRE II

## LA PRÉVENTION DES RISQUES

Il est possible de prévenir les différents risques auxquels nous sommes exposés de plusieurs manières, dont notamment la détermination d'un plan de continuité.

Ainsi, cette prévention des risques peut se faire par des moyens personnels (Section I), mais également par des moyens collectifs (Section II).

**Section I – Les moyens personnels**

Au titre des moyens personnels et des boucliers pour faire face aux difficultés, les illustrations sont légion. On peut citer la famille, l'entourage, le lâcher-prise, la prise de recul, la déconnexion, la disponibilité, le contrôle du temps, l'organisation, l'allègement de la charge mentale, le sport, les loisirs, la santé, etc.

Les adages tels que « un esprit sain dans un corps sain », par exemple, comprennent une part de vérité. Il ne fait pas de doute qu'une bonne santé, une stabilité affective, personnelle, familiale constituent autant d'atouts, de points forts pour s'épanouir et réussir.

Si l'on s'intéresse de plus près au notariat, il ressort que la profession regorge d'opportunités (§ 1) pour permettre à chacun de progresser (§ 2).

**§ 1 – UNE PROFESSION PLURIELLE**

Le dynamisme de la profession de notaire s'exprime dans la participation au fonctionnement des instances (A) et le soutien aux activités juridiques et scientifiques (B).

**A/ Participer au fonctionnement de la profession**

La profession de notaire est plurielle et offre la possibilité de réaliser plusieurs activités. En tant que généraliste du droit, le notaire est confronté à des matières diverses mobilisant plusieurs spécialités du droit.

Ensuite, le notaire officier public et ministériel n'est pas que juriste, expert juridique, il est également chef d'entreprise. Il dispose ainsi de plusieurs casquettes.

En outre, la fonction offre un large panel d'activités au sein et autour de la profession.

En effet, l'organisation de la profession permet de participer à la vie des chambres départementales, interdépartementales, des conseils régionaux, ainsi que du Conseil Supérieur du Notariat, sans oublier les instances européennes et internationales.

Il existe également d'autres possibilités offertes par les associations et mouvements qui réfléchissent à la profession et participent à sa promotion. Qu'il s'agisse du

Congrès des notaires de France, de l'Assemblée de Liaison, du syndicat des notaires, du Mouvement Jeune Notariat, ou de toute autre association qui s'intéresse à la profession de notaire, les matières à réflexion sont nombreuses.

Autant d'opportunités de sortir de sa zone de confort.

Parmi ces offres, l'activité scientifique permet de sortir du quotidien, de le rendre moins monotone, d'élever le débat.

## **B/ La science notariale**

Avant d'être collaborateur de notaire, avant d'être notaire, nous sommes avant tout et restons des étudiants en droit. Ainsi, animés par l'intérêt qu'ils portent à un sujet, par leur passion du droit, certains décident de continuer leurs études après l'obtention du diplôme de notaire pour rédiger une thèse et devenir docteur en droit et même enseignant.

Effectivement, les études juridiques réalisées et l'exercice de la profession de notaire permettent de dispenser des enseignements au sein des différents sites d'enseignement de l'institut national des formations notariales, mais également à l'université.

Il est aussi possible de participer à l'animation de conférences, de rédiger des articles, voire des ouvrages scientifiques.

Ainsi, il n'est pas possible d'envisager les activités scientifiques sans évoquer la formation, qu'il s'agisse de la formation initiale ou de la formation continue. Les deux sont intimement liées, l'une renvoyant à l'autre. Les activités scientifiques, tout comme la formation, constituent des moyens personnels pour se préparer et faire face aux risques.

Être notaire en 2021 c'est être officier public et ministériel, expert juridique, mais aussi chef d'entreprise et manager. Nous l'avons déjà dit à plusieurs reprises.

Mais cela ne se décrète pas, cela se construit pas à pas, en équipe, avec patience, écoute, créativité, humilité et bienveillance.

Les formations au management sont le fruit de cette prise de conscience et devraient être fortement recommandées si ce n'est imposées non seulement au cours de la formation initiale mais également au titre de la formation continue.

Les notaires et la profession tout entière doivent être sensibilisés aux questions de management, aux risques sociaux-professionnels.

Ces formations pourraient être groupées et réunir les différents métiers du notariat en co-formation (notaire, secrétaire, formaliste, comptable-taxateur, rédacteur), pour échanger toujours plus et partager les impressions, les expériences des uns et des autres.

Par formation, il faut aussi entendre la formation aux nouvelles technologies, la maîtrise de l'informatique, il faut penser apprentissage des langues étrangères, avant tout l'anglais, mais également les langues des pays limitrophes pour les départements concernés, et bien entendu plus classiquement la formation en droit, encore et toujours.

**La formation, par essence, permet de progresser. Se former, rester en alerte, rester humble, se remettre sans cesse en cause, sont autant d'ingrédients pour progresser sans discontinuer.**

La participation à l'organisation de la profession et à des activités scientifiques sont ainsi autant d'occasions de dépasser son quotidien, de progresser et de tirer le meilleur de soi-même.

## § II – *PROGRESSER EN PERMANENCE*

Le progrès suppose la volonté de ne pas vivre sur ses seuls acquis (A). Le dépassement de soi peut par exemple s'exprimer dans la participation active au Mouvement Jeune Notariat (B).

### A/ *Sortir de sa zone de confort*

Un constat s'impose : les risques auxquels nous sommes confrontés sont innombrables et nous obligent à être vigilants et sans cesse à nous adapter, à innover pour anticiper.

Parmi ces risques, il peut également être identifié les menaces suivantes :

- Risques de l'immobilisme, de se complaire dans le confort, vivre sur ses acquis ;
- Risque d'avoir toujours la « tête dans le guidon », se laisser submerger et ne pas prendre de hauteur, de recul.

Le syndrome qui pourrait être qualifié de « *syndrome de la tête dans le guidon* » est aussi nuisible à la bonne réalisation de notre mission qu'à la bonne gestion de notre entreprise.

En étant accaparé voire submergé par la réception des clients et des actes, le traitement des dossiers, le bon suivi des clients... la rédaction des actes pour certains, il est alors très difficile de prendre de la hauteur, du recul pour manager ses équipes, innover, investir, se projeter dans l'avenir, imaginer des solutions à des problèmes que l'on n'a pas encore ...

De même, l'accumulation des tâches administratives, que ce soit pour la gestion de l'entreprise, des ressources humaines, ou des outils technologiques peut nous éloigner sensiblement de notre cœur de métier de juriste.

Il n'est pas simple de concilier la bonne gestion des dossiers et la bonne gestion de l'entreprise. La dualité notaire / chef d'entreprise atteint son paroxysme. Une fois le tout réalisé, avons-nous le temps nécessaire pour faire un pas de côté, penser aux améliorations possibles ?

Cette sensation de surcharge semble être décuplée par :

- L'inflation législative et son corollaire, la complexité croissante du droit ;
- L'omniprésence des moyens de communication et l'accélération des échanges ;
- La plus grande prise en compte des relations managériales.

En outre, le parcours pour devenir notaire est long, exigeant, parfois sinueux et semé d'embûches. Une fois l'arrêté de nomination publié au Journal Officiel, le risque serait de s'endormir sur ses lauriers, d'oublier le chemin parcouru pour réussir, les efforts accomplis et surtout faire preuve subitement d'immobilisme.

Il est alors indispensable de sortir de sa zone de confort, de s'émanciper du syndrome de « la tête dans le guidon » pour toujours prendre du recul et s'élever.

Une solution semble se dégager : il est parfois bon de sortir de son étude, au sens propre comme au sens figuré, pour se former, réfléchir à l'organisation de son entreprise, faire naître de nouvelles idées, échanger avec des confrères, des partenaires, des professionnels de l'accompagnement d'entreprise, etc., afin de faire émerger des bonnes pratiques à partir de l'expérience de tous.

A titre d'illustration, nous pouvons penser à l'inscription à une formation en distanciel. Si la démarche de formation est évidemment positive, elle peut se révéler inefficace quant au résultat escompté.

Qu'il est confortable d'assister à une formation, une conférence, dans le moelleux de son siège capitonné. Il est aussi pratique de ne pas avoir à se déplacer, de ne pas perdre de temps dans les transports.

Toutefois, ne pas sortir physiquement de son étude ne permet pas toujours de prendre la distance psychique nécessaire pour se former efficacement et apprendre.

En effet, en étant présent au sein de son entreprise, les sources de distraction ne manquent pas. Un appel, un courriel, l'irruption d'une personne dans son bureau, la lecture du projet pour le prochain rendez-vous de la journée, la pensée d'un dossier, etc. La charge mentale est souvent exacerbée par la simple présence sur site.

Au final, le but recherché de formation, d'apprentissage et de prise de distance n'est pas rempli. Alors que la démarche physique et positive de se rendre sur un lieu de formation aide à s'y consacrer de façon exclusive.

Nous le vérifions, le confort peut être évidemment matériel, mais aussi correspondre au piège de l'habitude, au stress du quotidien, à la satisfaction rassurante de retrouver le tourbillon des dossiers.

Cet exemple démontre que le confort peut nuire à la progression et que les préoccupations du quotidien empêchent la distanciation propice à l'auto-évaluation et à l'amélioration. Alors qu'il faut se soucier de ce qui se fait autour de nous, être curieux et ne pas être autocentré.

A partir de nos fondamentaux précieux, de nos bases solides, le modèle à suivre pourrait être celui de la constance et de la longévité, couplées d'un esprit d'initiative et d'innovation.

Il est important de constamment développer une vision de l'avenir, de faire de la prospective l'un de nos chevaux de bataille.

Pour ce faire, il est indispensable de former une profession forte et unie, susceptible de disposer de centres de recherches et développement dans de nombreux secteurs, aussi divers que variés.

Il faut également une profession multiple, regroupant des femmes et des hommes pluriels mais aussi composée de laboratoires d'idées, de think tank, de mouvements de réflexion.

Il n'est pas ici question de « se regarder le nombril » et d'admirer ses atouts mais de toujours se remettre en question et de remettre continuellement sur le métier notre ouvrage.

Pour sortir de sa zone de confort, prendre avec humilité de la hauteur, il convient maintenant d'explorer une piste que nous connaissons et ainsi de se tourner vers le Mouvement Jeune Notariat et ses congrès annuels.

## **B/ Le Mouvement Jeune Notariat et ses congrès**

*« Jeune Notariat est depuis l'origine un mouvement d'idées qui réunit toutes les personnes intéressées par le développement de la profession notariale, qu'elles soient notaires, collaborateurs, notaires stagiaires, et étudiants notaires, pourvu qu'elles aient à cœur de conduire le notariat vers un idéal de grandeur, de service et d'efficacité ».*

C'est ainsi que se présente le Mouvement Jeune Notariat sur son site Internet.

Nous allons ici tenter de préciser ce qu'il est possible de retirer d'une participation au Mouvement Jeune Notariat.

Etant immédiatement précisé que faire partie d'une association suppose d'y consacrer du temps et que les bénéfices que l'on en retire ne sont pas unilatéraux. Pour recevoir, il faut savoir donner. C'est « donnant-donnant ». Le gain sera alors réciproque.

Nous vous proposons donc de répondre aux questions suivantes :

- Que puis-je apporter au Mouvement Jeune Notariat ?
- Qu'est-ce que le Mouvement Jeune Notariat peut m'apporter ?

A la première question, il est possible de répondre : sa fraîcheur d'esprit, ses idées, son dynamisme, ses connaissances, ses expériences, ses questionnements, son souhait de faire bouger les lignes, sa force de travail, sa disponibilité, etc.

Quant à la seconde interrogation, il ne fait pas de doute qu'intégrer le Mouvement Jeune Notariat est très enrichissant. Cela permet de faire des rencontres, de se constituer un réseau, de partager des expériences, d'aborder des sujets passionnants auxquels nous n'aurions pas pensé, de travailler au sein de commissions motivées, etc. C'est une réelle ouverture d'esprit.

La participation à des mouvements, des groupes de travail, l'appartenance à des réseaux, ainsi que la diversité des organisations et mouvements intérieurs permettent l'expression de chacun de nous pour faire de la profession une profession plus forte.

Aussi, pour que vous soyez en mesure de répondre à ces questions, nous ne pouvons que vous inviter à tenter l'expérience.

L'expérience JN (Jeune Notariat) va au-delà de la participation enrichissante au CD (Conseil de Direction) et prend une autre dimension dès lors qu'il est question du congrès annuel du mouvement et d'intégrer une équipe de congrès.

Depuis plus de cinquante ans (le présent congrès est le cinquante-et-unième), le Mouvement Jeune Notariat organise un congrès annuel ayant eu pour thèmes le droit international, les conflits successoraux, le zéro papier, la connaissance, l'eau patrimoine commun des nations, le savoir-être, le mécénat, la publicité foncière, etc.

Participer à un congrès est réellement exigeant et vient bousculer nos habitudes mais aussi nos *a priori*.

Ce n'est bien sûr pas tout rose. Il est ô combien difficile de consacrer du temps à des activités annexes lorsque l'on exerce une activité professionnelle aussi prenante, lorsque nos vies personnelles et familiales sont tout aussi occupées, mais le bénéfice peut être grand, pour soi-même et les autres.

Le chemin de la rédaction du rapport peut être parfois raide et compliqué mais la satisfaction du travail accompli et la réussite d'un congrès constituent des aboutissements encore plus savoureux et inoubliables.

Faire partie d'une équipe de congrès, c'est faire des rencontres incroyables, avoir le privilège de travailler avec de grands professeurs de droit, d'échanger avec des professionnels de l'accompagnement, des coachs, d'être formé à la tenue des réunions, à la prise de parole en public.

Participer à un congrès, c'est aussi travailler en équipe, s'informer, se former, acquérir plus de connaissances et certainement plus de compétences, aborder des sujets inédits, réaliser son auto-évaluation, son auto-critique, prendre du recul, élargir son horizon, s'ouvrir aux autres, aux pratiques des autres, s'ouvrir sur l'extérieur et sur ce qui se fait dans d'autres entreprises, professions, créer et nouer des amitiés.

En résumé, s'échapper de cette fameuse zone de confort pour devenir meilleur.

Enfin, la meilleure des protections ne serait-elle pas d'avoir une vision, sans qu'elle ne soit nécessairement d'avenir d'ailleurs ?

Au cœur de cette vision pourraient figurer :

- Le management ;
- L'indépendance technologique ;
- L'innovation (R&D) et le financement de l'innovation ;
- La sécurité et la performance des systèmes d'information et informatiques : assurer l'accessibilité de ces systèmes à distance et fournir un environnement de travail performant et sécurisé ;
- La transformation digitale de l'entreprise : assurer la continuité du travail, le lien interne (collaborateurs) et externe (clients, partenaires) notamment à travers des plateformes collaboratives qui permettent de prolonger l'expérience « physique, présente », dans un monde numérique.

Nous devons utiliser le plein potentiel des nouvelles technologies pour créer une société dont la planète et l'humain sont nos priorités. Il faut placer l'écologie au cœur de l'économie. Il faut dire stop au « verdissage », au « greenwashing », passons à l'action et créons les indicateurs nécessaires. Nous n'avons pas d'autres choix que de changer les modèles.

La crise actuelle bouleverse tous nos plans futurs. Déjà convaincus de la nécessité de transformer nos entreprises, nous devons accélérer. C'est l'heure des métamorphoses : transformation digitale, urgence environnementale, croissance, compétitivité, excellence opérationnelle, simplification, l'humain est au cœur de ces mutations.

Lorsque l'on revient plus précisément à la profession de notaire ou lorsqu'un œil extérieur s'en approche, il est régulièrement question de la solidarité notariale. Cet esprit de corps de la famille notariale s'est particulièrement manifesté au moment de la crise sanitaire que nous avons connue à compter de mars 2020.

Dans le cadre du déploiement en urgence de l'acte authentique électronique à distance (AAED), le temps de l'état d'urgence sanitaire plus un mois, les notaires équipés du système agréé de visioconférence ont ouvert les portes virtuelles de leur étude aux confrères dépourvus de l'installation. Ce partage technologique a ainsi permis de réaffirmer l'importance de la confraternité. Cette mise en pratique a rappelé à tous qu'il ne s'agit pas d'une notion théorique, lointaine. Aujourd'hui encore, ceux qui ne peuvent établir de procurations à distance sollicitent leurs confrères déjà outillés et maîtrisant la technologie.

Cette illustration forte et récente nous permet de vérifier que le collectif est précieux voire indispensable à la prévention des risques.

**En effet, pour se réinventer dans un brouillard permanent, il faut jouer collectif. L'avenir est extrêmement incertain, de nouvelles secousses vont arriver. Le plus dur est devant nous, nous avons besoin de tout le monde. Il faudra de la confiance pour que chacun d'entre nous ait l'énergie, l'envie et la passion pour innover et inventer courageusement de nouvelles façons de vivre et de travailler avec (plutôt contre) le virus.**

## Section II – Les moyens collectifs

La profession a su très tôt faire preuve d'audace en mutualisant les services d'organisation du notariat.

Cette mutualisation a permis à la profession de remplir la mission de service public que l'Etat lui a confiée. Elle permet d'afficher une unité au sein d'une profession enviée par beaucoup, avec des soldats obéissants.

La preuve de cette obéissance se trouvait dans le fait que depuis son existence, jamais la profession ne s'était ouvertement affichée et mobilisée contre l'Etat. Les mouvements vécus en 2015 contre la loi Macron étaient une « première ».

En effet, jusqu'alors apparaissant comme un défenseur des spécificités du notariat et du système de droit latin, face à toutes les attaques venant des institutions internationales (rapport Doing Business de la banque mondiale, Bruxelles avec la Directive sur les services, rapport Monti sur la concurrence dans le secteur des professions libérales, rapport Attali, etc...), l'Etat s'est transformé aujourd'hui en un « *ennemi intime* », pour reprendre l'expression de Laure Toury<sup>(179)</sup>.

La poussée du libéralisme économique a-t-elle fait perdre de vue à l'Etat la mission de service public que rendent les notaires ?

Certes, la convention d'objectif du notariat, signée lors de l'ouverture du 116<sup>ème</sup> congrès des notaires, rappelle solennellement ces diverses missions et a pour but de renouveler « l'intensité du lien qui unit l'Etat et le notariat depuis l'origine » si l'on reprend l'expression du Garde des Sceaux.

Cependant, la co-signature de cette convention, en parallèle et en mode caché, avec les pensionnaires de Bercy démontre que la donne a changé. On ne parle en réalité plus de Service Public au sens noble du terme.

(179) Laure Toury, rédactrice en chef de Solution notaires n° 33 du 16 octobre 2020.

L'Etat cherche en vérité à maintenir l'exercice d'un service public, sans avoir à en assumer le coût, et en voulant maîtriser et diminuer sans cesse le modèle économique des offices.

Pourrait-on imaginer un notariat « low-cost » ?

Face à ce changement de paradigme et à cette nouvelle posture que l'Etat adopte avec le notariat, c'est dans son organisation collective et mutualiste que se trouvent plusieurs solutions pour parvenir à exercer le métier dans un climat favorable au bonheur.

## § I – LES MOYENS COLLECTIFS OFFERTS PAR L'INSTITUTION NOTARIALE

Plusieurs outils de mutualisation et des moyens collectifs existent déjà au service de chaque notaire et collaborateur :

1/ La création de l'Association pour le Développement du Service Notarial (ADSN) en est la preuve par la mise en place d'outils informatiques, le Fichier Central des Dispositions de Dernières Volontés (FCDDV), télé@cte, l'Accès des Notaires au Fichier immobilier (ANF), la visioconférence etc... c'est la démonstration technique de l'adage « l'union fait la force ». La profession a su faire preuve d'anticipation et sait être source de proposition auprès des services publics, c'est un mouvement toujours actif, en particulier en cette période de crise sanitaire où les outils informatiques occupent une place toujours plus grande dans notre quotidien.

L'anticipation dans le domaine informatique dont la profession a fait preuve lui permet depuis plus de trente ans d'être reconnue par les plus hautes instances comme la première profession juridique numérique. Il s'agit d'une avance technologique considérable en la matière qu'il convient de cultiver et de faire grandir en permanence pour maintenir le leadership en la matière.

Travailler au quotidien avec des outils toujours plus perfectionnés, même si cela nécessite une formation continue, une remise en cause permanente des acquis et impose une certaine rigidité, nous permet de prendre conscience de l'importance de nos tâches et de donner un sens à nos actions quotidiennes. Nous contribuons au jour le jour au fonctionnement de la société civile, en assurant un lien entre les citoyens et l'Etat, avec son administration qui semble de plus en plus éloignée des administrés.

2/ L'assurance professionnelle collective et la garantie collective<sup>(180)</sup>.

Le notaire a l'obligation statutaire d'être assuré pour les actes qu'il accomplit dans le cadre normal de ses fonctions. Cette obligation résulte de la volonté de l'Etat d'assurer une parfaite sécurité à toute personne qui utilise les services du notaire : la victime sait qu'elle sera indemnisée, par le notaire ou par son assureur. Pour éviter qu'un notaire souscrive une assurance qui le couvrirait trop peu, l'assurance est souscrite par la profession et les notaires sont tenus d'y adhérer et de payer la cotisation.

Ce contrat garantit les notaires contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile professionnelle qu'il peut encourir dans l'exercice de ses fonctions

(180) Voir *supra*.

en raison de son fait, de sa faute ou de sa négligence, ou en conséquence de la faute ou de la négligence de son personnel. Cette assurance couvre l'ensemble de l'activité du notaire.

En revanche, l'assurance ne couvre pas les opérations interdites aux notaires, les pertes subies par suite de l'insuffisance des gages, les contestations relatives à toutes questions de frais et d'honoraires et les fautes intentionnelles et dolosives.

L'existence de ce contrat collectif d'assurance permet à chaque professionnel de bénéficier d'un niveau de garantie très élevé, pour une cotisation qui, certes, peut paraître chère, mais qui le serait bien plus si chacun devait négocier son propre contrat de son côté. Le fait de pouvoir bénéficier de ce haut niveau d'assurance pour un prix abordable nous encourage tous au quotidien à respecter et à maintenir cette garantie, en exerçant notre mission dans le plus strict respect des règles demandées par l'Etat.

La profession de chirurgien ne connaît pas le même niveau de garantie et le même mécanisme d'assurance collective. Leur taux de cotisation s'en ressent...

Au-delà de l'assurance professionnelle, le notariat prévoit aussi un système pour que la victime d'une faute intentionnelle puisse être indemnisée, c'est là la perfection de la sécurité qu'offre le notariat : il s'agit de la garantie collective.

C'est l'Etat qui a exigé que soit mise en place cette garantie collective, dans le souci de protéger les citoyens. Si, ni le notaire, ni son assureur ne payent, alors l'ensemble des notaires prendra le relais : *« Dispensateurs de la sécurité juridique, les notaires se doivent d'assurer individuellement et à défaut collectivement cette mission. La responsabilité collective est donc conçue pour prendre le relais dans l'hypothèse d'une défaillance individuelle »* Jeanne de Poulpiquet, JCl Notarial Formulaire Fasc. 7 GARANTIE COLLECTIVE

Ce système de garantie collective est unique et offre un niveau de protection aux citoyens très élevé pour un prix modique, puisque le financement de cette assurance et garantie est inclus dans le tarif des notaires. Chaque client n'a pas à souscrire un contrat d'assurance, pour assurer les risques du contrat qu'il s'apprête à signer.

Pour le professionnel, sentir qu'il bénéficie d'un excellent contrat d'assurance et d'une garantie collective, lui permet d'être plus serein dans l'exercice de sa mission et plus respectueux des règles. Cela contribue à se conformer le plus strictement possible à la déontologie qui gouverne le notariat.

La sécurité juridique qu'assure le notariat n'est possible que dans un système global cohérent : pour financer la garantie collective, il faut que tous les notaires participent à l'effort du financement, ce qui n'est possible que s'ils sont tous rémunérés sur la même base. La réglementation du tarif est donc nécessaire. Afin d'assurer cette participation au financement collectif de la garantie, il relève de l'Etat de veiller à ce que chacun des officiers ministériels qu'il nomme soit en mesure d'atteindre un certain équilibre financier pour participer à cet effort. C'est en ce sens que la création à un rythme non maîtrisé ou trop accéléré de nouveaux offices, sans attendre un certain temps pour observer et s'assurer de la solidité financière de ceux précédemment installés, fait courir un risque sur la profession et donc aux citoyens.

Il devient urgent de remettre les créations nouvelles au lendemain, que l'Etat donne du temps au temps : nous ne sommes pas dans une course au vaccin contre une épidémie. Le temps est l'allié du citoyen, du notariat et de l'Etat en la matière.

3/ Les CRIDONS sont de véritables trésors intellectuels, que seul le notariat a su mettre en œuvre, institution jalosée et enviée par tous les autres professionnels du droit et du chiffre même.

Ces organismes demandent une contribution financière collective, mais qui est sans commune mesure avec la qualité des services et des conseils donnés, en un temps record, pour un prix défiant toute concurrence.

C'est aussi un moyen de remplir l'obligation de formation à laquelle est soumise la profession, grâce aux sessions dispensées par les CRIDONS. Malgré la multiplicité, la complexité et la piètre rédaction de nombre des lois nouvelles, les CRIDONS ont toujours su être au rendez-vous pour dispenser rapidement des formations aux notaires. Même s'il existe parfois des divergences d'interprétation entre eux, le bénéfice est patent.

Il s'agit de pouvoir obtenir un avis d'une personne hyper spécialisée, sur un sujet précis, de manière quasi instantanée, pour un coût très concurrentiel sur le marché. Tout ceci afin d'offrir une sécurité maximale aux citoyens et aux professionnels qui doivent délivrer le conseil et mettre en œuvre par le contrat la volonté des parties.

## § II – LA MUTUALISATION ET L'ORGANISATION DE LA PROFESSION

L'organisation pyramidale de la profession déployée sur tout le territoire peut présenter un côté effrayant au premier abord. En effet, si l'on décline la multitude des instances et strates de la profession, on pourrait se dire que le millefeuille administratif dont souffre notre administration générale, a aussi atteint le notariat.

Or il résulte de cette pyramide et de sa déclinaison au niveau régional puis local de la profession, la mise en place d'un maillage territorial qui fait partie de notre identité.

Cela permet aussi de rassurer chacun dans l'exercice de cette profession si exigeante, car nous ne nous sentons pas seuls. Nous avons à notre disposition les chambres, les conseils régionaux et des cellules au niveau local telles les CER, des groupes de travail, des GIE, etc, dans lesquels on retrouve toujours un confrère pour échanger, partager sur des problématiques ou obtenir des renseignements pratiques.

Cela contribue à développer l'esprit d'appartenance à un corps, à un groupe.

Même si, au quotidien, chacun de nous est seul à devoir prendre les décisions importantes, cela peut toujours être fait au contact de confrères avec qui nous pouvons partager, échanger et prendre conseil.

Dans le même sens, de nombreux réseaux se sont constitués ces dernières années, regroupant des professionnels voulant développer une expertise particulière dans certains domaines (développement des labélisations telles NOTEL, PHARMETUDES, JURISVIN, RURANOT, NCE, etc). Cela contribue également à développer l'esprit d'appartenance à un corps, à un groupe et à ne pas se retrouver chacun dans son coin faisant que le notariat ne devienne qu'une somme algébrique d'individualités.

Le notariat, c'est autre chose, il y a ce noyau commun qui nous unit tous. C'est ce sentiment qui nous permet de tendre vers un certain bonheur au travail. Cela nous permet de lutter contre la mise en œuvre du principe « diviser pour mieux régner ».

### § III – LES MOYENS COLLECTIFS OFFERTS PAR L'ENTREPRISE

#### A/ Le plan d'intéressement

Les offices ont recours de plus en plus fréquemment à des mesures pour associer les salariés aux performances de l'entreprise. Cette technique est facilitée depuis un accord de branche du 21 juillet 2019 entré en application au 1<sup>er</sup> mars 2020. Certes, ce n'est peut-être être pas la meilleure période économique pour se lancer, mais il faut bien un début à tout...

Nous renverrons à cet égard les lecteurs à l'étude du cahier pratique n° 341 de mars – avril 2020 du magazine NVP.

Il en ressort que par l'utilisation de mécanismes en version simplifiée empruntés au monde de l'entreprise, l'association des salariés, de toutes qualifications, aux performances de l'entreprises est un levier d'action pour encourager toute une équipe à faire bien plus qu'exercer un métier : rendre le service public notarial.

Cela permet aussi au chef d'entreprise de récompenser l'engagement des collaborateurs sans être écrasé par le poids des charges sociales qui représentent souvent un frein à la gratification purement financière d'un collaborateur et découragent dans le recrutement de nouveaux collaborateurs.

#### B/ L'organisation du temps de travail : un cadre strict ou beaucoup de liberté ?

Dans le prolongement des développements précédents et en particulier ceux relatifs aux différentes formes de management, une constante ressort, qui empêche d'atteindre ce bonheur au travail, c'est la lutte contre le temps, qui nous semble toujours perdue d'avance.

Il ne s'agit pas d'avoir du temps pour ne rien faire, il s'agit simplement de reprendre la main sur son emploi du temps. Consacrer du temps pour être au contact direct de ses collaborateurs est primordial car il s'agit de conduire une équipe d'hommes et de femmes.

Pour que chacun donne le meilleur de lui-même, il faut être en confiance, ce qui n'exclut pas la recherche d'exigence et de rigueur. Ce sont des vertus complémentaires.

Certains sont adeptes de la rigidité, seul un cadre immuable permettant selon eux de donner des repères et d'éviter toute dispersion dans la réalisation des tâches. Et cela pourrait conduire vers une forme de réalisation de bonheur au travail.

Il existe des contre exemples à cette rigidité, avec un office qui accorde depuis plusieurs décennies une très grande liberté à chacun de ses membres, lui accordant le loisir d'organiser son temps de travail en harmonie avec ses propres contraintes personnelles.

**Dans l'absolu, peu importe, il n'y a pas un système universel, qui fonctionne, et les autres, qui sont à exclure. Il existe en réalité un seul grand Notariat, exercé sur tout le territoire avec une multitude de spécificités, adapté à chacune de nos régions. Par conséquent, il s'agit de trouver sa propre organisation, qui nous corresponde, pour nous permettre d'accomplir ce métier de la manière la plus sereine possible.**

En conclusion, le notariat est un métier qui se situe à la croisée des chemins de plusieurs intervenants, aussi bien extérieurs à l'office qu'internes. Il a besoin pour perdurer et continuer à rendre les services qu'on attend de lui, de pouvoir fonctionner en parfaite harmonie, et que les équilibres mis en place au fil du temps ne soient pas bouleversés. Il est patent qu'une évolution, liée à celle de la Société, est attendue, et qu'elle a été engagée il y a bien longtemps maintenant, par certains d'entre nous qui ont pressenti que le changement était vital pour permettre à notre profession de perdurer. Mais il ne faut pas que ces bouleversements se fassent au détriment de l'Humain et de la place prépondérante que doit garder l'Homme dans l'entreprise en général et dans le notariat en particulier.

Cette chaîne humaine qui contribue à rendre la mission de service public notarial est possible et d'autant plus efficace quand chacun reste à sa place, fait son travail, tout son travail et rien que son travail.

## ANNEXES

### Annexe 1. Interview de Monsieur Didier Rossignol, Président du Directoire du Groupe ADSN

**Pouvez-vous vous présenter ?**

Je suis le Président du Groupe ADSN depuis trois ans. Auparavant, j'ai débuté jeune une première vie professionnelle dans le journalisme, avant de découvrir les nouvelles technologies, à l'époque balbutiantes. J'ai ouvert un nouveau chapitre de ma carrière en rejoignant des entreprises me permettant de prendre (très modestement !) part à cette révolution, en France et à l'étranger.

**En votre qualité, vous êtes-vous intéressé au bien-être au travail ? depuis combien de temps ? quel a été l'élément déclencheur ?**

Avant d'avoir la charge d'améliorer celui des autres, j'ai commencé par chercher le mien : il m'a toujours semblé qu'une bonne qualité de vie professionnelle était indispensable à un épanouissement plus large, personnel. En revanche, il m'a fallu beaucoup plus de temps pour déterminer quels en étaient les facteurs les plus importants !

**De votre côté êtes-vous heureux au travail ?**

Oui ! Les satisfactions que j'y éprouve me nourrissent. Et qui dit heureux ne veut pas dire béat : les difficultés, les frustrations, les impatiences peuvent être parfois nombreuses. Mais elles ne m'ont jamais occulté le plaisir lié à mon travail.

**Que pensez-vous de la notion de bonheur au travail ?**

Je m'en méfie. Le bonheur ne se décrète pas. Je lui préfère la notion d'épanouissement, plus adaptée.

**D'après vous l'entreprise a-t-elle une obligation (éventuellement morale) de permettre à ses salariés d'être heureux au travail ?**

On pourrait envisager la question sous un jour plus cynique : une entreprise dont les collaborateurs sont plus épanouis est plus performante. Dès lors, quel intérêt y a-t-il à ce qu'ils ne le soient pas ?

**Qu'avez-vous appris récemment au sein de l'entreprise pour le bien être des collaborateurs ?**

Que le manque de lien social est encore plus handicapant que nous pouvions le prévoir. Nous assistons à un lent délitement des mécanismes sur lesquels repose une partie de ce bien-être. La pandémie aura été un terrible révélateur.

**Pensez-vous que les mots « bonheur » et « travail » soient des termes compatibles ?**

Bien sûr, même si comme je l'ai déjà dit, le travail n'est qu'une composante du bonheur d'une personne, et sans doute pas la principale.

**Pensez-vous que le travail soit source d'équilibre ou plutôt d'instabilité ?**

Tout dépend de la manière dont on mène sa vie professionnelle ! Il n'existe plus, et c'est heureux, de schéma normatif en la matière. En revanche, et c'est particulièrement vrai pour les nouvelles générations, le travail est envisagé comme une composante parmi d'autres de sa vie, et dont les caractéristiques dépendent de la manière dont on souhaite la conduire. Ça me semble un progrès, la condition même d'un meilleur alignement entre soi et son travail.

**Quels ont été les effets de la crise sanitaire, du confinement et du télétravail sur vos collaborateurs ?**

Ils auront démontré la capacité de résilience des équipes au moment de la crise, les vertus d'un télétravail maîtrisé et l'absolue nécessité d'un lien fort entre tous. Cela aura été un test grandeur nature de notre nouvelle organisation, de nos nouveaux modes de management. J'ai la faiblesse de penser que les deux se sont révélés efficaces dans ces moments de vérité.

**Quels sont selon vous les trois ingrédients nécessaires pour être heureux au travail ?**

A mon sens il n'y en a qu'un : l'alignement. Il faut se sentir à sa place, avoir l'impression de contribuer réellement à un projet que l'on partage. C'est pour cela que la première mission d'un chef d'entreprise, d'un manager, c'est de partager la vision, le sens de ce qui doit être fait.

Ensuite viennent les « ingrédients » évidents : management responsable, responsabilisation des équipes...

**Une question à laquelle vous auriez souhaité répondre sur le thème de notre congrès « Le Bonheur au travail : Mythe ou réalité ? »**

Peut-on accepter de ne pas être épanoui au travail ? Parce que la réponse est claire : non !

**Annexe 2. Interview de Anna MOUNIER et Lionel CHARBIN,  
fondateurs du cabinet de ressources humaines SMILAB**

(cabinet de développement des ressources humaines des organisations  
et de l'entreprise, spécialisé dans le domaine du management,  
de l'expérience client et de l'expérience collaborateur),

qui font de la centralité de l'humain un credo essentiel, positif et fondateur

**Bonheur Au Travail : Mythe ET Réalité – Le poisson est-il plus heureux  
dans un aquarium ou dans la mer ?**

Qui peut décréter ce qui me convient le mieux, à part moi ?

Qui peut définir ce qu'est « mon » bonheur, à part moi ?

Qui peut dire si je suis heureux, aujourd'hui, à part moi ?

... Mais est-ce que je sais vraiment répondre à ces questions ? Ai-je identifié les composantes de « mon » bonheur ? Ai-je intégré mon travail comme une de ces composantes ? De quelle manière s'inscrit-il dans mon « équilibre du bonheur » ?

Ces questionnements sont à priori légitimes, d'ailleurs il semble que les grands philosophes de l'Antiquité ne se soient jamais entendus sur la manière dont l'homme peut parvenir au bonheur. A l'époque de Platon, le débat posé s'exprimait par une question : « Une vie de plaisirs et de satisfaction permanente du désir vaut-elle mieux qu'une existence passée à contrôler ses penchants et à réprimer ses élans ? ». La réponse de Socrate, partisan de la tempérance, utilise l'image du pluvier, oiseau échassier, qui défèque en même temps qu'il mange, ne parvenant pas à retenir quoi que ce soit. En face de Socrate, Calliclès fait l'apologie de l'assouvissement effréné des désirs au fur et à mesure qu'ils éclosent. Que de débats déjà autour de ce mot !

Et aujourd'hui, où en sommes-nous de « la » définition du bonheur, quelle est « la » façon de parvenir au bonheur ?

Mais venons-en au poisson ... Je l'imagine volontiers heureux, dans son aquarium, ce lieu « safe », délimité, rassurant et aménagé avec de nombreux accessoires. Il serait certainement beaucoup moins heureux au milieu de l'océan, symbole d'un repère plein de dangers et de prédateurs ... mais sûrement plus propice aux rencontres que ce cube de verre ...

Alors quel est l'environnement idéal ... l'aquarium ou l'océan ? Y en aurait-il un qui ait la préférence de tous les poissons ? Leur a-t-on demandé ? A défaut, aménageons au mieux ces deux environnements, en fonction de leurs habitants pour tenter de « faire leur bonheur » !

L'entreprise est un peu notre bocal et si tous les acteurs tentent de l'aménager au mieux de mes envies ... OK celles aussi de mes collègues ... il réussira à contribuer à mon bonheur.

***Au fil du temps,***

Il a fallu attendre le début du 20<sup>ème</sup> siècle pour que la question de la motivation de l'homme au travail émerge et par conséquent, la prise en compte de son environnement.

L'organisation rationnelle seule ne suffit plus à garantir la qualité du travail. On découvre que l'homme a des motivations de différentes natures, Maslow les classifie

dans sa fameuse pyramide. Le monde de l'entreprise se préoccupe dorénavant également de la qualité des relations, du climat au sein de l'organisation, du niveau de responsabilisation et de l'intérêt de la mission de chacun, tentant de construire un environnement propice à la motivation.

### **L'importance des relations humaines au sein de l'entreprise se fait jour.**

L'entreprise devient un lieu où pour prendre en compte cette nouvelle composante relationnelle, les notions de plaisir et de jeu apparaissent, jusqu'à tenter de l'intégrer dans les process ... Comme pour « garantir » le résultat. Nous sommes alors sommés d'être heureux ou de nous amuser et l'entreprise règlemente tout cela en créant des fonctions, telles que celle de Chief Happiness Officer. L'entreprise essaie de devenir le prolongement de notre vie sociale ou familiale et s'affaire à créer un environnement favorable à notre épanouissement.

L'effort est louable et ces initiatives peuvent faire le bonheur de certains, ceux des poissons qui aiment ce genre d'aquarium !

### **Vie privée – vie professionnelle, toujours distinctes ?**

Les collaborateurs qui ne s'épanouissent pas dans ces environnements « fun » peuvent se sentir exclus, se sentir mal à l'aise de ne pas participer à l'enthousiasme général. Ces évolutions de l'environnement de travail sont réelles mais complexes car les cartes sont parfois brouillées, avec une distinction vie privée – vie professionnelle qui se dilue. Les activités de loisir s'invitent dans l'entreprise, elles sont proposées en dehors des horaires de travail et de surcroît avec des collègues « sympas ». Les parois entre nos « silos contributeurs de bonheur » sont de moins en moins étanches... mais qu'en est-il de notre « Moi privé » ? Quel rôle joue-t-il encore dans notre cocktail ? Comment peut-il rester cette précieuse variable d'ajustement ?

Avec la pandémie et la généralisation du travail à domicile, le lien avec la communauté s'est bien sûr modifié avec parfois la mise en place de nouveaux rituels d'échanges informels ou formels pour garder le lien. Les hommes et l'organisation se sont adaptés pour que l'aquarium reste agréable malgré ce nouveau contexte ... mais on navigue à vue ! Par contre, la dissolution des frontières entre vie privée et vie professionnelle s'est accentuée avec la pandémie puisque l'espace du domicile accueille le travail et que les réunions en visio jouent l'intrusion ... Tous mes collègues ont maintenant découvert ma collection de gondoles de Venise, alignées dans ma bibliothèque après avoir animé tel ou tel aquarium !

Aux niveaux individuel et collectif, une autre réflexion est nécessaire sur ce qui nous porte vraiment, en prenant le temps d'identifier la part et le sens que l'on donne au travail dans notre existence. En quoi le travail est-il un de nos piliers de vie et comment celui-ci se positionne-t-il par rapport à d'autres comme notre vie sociale, notre famille, notre couple, notre spiritualité ? L'équation est bien difficile à résoudre !

### **Le principe de la taille nique ne s'applique pas**

« One size fits all » ou le principe de la taille unique ne s'applique évidemment pas ... tout comme il n'y a pas qu'un modèle d'aquarium ! C'est là que nos différences individuelles liées à notre histoire de vie, nos différences sociales ou culturelles deviennent le matériau que l'organisation devra modeler pour obtenir un résultat

propice à l'épanouissement du bonheur. Mais cette sculpture, ce ciselage, devra obligatoirement se faire avec de multiples mains, celles de tous les acteurs, dans une dynamique coopérative.

**« Une hirondelle ne fait pas le printemps »**

Aristote a dit : « Une hirondelle ne fait pas le printemps, non plus qu'une seule journée de soleil ; de même ce n'est ni un seul jour ni un court intervalle de temps qui font la félicité et le bonheur ».

De même, le bonheur au travail, comme l'endormissement, ne se décrètent pas, avez-vous déjà réussi à vous endormir en ressassant l'injonction « dors » ? Non, mais vous savez œuvrer pour mettre en place les conditions idéales à un meilleur endormissement.

Il est donc fondamental qu'un temps soit consacré à la réflexion, à l'écoute, à l'analyse de ce qui est en train de se dérouler et des répercussions sur notre fonctionnement en tant que personne ou en tant qu'organisation.

Dans tous les cas, que le projet se nomme ou non bonheur au travail, l'authenticité de la démarche est essentielle pour que l'entreprise ET le collaborateur puissent en récolter les fruits en termes de résultats.

**Un collaborateur heureux au travail saura rendre ses interlocuteurs, comme ses clients par exemple, heureux. Il s'ensuivra ainsi naturellement de meilleures conditions de travail, une meilleure qualité de service, une meilleure rentabilité, une performance globale améliorée, ce qui profitera à l'entreprise.**

**Des collaborateurs heureux, des clients heureux, une entreprise heureuse... pour un Bonheur à la puissance 3... et un mythe devenu réalité !**

**Annexe 3. Interview de Madame Julia De Funès, docteure en philosophie, spécialiste en management et ressources humaines, auteure**

**Pensez-vous que les termes « bonheur » et « travail » soient compatibles ?**

Ça dépend ce que l'on entend par bonheur. Si bonheur égale accomplissement de soi-même, épanouissement, source de joie, bienfait lié aux rencontres, bien sûr que le travail et le bonheur peuvent être des corollaires.

Si en revanche on entend par bonheur, le sens vraiment philosophique, au sens ataraxie, état durable, état très stable, paix de l'âme, etc., ça me semble très peu compatible. Donc, tout dépend évidemment de la définition que l'on fait du bonheur.

**Il ne serait donc pas possible d'atteindre le bonheur sur son lieu de travail ?**

Si on entend le bonheur au sens fort, au sens philosophique du terme, ça ne peut pas être compatible pour trois raisons, parce que :

Pour ces trois raisons-là, c'est difficile de l'inscrire comme objectif de travail.

1) Le bonheur est un état très contingent, on peut être heureux trois semaines, très malheureux les six semaines d'après, donc ça ne dépend pas de nous, c'est contingent, c'est éphémère ;

2) Ça dépend de personnes qui vont bien au-delà de la sphère strictement professionnelle. Si mes enfants vont mal, si les gens que j'aime vont mal, forcément je travaille nécessairement moins bien, je ne suis pas heureuse à mon boulot. Je ne peux pas être heureuse quand bien même mon petit « moi » est très bien avec lui-même. Donc le bonheur pour cette deuxième raison, parce qu'il excède juste ma propre personne, c'est difficile de faire rimer bonheur et travail parce qu'encore une fois ça excède la sphère strictement professionnelle ;

3) Troisième raison pour laquelle bonheur et travail sont difficilement compatibles quand on entend bonheur au sens fort du terme. C'est que le bonheur est absolument indéfinissable. Donc quand on parle de travail on parle de collectivité et quand on parle de bonheur au travail, on a une sorte de définition assez abstraite du bonheur. Alors que le bonheur est une affaire entre soi et soi-même. Votre bonheur demain ne sera pas du tout le même que le mien demain.

Si vous êtes malade, vous, votre bonheur ce serait de recouvrer la santé. Moi, si j'ai des problèmes, je ne sais pas, d'argent, ce sera d'avoir plus d'argent. Donc bref, le bonheur est un état qui évolue et qui dépend de soi-même. C'est vraiment un état entre soi et soi-même.

Donc c'est pour ça que j'ai critiqué ces formations, parfois, au bien-être ou les parcours au bonheur, parce que ça uniformise quelque chose qui est très singulier.

Donc pour ces trois raisons, parce que :

- 1) C'est contingent ;
- 2) C'est singulier ;
- 3) C'est éphémère.

Pour ces trois raisons-là, c'est difficile de l'inscrire comme objectif de travail.

**Peut-être est-il plus pertinent de parler de « bien-être » plutôt que de « bonheur » ?**

Alors ça c'était un peu la facilité des entreprises. Comme elles ont senti que c'était un peu ridicule de parler de bonheur, ou un peu trop prétentieux, elles se sont rabattues sur le terme de « bien-être ». On s'est dit comme ça le mot est moins fort et la chose va mieux passer. Mais pour moi le bien-être, c'est juste un édulcorant du bonheur et les trois raisons sont exactement les mêmes. Donc pour moi ça redéplace le problème en atténuant un peu le mot et en atténuant le mot on a l'impression d'atténuer la chose. Mais pour moi le bien-être recouvre ces trois caractéristiques que j'ai évoquées tout à l'heure et qui sont difficiles à uniformiser ou à instaurer en entreprise.

**Même si ce n'est pas complètement réalisable, comment serait-il tout de même possible de concilier bonheur et travail ?**

Alors voilà, c'est ça l'intérêt, pour moi ce n'était pas de critiquer cette notion. En fait pour moi, c'est d'inverser le raisonnement. Très souvent, trop souvent en entreprise, le raisonnement consiste à dire : des gens heureux au boulot seront plus performants. Donc c'est pour ça que l'on commence à s'occuper du bien-être et du bonheur des gens. C'est évidemment pour la performance de l'entreprise, ce qui est tout à fait louable et c'est l'objectif de l'entreprise. Donc ça je ne le critique pas du tout. Mais pour moi c'est un faux raisonnement qui inverse la cause et la conséquence. Ce n'est pas parce qu'on est heureux qu'on est performant. Parce que le bonheur ne tombe pas de nulle part, on n'est pas heureux comme ça à partir de rien. Quand est-ce qu'on est heureux dans nos vies ? C'est forcément quand on a obtenu quelque chose ou qu'on a réussi une action. Mais c'est toujours la conséquence d'une espérance ou la conséquence d'une action. Donc ce n'est pas du tout parce que l'on est heureux qu'on va être performant. C'est beaucoup plus valable de dire qu'on est heureux quand on a la possibilité d'agir et d'être performant. Je vois le bonheur non pas comme une condition du travail ou de performance mais comme la conséquence d'une action sinon d'une performance possible. Donc les conditions pour lesquelles les gens se sentiront plus heureux pour moi dépendent de choses beaucoup plus existentielles ; d'en faire une conséquence de la possibilité d'agir et de la possibilité de se sentir sujet. Quand on a le sentiment d'être actif, c'est-à-dire vraiment d'être auteur, acteur de sa vie, que ce soit personnelle ou professionnelle, c'est le même raisonnement. C'est là qu'on se sent heureux. Mais quand on a l'impression évidemment que tout nous échappe, qu'on n'est pas acteur, qu'on n'est pas sujet agissant, qu'on n'est pas force active, c'est très compliqué de demander aux gens de se sentir épanouis, heureux dans leur boulot. Donc pour moi, le bonheur comment le cultiver ? C'est en rendant les gens le plus actifs possible dans leur vie professionnelle.

**Aujourd'hui, pourquoi parle-t-on autant du bien-être au travail ?**

Parce que ça a été une mode, parce qu'il y a une injonction sociale au bonheur et un mouvement de psychologie positive qui s'inscrit depuis quelques années déjà maintenant, qui vient des pays anglo-saxons mais qui arrive en France depuis des années, sur le bien-être, sur le développement personnel, sur la psychologie positive, il faut être heureux. Il y a eu beaucoup d'accompagnements de tout genre dans cette dynamique-là. Je pense aux coachs, je pense aux ouvrages de développement personnel, je pense aux psy, je pense à tout ça. Et donc, il y a une injonction sociale de façon plus globale à être heureux. Ceux qui sont heureux sont des gens qui

réussissent. Ceux qui sont malheureux sont des losers, en gros, si je résume de façon un peu simple les choses. Donc le bonheur est vu comme une performance, est vu comme un avantage social et les entreprises se sont évidemment engouffrées dans cette brèche-là. Ça fait bien de parler de bonheur, on a l'impression d'être une entreprise cool et un manager cool quand on met des artifices bonheuristes en place dans les entreprises. Je pense à tous les rooftops végétalisés, aux baby-foot, aux smoothies bio, aux bonbons, aux consoles de jeux, enfin tout ce qui fait aujourd'hui le siège des grandes entreprises. Ça redore l'image du management, ça redore l'image de l'entreprise, et en plus ça va dans le mouvement social de psychologie positive que j'évoquais tout à l'heure. C'est pour ça à mon sens que le bien-être et le bonheur sont devenus une mode.

Evidemment, le covid a tout entériné. Ce sera un des seuls bienfaits du covid, c'est qu'on parlera avec un peu plus de décence du bien-être et du bonheur, à mon sens, qu'on prendra plus de pincettes maintenant pour l'évoquer, puisque c'est quand même plus difficile de l'instaurer en tant qu'injonction.

En tout cas, voilà pourquoi il y a d'une part une dimension sociale, et puis en plus une utilisation de l'entreprise qui se donne une image assez valorisante à travers cette mode-là.

**Pensez-vous que l'entreprise ait une obligation, éventuellement morale, de permettre à ses salariés d'être heureux ?**

Les obligations morales de l'entreprise, tant que ce n'est pas concrétisé dans des objectifs purement corporate et chiffrés, j'y crois modérément. Après, ça dépend vraiment. Il y a des très bonnes intentions managériales, qui veulent vraiment rendre leurs salariés heureux. Mais je crois que cette mode-là de façon généralisée, telle qu'on l'a connue depuis des mois voire des années, c'est surtout pour ces deux facteurs-là, je crois que c'est surtout en vue d'une performance. Et ce que je comprends comme raisonnement et ce qui me semble plus louable pour l'entreprise. Mais c'est parce qu'elle a cru à la performance supplémentaire des gens qui se sentiraient bien au bureau, qu'elle a insisté évidemment sur cette dimension-là. Parce que le but quand même de l'entreprise c'est la performance.

**C'est plus une image que l'entreprise souhaite se donner et non pas une injonction faite à l'entreprise de prendre de plus en plus en charge ses salariés.**

Oh si, je pense qu'il y a les deux. Il y a déjà une image valorisante pour l'entreprise et il y a une injonction. Parce que l'entreprise qui aujourd'hui ne valorise pas ou ne transforme pas ses cadres de bureau en cadres sympas, effectivement elle est un peu montrée du doigt. Je pense qu'il y a les deux dimensions.

**Même si ce ne sont pas des injonctions réglementaires ou légales.**

Oui exactement, c'est plus social. Mais vous savez, la force du poids social on le sait tous à l'échelle individuelle, c'est très fort. Donc quand la concurrence fait tout pour ses salariés, la boîte d'à côté va recruter car elle a des bureaux plus sympas, des managers plus cool, des formations plus tendances. Eh bien c'est sûr que les gens vont aller dans cette entreprise-là plutôt que dans l'autre où c'est plus austère. Sans que ce soit réglementaire, c'est quand même très fort, l'injonction est très forte.

Heureusement que ce n'est pas réglementaire parce que le paradoxe inouï, c'est que jamais les entreprises, ni les managers ne se sont tant occupés du bien-être. Là je parle avant la période covid. Elles ne se sont jamais autant occupées du bien-être, il n'y a jamais eu autant de mal-être et d'arrêts maladie dans les entreprises. Vous avez vu les chiffres comme moi, les arrêts maladie n'en finissent pas et ce sont des arrêts maladie longue durée. Donc ça veut bien dire qu'on vise mal le bien-être des gens, qu'on l'a un peu artificialisé, un peu édulcoré et que pour moi il réside dans des choses plus importantes, plus existentielles.

### **Est-ce que la crise sanitaire a modifié le rapport au travail ?**

Bien sûr, ça a tout bouleversé. Je pense évidemment au télétravail qui a changé le sens même qu'on accorde à son travail, le sens de l'entreprise, le sens du management. Donc pour moi il y a des conséquences très lourdes liées à l'impact de la période sur les modes de fonctionnement, oui.

**Pourtant, la distance physique avec le lieu de travail n'a-t-elle pas permis une prise de conscience, ne permet-elle pas de penser que la vie en entreprise ce n'est finalement pas si mal que ça ?**

Si, je pense que contrairement à ce que l'on invoque souvent au sujet du télétravail : ça va vraiment déliter les liens sociaux, ça va éloigner les gens les uns des autres, je n'y crois pas tellement. La période confinement et la période covid a effectivement éloigné les gens, parce qu'on est confiné, on est isolé. Ce n'est pas le télétravail qui empêche de se retrouver. Bien sûr qu'il y a moins de moments ensemble, il y a moins de moments de cohésion et de collectif et de réunions. Mais le télétravail n'empêche pas du tout de se retrouver. Donc je trouve qu'on utilise parfois le télétravail comme un alibi, pour dire que c'est beaucoup plus compliqué de se retrouver, donc finalement on fait moins de réunions, et on est tous isolés comme des monades dispersées les unes des autres. Mais encore une fois, je pense que c'est un alibi. Le télétravail n'empêche pas de se retrouver quand on a vraiment le désir de se retrouver. Et au contraire, je pense que justement il va favoriser, ou il va rendre encore plus savoureux les moments de retrouvailles. Puisque le fait d'être privés des autres quelques temps et de se dire que je ne les vois qu'une fois, deux fois, trois fois par semaine, rendent ces moments-là plus attendus, plus rares, plus précieux et plus savoureux ou plus efficacement ciblés en tout cas.

Donc je crois qu'à terme, sortis de la période covid, il ne faut pas juger de l'essence du télétravail à partir de la circonstance de l'année, de la période de confinement, je pense au contraire que le télétravail va renforcer ce désir de collectif, de réunion, qui sera plus rare bien sûr mais en tout cas plus ciblé et plus désiré. Le fait de distancier et de virtualiser les relations les rendent en général plus attendues, plus désirées. C'est vrai en amitié, c'est vrai en amour, c'est vrai aussi en travail.

Je ne veux pas nier la souffrance des gens qui se sentaient mal au travail. Mais néanmoins, il faut toujours perdre quelque chose pour en savourer toute la valeur. C'est ça qui est triste parfois dans l'existence humaine. C'est comme les gens auxquels on tient, il suffit de s'en séparer pour se dire que finalement on y tenait beaucoup. Ou un objet, il suffit de le perdre pour se dire qu'on y tenait. Donc là effectivement, la période, le fait de distancier l'entreprise fait que l'on prend conscience aussi des attraits, des plus beaux atours de l'entreprise.

**Etes-vous heureuse dans votre travail ?**

J'ai de la chance, oui. C'est presque indécent de dire ça aujourd'hui. Pourquoi est-ce que je suis heureuse ? Parce que je suis libre dans mon travail. C'est pour ça que j'insiste tant sur l'autonomie laissée au collaborateur. Et pour moi le télétravail va tout à fait dans ce sens-là. Je trouve qu'un des bonheurs, une des sources de bien-être au travail, de réjouissance au travail, de joie au travail, c'est de se sentir libre. C'est-à-dire maître de sa vie professionnelle. Donc évidemment, c'est beaucoup plus difficile en entreprise, et j'ai évidemment le luxe d'avoir une profession libérale et d'être totalement libre, mais c'est la liberté en tout cas qui me rend personnellement heureuse.

#### **Annexe 4. Interview de Faustine Meraud psychologue clinicienne à l'hôpital psychiatrique d'Apt (Vaucluse) du 21 mars 2021**

Je tiens à préciser que je ne suis pas psychologue du travail, qui est une pratique et une approche de la psychologie dite « comportementaliste » et qui s'applique au champ d'expertise du bonheur au travail. Je ne suis donc pas spécialisée dans la question du bonheur au travail, cela ne correspondant ni à mon domaine de travail (je travaille dans un hôpital psychiatrique, auprès des patients) ni à mon approche thérapeutique (qui est analytique, c'est-à-dire, que contrairement aux comportementalistes qui sont rattachés à la psychologie du travail, je m'intéresse au « pourquoi » et non au « comment »). Dans le domaine qui vous intéresse, les psychologues du travail s'intéressent à « comment améliorer le quotidien du travailleur ? » et cherchent et mettent en place des solutions rapides, concrètes et pragmatiques, ce qui est très éloigné de la technique analytique du discours de la souffrance du patient).

#### **Êtes-vous heureuse au travail ?**

C'est une vaste question. Elle dépend des attentes que chaque individu a de son travail, mais il me semble qu'elle est aussi corrélée à l'atmosphère dudit travail. Pour moi, tant que j'ai la sensation d'être utile et productive, je me sens épanouie. J'ai également besoin de trouver une certaine stimulation dans mon travail, par le biais de formations professionnelles, de nouveaux apprentissages, de nouvelles approches thérapeutiques, et donc pour cela, de me sentir respectée et entendue dans ma profession. S'il y a ce type de considération au travail par mes supérieurs, il y aura forcément, selon moi, une prise en compte de ma façon de travailler, un respect de ma méthode, et des propositions d'évolution de carrière adaptées à mes demandes. Que ce soit par le biais de nouvelles formations professionnelles ou par le biais de nouvelles responsabilités qui me seront confiées. De ce point de vue là, j'ai le sentiment que mes attentes et mes demandes sont comblées. Une autre part importante du bien-être dans mon travail est l'atmosphère qu'il règne entre collègues. Cela devient très compliqué, puisqu'en tant que psychologue, mes compétences sont sollicitées pour réguler les conflits entre collègues et il m'arrive de faire office de « médiateur » tandis que je fais partie de cette même équipe parfois en souffrance. Dans l'imaginaire collectif, un psychologue ne peut pas être atteint par les conflits d'équipe et a toujours le recul nécessaire pour ne pas s'impliquer et ne pas souffrir, ce qui fait, que nous psychologues, sommes souvent oubliés. A ce niveau-là, je trouve que nos supérieurs sont parfois démunis pour proposer des solutions de régulation, même s'il existe ce que l'on appelle des « supervisions » dans lesquelles un psychologue extérieur à la structure intervient au sein de l'équipe pour aplanir et réguler les conflits, la supervision devenant alors un lieu neutre et secure.

#### **Que pensez-vous de la mode du bien-être au travail ?**

Je pense que réduire le « bien-être au travail » à une mode est probablement un peu rapide et injuste. Si aujourd'hui toute une mouvance s'est créée autour de cette question, avec des réquisitions de psychologues du travail et de la prévention psychosociale pour améliorer les conditions de travail des employés, c'est qu'il y a un réel besoin et une réelle demande. Cela est l'aboutissement d'un cheminement et de longues années passées à travailler d'une certaine façon unique qui finalement, on s'en rend compte, ne produit pas de satisfaction ni à l'employé ni à l'employeur.

Il a été constaté que les employés qui se sentent heureux au travail permettent à l'entreprise d'être plus rentable et productive que lorsque les employés ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur et que seules leurs erreurs sont mises en avant. Les employeurs seront alors récompensés par moins d'absentéisme et plus de motivation de la part de leurs employés, si ces derniers trouvent un sens à leur travail et se sentent considérés. C'est pour cela que l'on voit fleurir de nouvelles disciplines héritées des américains sur le développement personnel et le management positif. Ces disciplines sont la résultante d'études scientifiques et psychologiques sur le terrain de la souffrance au travail. C'est une stratégie gagnant - gagnant pour l'employeur et l'employé.

### **Notre manière de vivre le bonheur au travail est-elle en lien avec notre personnalité ?**

Cela me semble évident. C'est pour cela que la psychologie du travail ne doit pas faire l'économie du « Pourquoi ? » et doit s'intéresser à chaque employé individuellement pour entendre ses buts au travail et ses demandes, mais aussi prendre en compte son parcours personnel, ses épreuves passées (au travail comme dans sa vie personnelle). Il ne faut pas se limiter à de la simple pensée positive plaquée et se limiter aux émotions positives en niant les émotions négatives de l'employé, ce qui pourrait lui faire croire que seule sa volonté suffit pour réussir en pratiquant une sorte de déni de sa réalité globale. Il est important de ne pas faire fi des blessures de l'employé et qu'il soit entendu. En fonction de ce que l'employé vit dans sa vie personnelle et familiale, il n'aura pas les mêmes réactions face aux épreuves dans son travail, ni face à l'adversité, il n'aura pas forcément les mêmes capacités de résilience, puisqu'il n'aura pas le même vécu qu'un autre employé. Nous sommes armés inégalement psychologiquement face aux événements de la vie, et c'est pourquoi certaines expériences au travail seront vécues comme traumatisantes par certains employés et pas par d'autres. Cela dépend de notre histoire de vie, de notre enfance, de notre passé. C'est le « Pourquoi ». « Pourquoi l'employé est-il en souffrance au travail ? ». Prendre en compte la singularité de chacun permettra d'apporter une solution adaptée à chaque employé, ce qui pourra l'ancrer dans un présent actif et un futur rempli d'espoirs, plutôt que de se concentrer uniquement sur un passé douloureux. Après le « Pourquoi » seulement nous pourrions demander « Comment ». « Comment dépasser la problématique qui me gêne ? ». Enfin, en s'intéressant à la santé et au bien-être des gens au travail, nous allons connaître ce qui les rend heureux, optimistes et résilients, et donc productifs au travail. Chacun pourra alors s'ancrer dans une logique de travail d'équipe, en collectivité et apprendre à fonctionner et à travailler ensemble.

### **Quels ont été les effets de la crise sanitaire, du confinement et du télétravail sur les travailleurs français ?**

De ma position, forcément, je suis amenée à rencontrer des gens plus fragiles psychologiquement. Mon échantillon de français « travailleurs » n'est donc pas forcément représentatif des Français en général. Cependant, étonnamment, ce que j'ai pu constater, c'est qu'une grande majorité de mes patients s'est trouvée apaisée psychologiquement par cette situation. Cette majorité se divise en deux groupes : d'une part les patients dits les plus « fragiles » psychologiquement car les moins « structurés psychologiquement » : ceux-là souvent, étant soit au chômage, soit marginalisés, se sont sentis moins inadaptés face au reste de la population. En effet, ils n'étaient plus les

seuls « sur pause » par rapport au monde réel. Ils n'étaient plus les seuls « ostracisés » par une partie de la population : la violence ressentie par beaucoup de Français dans les injonctions paradoxales du gouvernement, ainsi que dans l'infantilisation utilisée par nos dirigeants types.

« Confiniez-vous, mais allez travailler bande de fainéants » (je parle de ce qui a été ressenti par la population), les contradictions au niveau des directives gouvernementales « cas contact : s'isoler » avec les directives de certaines entreprises « les cas contacts doivent venir travailler s'ils sont asymptomatiques » ... etc ... a permis à certains de mes patients les plus en marge et rejetés socialement, de se sentir moins seuls (ils n'étaient plus les seuls à être « violentés »). Le monde était un peu à leur image « à l'arrêt » et cela était donc moins culpabilisant pour eux. L'autre partie de mes patients, concerne les patients les plus structurés et armés psychiquement face à la vie. Ces derniers ont trouvé beaucoup de sérénité et d'apaisement dans le fait de télétravailler. Ils adoptaient un rythme plus en adéquation avec eux-mêmes, ils étaient éloignés des tensions qui pouvaient régner au sein des équipes, puisque seuls chez eux, et ils avaient la sensation de travailler à leur rythme et d'être de ce fait, plus détendus et donc plus productifs ! Ce qui était mal vécu en revanche, était la suspicion constante de leurs employeurs qui n'avaient plus le contrôle (illusoire à mon avis) de leurs employés et ne pouvaient pas scruter leurs faits et gestes. Certains patients me rapportaient qu'ils étaient donc constamment sollicités par mail et par visio par leur supérieur pour effectuer une somme énorme de tâches dans la journée, que d'habitude ils n'effectuaient pas en présentiel ! Ils se sont donc retrouvés avec beaucoup plus de travail qu'en présentiel, parce que l'employeur craignait une forme de relâchement, et ce manque de confiance leur a été insupportable et particulièrement violent. Là aussi on peut voir, en ce qui concerne le bien-être au travail, à quel point la reconnaissance et la confiance de l'employeur sont cruciales. Certains patients qui ont toujours été sérieux, travailleurs et consciencieux ne comprenaient pas cette soudaine suspicion envers eux et le vivaient comme une véritable violence psychologique ainsi que comme du harcèlement, totalement injustifié. Je n'ai pas eu de décompensation psychique de patients face à la crise sanitaire. Au contraire, l'autonomie des patients dans leur travail depuis chez eux a été particulièrement appréciée.

### **Annexe 5. Delphine MICHARD-GRUNWALD, Présidente chez Fifty Bees, expertise-comptable et conseil aux entreprises**

#### **Le bonheur au travail n'est-il pas une illusion ?**

Non. Je pense que le bonheur au travail doit s'envisager d'une manière globale, c'est un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il faut avoir à l'esprit que chacun a son équilibre et qu'il est important de prendre du plaisir. Selon moi, il faut que l'entreprise et l'entrepreneur favorisent le bonheur au travail. Si ces éléments sont réunis, oui je pense qu'il y a du bonheur au travail.

#### **Vous vous intéressez au bien-être au travail depuis quand ? Quel a été l'élément déclencheur ?**

Cinq ans. Notre objectif, que nous appelons en interne « notre rêve », c'est d'aider les entrepreneurs à accomplir leurs rêves. Tout en restant dans le domaine de l'entreprise, on va tout faire pour que l'entrepreneur soit heureux pour diriger son entreprise.

L'idée était de se dire que l'on est aligné jusqu'au bout, on est aligné avec l'entrepreneur et on est aligné avec nous-mêmes. On s'est dit qu'il fallait que l'on se consacre à nos clients, que l'on se consacre à nos salariés et vice-versa. C'est parce que le salarié est bien qu'il peut reproduire la même chose pour ses clients.

En plus de notre stratégie d'entreprise, notre autre déclencheur est notre RH. Avant, nous n'avions pas de DRH. Quand elle est arrivée, elle a pris en mains ce sujet-là.

#### **Une dynamique se créée.**

Oui, vous lancez le sujet et vous y allez vraiment, avec tout votre enthousiasme et toute votre énergie. On n'aura jamais les moyens d'une multinationale. Mais on envisage les choses différemment. On a trois piliers sur lesquels on travaille au quotidien :

- 1) Que chacun apporte sa contribution dans l'équipe,
- 2) Que chacun soit différent dans l'équipe,
- 3) Que chacun soit reconnu en tant que personne.

Ces trois axes permettent de créer une dynamique à la fois individuelle et collective.

#### **Que faites-vous pour permettre à vos collaborateurs d'être heureux au travail ?**

D'abord, on prend en compte leurs projets personnels et on accepte de se dire qu'ils sont chez nous pour un moment. Que ce moment, c'est eux qui le déterminent, que l'on n'est qu'une étape dans leur vie. Si un collaborateur a un projet professionnel en dehors du groupe, on l'accompagnera dans son projet.

Ensuite, on prend en compte le fait qu'il convient d'atteindre un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. On va être tolérant, on va accepter les différences. Un exemple récent, les annonces relatives au confinement et la garde d'enfants, etc. On est passé en télétravail pour protéger les salariés avant que ce ne soit obligatoire et on n'est jamais revenu au présentiel obligatoire. On a toujours été sur un jour minimum pour être dans l'équipe, mais ceux qui voulaient venir deux jours, trois jours, quatre jours pouvaient le faire. On a aussi dit à ceux qui étaient

concernés par les gardes d'enfants que l'on savait que c'était compliqué pour eux. Donc on leur a demandé comment on pouvait leur faciliter les choses : avec des horaires décalés ou le fait de travailler trois jours sur cinq. On a eu le souci de satisfaire le client, mais aussi que ce soit gérable à la maison avec les enfants, les devoirs, etc. Il y a aussi des temps partiels, cela permet de prendre en compte cette différence dans la manière d'organiser le travail.

Ça peut aussi être des petites attentions. En ce moment particulier, on veut que quand les collaborateurs viennent ce soit un moment sympa au bureau. Tout prétexte est bon à fêter, bien entendu dans le respect des gestes barrières et des règles sanitaires. La Saint-Patrick, des chocolats au moment de Pâques, des gourdes à la sortie du premier confinement, une course solidaire contre le cancer par exemple.

En résumé, pour que nos collaborateurs soient heureux au travail :

- 1) Nous faisons en sorte que le travail prenne la place qu'ils souhaitent lui accorder ;
- 2) Nous prenons en compte la spécificité de leur projet professionnel ;
- 3) Nous leur montrons qu'ils sont importants.

**Avez-vous le sentiment que les actions engagées atteignent leur objectif ?**

Si notre objectif est d'aider chacun à atteindre ses rêves et que l'on fait tout pour, oui.

Justement, on a récemment voulu avoir un retour sur nos pratiques. On a fait l'indice « Happy at work ». Pour donner une mesure, on est à 4,38 sur 5 de taux de satisfaction. Ce qui nous positionne à la quatrième place des entreprises de notre secteur en France. Ce qui m'a fait dire aux managers que l'on avait 0,62 de progression possible. Ça veut dire que les gens sont bien. Il y a 79 % des personnes qui recommanderaient l'entreprise. Il y a 90 % de personnes qui ont confiance en la direction. Et on a l'un des plus faibles taux de turnovers dans notre secteur d'activité. Et cela ne concerne pas seulement les personnes qui restent. Par exemple, on sait qu'un salarié va partir pour son projet professionnel. Donc on s'organise pour l'accompagner au mieux jusqu'au bout et qu'au moment de son départ, il soit content de marquer une nouvelle étape.

**Justement, en quoi consiste le label dont vous venez de parler ?**

Une fois par an, un questionnaire est adressé aux salariés. Il tourne autour de cinq principaux pôles, dont la contribution dans l'entreprise, la reconnaissance dans l'entreprise, la confiance envers la direction, etc. Aujourd'hui on est labellisé « Happy at work », on est à 4,38 mais on va travailler sur les points qui sont un peu plus faibles pour faire que ce soit mieux demain.

**Pourquoi avez-vous fait cette démarche d'obtenir ce label alors que vous auriez pu vous satisfaire des actions engagées au sein de l'entreprise ?**

A un moment, il est compliqué de mesurer l'effort. Le bien-être et les RH est l'un des domaines où il est compliqué de mettre des indicateurs. Du coup, le fait de mesurer à un moment, de manière uniforme, cela permet de se positionner et de déterminer les axes à travailler. Vous voyez au moyen des indicateurs qu'a priori on va dans le bon sens.

Pour les collaborateurs, les questions sont anonymes, ils disent vraiment ce qu'ils ressentent. Personne ne triche. Cela permet de mesurer de manière plus objective.

**Est-ce que l'entreprise a une obligation, éventuellement morale, de permettre à ses salariés d'être heureux au travail ?**

Ce n'est pas une obligation légale mais comme tous les sujets, je pense qu'en tant qu'homme, femme, on a une obligation de bien-être collectif et d'intérêt général, en respectant l'individualité. Et du fait de contribuer au bien-être au travail, on contribue à nos obligations morales.

**N'en demande-t-on pas de plus en plus à l'entreprise ?**

Je ne sais pas si on en demande de plus en plus à l'entreprise et ne ne vais pas me placer sous l'angle du légal car l'obligation légale ne peut fonctionner sans notion de justice ou de justesse. Si on veut que ses équipes soient heureuses simplement parce que c'est imposé par la loi c'est perdu d'avance. Par contre, moi en tant qu'entrepreneur, ce que je veux c'est être juste, juste avec mes salariés, juste avec mes actionnaires, juste avec l'entreprise. Du coup, nous allons chercher du bien-être, mais qui n'est pas dans l'obligation, qui est juste dans le fait de se dire que l'on est soi-même et que l'on agit en fonction de ses valeurs.

**Etes-vous heureuse au travail ?**

Oui, sinon je change de métier. Ce qui me rend heureuse, c'est d'aider les gens à accomplir leurs rêves. Un entrepreneur heureux me rend heureuse. Des collaborateurs heureux me rendent aussi heureuse. Il y a une notion d'échange. Je ne donne pas pour recevoir mais j'ai la chance de voir des collaborateurs heureux et cela me donne chaque jour l'envie de continuer l'aventure.

## Remerciements

Nous remercions chaleureusement nos fidèles partenaires qui nous accordent leur confiance et leur soutien si fidèlement depuis de nombreuses années et, sans qui, notre congrès n'aurait pas pu voir le jour.

- ELAN/ LA BANQUE des TERRITOIRES
- LE CRÉDIT AGRICOLE SA
- LE GROUPE UNOFI – Union notariale financière
- LE GROUPE LSN ASSURANCES
- Archives Généalogiques ANDRIVEAU
- AZKO – Visibilité Internet pour notaires
- Cabinet Généalogique PIERSON
- Editions FRANCIS LEFEBVRE Notaires
- Etude Généalogique ADD & ASSOCIÉS
- Etude Généalogique COUTOT-ROEHRIG
- Etude Généalogique TRANCHANT
- ECO'NOT – imprimeur
- FICHORGA SII
- FIDUCIAL – SII et expertise comptable
- GENAPI SII
- LEXIS NEXIS SA
- NOTA-RISQUES, Gestion des États des Risques Naturels, Miniers et Technologiques
- SARF – société accréditée de représentation fiscale

**Ainsi que :**

- Le CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
  - Les CONSEILS RÉGIONAUX et CHAMBRES DÉPARTEMENTALES
- Qui soutiennent notre action.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b> .....	1
<b>Préface</b> .....	3
<b>Introduction</b> .....	7
<b>PARTIE I - Le bonheur dans le notariat</b> .....	17
<b>TITRE I - Les maux : une qualité de vie questionnée</b> .....	18
<b>Chapitre I - La voix des sondés</b> .....	19
<b>Chapitre II - L'entreprise notariale : les enjeux économiques et sociaux</b> .....	32
Section I - La reconnaissance des collaborateurs .....	32
Section II - La gestion du stress .....	51
Section III - La recherche de l'équité professionnelle .....	60
<b>Chapitre III - L'entreprise notariale : les enjeux organisationnels</b> ..	64
Section I - L'organisation professionnelle du notariat .....	65
Section II - L'organisation de l'espace de travail .....	74
<b>TITRE II - Le remède : un management à repenser</b> .....	76
<b>Chapitre I - Le management : état des lieux</b> .....	77
Section I - Les techniques de management .....	77
Section II - Les besoins d'un nouveau management .....	84
<b>Chapitre II - Le management : une solution ?</b> .....	115
Section I - Que peut-on lire ? .....	118
Section II - Que peut-on faire ? .....	124
<b>PARTIE II - Le bonheur par le notariat</b> .....	169
<b>TITRE I - Un bonheur possible</b> .....	170
<b>Chapitre I - Le rôle social du notariat</b> .....	171
Section I - Le rôle historique du notariat .....	172
Section II - Le rôle social du notariat .....	176

<b>Chapitre II</b> - Le bonheur par l'utilité sociale .....	187
Section I - Le rôle individuel des travailleurs et celui systémique des entreprises .....	187
Section II - L'évolution des outils du notariat .....	194
<b>TITRE II</b> - Un bonheur menacé ? .....	205
<b>Chapitre I</b> - L'exposition aux risques .....	207
Section I - Les risques classiques .....	207
Section II - Les risques nouveaux .....	222
<b>Chapitre II</b> - La prévention des risques .....	235
Section I - Les moyens personnels .....	235
Section II - Les moyens collectifs .....	241



# CHAQUE PATRIMOINE EST UNIQUE



© Illustration: Steve Scott - cotagene.com

## VOTRE CLIENT N'EST PAS UN NUMÉRO DE CADASTRE !

Les spécialistes de l'Union notariale financière vous accompagnent pour analyser la situation familiale de vos clients et répondre à leurs objectifs par des solutions juridiques et financières sur-mesure. Les collaborateurs des 16 directions régionales assurent ce service de proximité à vos côtés. N'hésitez pas à les contacter.

**UNOFI.FR**

# UNOFI