

Notariat du 21^e siècle : du statut au savoir-être !



45^e Congrès du MJN
PORTICCIO (Corse) – du 9 au 12 octobre 2014

m.j.n.
Mouvement
Jeune notariat

45^e Congrès du Mouvement Jeune Notariat Porticcio (Corse) 9-12 Octobre 2014

Notariat du 21^e siècle :
du statut au savoir-être !

Remerciements

L'équipe du 45^e 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.



UNOFI

Président :

Bertrand MARTIN

Rapporteur général :

Jean Michel SEGURA

Coach, consultante, formatrice :

Catherine CAPALDO

Rapporteurs :

- Sylvie ANTOINE, spécialiste en ressources humaines du notariat, ex-permanent de la Chambre des notaires de Paris,
- Frédéric GERBET, notaire associé à Nîmes, membre du club des notaires certifiés,
- Michel VOGELWEITH, notaire honoraire, ancien membre du club des notaires certifiés,

Secrétaire générale :

Marie-Hélène FREMOND

Trésorier :

André VOIDE

Grands témoins :

Monsieur Raymond LE GUIDEDEC, Professeur émérite de l'université de Nantes,

Maître Gilles ROUZET, notaire honoraire, ancien Professeur associé de l'université de Bordeaux, conseiller honoraire à la Cour de Cassation



Photo de l'équipe du Congrès 2014



Raymond LE GUIDE, Gilles ROUZET



Marie-Hélène FRÉMOND,
secrétaire générale



André VOIDE,
trésorier

SOMMAIRE

PARTIE I – Propos introductifs	3
PARTIE II – Tour d’horizon	11
TITRE I – D’abord une tentative de définition : déontologie, éthique et morale, quelles nuances ?	13
TITRE II – Déontologie notariale	15
TITRE III – Déontologie d’autres professions	34
TITRE IV – Conclusions communes aux titres II et III	40
TITRE V – Éthique d’entreprise et responsabilité sociétale ou sociale des entreprises (RSE)	41
TITRE VI – Rappel historique des outils du savoir-faire	50
TITRE VII – Application pratique du management et de la qualité	66
TITRE VIII – Définir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être	76
TITRE IX – De l’intérêt pour le notariat des différents courants de pensées liés à la psychologie et à la communication	83
PARTIE III – Pistes de réflexion	103
TITRE I – Transverses	105
TITRE II – Internes	121
TITRE III – Externes	135
TITRE IV – Situations vécues	137
TITRE V – Conduite de réunion	140
TITRE VI – Réflexion sur les notions de contenu, processus et sens	146
TITRE VII – Coaching	149

TITRE VIII – Savoir-être notaire, le notaire médiateur, par Raymond LE GUIDEC	159
TITRE IX – Éthique et savoir-être, par Dominique DEPENNE	164
TITRE X – Témoignages de personnes exerçant leur activité professionnelle dans le notariat	175
TITRE XI – Témoignages de personnes extérieures au notariat	176

AVANT-PROPOS

Qualité, management, certification, projet d'entreprise, médiation, guide de la morale notariale... La profession n'a de cesse de compléter la compétence des notaires et des collaborateurs par des formations de plus en plus liées à l'entreprise que constitue l'office notarial et aux chefs d'entreprises que sont les notaires.

Il n'échappe à personne que le client n'attend pas que des compétences techniques, mais aussi une certaine manière d'être écouté, compris et au final satisfait.

Mais ce chef d'entreprise qu'est le notaire est aussi un officier public, donc soumis à un corps de règles judiciairement approuvées qui l'obligent à un comportement particulièrement irréprochable tant dans sa sphère professionnelle que dans sa vie privée, sous peine de sanctions disciplinaires en cas de violation.

Irréprochable, le notaire doit également l'être vis-à-vis de ses collaborateurs, à qui certains devoirs comportementaux s'imposent également. En d'autres termes il faut montrer l'exemple.

Ce devoir de comportement exemplaire du notaire et respectueux de l'ensemble de ses interlocuteurs dans et hors de l'office trouve ses sources dans différents textes actuellement réunis dans le règlement national qui évoque un certain nombre de valeurs devant être respectées. Ceci forme la déontologie, l'éthique notariale : notre statut. Pour preuve : l'existence de la Commission Statut, Règlement et Éthique notariale du Conseil Supérieur du Notariat. Laquelle commission a notamment pour tâche de faire évoluer les règles de déontologie sous le contrôle de la Chancellerie.

Ce premier pilier que constitue le statut d'officier public n'est en lui-même pas suffisant pour honorer la qualité d'officier public qui nous est confiée, il faut en plus acquérir la manière de l'exercer. C'est la dimension psychologique de notre profession, c'est le savoir-être.

Voici présentées les deux composantes du thème du 45^e congrès du Mouvement Jeune Notariat :

« Notariat du 21^e siècle : du statut au savoir-être ! ».

Bertrand MARTIN
Jean Michel SEGURA

PARTIE I

PROPOS INTRODUCTIFS

CHAPITRE I

LA VISION DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CONGRÈS SUR LE SAVOIR-ÊTRE

Catherine CAPALDO

Le savoir-être dans la vie professionnelle fait référence à des comportements et des attitudes attendus dans une situation donnée. C'est une recherche d'équilibre entre trois paramètres : soi, notre (ou nos) interlocuteur(s) et le contexte.

En ce qui nous concerne il s'agit de :

- mieux se connaître (savoir identifier nos points forts et nos zones d'ombre) ;
- gérer son stress ;
- gérer ses émotions ;
- gérer son temps ;
- affirmation de soi ;
- se respecter...

En ce qui concerne notre interlocuteur, il s'agit de :

- l'accueillir dans sa différence ;
- se rendre disponible ;
- l'écouter ;
- le respecter ;
- développer de l'empathie ;
- être conscient de nos jugements et si possible les éviter ;
- se questionner sur ce qu'il est en capacité d'entendre...

En ce qui concerne le contexte, il s'agit de :

- comprendre l'environnement ;
- comprendre ce qui est attendu de nous ;
- comment faire au mieux dans une telle situation et à cet instant précis ?

Frédéric GERBET

« Le savoir dicte le savoir-faire, mais la qualité de celui-ci dépend du savoir-être. »

« Le savoir-être correspond à la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement humain et écologique. »

Le savoir-faire c'est la déontologie, c'est le corps ; c'est la base de la pyramide fonctionnelle du notaire.

Le savoir-être c'est l'esprit qui permet donc de transcender le corps et de transformer le notaire sachant (professionnel basique) en un notaire acteur de la société.

Avec le savoir-être, le notaire peut aller librement et presque naturellement rechercher l'esprit du texte déontologique de base.

En fait c'est une boucle et comme la roue de DEMING, elle ne doit jamais s'arrêter.

Michel VOGELWEITH

Le savoir-être notarial s'acquiert et se façonne tout au long de la carrière du notaire.

En effet, par la force des choses, le savoir-être évolue en fonction de la transformation de la société et de ses mœurs, des changements de mentalité, des lois nouvelles permanentes, des techniques de travail de plus en plus sophistiquées pour travailler vite et mieux, de la façon de gérer l'étude, du comportement des hommes, collaborateurs, clients, fournisseurs.

Le savoir-être n'est pas « un long fleuve tranquille », notre personnalité est nécessairement obligée d'évoluer de par la diversité et la complexité de notre métier, de l'environnement de la vie familiale et de nos diverses activités extra-professionnelles.

C'est peut-être là, la difficulté de l'évolution de notre comportement vis à vis de l'autre.

Comment notre comportement va-t-il évoluer devant l'accélération de cette mondialisation dans le respect de notre statut ?

Que de questions à se poser...

Sylvie ANTOINE

Face à un diagnostic grave à annoncer à un patient, on imagine mal que son médecin passe plus de temps à remplir le dossier de ce dernier qu'à lui parler de sa maladie et de son traitement... et encore moins qu'il lui annonce son diagnostic de façon lapidaire du type : « À votre place je me ferais du souci ! ».

Pas question pour autant que ce médecin tombe dans la compassion en se mettant totalement à la place de son patient en lui démontrant qu'il partage sa souffrance. Cela le mettrait en danger et l'empêcherait de garder la bonne distance thérapeutique.

Et pourtant, comme le précise le Professeur P. HAMMEL, gastro-entérologue à l'Hôpital BEAUJON, dans un reportage publié le 6/1/2014 dans le Figaro (rubrique Santé), 30 % des internes en cancérologie présenteraient des signes de « burn out »...

Cela démontre que cette bonne distance n'est pas facile à trouver et que la grande difficulté de tous ces métiers développant une technique liée à l'humain est de trouver le juste milieu : être empathique sans tomber dans la compassion : c'est le « savoir-être. »

Le Notariat peut-il, à ce propos, « s'inspirer du modèle médical » ? Écoutons les conseils du Professeur Hammel : « Pour pratiquer une médecine plus humaine qui écoute et accompagne au mieux les malades, il faut appliquer des techniques de communication basées sur l'empathie en acquérant une méthodologie d'écoute et de dialogue pour apprendre à apprécier au mieux l'état émotionnel du patient. Cela permet de décrypter ce qu'il veut savoir et peut entendre. Par ailleurs le charabia médical est proscrié, il faut dire la vérité et respecter la confidentialité ».

Ce type de situation ne vous fait-il pas penser au monde notarial ? Pas question non plus d'être indifférent à l'accueil d'une famille venue pour un rendez-vous d'ouverture d'une succession : de simples conseils techniques sont utiles mais insuffisants : il faut démontrer son empathie face à la douleur de la famille... mais ne pas tomber dans l'excès contraire qui serait de tomber en pleurs dans les bras des héritiers...

Alors la question récurrente est : peut-on se former à ces concepts ? Nous en reparlerons lors de notre Congrès et comptons sur vous pour « réactiver » nos réflexions dans ce domaine. Mais d'ores et déjà voyons ce que nos amis médecins suggèrent à ce propos : il s'agit de jeux de rôles où les étudiants en médecine se trouvent face à des patients à qui il faut annoncer un diagnostic grave... joués par des comédiens. Ceux-ci leur font ensuite part de leur ressenti de malades face à la façon dont on leur a annoncé leur maladie et le traitement correspondant. Les futurs médecins découvrent alors si leur comportement a été suffisamment empathique – ou non. Ces expériences, encore rares dans l'hexagone (pratiquées dans les Centres Hospitaliers de Montpellier et d'Angers), sont inspirées de celles réalisées aux États-Unis dans quelques Universités où le rôle des malades est joué par des comédiens qui, après annonce de la maladie et du traitement, font part de leur ressenti « de patient ». Ainsi les futurs médecins se rendent compte combien il est difficile de se sentir dépendant et vulnérable.

Alors pourquoi pas dans le Notariat instaurer des jeux de rôle – avec rôles inversés – afin de mieux comprendre la façon dont le client ressent l'empathie du notaire (ou du collaborateur) face à une situation délicate ? Ce serait probablement une façon originale de percevoir le rôle essentiel de ces techniques de communication et de comportement qui vont faire l'objet de ce Congrès.

Jean Michel SEGURA

Même si les définitions du savoir-être divergent, la plupart d'entre elles le rattache aux notions de comportement et d'attitude.

En réalité, comportement et attitude sont des manifestations, des conséquences du savoir-être et non des éléments de définition.

Le savoir-être est avant tout un état d'esprit. Et c'est de cet état d'esprit que découle tel comportement ou telle attitude. Cet état d'esprit est empreint d'écoute et d'adaptabilité à la situation en cours. Et c'est en cela que le savoir-être est difficile à définir de manière précise avec des termes universellement reconnus. Et c'est aussi en cela que le savoir-être, parce qu'il est un état d'esprit est une notion transversale applicable à toute activité et à toute situation qu'elle soit professionnelle ou personnelle.

Et donc, si l'on peut concevoir que chez certaines personnes, cette capacité est plus ou moins acquise, il n'en demeure pas moins qu'elle peut être développée chez celles-ci et inculquée à celles qui en sont dépourvues.

Concrètement, prenons l'exemple de la profession de notaire. Nous sommes tous soumis aux mêmes règles. Tous les notaires et leurs collaborateurs les respectent et agissent donc en conformité avec les obligations professionnelles. Et pourtant qu'est-ce qui fait que tel rendez-vous avec tel notaire a été mal vécu par un client et que tel autre rendez-vous avec tel autre notaire a été apprécié par un autre client ? La différence c'est l'état d'esprit dans lequel le professionnel travaille. Si le professionnel vit ses obligations comme des contraintes, cela se ressent chez son interlocuteur. Si en revanche le professionnel ne subit pas les règles mais les a intégrées dans sa démarche, son image sera totalement différente.

CHAPITRE II

INTRODUCTION

« Notariat du XXI^e siècle : du statut au savoir-être ! »

Thème de notre congrès 2014, vaste sujet tout à fait d'actualité et mobilisateur pour l'avenir de notre profession.

Comment définir le savoir-être ?

Chacun des membres de l'équipe du congrès ayant donné sa vision personnelle du savoir-être, il peut être proposé une définition assez générale :

De nombreuses définitions existent mais la plus complète pourrait être celle-ci :
« *Le savoir-être est la capacité à l'adaptabilité, l'analyse, la communication, la négociation, l'organisation et la gestion des priorités, la prise de décision, le sens relationnel, la synthèse, le travail en équipe.* »

Évidemment, cela mérite réflexions et explications, ce qui va être développé dans ce rapport.

D'abord, dans une première partie, le savoir-être va être analysé eu égard à notre propre déontologie, notre éthique, la morale et pourquoi pas en comparant avec d'autres professions et avec le monde de l'entreprise.

Ensuite, seront développés le savoir-être du notaire dans ses activités, le management de son étude, l'évolution et le développement actuel de la qualité dans la profession.

Et enfin, comment le savoir-être pourrait être analysé psychologiquement.

Dans une deuxième partie, nous avons essayé de rechercher des pistes de réflexion pour adapter notre savoir-être à nos activités car le changement n'est jamais facile à accepter et à mettre en place, que ce soit le changement de titulaire d'une étude, l'intégration d'un nouvel associé, un déménagement d'étude ou tout simplement la recherche de la qualité et les conséquences dans sa mise en place, bref la résistance au changement.

Quelques pistes de réflexion ont été développées :

- la prestation de serment devant le Tribunal, moment combien important et émouvant pour le jeune notaire, ne devrait-elle pas se dérouler avec plus de solennité au lieu de se passer à la sauvette entre un voleur de poules et un conflit de voisinage ?
- comment réagir devant un client insatisfait ?
- qu'en est-il également du tutoiement notaire-collaborateur, notaire-client, notaire-notaire lors d'un rendez-vous ?
- peut-on appeler nos collaborateurs par leur prénom ?
- y-a-t-il des règles en la matière ?

Que de questions qui peuvent avoir des conséquences inattendues.

L'entretien annuel d'évaluation n'est-il pas un moment fort et combien délicat à mettre en place et à faire perdurer ?

Enfin des pistes de solutions sont proposées, certaines plus ou moins d'avant-garde, comme la RSE (Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises), la médiation, le coaching, la conduite d'une réunion.

Vaste programme de réflexion du Mouvement Jeune Notariat qui peut permettre des avancées et des propositions pour l'amélioration de notre profession et son image de marque.

Ce rapport sur le savoir-être notarial a été réfléchi et rédigé par toute l'équipe du congrès et notamment :

Sylvie ANTOINE, consultante formatrice en RH notariat, a tout spécialement développé l'historique de la qualité et du management dans le Notariat et leur évolution. Elle a également rédigé le glossaire.

Frédéric GERBET, Michel VOGELWEITH, Jean Michel SEGURA et Bertrand MARTIN, notaires, ont particulièrement réfléchi sur la déontologie, l'éthique et le savoir-faire.

Enfin, la psychologie du savoir-être, la conduite de réunion, le contenu, le processus, le sens et le coaching ont été rédigés par Catherine CAPALDO, coach consultante formatrice.

PARTIE II

TOUR D'HORIZON

TITRE I

D'ABORD UNE TENTATIVE DE DÉFINITION : DÉONTOLOGIE, ÉTHIQUE ET MORALE, QUELLES NUANCES ?

Telle est la première question qui vient à l'esprit quand on se plonge sur un tel sujet car les trois termes sont, à ce jour, souvent employés l'un pour l'autre.

- Le premier, déontologie, vient de l'anglais « déontology » il est composé à partir du grec ancien de « deon-tos » ce qui signifie « science des devoirs ». L'auteur de ce terme est le juriste anglais Jeremy Bentham qui a donné cette définition en 1834. Plus tard elle est devenue « L'ensemble des règles, des devoirs et obligations qu'une catégorie professionnelle choisit et s'impose à elle-même » (définition donnée par C. Asperger). C'est la discipline qui traite des devoirs à remplir sur le plan professionnel.

- Le second, éthique, vient du grec « ethos » qui signifie « mœurs ». Il est devenu au fil du temps une science de la morale, à travers le respect de soi et des autres, dans une sphère qui s'étend à l'ensemble de la vie humaine pour soi et les autres. Il vise à rechercher ce qui est « bon » comme valeur relative sans émission de jugements moraux. Il cherche à améliorer le réel par une attitude raisonnable de recherche de bonheur de tous. L'éthique est de nos jours définie par les spécialistes comme une « science où on ajoute de l'amour ».

- Le troisième, morale, vient de « mores » qui signifie en latin « mœurs », exactement le même sens qu'éthique. Mais dans le langage commun il est un ensemble de règles de conduite, de principes et de certitudes, sensés être universels basé sur « ce qui est bien, ce qui est mal ». En tant que tel, ce terme reste très relatif car ces notions varient à travers le temps, les continents et les croyances.

Nous ne rentrerons pas ici dans les « querelles de philosophes » entre ces différents termes car seuls ceux-ci sont autorisés à en parler. Mais nous constaterons qu'en pratique ils sont quasiment devenus synonymes tant dans la vie des professions que dans le monde de l'entreprise (on rencontre des codes de la morale pour évoquer des règles déontologiques, des codes d'éthique pour évoquer des règles professionnelles et des codes de déontologie pour des professions qui ne sont régies par aucun ordre professionnel !)

Le constat que l'on peut toutefois en tirer est que plus nous vivons dans une société libérale, atomisée, ouverte, changeante et en métamorphose constante, plus chacun

ressent le besoin de repères solides. Savoir qu'on peut confier à un professionnel de confiance ses problèmes de santé, de droit ou de patrimoine est rassurant lorsqu'on sait que les règles déontologiques sont là pour assurer le respect d'un certain nombre de principes et que les Ordres veillent à leur respect.

Si le Notariat était précurseur en organisant les règles de la profession il y a plus de 2 siècles avec la Loi de Ventôse et ses textes subséquents (même s'il a subi un petit « lifting » en 2010), il ne l'est plus maintenant car des déontologies intégralement nouvelles apparaissent presque tous les jours et ceci dans des professions très diverses.

Comme on le constatera plus loin cet impératif déontologique investit sans cesse de nouveaux champs de l'activité humaine. Il prend des formes diverses : Charte, Recueil, Principes, Code de bonne conduite, mais sur le fond elles expriment tous, de façon formelle et explicite, l'ensemble des obligations que les professionnels s'engagent à respecter pour garantir aux usagers une pratique conforme à l'éthique.

Nous allons d'abord nous intéresser à la Déontologie Notariale puis faire un tour d'horizon des déontologies des professions de l'hexagone et des organismes chargés de veiller au respect de celles-ci. Nous verrons ensuite ce qui se passe dans le monde de l'entreprise avec ce qu'on dénomme l'« éthique d'entreprise ».

TITRE II

DÉONTOLOGIE NOTARIALE

CHAPITRE I

LES FONDEMENTS TEXTUELS DE LA DÉONTOLOGIE NOTARIALE

Il s'agit ici de répertorier, dans les textes gouvernant l'activité notariale, ce qui constitue des obligations et des interdictions génératrices du savoir-être statutaire inhérent à la profession et à la qualité d'officier public.

Différentes notions tenant essentiellement au comportement, à l'attitude, à la manière d'exercer l'activité notariale et au ressenti du client sont présentes dans certains des textes régissant la profession.

On trouve les notions suivantes :

- probité ;
- talents ;
- délicatesse ;
- honneur ;
- impartialité ;
- moralité ;
- sécurité ;
- meilleure image de sa profession ;
- qualité des services ;
- satisfaction du client ;
- efficacité ;
- rapidité ;

- transparence ;
- conscience professionnelle ;
- égards envers la clientèle ;
- secret professionnel ;
- entre confrères : respect, conseil, assistance ;
- concurrence saine, franche, loyale ;
- courtoisie ;
- discrétion ;
- indépendance ;
- loyauté ;
- clarté ;
- information la plus complète ;
- confident nécessaire ;
- démarche qualité ;
- certification ;
- dignité.

C'est tout d'abord la qualité d'officier public qui commande le corps de règles s'imposant aux notaires.

SOUS-TITRE I

La particularité de la profession : la qualité d'officier public et ses conséquences

Section I – De 1803...

Sous-section I – *Exposé des motifs de la loi du 25 Ventôse An XI*

Il est notable que dès l'exposé des **motifs de la loi du 25 Ventôse An XI**, les obligations particulières liées au statut d'officier public et les sanctions correspondantes sont mises en lumière.

Il y est notamment indiqué :

« À propos de la création des chambres de discipline :

Dans le commerce ordinaire de la vie, l'homme qui manque aux lois de la délicatesse, celui même qui ne fait pas tout ce que la probité commande, sont presque toujours hors des atteintes des lois ; aucun tribunal ne peut leur infliger des peines ; mais lorsqu'il s'agit d'un notaire, un manque de délicatesse est déjà un délit répréhensible et le défaut de probité est un crime qui doit être sévèrement puni. »

Deux obligations sont évoquées : celle de **délicatesse** et celle de **probité**.

Une hiérarchie est précisée : l'obligation de probité est plus importante que celle de délicatesse et donc plus sévèrement sanctionnée.

Ce que veulent dire les auteurs de ce texte, c'est que si une impunité face au non-respect des règles de délicatesse et de probité peut profiter au commun des mortels, il n'en est rien à l'égard des détenteurs du statut d'officier public. Pour ces derniers ce type d'infraction est particulièrement grave, puisque les termes de délit et de crime sont utilisés.

Ils lient également ces obligations et notamment celle de probité à la nomination à vie des notaires. Ils le font en ces termes :

*« Et il est une circonstance où l'institution à vie ne présente aucun inconvénient, c'est sans doute lorsqu'elle s'applique au notaire. Quoiqu'il soit nommé à vie, il est à chaque instant soumis à un choix, à une véritable élection, dans laquelle l'électeur, parfaitement libre, ne peut être déterminé dans son choix que par une **probité** et des **talents** dont il aura fait l'expérience, ou qui lui auront été attestés par la voie publique. »*

Les rédacteurs de l'exposé des motifs étaient déjà sensibles à l'idée de l'écart qui peut exister entre les connaissances techniques du notaire et son aptitude à prendre la parole en public.

Citons-les :

« À propos du recrutement :

Combien d'individus pleins d'instruction, mais chez qui la timidité est égale à la modestie, donnent facilement, dans la solitude du cabinet, la solution des questions les plus difficiles, mais qui, transportés dans une assemblée publique et devant des juges, ne répondent qu'avec peine aux questions les plus simples.

Combien d'autres au contraire, n'ayant que des connaissances superficielles, mais armés d'une audace qui en impose, se tirent heureusement de ces sortes d'exercices, parce qu'ils n'ont pas plus de timidité que de modestie ! »

La capacité à prendre la parole en public, notamment à « tenir » un rendez-vous, est une parfaite illustration du savoir-être appliqué à la profession.

Sous-section II – L'Ordonnance du 25 juin 1945

L'**ordonnance du 25 juin 1945** tire également les conséquences du statut d'officier public.

En effet elle exige un comportement irréprochable du notaire y compris dans sa vie privée. Cette égalité comportementale se traduit par une égalité de sanction.

Plus précisément, dans son article 2, elle prévoit que *« Toute contravention aux lois et règlements, toute infraction aux règles professionnelles, tout fait contraire à la **probité**, à l'**honneur** ou à la **délicatesse** commis par un officier public ou ministériel, même se rapportant à des faits extra-professionnels, donne lieu à sanction disciplinaire »*.

Divers textes intéressant la déontologie notariale ont été adoptés depuis la loi du 25 Ventôse an XI, dont on retrouve le contenu dans l'actuel règlement national.

Section II – ... au règlement national de 2011

Nous noterons, à titre liminaire que le règlement national, dans sa première partie, distingue « les principes de déontologie » des « règles professionnelles ».

Sous-section I – les principes de déontologie

Il ne définit pas ce qu'est la déontologie. Il ne fait qu'en énoncer des principes applicables sous la forme de devoirs envers lui-même et envers des tiers.

Ces principes de déontologie sont précédés d'une définition du notaire via les missions qui lui sont attribuées :

« Le notaire est l'officier public établi pour recevoir tous les actes et contrats auxquels les parties doivent ou veulent donner le caractère d'authenticité attaché aux actes de l'autorité publique et pour en assurer la date, en conserver le dépôt, en délivrer des copies exécutoires et copies authentiques. »

*Il est le conseil des personnes physiques ou morales de droit privé et de droit public, le rédacteur **impartial** de leur volonté. Il leur fait connaître toute l'étendue des obligations qu'elles contractent, rédige leurs engagements avec **clarté**, leur donnant le caractère d'un acte authentique assorti, le cas échéant, de la force exécutoire.*

*Il assure la **moralité** et la **sécurité** de la vie contractuelle.*

Ainsi sont définies l'activité d'officier public et l'activité de conseil et est rappelé son rôle de garant de la moralité et de la sécurité des contrats.

Et immédiatement après, le texte précise :

« Il assure ce service public dans le cadre d'une activité libérale. »

Cette formule résume bien la dualité de fonctions : officier public et professionnel libéral.

D'où les questions qui se posent. L'une des fonctions l'emporte-t-elle sur l'autre ? Y a-t-il compatibilité entre ces fonctions de nature différente ?

C'est ce que nous allons observer au moyen des règles et devoirs édictés par le règlement national.

§ I – LE PREMIER DEVOIR DU NOTAIRE EST ENVERS LUI-MÊME

*« Chaque notaire, par son comportement, doit s'attacher à donner la **meilleure image de la profession**. »*

*Il doit faire les efforts nécessaires pour améliorer la **qualité** de ses services et s'assurer de la **satisfaction du client** en s'attachant à ce que les réclamations qui pourraient parvenir à son office soient traitées avec **efficacité, rapidité et transparence**. »*

Au-delà même de l'image du notaire, personne individuelle, c'est une obligation de donner la meilleure image de la profession qui s'impose. C'est donc à chaque niveau de l'office que tous les collaborateurs doivent se sentir impliqués. Et il appartient au notaire d'y veiller.

Il en est de même pour l'obligation d'améliorer la qualité de ses services. C'est un effort de tous les intervenants sous le contrôle du chef d'entreprise qu'est le notaire employeur.

§ II – LES DEVOIRS DU NOTAIRE ENVERS L'ÉTAT

Le notaire déléataire de l'autorité publique

« L'État en le nommant, lui confère des prérogatives attachées aux actes de l'autorité publique : le pouvoir de conférer l'authenticité.

Il doit accomplir cette mission avec loyauté et probité.

Tous actes contraires à la loi lui sont interdits.

Le notaire doit expliquer la loi et en assurer l'application.

Le notaire consacre tout le temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions et doit ses services et conseils à toute personne le requérant, avec une égale conscience et un constant souci d'impartialité. »

Le principe du notaire déléataire de la puissance publique est posé. De ce principe découlent des règles de conduite qui sont déclinées dans le règlement national avec chaque catégorie d'interlocuteurs que le notaire rencontre dans l'exécution de sa mission d'officier public.

§ III – DEVOIRS DU NOTAIRE ENVERS LA CLIENTÈLE

Il n'échappera à personne qu'il s'agit de « la clientèle » et non de « sa clientèle ».

C'est un rappel du principe selon lequel les clients ne nous appartiennent pas. Et pourtant la formule « mon client » est encore très couramment utilisée.

Ceci est d'ailleurs d'autant plus pertinent que le libre choix du notaire est érigé en premier devoir envers le client.

A/ Le libre choix du notaire

« Toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public a le libre choix de son notaire : la clientèle d'un notaire est constituée par les personnes qui, volontairement, requièrent ses conseils, ses avis, ses services ou lui confient l'établissement de leurs conventions. »

À l'inverse, vis-à-vis du client, le texte ne dit pas « d'un notaire », mais « de son notaire ». Ceci est logique car si le client choisi son notaire, ce dernier ne choisit pas les clients.

B/ Les obligations du notaire envers la clientèle

« Le notaire doit à sa clientèle sa conscience professionnelle, ses égards, l'impartialité, la probité et l'information la plus complète. »

Curieusement, ici, le possessif est utilisé à l'égard de la clientèle !

Ce texte énonce quatre obligations envers la clientèle. En réalité, il en existe bien d'autres, mais difficile d'établir une liste exhaustive en la matière.

D'où un principe immédiatement énoncé à la suite :

« *L'intérêt du client prime toujours le sien.* »

Qui oserait penser le contraire ?

C/ Le secret professionnel

Un principe est posé :

« *Le secret professionnel du notaire est général et absolu.* »

Après avoir rappelé que le notaire est un « confident nécessaire », le règlement national vise le secret professionnel tel qu'il est régi par les textes législatifs et réglementaires et souligne les sanctions pénales en cas de non-respect.

« **Confident nécessaire** de ses clients, le notaire est tenu au secret professionnel dans les conditions prévues par le code pénal ou toutes autres dispositions législatives ou réglementaires.

Ce secret couvre tout ce qui a été porté à la connaissance du notaire dans l'exercice de ses fonctions. »

Quid d'un notaire qui dispose d'une information dans le cadre de sa vie privée et qui concerne un client ? Doit-on (peut-on) considérer qu'il en a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions ?

S'il était démontré qu'un notaire, dans le cadre de sa vie privée, a porté tort à un client, en livrant une information dont il a eu connaissance en dehors de son cadre professionnel, il est probable qu'il pourrait lui être reproché un manquement aux obligations de l'ordonnance du 25 juin 1945, vue plus haut, qui sanctionne « des faits, même se rapportant à des faits extra-professionnels ».

Enfin, comme nous le disions dans le A, à propos de l'obligation à la meilleure image, celle au respect du secret professionnel s'impose aux collaborateurs.

« *Le notaire doit veiller à ce que tous ses collaborateurs soient instruits de cette obligation qui est aussi la leur et qu'ils la respectent.* »

Après les devoirs envers les clients, examinons ceux envers les confrères.

§ IV – DEVOIRS ENVERS LES CONFRÈRES

A/ Principe

« *Le notaire se doit d'avoir en toutes circonstances à l'égard de ses confrères un comportement conforme à la probité, à l'honneur et à la délicatesse.* »

Il s'agit de notions transversales qui prévalent dans toutes les relations que peut avoir le notaire, qu'il s'agisse de clients, de collaborateurs ou de tiers quelconques.

Les notaires se doivent mutuellement respect, conseil et assistance. »

Le respect est lui aussi une notion transversale. Quant aux devoirs de conseil et d'assistance, c'est l'expression de la solidarité qui doit régner entre confrères.

B/ Le comportement

« Le notaire doit laisser s'exercer le libre choix du client et s'abstenir de démarches tendant à détourner ce choix ou bien encore s'abstenir de tirer profit de manœuvres extérieures qui auraient pour résultat de détourner ce choix. »

Une concurrence saine, franche et loyale, reposant sur la qualité du service, est la garantie de ce choix, facteur d'émulation et de progrès. »

Il s'agit dans les deux paragraphes, respectivement, du pendant du libre choix du notaire par le client vu plus haut dans les devoirs du notaire envers la clientèle et du pendant de l'obligation d'améliorer la qualité de ses services vue ci-dessus dans les devoirs du notaire envers lui-même.

C/ Confraternité

Tout comme la déontologie, la confraternité n'est pas définie dans le règlement national.

L'obligation se résume au cas où un confrère commet une erreur ou une faute.

« Si un notaire a connaissance d'une erreur ou d'une faute commise par un confrère dans l'exercice de sa profession, il doit s'abstenir de faire-part de ses critiques au client sans en avoir au préalable référé à son confrère. »

Sans préjudice des dispositions du code de procédure pénale, le notaire doit aviser le président de chambre de tout acte délictueux ou mettant en péril les intérêts de la profession et commis par un de ses confrères. »

D/ Publicité

« Toute publicité à caractère personnel est interdite au notaire. »

Cette interdiction de publicité à caractère personnel est importante dans le savoir-être notarial puisqu'elle induit diverses prohibitions et pose la question de la frontière entre la publicité et l'information.

Proche du thème de la confraternité, le règlement vise ensuite les inspections.

E/ Les inspections

Courtoisie réciproque et discrétion sont les maîtres mots en la matière.

« Pour veiller à la garantie des droits et des intérêts de la clientèle, le notaire est amené à contrôler ses confrères lors des inspections, conformément aux dispositions en vigueur. »

Le notaire inspecteur doit apporter à sa mission le soin et la fermeté nécessaires à son efficacité sans se départir de la courtoisie due à un confrère et doit user de toute la discrétion compatible avec l'accomplissement de sa mission. Il est tenu au secret professionnel.

Le notaire inspecté doit faciliter la tâche des inspecteurs, qu'ils soient au non notaires et doit les recevoir personnellement avec la même courtoisie. »

§ V – DEVOIRS DU NOTAIRE ENVERS LES FUTURS NOTAIRES ET LES COLLABORATEURS

Rôle de formateur

« Le notaire a le devoir de contribuer à la formation des collaborateurs et notaires stagiaires et aux enseignements dispensés dans les centres de formation professionnelle, les facultés de droit et les instituts des métiers du notariat. »

Il a le devoir de surveiller et d'encourager le perfectionnement de ses collaborateurs. Il doit leur assurer des conditions de travail moralement et matériellement satisfaisantes.

Il accueille un ou plusieurs stagiaires si les organismes professionnels le lui demandent.

Il veille au respect de la déontologie notariale par ses collaborateurs. »

Ce devoir de formation s'entend de la formation professionnelle mais aussi de la formation au respect de la déontologie notariale, puisque comme nous l'avons vu précédemment, les devoirs du notaire en matière de déontologie s'étendent aux collaborateurs.

Rappelons également l'obligation pour le notaire de respecter la Convention Collective.

Devoirs du notaire envers la profession notariale

Différentes obligations particulières sont imposées au notaire à l'égard de la profession notariale. Elles sont justifiées par la **responsabilité collective** de la profession.

Après les principes déontologiques, examinons les règles professionnelles.

Sous-section II – Les règles professionnelles

Elles sont tout d'abord traitées sous la forme d'obligations et d'interdictions.

§ I – OBLIGATIONS ET INTERDICTIONS

A/ Liées à la qualité d'officier public

Le règlement invite les offices à s'engager dans une démarche qualité en vue d'obtenir la certification, édicte le principe de la prohibition du partage d'émoluments avec d'autres professionnels et régit les lieux possibles de réception de la clientèle.

Certification

*« Les offices sont fortement invités à entreprendre une **démarche qualité** pouvant aboutir, le cas échéant, à une **certification** de type ISO. Cette certification est délivrée*

par un organisme certificateur accrédité dans un pays de l'OCDE et porte sur l'organisation de l'ensemble des activités de l'office.

L'obtention, le retrait ou la péremption du certificat fait l'objet d'une déclaration par l'office concerné à la chambre des notaires qui en informe aussitôt le conseil supérieur du notariat. »

Prohibition des partages d'émoluments autres qu'entre notaires

Tant au regard de la qualité d'officier public qu'au titre de veiller à une concurrence loyale entre notaires, il est fait interdiction à ces derniers de tout partage d'émoluments avec un autre professionnel qu'un notaire.

Étant bien ici précisé qu'il s'agit des émoluments et non pas des honoraires qui eux peuvent aujourd'hui faire l'objet d'un partage.

Lieu de réception de la clientèle

La liste des lieux autorisés pour recevoir la clientèle est justifiée par deux notions importantes : la dignité et l'indépendance des fonctions notariales.

*« Pour la **dignité et l'indépendance** de ses fonctions, le notaire ne peut, sauf cas exceptionnel, accueillir sa clientèle et recevoir ses actes que dans son office, dans les locaux accessoires et dans un ou des bureaux annexes ou dans les locaux d'un confrère, au domicile, à la résidence ou au siège social de l'une des parties, dans les locaux d'une administration, d'une mairie, les tribunaux, les établissements hospitaliers ou les locaux des instances professionnelles. »*

L'expression « sauf cas exceptionnel » peut à la fois rassurer sur la résolution d'hypothèses où une personne ne peut se déplacer et n'est pas dans l'un des lieux cités et en même temps inquiéter sur d'éventuelles initiatives dont la conformité avec l'esprit du texte ne sera pas flagrante.

C'est pourquoi cette notion de « cas exceptionnel » est et sera balisée tant par les avis et textes du Conseil Supérieur du Notariat (voir le guide de la morale notariale) que par la jurisprudence.

B/ Obligations et interdictions à l'égard des confrères : la concurrence déloyale

En complément de ce qui est dit dans le chapitre consacré aux principes de déontologie, il est rappelé diverses obligations et interdictions faites aux notaires afin de garantir une concurrence loyale, dans le respect du principe d'un comportement conforme à la probité, à l'honneur et à la délicatesse.

C/ Obligations et interdictions à l'égard des tiers

C'est un rappel du secret professionnel qui s'impose au notaire.

En résumé, les obligations et interdictions au titre des « règles professionnelles » sont des illustrations des principes de déontologie indiqués précédemment.

§ II – OBLIGATIONS SPÉCIFIQUES

Ces obligations spécifiques concernent la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme d'une part et les activités de négociation et gestion d'immeuble ainsi que celle de conseil patrimonial d'autre part.

A/ La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Outre le rappel du respect par le notaire de la réglementation destinée à lutter contre le blanchiment de capitaux, le règlement national oblige chaque notaire à « *mettre en place les procédures et la formation de ses collaborateurs appropriées...* ».

C'est une illustration du devoir de formateur du notaire envers ses collaborateurs et de l'extension de certaines obligations aux collaborateurs.

B/ La négociation et la gestion immobilière

Ces activités sont réglementées, la première par un arrêté du Garde des Sceaux et la seconde par l'obligation d'être en possession d'un mandat du client précisant l'étendue de la mission et le montant de la rémunération.

C/ Le conseil patrimonial

Les conditions dans lesquelles cette activité doit être réalisée sont consignées dans une charte établie par le Conseil Supérieur du Notariat.

§ III – RAPPORT DES NOTAIRES ENTRE EUX À PROPOS DE LEURS ACTES

Dans son article 35 le règlement national pose un principe qui doit guider le savoir-être notarial dans les rapports entre notaires à l'égard des clients.

« *Les clients ne doivent pas connaître des difficultés entre notaires relatives à l'attribution des minutes des actes les concernant et au partage des émoluments.* »

Tout notaire doit s'efforcer loyalement de faire accepter à son client les décisions du présent règlement ou, en cas de difficultés sur l'interprétation de ce dernier, l'arbitrage de l'organisme appelé à l'interpréter. Toute action contraire doit être considérée comme un acte de mauvaise confraternité. »

Un document récent venant compléter les textes précédents mérite d'être examiné.

Section III – Le guide de la morale notariale à l'usage des notaires et notaires honoraires

Ce document, au moment où nous rédigeons ce rapport, non approuvé par Madame la Garde des Sceaux, est différent des textes précédents. En effet, il reprend certaines des dispositions du Règlement National et les décline sous différentes présentations.

Il n'affirme aucune règle nouvelle. Maître Thierry CASSIN, Président de la Commission Statut, Règlement et Éthique notariale a d'ailleurs parfaitement bien résumé l'objet de ce guide : « il s'agissait donc d'établir un véritable guide de ce qui n'est peut-être pas interdit mais qui n'est pas bien de la part d'un officier public, d'un confrère, d'un associé, d'un juriste, d'un notaire ».

En même temps, il met en lumière toute l'ambiguïté de la notion de morale. Qu'est-ce qui est bien et qu'est-ce qui n'est pas bien ? C'est très relatif. D'un homme à l'autre, d'un notaire à l'autre l'appréciation sera différente.

Du reste les rédacteurs de nos textes régissant notre déontologie et notre éthique ne s'y étaient pas trompés. Seul le terme « moralité » figure dans les notions énoncées. Ils ont pris garde d'éviter cette notion plus personnelle de morale.

Par exemple, ce guide prohibe tout commentaire négatif sur l'État, ses organes ou son gouvernement, imposant ainsi un devoir de réserve. Cela signifie-t-il que si demain, un projet gouvernemental de réforme vise à ouvrir l'accès à la publicité foncière à d'autres professionnels du droit ou à supprimer le tarif, le notariat et en particulier son instance suprême resteront muets ?

En outre, ce guide est construit autour de trois axes : le notaire et l'État, le notaire et les citoyens, le notaire et ses confrères. Reprenant ainsi une partie de la division figurant dans le règlement national. Nous nous étonnerons que soit peu développé les rapports avec les collaborateurs. Tout comme nous nous étonnerons que si la remise de ce guide est prévue pour tout notaire prêtant serment, elle ne le soit pas pour tout collaborateur intégrant un office, comme cela est le cas concernant le guide « L'authenticité et nous, l'authenticité est notre raison d'être ».

Enfin, qu'est-il prévu pour que les notaires honoraires, expressément visés par ce guide en soient destinataires ?

En résumé, ce qui est bien et ce qui est mal, ce qui est juste et ce qui ne l'est pas, est une appréciation très personnelle à chacun. Ce que nous retiendrons de ce guide est que le notaire doit avoir le sentiment qu'il a fait de son mieux, dans le respect des règles qui s'imposent à lui et des circonstances dans lesquelles il a été amené à intervenir.

Notons cependant des éléments de « savoir-être » inclus dans divers chapitres de ce guide, lesquels sont très nouveaux de la part de nos instances, ce qui démontre que le thème de notre Congrès est bien dans l'esprit actuel de la profession, même s'ils sont peu explicites. C'est ainsi qu'il est fait référence à l'importance de l'écoute et de l'empathie vis-à-vis des clients en situation de souffrance (deuil, maladie, dépendance) ou de conflits. De même par rapport aux confrères et associés où sont nécessaires : écoute, sincérité, patience, humilité, curiosité et respect.

Les collaborateurs ne sont pas tout à fait oubliés puisqu'on insiste sur l'importance de leur valorisation. Même le notaire salarié est concerné par le « savoir-être » puisqu'il est insisté sur l'importance du comportement de tous au moment de son accueil et sur la nécessité d'explicitier son rôle exact dans l'office.

Au travers de l'examen de ces différents textes fondateurs de notre déontologie, c'est l'idée de la compatibilité entre la délégation de puissance publique et le cadre libéral d'activité, lui-même de plus en plus ancré dans un secteur concurrentiel, qui est posée.

Après cette étude des textes, voyons à présent la déontologie dans le contexte des relations des notaires avec les clients.

CHAPITRE II

DÉONTOLOGIE ET SAVOIR-ÊTRE DANS LES RELATIONS NOTAIRE-CLIENT

Obligations du notaire envers la clientèle :

Les obligations résultent principalement de l'ordonnance du 25 juin 1945 et du Règlement National :

Article 5

« Le notaire doit à sa clientèle sa conscience professionnelle, ses égards, l'impartialité, la probité et l'information la plus complète. »

Tout cela vient d'ailleurs d'être rappelé récemment par le Conseil Supérieur du Notariat dans « le guide de la morale notariale » au chapitre II.

Mais tout d'abord qu'en pense le client ?

Lors d'un récent sondage publié dans la revue NOTARIAT 2000, le panel de clients interrogés a considéré que les notaires étaient assez bien perçus, par l'opinion (61 %), les pouvoirs publics (71 %), les collectivités publiques (71 %).

Mais l'image du notaire un peu vieillot, un peu dégarni, austère, en costume cravate, derrière son bureau encombré de dossiers, est encore très présente, le notaire n'a pas une image dynamique. Toutefois la tendance s'inverse avec la nouvelle génération qui donne une image plus dynamique et moins poussiéreuse.

L'acte authentique électronique, très apprécié du client, est un atout très fort de modernité de la profession.

Par contre, toujours dans ce même sondage, les médias ont une mauvaise, voire très mauvaise opinion du notaire : beaucoup font plus d'audience ou de papier en dénonçant les « privilèges », les « riches », les « lobbys », les « professions protégées ».

Si le notaire est considéré généralement comme sérieux, compétent, proche, pacificateur, intègre, il est également défini comme étant lent, statique, distant voire inaccessible, mauvais communicant et mauvais pédagogue. Toujours d'après ce sondage, les notaires des grosses études sont trop éloignés de leurs clients.

Pour la grande majorité des interrogés, c'est le « savoir-être » qui pêche : il convient effectivement d'expliquer, en utilisant le langage du quotidien, en quoi le notaire confère de la sécurité aussi bien dans les actes qu'il reçoit que dans les conseils qu'il prodigue.

La pédagogie est nécessaire pour expliquer que le notaire n'est pas qu'un passage obligé ou une réminiscence de l'ancien régime.

Section I – Comment répondre à la critique et l'attente du client ?

§ 1 – VIS-À-VIS DU NOTAIRE LUI-MÊME

La formation juridique est devenue au fil des années l'élément clef du parcours du futur notaire.

Bien sûr le notaire est, et sera de plus en plus, un juriste compétent et reconnu, particulièrement dans ses deux sphères d'activité de prédilection : le droit immobilier et surtout le droit de la famille.

Les années passées à l'Université suivies d'années de pratique et de formation continue, dont l'obligation vient d'être définie plus précisément avec trente heures annuelles obligatoires, façonnent le notaire « juriste ».

Mais cela est-il suffisant ?

Le notaire ne serait-il qu'un juriste ?

À notre avis certainement pas.

Mais alors dans quel sens se diriger ?

Si l'on reprend un des domaines de prédilection du notaire, le droit de la famille, on peut rapidement considérer que l'Homme (au sens humain du terme) est au centre des préoccupations.

Dès lors, comment le notaire qui ne serait qu'une machine juridique pourrait-il remplir efficacement sa mission ?

Imaginons un instant un rendez-vous de signature d'un acte de notoriété chez un notaire affichant fièrement dans son bureau tous ses diplômes universitaires et recevant une jeune veuve ignorant tout de la situation juridique la concernant.

« Madame SAVOIR je vais vous donner lecture de l'acte de notoriété suite au décès de Monsieur ÊTRE Feu votre mari. Ne m'interrompez pas pendant ce moment juridique important.

L'AN DEUX MILLE QUINZE, LE PREMIER AVRIL, PARDEVANT Maître TABELION, DOCTEUR EN DROIT, »

Après une lecture irréprochable d'un acte de notoriété, certes préparé parfaitement, Maître TABELION demande à la cliente d'apposer ses paraphes sur toutes les pages et sa signature sur la dernière (et oui le notaire juriste n'est pas forcément un fan de changement et donc de l'Acte Authentique Électronique !...)

Madame SAVOIR, glacée par le peu d'humanité du rendez-vous s'exécute sans sourciller, ne pensant plus qu'à une chose « sortir de ce bureau au plus vite ! ».

Bien évidemment à la question presque mécanique et rituelle du notaire après la signature « Avez-vous des questions à poser », la réponse est bien évidemment « Non Maître TABELION ».

Le notaire, après avoir raccompagné la cliente à la porte de l'étude, retourne à son bureau satisfait de sa prestation, en pensant « Encore un rendez-vous qui s'est bien déroulé. Aucune question posée, j'ai donc été parfait... »

L'absence de question posée par le client serait-il un gage de perfection ?

À coup sûr, non !

Néanmoins on pourrait répondre par l'affirmative si l'on considérait que le notaire est une machine ; en effet on ne pose pas de question à une machine !

Pour autant il ne faudrait pas en déduire trop hâtivement qu'un excès de questions soit synonyme de perfection !

Mais la réflexion n'est certainement pas là.

« Être ou ne pas être, telle est la question » (ou pourrait être la question !)

Ou plus précisément comment lier le savoir au savoir-faire mais surtout au savoir-être ?

Est-il envisageable que le notaire juriste soit aussi, voire même surtout, un humain capable de transcender la machine « juridique » permettant donc pour l'avenir d'assurer que le notaire aura toujours sa place dans la société des humains ?

Avec certitude (et/ou obligation) la réponse est évidente : oui le notaire est un humain doté, ou à doter de savoir-être.

Par expérience nous connaissons tous des notaires exceptionnels : fins juristes et fins psychologues capables naturellement, de lier efficacement savoir, savoir-faire et savoir-être.

Pour autant doit-on en déduire que la chose ne peut être qu'innée ?

N'y a-t-il pas possibilité et place à une formation spécifique du savoir-être ?

N'est-il pas possible de dessiner un notaire en ce sens qu'il puisse acquérir les bases essentielles et efficaces du savoir-être ?

Si le savoir-faire du notaire c'est-à-dire sa compétence et sa connaissance sont reconnues d'une manière générale de par sa formation initiale, complétée par sa formation continue organisée par la profession, les stages divers INAFON, les universités du notariat, les congrès, lui permettent de bien connaître son métier.

Il a de plus à sa disposition des outils de recherche : les CRIDON, organismes reconnus dans le monde juridique et judiciaire, qui permettent des réponses rapides et sûres aux problèmes rencontrés au quotidien.

Mais comme le sondage le révèle, ce n'est pas suffisant. On peut être un notaire extrêmement compétent et ne pas savoir transmettre sa connaissance au client, ne pas savoir s'adapter à la diversité de la clientèle.

Une anecdote à ce sujet :

J'avais chargé une jeune notaire-stagiaire fraîchement sortie du Centre de Formation Professionnelle des Notaires, de recevoir un couple pour expliquer une donation entre époux : monsieur, bûcheron de son état, et madame, femme au foyer élevant cinq enfants.

La stagiaire, toute fière avec toutes ses connaissances s'est mise à expliquer en long et en large, « camemberts » à l'appui, ce qu'était la quotité disponible, la réserve du conjoint

survivant, l'usufruit, les options possibles et même la possibilité de révocation, dans un langage juridique bien connu d'elle-même.

J'ai alors vu ces personnes complètement désarçonnées me disant : « Mais Monsieur le notaire, on vient pour une donation au dernier vivant ».

Effectivement, ils n'avaient rien compris, notre savante stagiaire n'avait pas su se mettre à leur portée.

Combien de notaires commencent comme cela ?

Combien en sont encore là ?

Il est nécessaire d'adapter ce savoir-faire du notaire au savoir-être, ce qui n'est pas forcément inné et évident.

En effet le savoir-être de chacun dépend de nombreux facteurs, le milieu social et familial, l'éducation, le caractère, les gènes.

Mais est-on enfermé définitivement dans sa personnalité ? Peut-on ou doit-on adapter son savoir-être à sa fonction de notaire ?

Oui très certainement, si on veut bien se mettre au service et à la portée de tous, mais à la condition évidemment de le vouloir.

Certains, peut-être imbus de leur personne et de leur fonction quelque peu prestigieuse, pensent que c'est à la clientèle de s'adapter, car le notaire est le « sachant », le client n'a qu'à lui faire une confiance aveugle !!!

À ce sujet, j'ai eu l'occasion d'accompagner, il y a environ 8 ans, un client pour l'achat d'une maison dans une étude du centre de la France, tenue par un notaire relativement âgé, impressionnant, austère, costume trois pièces, dans des locaux du XIX^e siècle restés intacts !

Nous étions installés dans des fauteuils d'époque complètement défoncés, nos visages au ras de la table du notaire. Après quelques lignes de l'acte lues par le notaire, le vendeur l'interrompt pour avoir une explication.

Réponse immédiate du notaire « on ne m'interrompt pas pendant la lecture de l'acte, vous le ferez à la fin, si c'est nécessaire ».

L'acte est lu intégralement sur un ton monocorde.

Après cette lecture fastidieuse tout le monde était assoupi.

« Pas de questions, nous passons à la signature ! ».

Pour ajouter à cet instant irréaliste et pour la petite histoire, la suite mérite d'être contée :

Le notaire ouvre son tiroir et en sort une boîte de préservatifs...

Stupéfaction de l'assemblée, le notaire glisse sur son doigt un préservatif, ouf, c'était simplement pour tourner les pages de l'acte plus facilement...

Tout le monde a signé sans demander quoi que ce soit.

Et pourtant...

Ce genre de notaire est tout de même en voie de disparition, fort heureusement.

Comme cela va être expliqué, et c'est une grande chance pour le notariat, de nombreux stages et formations existent actuellement afin d'apprendre à adapter son savoir-être au client quelque qu'il soit, quelque soit son niveau social ou intellectuel.

Il est absolument nécessaire de pouvoir expliquer un acte avec les mots simples et compréhensibles en fonction du client que nous avons en face de nous.

« Nul n'est censé ignorer la loi » : le notaire a reçu une formation juridique qu'il doit transmettre en langage clair à son client.

Mais, si aujourd'hui la connaissance est facilitée par Internet et les moyens modernes de communication et d'information à la disposition du public, Internet ne fait pas tout et n'explique pas tout, voire brouille tout. Le client a besoin d'être rassuré. N'est-ce pas le rôle du notaire ?

Ce sondage est tout à fait parlant.

Que veut le client de la part de son notaire ?

- Qu'il soit plus transparent (tarif notamment) ;
- Qu'il communique davantage ;
- Qu'il soit plus pédagogue ;
- Qu'il soit plus à l'écoute.

Ce sondage montre bien que le savoir-être du notaire est en cause, que l'amélioration du savoir-être est possible encore faut-il le vouloir, encore faut-il accepter de se remettre en cause, ce qui n'est pas toujours facile.

§ II – VIS-À-VIS DE L'OFFICE NOTARIAL

D'après ce sondage le savoir-être du notaire n'est pas seul en cause mais il s'agit également du savoir-être de l'Étude elle-même.

Expérience vécue il y a peu de temps :

J'avais rendez-vous avec un confrère d'une importante étude de grande ville.

À peine la porte franchie, j'entends un véritable dragon pas aimable du tout, m'interpeler :

- *C'est pour quoi, Monsieur ?*
- *J'ai rendez-vous avec Maître X*
- *Il est occupé, asseyez-vous là.*

Il a fallu tout d'abord trouver une chaise libre, la plupart étaient couvertes de dossiers, de papiers divers, plusieurs piles de plus d'un mètre de haut se trouvaient un peu partout, prêtes à s'écrouler !

Bref, un désordre innommable dans l'entrée servant également de salle d'attente où tous les appels téléphoniques étaient à la disposition du client.

De plus on se trouvait en plein dans le passage incessant de clercs et employés vadrouillant dans tout les sens et les sonneries stridentes permanentes du téléphone.

À chaque fois que la porte d'entrée s'ouvrait, même scénario, même voix rauque, puissante et impressionnante.

C'est ainsi que la voix du dragon retentit :

- *M^e X est libre, vous pouvez y aller, c'est la deuxième porte à droite au fond du couloir.*
- *Bien madame, merci madame !*

Quel accueil ! Et le client dans tout cela...

Section II – Comment remédier à la mauvaise image de marque de l'Étude ?

Évidemment en commençant par se remettre en cause, en décelant les mauvaises méthodes ancrées dans l'étude depuis des décennies et les routines devenues quasi normales.

Cela n'est évidemment pas facile de reconnaître que l'on n'est pas si bon qu'on ne le pense !

Les notaires engagés dans la qualité le savent bien, le plus dur c'est de reconnaître que l'on peut travailler autrement et mieux au service du client en remettant en cause en permanence l'organisation de l'étude et les méthodes de travail en vue de la satisfaction du client.

Il y a tout d'abord lieu de convaincre les collaborateurs du bien-fondé du changement.

Que de surprises quand on découvre les réponses des collaborateurs à l'autodiagnostic (audit), préalable à la démarche qualité !

Ce n'est pas facile non plus de recevoir et d'accepter des critiques qui le plus souvent sont toutefois largement justifiées.

Et pourtant, c'est une chance aujourd'hui de pouvoir utiliser les outils de mise en place de la qualité à la disposition du notaire par les instances professionnelles.

La profession est déjà bien présente dans la qualité puisqu'aujourd'hui 1863 Offices s'y sont engagés dont 278 actuellement sont certifiés, sans parler des Chambres et Conseils régionaux.

L'image de marque du notaire révélée par ce sondage pourrait grandement être améliorée par l'engagement de tous dans la qualité :

- client bien accueilli ;
- client bien renseigné ;
- affaire résolue rapidement dans la sécurité !

En résumé :

- **client satisfait ;**
- **notaire apprécié et reconnu.**

Section III – La reconnaissance

Sous-section I – *Le besoin de reconnaissance externe*

« Le marché juridique est de plus en plus concurrentiel et dans ce cadre nos clients, nos partenaires et nos collaborateurs expriment davantage leurs besoins et ont de nouvelles exigences.

Aussi, dans la continuité des actions menées par l'office, pour répondre à l'attente de ses clients, en matière d'information, de délais et de qualité, l'office a décidé d'appliquer une politique qualité visant la satisfaction des clients au meilleur coût. Cette politique s'appuiera sur l'optimisation des moyens, la compétence et la motivation de l'ensemble de l'office, la bonne gestion interne et le respect des obligations légales et professionnelles.

Notre expérience, notre volonté, notre réputation, notre capacité à évoluer doivent nous permettre de progresser pour conforter notre place sur le marché au travers d'une action gérée, organisée et suivie.

C'est pour cela que nous avons décidé de nous engager dans une démarche qualité dont un des éléments est l'obtention de la certification ISO 9001. »

Le texte rapporté ci-dessus est le préambule du manuel qualité d'une étude certifiée ISO 9001.

Il s'agit ici, avec évidence, de mettre en avant vers l'extérieur (la clientèle) non seulement la réputation de l'entreprise (étude notariale) mais surtout la démonstration que le fonctionnement de cette dernière a été contrôlé conformément à un référentiel préétabli : la norme ISO 9001.

Mais pourquoi ce besoin ?

Certainement parce que nous avons besoin de nous évaluer, de nous comparer mais surtout parce que nous souhaitons obtenir une validation de nos acquis.

Sous-section II – *La reconnaissance en interne*

Traditionnellement, la reconnaissance est assimilée à la distribution de primes, d'augmentations, donc généralement associée à une notion pécuniaire.

Certes, il ne faut pas le nier.

Cependant, dans la vie quotidienne, la reconnaissance peut et doit s'exprimer différemment.

Par exemple, à l'issue d'un rendez-vous de signature reçu par le notaire, il est important de pouvoir boucler avec le collaborateur rédacteur pour lui faire un compte rendu permettant de mettre en avant les éléments positifs et peut-être parfois les éléments négatifs.

Le collaborateur est très sensible à ce « reporting » et en tire une satisfaction personnelle lorsque seuls des éléments positifs sont mis en avant !

Malheureusement, nous avons une tendance, presque naturelle, à ne faire ce compte rendu de rendez-vous que pour isoler les éléments négatifs ; il s'agit alors d'une reconnaissance uniquement négative !

Certes, il est important, voire parfois salutaire, de mettre en avant les difficultés mais il faut aussi savoir-faire ressortir les points positifs.

D'ailleurs, à défaut de reconnaître le bon travail et de ne mettre en avant que le mauvais travail, le collaborateur se sent systématiquement rabaisé, mal considéré, et ne rentre donc pas dans une spirale positive.

Le « reporting » systématique des rendez-vous est donc certainement une bonne solution car cela permet de constater véritablement et de façon permanente la qualité du travail rendu.

Le collaborateur peut immédiatement se remettre en cause pour faire de sorte que les points négatifs soient corrigés, tout en sachant qu'un certain nombre de points positifs ont été mis en avant ; il est ainsi « tiré vers le haut », et non pas maintenu dans un système pervers de nivellement vers le bas.

TITRE III

DÉONTOLOGIE D'AUTRES PROFESSIONS

Après la déontologie notariale faisons un tour d'horizon d'autres professions :

CHAPITRE I

LES AUTRES OFFICIERS PUBLICS ET MINISTÉRIELS

Huissiers, Commissaires priseurs, Greffiers des Tribunaux de Commerce, Avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation : tous sont officiers ministériels nommés par l'État et prêtent un serment solennel devant les juges. Ce serment fait référence à la dignité, la loyauté, l'indépendance, la probité, l'humanisme, l'exactitude, le sens du devoir, l'honneur, la conscience et le respect de la loi. Ils dépendent tous d'un Ordre (on les nomme d'ailleurs à ce titre professions « ordinales »), qui veille au respect de la déontologie. Leurs codes de déontologie sont tous assez proches, les textes qui les composent étant soumis à l'approbation du Garde des Sceaux.

Il serait intéressant de comparer les déontologies de chacune de ces professions et de lister les points communs et différences avec le Notariat, mais tel n'est pas l'objet de ce Rapport. Par contre, regarder de plus près celles qui ont une déontologie plus récente et plus axée sur le « savoir-être », peut alimenter nos réflexions.

CHAPITRE II

AUTRES PROFESSIONS JURIDIQUES ET JUDICIAIRES

Les avocats sont dotés d'un code de déontologie qui date du XIX^e siècle. Ils dépendent des Barreaux locaux et du Conseil National des Barreaux de France. Ils prêtent serment de « dignité, conscience, indépendance, probité et humanité ». Les autres principes non inclus dans le serment mais imposés par la Déontologie sont : « délicatesse, impartialité, modération, courtoisie, honneur, loyauté, désintéressement et confraternité ». Ils sont regroupés au niveau européen depuis près de 50 ans, avec le Conseil National des Barreaux Européens et ont mis au point en 1988 un Code Européen des avocats.

Les magistrats sont des fonctionnaires dotés d'un statut autonome datant de 1958. Ils sont regroupés en deux catégories : ceux du Siègre et ceux du Parquet. S'ils ont des fonctions différentes, ils partagent un Statut très proche inclus dans un Recueil des obligations déontologiques, daté de 2010. Ils sont soumis à des règles de recrutement, de formation et d'avancement identiques. Mais les magistrats du Siègre ont une indépendance renforcée et sont inamovibles. Ils adhèrent, s'ils le souhaitent au Syndicat de la Magistrature ou à l'Union Syndicale des Magistrats. Leur autorité hiérarchique est le Conseil Supérieur de la Magistrature. Ils prêtent serment de « bien et fidèlement remplir leur fonction, de garder religieusement le secret des délibérations et de se conduire en tout comme un digne et loyal magistrat ». Leurs obligations générales de dignité, délicatesse et honneur visent leur vie professionnelle mais aussi leur vie personnelle.

CHAPITRE III

LES PROFESSIONS DE LA SANTÉ : L'EXEMPLE DES INFIRMIERS

Dans les professions médicales, celles qui dépendent d'un Ordre sont les médecins, les pharmaciens, les chirurgiens dentistes, les sages femmes, les infirmiers, les pédicures, les masseurs-kinésithérapeutes et les vétérinaires. Chaque profession à un code de déontologie autonome. De plus, dans une nouvelle partie du code de la santé publique, un certain nombre d'articles sont dédiés à la déontologie de ces professions.

L'exemple des infirmiers est intéressant car, bien que dotés d'un code de déontologie depuis 1993 ils ont décidé de le « relifiter » pour tenir compte des évolutions de la profession, de l'évolution des techniques et du cadre légal récent (Loi de 2002 sur les droits des usagers et la qualité des soins et Loi « Leonetti » de 2005

sur les droits des malades et la fin de vie). Le projet de nouveau code, non encore définitif, contient des principes très intéressants mettant l'accent sur le « savoir-être » vis-à-vis des patients. En effet au delà de concepts « classiques » du type respect de la dignité, de la vie humaine, de la moralité, la probité, la loyauté et l'humanité, on note « le respect de l'intimité du patient, de sa famille et de ses proches ». On suppose une influence importante de l'éthique « du care » sur la rédaction de ce projet de code (concept créé par C. Gilgas aux USA en 1982 qui consiste à prendre soin d'autrui avec affection, solidarité et empathie, et qui est particulièrement développé dans tous les métiers du soin, au sens large).

Par ailleurs le principe de non discrimination y est affirmé par la « nécessité d'exercer la profession avec la même conscience quels que soient les origines, les mœurs, la situation de famille, les croyances, le handicap, l'état de santé, l'âge, le sexe, la réputation et les sentiments éprouvés ou la situation vis-à-vis du système de protection sociale ».

Vis-à-vis de toutes ces personnes l'infirmier doit « écouter, examiner, conseiller, éduquer et soigner ».

Par ailleurs le refus de soin ne peut être fondé que sur une exigence personnelle ou professionnelle essentielle et déterminante qu'il faut expliquer au patient avec une orientation vers un confrère.

Quant aux moments les plus délicats où l'infirmier se trouve face à un patient en fin de vie, ils sont évoqués sans ambiguïté : il doit mettre en œuvre « tous les moyens à sa disposition pour assurer à chacun une vie digne jusqu'à la mort, aider le patient à accéder à des soins palliatifs et s'efforcer d'accompagner l'entourage du patient ». Il « doit même réaliser des soins post mortem dans le respect de la volonté et de la dignité du patient ».

On voit là l'importance du comportement de l'infirmier qui doit faire preuve d'une intelligence empathique exceptionnelle.

Espérons que ce code, qui a été approuvé par l'Ordre en 2010, verra bientôt le jour (il lui faut l'aval du Ministère de la Santé). Cela devient urgent car cette profession doit faire face à de nombreux défis : celui des personnes qui exercent sans avoir le diplôme (notamment des aides-soignants), celui de l'arrivée dans l'hexagone de nombreux infirmiers d'autres États membres (qui ont souvent des durées de formation moindres) et, enfin, la concurrence des praticiens de thérapies alternatives du « mieux être ».

CHAPITRE IV

LES PROFESSIONS DITES DES « TECHNIQUES ET CADRES DE VIE »

Tels les architectes, géomètres-experts et experts comptables qui sont dotés d'un Ordre et d'un code de déontologie.

En ce qui concerne les expert comptables leur code datant de 1945 a été revu et publié par décret de 2007. Il se compose de quatre parties : les devoirs généraux, les devoirs envers les clients, la confraternité et les devoirs envers l'Ordre. Le secret professionnel est absolu, mais tempéré par le droit de communication à l'administration fiscale, aux agents de l'Urssaf et aux convocations éventuelles par la police.

Les agents d'assurance, taxis, guides et moniteurs de sport, conférenciers, et autres professions libérales de ce secteur, n'ont ni Ordre ni code de déontologie.

Enfin notons, toujours pour le secteur privé, des règles dites « déontologiques » chez les psychologues, coaches, naturopathes, détectives, agents d'assurance, experts automobiles et autres professions diverses du type « services à valeur ajoutée téléphoniques ». Mais ce sont des codes établis par des syndicats professionnels. On peut donc se poser la question des sanctions en cas d'irrespect de leurs règles. On se rapproche ici des principes éthiques retenues par certaines entreprises, dont on parlera un peu plus loin.

CHAPITRE V

LES PROFESSIONS DE LA FONCTION PUBLIQUE : L'EXEMPLE DE LA POLICE NATIONALE

Elles sont dotées d'un Statut né au milieu du XIX^e siècle et complété par différents décrets. Ce Statut a été révisé par une Loi de 1946 qui édicte un certain nombre d'obligations devenues, au fur et à mesure du temps, communes aux trois fonctions publiques : celle de l'État, celle du Territoire et celle de la Santé. Parmi celles-ci on note l'obligation commune de loyauté, de neutralité, de réserve et de discrétion professionnelle.

Deux corps de fonctionnaires cependant sont dotés en plus d'un Statut particulier : il s'agit de la Police Nationale et de l'Administration Pénitentiaire. Pour la Police des textes de 1948, 1986 et 1995 sont venus accorder des avantages spécifiques notamment en matière de rémunération et de retraite, en « compensation » de l'interdiction du droit de grève. Pour l'Administration Pénitentiaire c'est un texte de 1958 qui a prévu le même type d'avantage, mais aussi la même contrainte.

Ces textes ont été intégrés dans un code de déontologie propre à chacun de ces corps en 2003 pour la Police Nationale, en 2010 pour l'Administration Pénitentiaire.

Mais à la suite de quelques problèmes en 2013, le Ministre de l'Intérieur de l'époque, Emmanuel VALLS a décidé que le code de déontologie de la Police Nationale serait « relifté » et que ce code serait commun à la Gendarmerie et à la Police, ces deux corps étant désormais rattachés au Ministère de l'Intérieur (le fait que les premiers soient militaires, ce qui n'est pas le cas de la police, a paru étrange à certains, car leurs cultures respectives sont assez différentes).

Ce code de la Police Nationale et de la Gendarmerie est entré en vigueur le premier janvier de cette année 2014. Il est inscrit dans le code de la Sécurité Intérieure.

Puisque c'est à notre connaissance le dernier en date des codes de déontologie, penchons nous sur son contenu pour y trouver, peut-être, un « savoir-être » comportemental adapté aux problèmes actuels de la société.

Effectivement on y trouve clairement exprimées des règles d'humanisme que l'on rencontre moins dans d'autres déontologies.

Les principes de « discrétion, probité, discernement et impartialité » y sont posés en règles de base.

Un chapitre entier est destiné aux relations entre le service public et les citoyens. C'est ainsi que la courtoisie est posée comme un principe de base imposant le vouvoiement.

Par ailleurs le respect de la dignité des personnes impose de « se comporter en toute circonstance d'une manière exemplaire, propre à inspirer en retour respect et considération ».

Les contrôles d'identité ne doivent se fonder sur aucune caractéristique physique ou aucun signe distinctif et doivent se dérouler « sans qu'il soit porté atteinte à la dignité de la personne ». Par ailleurs, pour la première fois le texte encadre juridiquement les « palpations de sécurité » conduites à l'occasion de contrôles d'identité (lesquels sont souvent considérés comme faits « au facies »). Celles-ci sont exclusivement une mesure de sureté. Elle ne revêtent pas de caractère systématique et ont pour seul but de vérifier si la personne n'est pas porteuse d'un objet dangereux. Elle sont « à effectuer si possible à l'abri du regard du public ».

Quant aux personnes privées de liberté elles doivent « être préservées de toute forme de violence et de tout traitement inhumain ou dégradant ».

On notera aussi que l'emploi de la force est limité aux cas où cela s'avère nécessaire et de façon proportionnée, que l'assistance aux personnes en danger est un devoir « même hors service ». De plus une attention particulière doit être apportée aux victimes en leur garantissant la recherche de preuves d'un crime ou d'un délit.

Enfin le policier ou le gendarme ayant la garde d'une personne appréhendée doit être « attentif à son état physique et psychologique et doit prendre toutes les mesures possibles pour préserver la vie, la santé et la dignité de la personne ».

Quant aux victimes, le policier ou le gendarme ne doit pas se départir de son impartialité et « veille à la qualité de leur prise en charge tout au long de la procédure les concernant. Il garantit la confidentialité de leurs propos et déclarations ».

On est donc loin des clichés de certains films policiers... C'est une police très empathique qui nous est présentée là et qui ne correspond peut-être pas encore à la réalité... En tout cas tout sera fait selon les pouvoirs publics, pour former ces agents à respecter ces nouvelles normes : un dispositif très complet doit être mis en place dans les centres de formation de policiers et de gendarmes.

CHAPITRE VI

LES PROFESSIONS DE L'IMMOBILIER

À l'heure où nous écrivons ces lignes (mai 2014), les professionnels de la transaction et de la gestion immobilière devraient d'ici peu être dotés d'un code de déontologie.

En effet la loi pour l'Accès au Logement et à un Urbanisme Rénové (ALUR) du 24 mars dernier a prévu en son article 24, à côté d'une réglementation plus étroite de la profession (encadrement de ses conditions d'exercice et information plus complète et plus transparente des consommateurs), l'instauration d'un Conseil National dont la première fonction sera la rédaction d'un code de déontologie à proposer au Garde des Sceaux.

Il existait déjà un Code depuis 2005 mais mis au point par la Fédération Nationale des Agents Immobiliers (FNAIM) qui ne regroupe qu'un tiers de ces professionnels.

Quel sera son contenu ? À ce jour on ne peut faire que des supputations mais compte tenu de la mission assignée à ce Conseil National, on peut estimer que les grands principes dont il sera « gardien » c'est à dire de veiller au maintien et à la promotion des principes de « moralité, probité et compétence », seront mis en exergue. Par ailleurs on peut supposer que les modalités d'exercice de la profession figureront dans ce code.

De même les nouvelles exigences de la loi relative à l'encadrement des conditions d'exercice de la profession et à l'information du consommateur seront nécessairement reprises. Parmi ces nouvelles normes on retrouvera probablement les obligations relatives à la formation initiale et continue dont les modalités doivent être fixées par le Conseil National (elles seront probablement inspirées du décret du 3 octobre 2011 sur la formation continue des professions juridiques et judiciaires).

Par ailleurs on retrouvera aussi nécessairement les règles disciplinaires dont certains principes sont également fixés par la loi. Il est à noter qu'une commission dite de contrôle est prévue à cet effet par l'article 24 et que sa composition est surprenante car elle est essentiellement composée de professionnels extérieurs à l'immobilier (preuve, s'il en est, d'une certaine défiance des pouvoirs publics...).

Va-t-on trouver dans ce code des références au « savoir-être » ? On peut supposer que certaines notions retenues dans le Code de la FNAIM y figureront. En effet on y trouve des principes généraux par rapport aux clients : non discrimination, confidentialité et discrétion. De plus toutes les actions professionnelles doivent être « guidées par l'écoute et la recherche de la satisfaction du client ». Il est même prévu la mise au courant régulière de la clientèle « avec information sur les éventuelles difficultés et retards rencontrés ». Enfin les collaborateurs ne sont pas oubliés puisque tout doit être fait pour qu'ils soient impliqués dans leur travail.

Enfin la FNAIM a prévu un comité d'éthique qui est chargé de la discipline de ses membres, elle peut même aller jusqu'à radier le professionnel qui n'a pas respecté les règles déontologiques.

Il faut souhaiter que ces règles, posées depuis près de dix ans par ce syndicat professionnel, « inspire » le nouveau Conseil National. Mais peut-être en saurons-nous plus lors de notre Congrès ?

TITRE IV

CONCLUSIONS COMMUNES AUX TITRES II ET III

Le savoir-être du notaire vis à vis de la clientèle n'est il pas l'essence même de notre éthique et la résultante de l'ordonnance de 1945 et de notre règlement national ?

Le tour d'horizon de la déontologie à travers différentes professions, bien que trop rapide, (mais ce n'est pas l'essentiel de notre thème), nous a permis de constater que la déontologie est de plus en plus considérée comme nécessaire, quel que soit le secteur professionnel, afin de donner des repères essentiels sur les obligations et cadre d'action de chaque professionnel et de garantir aux usagers une pratique conforme à l'éthique. Une autre raison vient s'y ajouter c'est le développement de la concurrence au niveau de l'Union Européenne puisque la mise en œuvre et le respect des règles déontologiques ont été reconnus par la Commission Européenne comme permettant une « autorégulation » très utile aux consommateurs.

Mais on a également pu constater qu'elle ne peut être conçue comme une matière figée car elle doit constamment être modernisée et « réécrite » pour être compréhensible de tous et adaptée à l'évolution des métiers.

Enfin on a vu que l'importance d'un comportement adapté à chaque situation, doit parfois être explicité, surtout dans les métiers en relation avec l'humain (le patient dans le cas de l'infirmier, le citoyen dans le cas de la Police).

Le « savoir-être » est donc déjà présent dans certains codes de déontologie !

TITRE V

ÉTHIQUE D'ENTREPRISE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE OU SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

Comme on l'a vu précédemment les secteurs professionnels à avoir adopté une déontologie qui pose un ensemble de règles et de devoirs professionnels régissant un métier, sont nombreux et dépassent amplement le cadre des professions juridiques et libérales.

Mais qu'en est-il du monde de l'entreprise ? Peut-il afficher des valeurs « morales » alors que pour ses détracteurs, il est axé sur le profit et que des scandales financiers s'y produisent régulièrement ? Comme l'a écrit A. COMTE SPONVILLE (dans « La capitalisme est-il moral ? ») ce serait une sorte de « version managériale » du retour de la morale destinée à « faire vendre ». Ce phénomène a même été dénommé de la « marketique » (du marketing avec de l'éthique en plus !).

L'histoire nous prouve pourtant que l'entreprise peut afficher de vraies valeurs et qu'elle peut les mettre en pratique. Le mouvement a débuté dans les Pays Anglo-Saxons à la fin du XIX^e siècle, sous l'impulsion de chefs d'entreprise protestants et s'est peu à peu étendu en Europe et en France dans quelques entreprises plutôt implantées dans l'Est et de confession protestante. On a dénommé cette politique comme « paternaliste », puis elle est devenue une partie de la « culture d'entreprise » puis « entreprise citoyenne » ensuite « entreprise éthique » et maintenant « responsabilité sociétale d'entreprise » (RSE).

Car l'éthique d'entreprise, quelle que soit le nom qu'on lui attribue, fait maintenant partie, dans le monde entier, des normes obligatoires, en tout cas pour les grands groupes de sociétés.

Reste à savoir si toutes ces entreprises respectent les principes édités dans leurs rapports annuels et si certaines ne se contentent pas de faire ce que les Anglo-Saxons dénomment le « green washing » (littéralement « se laver les mains en vert ») notamment par rapport à leurs sous-traitants. L'exemple de l'accident survenu au Bangladesh en 2013 dans une usine textile employant des « petites mains » travaillant pour des sous traitants de grosses entreprises européennes, est une triste illustration de cette attitude (les victimes n'arrivant pas à être indemnisées car les entreprises mettent la responsabilité sur les sous traitants).

CHAPITRE I

D'OU VIENT LE CONCEPT GÉNÉRAL DE LA RSE ?

On ne peut parler de RSE qu'en évoquant d'abord le développement durable, concept né officiellement en 1987 dans le Rapport BRUNDTLAND publié par la Commission Mondiale pour l'environnement de l'Organisation pour les États Unis ONU. Il y est défini comme « Un développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins ».

On sait que ce concept est né en réponse aux constats effectués depuis les années 1970, de bouleversement des équilibres naturels. On découvre soudain les pluies acides, le trou dans la couche d'ozone, l'effet de serre et la déforestation. On réalise que la raréfaction des ressources naturelles, les brusques changements climatiques, les écarts grandissants entre pays développés et en voie de développement et surtout des catastrophes naturelles et industrielles (BHOPAL, SEVESO, TCHERNOBYL et EXONN VALLEY), ne peuvent continuer sans mener à une catastrophe mondiale.

Comme le définit Wikipédia le développement durable est un mode de développement qui a pour but « de produire des richesses tout en veillant à réduire les inégalités, sans pour autant dégrader l'environnement ».

Dans les années 1990 le développement durable s'est axé sur la préservation de l'environnement et la consommation prudente des ressources naturelles non renouvelables (Rencontres Internationales de RIO en 1992 et de KYOTO en 1997). Toutefois les volets économiques et sociaux y ont aussi été déclinés.

La vraie paternité du RSE revient à Mr KOFI ANNAN, Secrétaire Général de l'ONU qui a lancé ce concept en 1999 au Forum de DAVOS sous la dénomination de « GLOBAL COMPACT », traduit par PACTE MONDIAL. Il appela alors toutes les grandes entreprises à adhérer à ce pacte c'est à dire à s'engager au respect de dix grands principes axés sur quatre domaines suivants : les droits de l'homme, des normes environnementales, des normes du travail et la lutte contre la corruption. En Septembre 2011 environ sept mille entreprises et plus de trois cents organisations non lucratives avaient adhéré à ce pacte.

En France ce concept a petit à petit, fait son chemin, en partie grâce au Président CHIRAC, convaincu de l'intérêt du PACTE. Il a d'ailleurs insisté sur celui-ci lors du Sommet Mondial de JOHANNESBURG en 2002. Il a appelé à un changement de comportement de chacun (citoyens, entreprises, collectivités, gouvernements institutions internationales) face aux menaces qui pèsent sur les hommes et la planète (inégalités sociales, risques industriels et sanitaires, changements climatiques et perte de la biodiversité).

Dans l'hexagone certaines entreprises « citoyennes », soucieuses de l'environnement, de l'économie et de la société, ont réfléchi à ce domaine et rédigé des chartes d'entreprise, des codes « de bonne conduite » ou des principes dénommés « valeurs d'entreprise ». On peut y noter des traits communs de responsabilité sociale (respect de la personne, de l'environnement, de la loi, de l'intégrité) et de travail collectif (travail en équipe, sens du client, qualité), mais aucune norme ne venait définir de contenu précis.

CHAPITRE II

**LES SOURCES LÉGISLATIVES
ET RÉGLEMENTAIRES DE LA RSE**

En 2002, sous l'impulsion du Président CHIRAC, la France a été le premier pays à intégrer l'éthique d'entreprise dans la Loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques).

Elle est en effet venue imposer aux entreprises cotées en Bourse, l'obligation dans leur rapport annuel, d'insérer un volet sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité (Article 116).

Cette loi a été modifiée et complétée ensuite par les Lois Grenelle 2 (2010) et Wagram (2012).

Enfin un Décret d'application du 24 Avril 2012 est venu fixer plus en détail les modalités de ce rapport.

Ces textes sont intégrés dans le Code de Commerce (Article L 225-102-1 et R 225-104 et 105).

Ils doivent être complétés par un Arrêté fixant la modalité de vérification par un organisme tiers indépendant. À ce jour (Mai 2014) ce texte n'est toujours pas publié.

Il résulte de l'ensemble de ces dispositifs légaux et réglementaires que ce Rapport, initialement limité aux entreprises cotées en Bourse, dépassant un certain seuil d'effectif et un certain chiffre d'affaires, est désormais applicable dès cette année 2014 à celles qui sont :

1. **non cotées en Bourse ;**
2. **si elles ont plus de 500 salariés ;**
3. **et réalisent un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 millions d'euros.**

Ce Rapport obligatoire a imposé, petit à petit, aux entreprises d'instituer des Directions d'éthique d'entreprise (dites aussi Directions de développement durable, voire de Déontologie) chargées de manager la mise en place de cette politique sociale et environnementale.

Par ailleurs on a constaté que l'opinion publique était très sensible à la démarche, puisque dans nombre de sondages (notamment auprès des jeunes qui cherchent un emploi), les sociétés classées en tête étaient celles dont la démarche éthique était la plus poussée (L'ORÉAL, DANONE, CARREFOUR, LAFARGE, LVMH, AXA, TOTAL).

Ce mouvement éthique a donné lieu à la naissance de deux acteurs nouveaux : les Agences de Notation Éthique qui mesurent les politiques et les performances environnementales et sociales des sociétés (Vigeo en est la plus connue) et les Investissements Socialement Responsables (ISR) dont l'objectif est de lier ce qui jusqu'ici paraissait inconciliable : le profit financier et les valeurs éthiques. Il faut noter que les actions de ces ISR grimpent en permanence car leurs propriétaires, en général très motivés par le développement durable, ne cherchent pas à spéculer en restant fidèles à ces Sociétés.

CHAPITRE III

LA NORME INTERNATIONALE ISO DE LA RSE

La norme ISO 26 000 publiée le 10/11/2010 après de longs travaux et l'intervention d'experts du monde entier, est venue poser les principes de la RSE :

Il s'agit de :

« Tenir compte de l'impact des décisions de l'entreprise et de ses activités en adoptant un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien être de la société ;

- prend en compte les attentes des parties prenantes ;

- respecte les lois en vigueur (et est compatible avec les normes internationales) ;

- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations.

La responsabilité sociétale d'une organisation caractérise la contribution de cette dernière au développement durable. »

Puis la norme définit sept domaines d'expertise :

- la gouvernance de l'organisation ;

- les droits de l'homme ;

- les relations et conditions de travail ;

- l'environnement ;

- la loyauté des pratiques des affaires ;

- les droits des consommateurs ;

- et la contribution au développement local.

Elle spécifie que son respect, contrôlé par un organisme certifié, n'amène pas à une certification mais à une évaluation, l'entreprise étant classée dans une catégorie se situant entre un et quatre.

Son champ d'application vise toutes les entreprises quels que soient leurs activités et leur effectif. C'est en cela qu'elle est plus avancée que les textes législatifs français.

CHAPITRE IV

QU'EN EST-IL AU NIVEAU EUROPÉEN ?

Un Projet de Directive Européenne, publié le 16 Avril 2013, prévoit le même type de reporting qu'en France, mais il ne vise que :

- les entreprises cotées en Bourse, banques et assurances ;

- si elles ont plus de 500 salariés ;
- et un bilan de plus de 20 millions d'euros, (ou un chiffre d'affaires de plus de 40 millions d'euros).

En pratique ce texte ne concernerait qu'environ 6000 entreprises de l'Union Européenne sur 42 000 !

Il est à noter qu'il vise essentiellement les impacts environnementaux et sociaux mais aussi les droits de l'homme, la lutte contre la corruption et la politique de diversité.

En conclusion : on note donc, que les offices de notaire ne dépassant jamais à ce jour 500 salariés, ne sont visés par aucun des textes français et européen, mais que la norme ISO 26000 pourrait leur être appliquée... S'ils sont volontaires pour cela !

CHAPITRE V

ALORS UNE RSE POUR LE NOTARIAT ?

Pourquoi pas ? Il semble en effet que le Notariat ne soit pas si mal placé par rapport à beaucoup d'entreprises.

En effet, dans les trois domaines de la RSE, il est déjà bien avancé :

Section I – Dans le domaine sociétal

Sur ce premier point, le notariat :

- respecte ses clients, collaborateurs et ses confrères ;
- assure l'application du droit dans tous les domaines de ses interventions ;
- est doté d'un tarif réglementé (respect du principe d'égalité) ;
- a l'obligation d'instrumenter (respect de l'égalité entre citoyens) ;
- est tenu au secret professionnel et à l'ensemble des règles déontologiques rassurant le client ;
 - a créé des liens étroits avec le Notariat du monde entier et les développe en permanence (principe de solidarité entre les pays développés et émergents) ;
 - a développé la Démarche Qualité : près de 300 offices sont même certifiés : son management est donc bien avancé ;
 - a mis en place des techniques d'information et de communication (AAE notamment) dans un objectif de meilleur service à la clientèle ;

- a une politique sociale et une protection sociale importantes (bon dialogue avec les partenaires sociaux, convention collective moderne, mutuelle prise en charge partiellement par l'employeur – avant la Loi de Juin 2013 qui l'impose dans toutes les entreprises – et assurance groupe réglée intégralement par l'employeur, régime spécial de Sécurité Sociale assurant une protection renforcée et une retraite intéressante) ;
- assure la formation permanente des notaires et collaborateurs qui est inscrite dans les textes ;
- utilise les outils modernes de gestion des ressources humaines (entretien annuel notamment).

Section II – Dans le domaine des engagements sociétaux en faveur du développement durable

- Il est au service des populations locales dans tout l'hexagone y compris dans de petites localités évitant aux clients des déplacements dans les villes (et donc des émissions de CO2) ;
- ses pratiques vis à vis des fournisseurs et des sous traitants sont loyales ;
- l'obligation de déclaration de soupçons (Tracfin) en fait le professionnel le plus engagé dans la lutte contre la corruption et le terrorisme (sans prendre en compte les établissements financiers).

Section III – Dans le domaine environnemental

- Il n'est pas un agent pollueur important puisqu'il ne produit que des actes et des conseils ;
- il veille (en général) à recycler les outils informatiques après suppression des données (dons au personnel ou aux associations) ;
- il développe petit à petit le télétravail ;
- il veille (en général) à limiter les impressions inutiles sur papier.

Section IV – Mais des efforts restent à faire

En conclusion il est certain que, compte tenu des avancées de la profession dans ces trois domaines, on pourrait en faire des arguments forts de communication institutionnelle, à l'heure où ces sujets deviennent éminemment sensibles.

Bien sûr des efforts restent à faire dans ces trois domaines :**Dans le premier (sociétal) :**

- la prévention des risques psychosociaux (discrimination, stress et harcèlement) pourrait être plus développée ;
- on pourrait améliorer l'accueil de clients et d'embauche de personnes handicapées ;
- les formations du personnel au secret professionnel et à la lutte contre la corruption, pourraient être plus développées. De même des formations pour préserver l'employabilité des collaborateurs ;
- des congés pour motifs non prévus dans le Code du Travail seraient bienvenus (par exemple pour développer une politique de la parentalité, inciter au bénévolat ou pour des causes humanitaires du type congés de solidarité) ;
- il est même imaginable de proposer aux collaborateurs de faire à l'extérieur du « mécénat de compétences » c'est à dire d'utiliser leurs connaissances du métier pour en faire bénéficier des personnes avides d'informations notariales (sous forme de conférences par exemple) ;
- en ce qui concerne la gouvernance de l'office (Direction de l'entreprise), la délicate question des rapports entre associés devrait être remise à plat car c'est un des sujets phare de la RSE (le Projet d'Entreprise mis au point récemment par nos instances est, par exemple, un outil nécessaire et peut-être à parfaire).

Dans le second (engagements sociétaux en faveur du développement durable) :

- on pourrait par exemple développer les actions de mécénat et actions locales philanthropiques ;
- soutenir des créations d'entreprise locales axées sur le « bio » ;
- créer des partenariats par exemple avec les établissements d'enseignement, d'accueil de personnes âgées et hospitaliers ;
- faire travailler des associations d'insertion (par exemple pour nettoyer les outils informatiques) ;
- organiser des conférences pour les associations de consommateurs etc...

Dans le troisième (environnemental) :

- beaucoup d'économies d'énergie pourraient être réalisées sur le chauffage, et l'éclairage ;
- l'utilisation du papier, de l'eau, de la photocopie pourrait être plus réduite ;
- on pourrait aussi favoriser le télétravail, le covoiturage, les voyages en train, la vidéo conférences, etc...

CHAPITRE VI

POURQUOI LA PROFESSION A-T-ELLE INTÉRÊT À SE LANCER DANS LA RSE ?

Au niveau de l'ensemble de la profession, afin de continuer ce mouvement d'amélioration continue du management des offices, dans la lignée de la DQN (*Sur les actions de mécénat on se rapportera avec grand intérêt au Rapport de Congrès de MJN de 2013 qui développe tous les domaines où elles peuvent se situer et leur régime juridique.*).

Au niveau de chaque office ayant mis au point une RSE, de permettre de « fluidifier » les rapports avec les associés et rendre les collaborateurs plus fiers de travailler dans une entreprise respectant les principes du développement durable (l'expérience des entreprises en RSE démontre que cela contribue à améliorer le travail en équipe et à leur faire prendre des engagements personnels à l'extérieur).

En externe, afin de démontrer aux pouvoirs publics que la profession ne se contente pas d'appliquer des règles législatives, mais les anticipe et qu'elle est soucieuse des problèmes de développement durable car elle les intègre dans sa politique interne.

Par rapport aux clients actuels, pour renforcer la confiance qu'ils ont vis-à-vis de leur notaire. C'est une plus value pour augmenter leur satisfaction.

Par rapport aux clients potentiels c'est une façon de les attirer vers le professionnel notaire qu'il aura connu par une action locale du type mécénat ou action philanthropique. Valoriser une contribution sociétale peut en effet attirer une population qui ne connaît pas bien la profession ou qui en a une image désuète.

Par rapport au tissu local pour accroître la réputation de l'office et créer des liens avec les acteurs locaux.

Vis à vis de l'Union Européenne pour rajouter un argument face au principe de la libre concurrence : le consommateur client sera rassuré de savoir que le professionnel auquel il s'adresse respecte les principes du RSE. C'est un fort argument de « lobbying responsable ».

CHAPITRE VII

COMMENT LE NOTARIAT POURRAIT-IL PROCÉDER ?

Compte tenu de la relative complexité de la démarche et de son coût, **seule la création d'un référentiel propre à la profession paraît imaginable**. L'expérience de la DQN servirait utilement à cet effet. Mais eu égard aux exigences de la norme et des principes posés dans le PACTE MONDIAL, qui exigent de prendre en compte « les

parties prenantes », il semble nécessaire que le travail de réflexion prenne en compte cet élément. Il faut noter que ce terme regroupe les salariés, associés et clients mais aussi les associations de consommateurs, les fournisseurs et collectivités locales. On peut donc imaginer que chaque partie prenante mandate un correspondant auprès de la Commission qui travaillerait sur la RSE.

Par ailleurs un cabinet de consultant connu devrait être sollicité pour aider à la progression de la démarche. La CAISSE DES DÉPÔTS semble pouvoir nous y aider car leur démarche RSE est, semble-il, très développée. Il convient d'éviter de consulter des petits cabinets qui fleurissent semble-t-il, depuis quelques années.

Les rapporteurs du Congrès expriment un vœu en ce sens et souhaitent que la profession mette en place le plus tôt possible une Commission de réflexion sur le sujet.

MJN est prêt à y participer.

TITRE VI

RAPPEL HISTORIQUE DES OUTILS DU SAVOIR-FAIRE

Le « savoir-être » ne peut s'isoler, comme nous l'avons dit ci-dessus du « savoir » ni du « savoir-faire ».

Le « savoir » ... à lui seul pourrait faire l'objet d'un (voire plusieurs) Congrès. Rappelons cependant qu'il n'est jamais totalement acquis et, de ce côté, le Notariat peut s'enorgueillir de la nouvelle obligation de formation continue pour les notaires de trente heures minimum par an : c'est une des professions juridiques à exiger un tel quota d'heures. Mais là n'est pas notre thème.

Le « savoir-faire » va toutefois nous retenir dans ce chapitre car, sans celui-ci, le « savoir-être » n'est pas possible. Or il faut reconnaître que ce « savoir-faire » s'est développé pendant tout le xx^e siècle dans le monde de l'entreprise ... et le Notariat y a travaillé de façon magistrale depuis plus de cinquante ans. Tant des recherches, de Commissions, de Congrès qui, petit à petit ont « fait avancer les idées » !

Nous tenons ici à lancer un « coup de chapeau » à tous ceux qui ont tant travaillé en ce sens dans la profession, de la Conférence du Plan à l'Acte Authentique Électronique... et dont certains ne sont plus là.

Difficile cependant de se lancer dans ce petit historique du « savoir-faire notarial » sans rappeler l'histoire générale du management car, comme le disait en 1989 H. MINTZENBERG « Le xx^e siècle restera comme le siècle du management ». Le Chapitre suivant en reprend donc les grandes lignes, avant de voir comment le Notariat a « pris le tournant du management ».

CHAPITRE I

UN PETIT HISTORIQUE DU MANAGEMENT

Section I – L'organisation scientifique du travail (1910-1930)

C'est dans les années 1910 que paraissent les deux ouvrages fondateurs du management moderne avec « Les principes du management scientifique » de F. TAYLOR et « Administration Industrielle et Générale » de H. FAYOL. Le premier imagine l'**approche scientifique et rationnelle du travail** qui est alors appliquée par H. FORD avec les chaînes d'assemblage, la production en série et la standardisation des automobiles dans ses usines de DÉTROIT. Le taylorisme repose sur 3 principes majeurs : une organisation de la production fondée sur la séparation entre production et exécution, le découpage des activités en tâches élémentaires et non qualifiées et le salaire au rendement. Cette organisation est censée faire le bien de tous.

Le second, cherche à promouvoir sa vision de la direction des fonctions dans l'entreprise (fonctions techniques, commerciales, financières, de sécurité, comptables et administratives). Si les cinq premières sont confiées à des spécialistes, la sixième est le propre du dirigeant qui doit à la fois prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler.

Ceux-ci n'oublient pourtant pas le facteur humain : c'est ainsi qu'H. FORD demande des rendements élevés mais pratique de bons salaires, ce qui se révèle d'ailleurs nécessaire pour limiter la rotation rapide des ouvriers qui n'apprécient guère le travail « à la chaîne » (Voir à ce sujet le CHAPLIN des « Temps modernes »). Ce « donnant-donnant » restera dans l'histoire comme la base du « compromis fordien ».

Le facteur humain, petit à petit, va surgir et se développer avec une femme, M. PARKER FOLLET qui, en 1920 constata, alors que la plupart des entreprises aux USA et au Royaume Uni avaient adopté l'organisation scientifique du travail, que la vision mécaniste de l'homme ne respectait pas la dignité et la compétence de l'ouvrier. Elle prône alors un **management respectueux** avec des dirigeants exerçant un pouvoir « avec » plutôt que « sur » les collaborateurs (son principal ouvrage, « L'expérience créatrice » est alors remarqué par sa nouveauté).

Section II – L'influence de la psychologie (1930-1960)

Dans les années 1930 une équipe de chercheurs de HARVARD pilotée par E. MAYO découvre que les ouvriers travaillent mieux quand la hiérarchie s'intéresse à leurs conditions de travail dans l'atelier et leur vie hors de l'usine.

L'importance de la **motivation au travail** a été approfondie ensuite par A. MASLOW qui a repéré 5 types de besoin chez l'homme et les a hiérarchisés sous forme de pyramide. Son hypothèse est que l'on ne cherche des satisfactions de niveau

élevé comme la reconnaissance sociale, l'estime de son entourage et le sentiment de réalisation de soi, que lorsque les besoins physiologiques et sécuritaires sont assurés (les besoins de base sont le socle de la **pyramide** et les autres au sommet). Bien que non contestée sur le principe sa thèse a, par la suite, été partiellement controversée, car ne tenant pas compte du fait que tout homme, même vivant dans des conditions difficiles, a besoin de contacts sociaux et de reconnaissance.

En France c'est alors M. CROZIER, en 1961 qui avec « L'acteur et le Système » ouvre un champ de réflexion encore plus large : il faut prendre en compte la **complexité humaine**. L'homme ne peut être enfermé dans des procédures et systèmes hiérarchiques rigides : il n'est pas totalement contraint, son comportement étant le résultat d'une stratégie relationnelle. Sa décision est rarement optimale car limitée par son information, sa situation et son exigence. En bref, l'homme repère les zones d'incertitude dans lesquelles il se crée des marges de liberté pour atteindre ses propres objectifs, souvent différents de ceux de l'entreprise ou de l'organisation.

La complexité de l'humain est également à la base des études de **SIMON** et **MARCH** avec leur thèse de la « rationalité limitée » qui démontre qu'en pratique le décideur n'a ni le temps ni l'envie de parcourir toutes les étapes logiques d'une prise de décision (une idée claire, des informations sur les avantages et inconvénients de chaque option, puis une prise de décision) mais que faute de temps et d'envie, il s'arrête à la première, sans rechercher l'optimum.

Section III – La planification stratégique (1960-1970)

Cette préoccupation de l'humain s'atténue alors pour faire place aux USA aux idées de chercheurs, dont la figure la plus connue est I. ANSOF qui exploitent alors la **technique de planification** déployée lors de la seconde guerre mondiale pour organiser l'effort de guerre américain. L'objectif est d'aider les dirigeants, par une planification stratégique, à se projeter dans l'avenir. Après avoir déterminé les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport aux données internes et externes, on détermine un plan stratégique.

Section IV – Le management par la Qualité (1970-1990)

Arrive alors la crise pétrolière des années 1970 qui secoue l'économie occidentale. Les entreprises font face à un nouveau défi car elles ne sont plus en position de force face à la demande : il leur faut produire mieux et plus vite pour conserver la clientèle et ses parts de marché. Leur politique va alors changer pour satisfaire le client le plus vite possible et faire face à la concurrence. Elles se tournent vers un **management stratégique**.

Arrive alors l'ère de la **qualité**. Ce sont encore des américains, W. DEMING et J. JURANT qui développent ce nouveau concept **inspiré du JAPON**.

En effet ce pays affiche une croissance soutenue, alors que les pays industriels sont enfoncés dans la crise. De nombreuses missions d'études envoyées au Japon

découvrent alors ce qu'on a dénommé ensuite, le « toyotisme ». En effet, chez Toyota était née dans les années 1950, une nouvelle méthode d'organisation de la production inspirée de la grande distribution. Les Japonais avaient remarqué que les supermarchés s'attachaient à ajuster, au plus près, les stocks disponibles en rassemblant et en communiquant immédiatement à la Direction les ventes observées en caisse. Ce dispositif, ensuite adapté à l'industrie, a permis d'ajuster la production au niveau de la consommation.

Avec cette nouvelle politique d'entreprise, le flux d'information tel que pratiqué par le fordisme est complètement inversé : les tâches réalisées à chaque étape n'obéissent plus à des objectifs définis par la Direction, mais sont **dictées par le consommateur**.

Par ailleurs – et ce sont là les deux plus grandes nouveautés qui vont amener à la politique de la qualité – ces entreprises mettent en place des équipes de travailleurs autonomes qui se répartissent les différentes tâches à réaliser (afin de travailler de la manière la plus flexible). En outre l'organisation d'un contrôle qualité par des « **cercles de qualité** », composés d'ouvriers et de cadres, permet, non seulement d'améliorer les produits par leur recherche de solutions nouvelles, mais aussi de veiller à la maintenance et à la sécurité des installations.

Les USA ont vite été conquis par ce système en constatant que dans les usines, implantées par TOYOTA dans leur pays, les ouvriers américains se sont tout de suite adaptés à ces nouvelles méthodes. Et pourtant beaucoup estimaient alors que seule la culture japonaise reposant sur l'harmonie, l'esthétisme, la discipline et l'adaptabilité expliquait cette efficacité... comme en matière d'art floral (ikebana) où chaque fleur doit être combinée avec les autres, de façon à ce que l'originalité de chaque élément soit mise en valeur !

Par ailleurs TOYOTA a vite prouvé que sa production de voitures comportait beaucoup moins de défaut que ses concurrents. De plus l'entreprise s'est démontrée capable d'ajuster sa production plus rapidement que les autres aux demandes du marché.

Le management par la qualité est alors adopté par les USA puis fait le tour du monde. Il arrive en France avec un complément basé sur la participation du personnel : on fait appel à l'initiative, à l'autonomie, à la responsabilité et à l'esprit d'équipe. Ce sont H. SYRIEX et G. ARCHIER qui en ont été les promoteurs avec « L'entreprise du troisième type » (1984), invitant à encourager les projets émanant de **groupes de qualité**, constitués de salariés et de cadres intermédiaires, ce qui a été dénommé « **management participatif** ».

La profession avait déjà probablement deviné alors l'intérêt de la qualité car ces deux auteurs ont participé en 1986 aux **États Généraux de la Conférence du Plan** (créés par la profession en 1979) et ont sensibilisé les notaires, pour la première fois, à son éventuelle application pour le Notariat.

Section V – Vers un nouvel humanisme du management ?

À la fin des années 1990 l'essor de l'économie de l'information et des réseaux amène un nouveau concept qui est le management par la « **gestion du savoir** ».

L'innovation technologique, la veille commerciale et la gestion des compétences apparaissent au cœur de la réussite.

À la même période P. DRUCKER, auteur de « La pratique de la Direction des Entreprises » estime que les seuls facteurs qui font progresser les entreprises sont : la **compétence**, la **capacité d'innovation**, l'**attention portée aux clients** et une **organisation du travail qui respecte les hommes**.

Un retour aux années 1920 où M. FOLLET insistait sur l'humanisme ? On peut le penser puisque les nouvelles approches placent davantage le cœur de la réflexion sur les questions liées à la motivation, à l'adhésion et à l'intégration des individus au sein de l'entreprise.

La **gestion des ressources humaines dispose maintenant d'une palette d'outils pour motiver, mobiliser et valoriser ce qu'on nomme le capital humain de l'entreprise**.

Et pourtant... les souffrances au travail et le malaise des cadres indiquent qu'un investissement personnel n'est pas toujours source d'épanouissement puisqu'il peut mener au « burn out ».

Faut-il repenser le management en 2014 ? Il est à ce jour très décrié par certains auteurs qui estiment qu'il ne vise qu'à cacher les vices du pouvoir, à manipuler le personnel et même répondre aux angoisses des dirigeants en mal de modèle de conduite (voir à ce sujet « L'homme qui croyait au management » de A. Villette).

Beaucoup de chercheurs estiment que seules des méthodes alternatives, encore marginales, permettront un meilleur être dans le monde de l'entreprise.

CHAPITRE II

NOTARIAT ET MANAGEMENT

Section I – Les premiers pas du management notarial

Longtemps les offices notariaux ont été considérés comme des entités « à part » plus proches d'une administration que de l'entreprise (la fonction d'officier public étant considérée comme primordiale). Mais dès 1978 paraît un ouvrage écrit par un notaire, D. HECK, qui en surprend plus d'un : « **J'organise mon étude** » évoquant, pour la première fois l'importance de la communication, le choix des collaborateurs et l'imagination au travail.

L'année suivante est créée la **Conférence du Plan**, à l'initiative de M^e CACHIA. Elle fait ressortir dans ses travaux qui ont duré plus de 10 ans, l'importance pour la profession d'idées neuves en lien avec les transformations de l'environnement

économique et social. C'est ainsi qu'elle a insisté sur l'importance de la gestion, de la comptabilité analytique et du management.

Le Notariat réalise alors à quel point la satisfaction du client devient essentielle, que les collaborateurs doivent en être conscients, mais qu'ils ont aussi leurs exigences et qu'enfin les pouvoirs publics et nationaux ont, eux aussi, les leurs. **Le repli sur soi et le retranchement derrière le statut d'office public n'est plus de mise.**

Il est désormais clair que l'office notarial, comme toute entreprise responsable, doit s'inscrire dans la durée.

Section II – Les novateurs de la Démarche Qualité

De 1990 à 2003, bien qu'aucune méthode particulière n'ait été adoptée par la profession pour se lancer dans la Démarche Qualité, un certain nombre d'offices ont entrepris de la tenter. Certaines ont retenu la norme Iso de l'époque qui avait été mise au point pour les entreprises manufacturières et qu'il a fallu adapter (une cinquantaine d'offices), d'autres (une dizaine) ont suivi les normes d'ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et Organisations) dont le siège est à LYON), d'autres (une trentaine) ont créé leur propre méthode avec un consultant.

Il restait cependant à trouver une méthode propre à la profession pour que tous les offices, petits et grands, puissent entrer dans la démarche.

Et il est vrai que, de plus en plus de notaires en devenaient demandeurs car les formations au management se sont alors multipliées. On n'oubliera pas, à ce sujet, l'Université du Notariat de JOUY-EN-JOSAS où le **Professeur PAPIN**, enseignant à « HEC-Entrepreneur » a mis au point, dès 1990 une formation « renforcée » au management destinée aux notaires, laquelle sur 3 sessions d'une semaine, leur permettait d'obtenir un Diplôme en management. En tout cas ceux qui y ont participé en ont retenu son excellent niveau et une riche expérience sportive car... le stage se terminait par un « saut en parachute » histoire de se prouver qu'il faut « oser » ! (voir le dernier ouvrage passionnant du Professeur PAPIN paru en 2013 « le Nouveau Manager »).

De son côté MJN, réfléchissant à cette question depuis plusieurs années a, en 1994 organisé un Congrès très novateur sur ce sujet à La Rochelle, sous la Présidence de M^e DECLERCQ (MC VALDENNAIRE étant alors Présidente de MJN).

Celui-ci a marqué tous les congressistes et eu beaucoup d'influence par la suite dans la profession.

Restait cependant à rechercher une **méthode applicable au Notariat.**

Ceci a été une des raisons de la **création de NEQ** (Notariat et Qualité) en 1997 menée par MC VALDENNAIRE, association émanation de MJN dont la particularité était d'être composée de notaires et de consultants dans des domaines divers (organisation, ressources humaines et psychologie). Durant 4 ans cette association a recherché comment mettre au point cette méthode.

Petit à petit la qualité a fait son chemin (grâce notamment à la persévérance de MC VALDENNAIRE et A. VOIDE), aboutissant en 2002 à la création au CSN d'un groupe de travail de la Qualité animé par Me CALZAC. Puis à l'adoption, sous la Présidence d'A. ROTH, par l'Assemblée Générale du CSN, dans sa séance du 29 Avril 2003, du schéma directeur de la Politique Qualité.

Section III – La DQN enfin !

Un Comité de Pilotage a alors été créé au CSN afin de mettre au point une méthode spécifique à la profession, basée sur la nouvelle norme internationale ISO 9001, version 2000, qui venait d'être conçue spécialement pour les entreprises de prestations de services et qui, enfin, « collait » bien aux besoins de la profession.

Qu'est-ce qu'une norme Iso ?

Pour répondre à une demande des consommateurs, les normes ISO ont été créées en 1987, notamment la famille des normes ISO 9000. Ces normes ont été revues en 1994 puis en 2000 toujours pour mieux répondre aux besoins du marché.

La norme ISO 9001 a suivi le même parcours mais son évolution est plus marquée. À l'origine, la norme ISO 9001 concernait un produit ou un service. Aujourd'hui elle concerne le processus qui permet de produire le produit ou le service commercialisé. Le label existe depuis 1987.

Historique du label :

En 1959 L'OTAN a mis au point des normes de qualité pour ses fournisseurs afin de garantir des matières de haute qualité sur le front. Seuls les fournisseurs qui répondent à ces normes de qualité pouvaient fournir l'OTAN. Ces normes ont été révisées en 1969.

Grâce au succès de l'OTAN, progressivement la demande s'est fait sentir par l'industrie scientifique pour des normes similaires. À différents endroits dans le monde des normes furent élaborées, telles que la British Standards Institution (BSI) et l'Institut de normalisation (NEN) néerlandaise. Par la croissance du commerce transfrontalier le besoin s'est fait sentir d'une norme de qualité mondialement acceptée.

En 1979, un comité technique, l'ISO / TC 176, fut créé. Ce comité avait pour objectif principal de faire de toutes les normes existantes une norme mondialement reconnue. En 1987, le comité a donné forme à son label dans la première norme ISO 9001 officielle.

L'importance de la certification norme ISO 9001 :

La qualité à tous niveaux,

Les certifications norme ISO 9001 sont connues à l'international et représentent donc un gage de qualité.

Les certifications norme ISO 9001 garantissent la qualité à tous les niveaux :

- organisation ;

- management ;
- production ;
- environnement.

Une garantie pour les clients et les fournisseurs.

Les entreprises qui optent pour la certification norme ISO 9001 espèrent être plus compétitives.

La certification norme ISO 9001 est une garantie d'engagement sur le plan de la qualité. Une entreprise certifiée ISO 9001 respecte un référentiel et est soumise à des contrôles qualité. Elle s'engage également à maintenir une amélioration continue.

Les fondements de la certification norme ISO 9001 :

La certification norme ISO 9001 peut être attribuée à toutes les entreprises qui souhaitent avoir une démarche qualité.

Comme de nombreuses certifications, la certification norme ISO 9001 s'appuie sur des règles :

- la connaissance de ses clients ;
- l'implication de tout le personnel, aussi bien les employés, techniciens que les cadres ;
- le management des ressources et/ou des activités comme des processus ;
- le management de l'organisation et de l'efficacité comme des systèmes ;
- la prise de décision à la suite d'analyse ;
- la bonne relation avec les fournisseurs et les distributeurs ;
- l'amélioration continue.

Mettre en œuvre un système de gestion de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001-Version 2008 consiste à :

- démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables ;
- chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue (selon le principe PDCA ou roue de Deming) « Plan Do Check Act ».

Le texte de la norme ISO 9001 aborde les quatre aspects principaux :

- responsabilité de la direction : chapitre 5 ;
- gestion des ressources : chapitre 6 ;
- réalisation du produit : chapitre 7 ;
- mesure d'analyse et d'amélioration continue : chapitre 8.

Elle est basée sur 8 principes de management :

- l'orientation client ;
- le leadership ;
- l'implication du personnel ;
- l'approche processus ;

- la gestion par approche système ;
- l'approche factuelle pour la prise de décision ;
- les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs.

La mise en place de la DQN :

Par ailleurs un financement exceptionnel, par Elan CDC, de la démarche, a été prévu pour inciter tous les offices à se lancer. De plus une liste de consultants formés aux spécificités de la profession a été mise au point pour assister les offices. Enfin des mises en place de formations pour l'ensemble du personnel, ont permis de faciliter le « démarrage » du système.

On notera au passage qu'A. VOIDE a été désigné par le CSN dès 2005 pour présider ce Comité de Pilotage, à la suite de M^e CALZAC. Ce Comité a alors bâti, avec des consultants en organisation et en ressources humaines, une **méthode modulaire basée sur trois niveaux progressifs** déclinées pour le premier en « qualité métier », pour le second en « qualité management » pour le second et en « qualité pré-certification » pour le troisième, afin que chaque office puisse entrer progressivement dans la démarche... et puisse aussi s'arrêter en cours de route en cas de problèmes.

Il faut préciser qu'avant d'entrer dans le premier niveau, un **autodiagnostic** d'évaluation a été considéré par le Groupe comme s'imposant. Celui-ci fait une sorte d'état des lieux de l'existant, une « remise à plat ». C'est un instrument de détection et de mesure des forces et faiblesses de l'office. Son principe de base est qu'il doit être effectué de façon sincère et collégiale avec la participation de tous les membres de l'office (notaires et collaborateurs) et, de préférence, avec un consultant. Il porte sur les relations avec les clients (accueil, information, suivi, satisfaction), le management et la communication (stratégie, ressources humaines, production d'actes), sur l'organisation et les ressources (collaborateurs, prestataires, locaux informatiques) et sur la documentation.

Qu'en a-t-il été de ce diagnostic ? Eh bien il a été une « claque » pour tous ceux qui s'estimaient bien organisés et ont du se rendre à l'évidence : tel n'était pas le cas !

Certains ont même, dès ce constat, décidé de s'arrêter là... Mais la majorité a décidé de continuer, comprenant qu'une position humble, rigoureuse, persévérante et volontaire était la meilleure façon de progresser et qu'une grande ouverture d'esprit était nécessaire.

Par ailleurs la désignation, au sein de chaque office, d'un responsable qualité souvent choisi parmi les collaborateurs, a permis de faciliter la mise en place du système.

Le passage au premier niveau s'est alors fait progressivement. Sorte de « régime primaire de la qualité », il s'attache au « cœur du métier » (conduite des dossiers de vente et successions, accueil et formalités).

Puis, petit à petit, certains offices sont passés au second niveau qui étend les procédures métier à l'ensemble des activités de l'office et introduit des éléments du management.

Quant au dernier, le plus complexe, il a été atteint par les plus dynamiques, respectant les principes posés par la norme Iso, afin d'obtenir une certification par un organisme accrédité.

La certification n'a jamais été posée comme obligatoire, mais a toujours été considérée comme souhaitable pour garantir la pérennité de la démarche. Elle est validée pour 3 ans par un organisme certificateur. À l'issue de ces trois années un nouveau contrôle permet de confirmer ou d'infirmer la certification.

Section IV – Qu'en est-il à ce jour dans la profession ?

Quel a été le résultat de cette démarche ? En 2009, lors du Congrès du Syndicat des Notaires qui a établi un Bilan dans le cadre de son thème « Notariat et Performance », on dénombrait 855 offices ayant terminé le niveau 1, 1211 poursuivant le niveau 2 et 99 l'ayant terminé et 87 poursuivant le niveau 3.

À cette date 100 offices avaient obtenu la certification. Le constat fût alors un peu décevant : 30% des offices seulement étant engagés dans la démarche.

Et pourtant les témoignages des clients, des collaborateurs et notaires sont là pour prouver à quel point cette démarche a changé les choses. Comme le constatent alors, lors du Congrès évoqué ci-dessus, N. LOUATI SAVARIAU et D. CHEVALLIER BOISSEAU : « De par son processus participatif qui donne la parole aux collaborateurs, de par l'envoi de questionnaires aux clients qui permet à ceux-ci d'évaluer le travail fourni et le service rendu, c'est tout un système d'écoute que l'on met en place au sein de l'office. **On passe progressivement d'un « management hiérarchique » à un « management par les compétences ».**

« Le notaire, plus technicien qu'animateur d'équipe, devient un manager qui s'assure de la mise en place des « savoir-faire et savoir-être » nécessaires pour atteindre des objectifs partagés. Les collaborateurs, de simples exécutants, se **muent en participants impliqués dans le développement de l'entreprise notariale. Ainsi la qualité devient l'enjeu d'une équipe qui mobilise l'ensemble du personnel en vue d'offrir un meilleur service à la clientèle ».**

Ces deux rapporteurs ajoutent qu'une plus grande transparence sur l'organisation de l'office permet de révéler le degré d'entente des associés, les missions et responsabilités de chacun et les engagements pris vis-à-vis des clients. Enfin la démarche donne à tous l'envie d'approfondir les formations au management et aux ressources humaines.

Au-delà, comme l'expriment ces rapporteurs, certains estiment même « qu'un complément de formation aux nouvelles techniques et nouvelles connaissances théoriques et comportementales, aptes à faciliter les qualités relationnelles vis-à-vis des clients et au sein même de l'office, s'avère nécessaire ».

On voit ici apparaître notre « savoir-être » : la démarche qualité suscite l'envie d'aller au-delà de l'organisation, vers une démarche en terme de comportement, laquelle va faire l'objet d'un prochain développement de ce Rapport.

Mais auparavant nous voudrions rappeler comment ont été abordés le management et les prémisses du savoir-être dans la profession à travers différents Congrès de nos mouvements volontaires (Congrès de JN et Assemblées de Liaison).

CHAPITRE III

LE MANAGEMENT ET LES PRÉMISSSES DU SAVOIR-ÊTRE À TRAVERS LES CONGRÈS JN ET LES ASSEMBLÉES DE LIAISON

Section I – Le management thème phare du Congrès JN de 1994 et de l'Assemblée de Liaison de 2006

Tous les grands thèmes du management nécessaires pour une compréhension de la démarche qualité ont été abordés dans le **Congrès JN de LA ROCHELLE de 1994**. Il y a pourtant 20 ans... il reste cependant complètement d'actualité !

En effet au-delà des outils « classiques » de cette démarche, figurent des suggestions d'outils nouveaux comme le **Projet d'Entreprise** permettant de mieux cibler la politique à venir de l'office ou comme **l'entretien annuel** avec les collaborateurs, permettant de faire le point et fixer des objectifs, en accord avec ce projet. On notera combien ce Congrès était précurseur car cet entretien n'est devenu obligatoire dans le Notariat que depuis 2001, avec l'application de la dernière Convention Collective.

L'importance du comportement du notaire est également soulignée... mais de façon humoristique par un certain nombre de BD où celui-ci cumule les « gaffes » face aux collaborateurs ou aux clients (par exemple en demandant à un clerc son avis sur un dossier complexe... mais en ne tenant, finalement, pas compte de celui-ci !).

Même remarque en ce qui concerne **l'Assemblée de Liaison de 2006** qui, bien qu'intitulée « Des outils et des hommes, le Consumérisme notarial » contient toute une partie consacrée au « Management dans un contexte d'évolution des outils de production ». Bien que datant d'il y a 8 ans il n'a pas « pris une ride » car il était extrêmement novateur. En effet, au-delà des outils de management individuel des collaborateurs propres au Notariat (qui y sont abordés de façon approfondie) y figurent **d'amples réflexions sur les nouveaux outils de communication et de la connaissance des autres utilisés dans les entreprises**. En effet les rapporteurs estiment que ceux-ci permettront au notaire manager de « mieux appréhender la réalité et permettre l'acquisition de principes d'organisation pour mieux générer les compétences, les performances et renforcer la relation client ».

C'est ainsi qu'apparaissent, pour la première fois à notre connaissance dans un Congrès de la profession, l'analyse transactionnelle, l'analyse des états du moi, les « stroke » (signes de reconnaissance) et le coaching.

Tous ces thèmes vont être à nouveau abordés dans notre Rapport, mais force est de constater qu'en 2006 la profession a été fort surprise que ces concepts puissent s'appliquer au Notariat.

Section II – L'organisation du temps : thème partiel du Congrès de JN de 1990 et de 2004 ainsi que de l'Assemblée de Liaison de 1981

Ce sujet, qui ne constitue qu'un des aspects du management, est un thème récurrent dans la profession, probablement parce qu'il est un souci quotidien tant pour le notaire que ses collaborateurs. Évidemment en 1990 au Congrès de JN, il y a 24 ans, il était dominé par les préoccupations du moment qui nous paraissent « dépassées », par exemple la gestion des appels téléphoniques (l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) nous a fait oublier cette époque où toute la communication passait par le téléphone !).

Lors du **Congrès de La Rochelle en 1994** il a été proposé en annexe une fiche de suivi du temps très pratique destinée à déterminer le coût d'un dossier, tenant compte du temps passé par chaque intervenant sur ce dossier.

Au **Congrès JN de 2004** l'importance de cette gestion du temps a été soulevée par un des rapporteurs en insistant sur la notion de base qui est de bien distinguer **l'urgent de l'important**, laquelle permet de « ne pas se laisser déborder au quotidien » (en effet l'urgent n'est pas nécessairement important !).

L'Assemblée de Liaison de 1981 avait déjà souligné en son temps l'importance, pour l'équilibre personnel du notaire de la gestion de son temps afin de se préserver lui-même et son entourage professionnel, familial et social... allant même jusqu'à souligner **l'importance des loisirs**, seul façon de « rester maître de soi et garder un esprit sain dans un corps sain ».

Section III – Le pilier du Savoir-Être : Éthique et déontologie, thème de deux Congrès de JN (1996 et 2010) et de 2 Assemblées de Liaison (1992 et 2005)

Dès 1992 l'Assemblée de Liaison annuelle soulevait la question de l'éthique et de la déontologie. La morale et l'éthique se confondent-elles ? Vaste sujet sur lequel beaucoup de philosophes d'ARISTOTE à KANT et SPINOZA, se sont penchés durant des siècles. La déontologie se confond-t-elle avec un de ces deux termes ou n'est-elle qu'une « traduction moderne » de la morale ?

Pour J. BENTHAM, son concepteur en 1834, c'est une morale. Son étymologie est, en effet, grecque (deon=ce qui est convenable, logos=connaissance), c'est-à-dire la connaissance de ce qui est « juste et convenable ». Les dictionnaires définissent d'ailleurs la déontologie comme « **La morale professionnelle, théorie des devoirs et des droits dans l'exercice d'une profession** ».

Au-delà du concept, en pratique la déontologie notariale issue du législateur post-révolutionnaire et complétée par la suite (dernier Règlement National en 2011) est-elle trop lourde dans un contexte concurrentiel avec les autres professions juridiques ? Ou est-elle incomplète compte tenu de l'évolution de la profession, avec la création de nouvelles structures juridiques d'exercice ?

Ces sujets, centraux pour la profession ont fait (et feront probablement encore longtemps) débat dans la profession. Il n'y a pas, en réalité un seul Congrès, une

seule Assemblée de Liaison qui ne les a évoqués. Mais la « palme d'or » revient à cette Assemblée de Liaison de 1992 dont le titre était « Agir jusqu'où dans le respect des règlements ? » concluant, après d'amples débats quasi philosophiques, que le Règlement National est nécessaire mais doit être « dépoussiéré ». Il doit prendre en compte l'environnement actuel et surtout l'importance de la communication, la valorisation de l'individu et viser l'amélioration des rapports entre associés.

Son Président, M^e MOURET conclut par ailleurs que l'éthique personnelle est essentielle car : « Il peut y avoir des Lois, des Règlements, des déontologies qui balisent un chemin. Elles ne peuvent déterminer les actions à entreprendre qui dépendent des circonstances, de la qualité des relations entre les hommes et des rapports de force. L'essentiel de ce qui fait la vie d'une entreprise (office ou autre) est remis à la lucidité, l'intelligence, le courage, la liberté et la responsabilité de ceux qui ont le pouvoir d'en décider ».

Une autre Assemblée de Liaison en 2005 portant sur « Les valeurs fondamentales du Notariat » a insisté sur l'importance des **Inspections** pour assurer le respect de ces valeurs, à l'heure où une réforme de celles-ci était en cours. Celle-ci est, en effet, sortie quelques mois plus tard, amenant un changement des modalités de ce contrôle : désormais celles-ci impliquent, au-delà des contrôles habituels, une appréciation sur les potentialités économiques de l'office inspecté.

Le **Congrès de JN en 2006 portant sur « Les pistes du futur »** et présidé par B. RENAUD a, lui aussi, fait des suggestions de modifications du Règlement National, lesquelles ont partiellement été reprises quelques années plus tard, en 2011.

Dans ce nouveau Règlement, on trouvera notamment la nouvelle obligation de **Déclaration de soupçons auprès de TRACFIN** dans le cadre de la lutte, imposée par les pouvoirs publics, de détection du blanchement des capitaux et du terrorisme.

Cette nouvelle obligation, bien que s'expliquant par des raisons politiques fondées, a, alors, été considérée par beaucoup de défenseurs de la déontologie « pure et dure » comme contraire aux principes fondateurs de la Loi de Ventôse basés sur le secret professionnel, le respect de la vie privée du client et sur le rôle de confident du Notaire. Tel a été un des thèmes du **Congrès de MJN de 2010 portant sur « Le respect de la vie privée »** dont son Président H. BAUDERE et son rapporteur général J. CHARLIN ont brillamment démontré que le notaire passe alors de rôle de confident à celui de « d'inquisiteur masqué », voire « d'auxiliaire de police » !

Heureusement, comme ils l'ont bien souligné, que, par d'autres aspects liés à l'évolution des mœurs et aux débuts de législation nouvelle dans ces domaines, le notaire a, désormais, un rôle de **conseil justifiant des ingérences exceptionnelles dans la vie privée des clients**. Et là nos amis ont étudiés quantités de nouveaux domaines dans lesquels le rôle du notaire, conseil des aspects juridiques de ces décisions de vie privée, peut s'avérer essentiel. Telle la PMA (Procréation Médicale Assistée), la GPA (Gestation pour Autrui), l'accouchement sous X, le transsexualisme, le don du corps à la science, le don d'organe et, bien sûr le mandat de protection future.

**Section IV – Avant de « Savoir-Être » on « Est » :
le notaire doit « mieux se connaître » :
thème partiel des Congrès de JN de 2005 et 2002**

« Connais-toi toi-même » disait SOCRATE : le notaire se connaît-il ? Vaste sujet car nous sommes tous fait de ce que l'éducation, l'enseignement, le milieu familial et social nous ont appris. Ensuite l'Université nous a accaparés, puis la spécialisation notariale a fait de nous des spécialistes de la matière. Donc, sauf parcours professionnel vers d'autres secteurs plus axés sur les sciences humaines, tout ce qui est « psy » a été absent de notre formation.

Il est vrai que, par tendance naturelle on peut être sensible et tourné vers les autres, être à leur écoute. C'est même un pan essentiel du métier. Mais être à l'écoute de soi-même c'est beaucoup plus difficile...

Alors certains ont-ils osé lors de Congrès, se pencher sur le sujet ?

On s'en était douté le Congrès de LA ROCHELLE en 1994 l'a abordé en commençant par le constat que « chaque manager a ses points forts et faibles, des goûts naturels et des répulsions ». Il faut donc « se connaître soi-même pour définir ses propres objectifs et se donner les moyens de se corriger ». Les rapporteurs rappellent que chaque individu est un panachage de différents traits de caractère avec une émotivité plus ou moins forte, une réflexivité primaire ou secondaire et une activité plus ou moins développée (l'actif vit pour agir, l'inactif agit malgré lui).

Par ailleurs il y est ajouté que le champ de conscience est essentiel (esprit de synthèse ou d'analyse), le « facteur MARS » aussi (la contrainte, l'autorité), le « facteur VENUS » également (la séduction, la diplomatie, la négociation). L'avidité (désir d'être et de paraître) doit aussi être prise en compte. Par ailleurs certains sont introvertis (repliés sur eux mêmes avec une communication difficile), d'autres extravertis (tournés vers le monde extérieur, épanouis dans le milieu social).

Les rapporteurs proposent ensuite le test de BLAKE et MOUTON qui permet de se juger par rapport à des situations mettant l'accent sur le comportement du leader dans son groupe. Ce test permet de repérer le **style dominant du leader** parmi quatre catégories : celle du plutôt « centré sur la tâche » ou plutôt sur « les relations humaines », ou sur « en faire juste assez » ou « rester dans la bonne moyenne » ou enfin « leader d'équipe ».

Par ailleurs (et là ce rapport approfondit des notions jamais évoquées lors des Congrès précédents) il est nécessaire, pour maîtriser la réalité autour de lui, que le **manager puisse faire le vide en soi, s'observer avec recul (pourquoi ai-je dit cela ?) et surtout apprendre à dire oui à la réalité telle qu'elle est (et à non celle que l'on souhaite).**

En outre le Congrès JN de 2004 dont une partie est consacrée au « Constat d'un chef d'entreprise » note l'importance d'une bonne connaissance de ses propres composantes, les positives (qui constituent des moteurs) et les négatives (qui sont des freins). Déterminer si on est plutôt patient ou impatient, extraverti ou introverti, concentré ou non, organisé ou non, pointilleux ou non, se révèle essentiel pour être lucide sur soi même et mieux s'organiser.

Section V – La communication et le comportement dans les rapports avec les clients et les collaborateurs à travers différents Congrès

La façon de communiquer et de se comporter avec les clients est un thème récurrent dans pratiquement tous les Congrès et Assemblées de Liaison, mais on notera particulièrement le Congrès de JN de 1994 et les Assemblées de Liaison de 1981 et 2007.

Le premier le fait avec humour en faisant référence à l'aide de bandes dessinées à des comportements trop laxistes (exemple une veuve inquiète de la date de dépôt de la déclaration de succession... alors que le dossier est prêt mais qu'on a oublié de la tenir au courant).

L'Assemblée de Liaison de 1981 a, elle, insisté sur l'importance d'être « en écoute permanente des besoins du client » ce qui pourrait être facilité par une participation du notaire aux mouvements associatifs.

Celle de 2007 a insisté sur le rôle de **pédagogue** du notaire face à une clientèle plus informée, plus sophistiquée et qui attend des services plus rapides, accessibles et efficaces. Paradoxalement le constat est aussi que ces clients sont plus égocentriques car ils se sentent plus en danger devant la complexité des textes. Ils ont le sentiment qu'il y a toujours un gagnant et un perdant.

Cette Assemblée a également insisté sur l'importance pour le notaire de communiquer directement avec le client en assurant si possible le premier rendez-vous, de même le rendez-vous qui positionne la problématique du dossier. Si nécessaire il doit aussi assurer le rendez-vous complémentaire qui débloque une situation, rassure et dissout les antagonismes.

Quant aux rapports avec les collaborateurs ils sont souvent évoqués tant dans les Congrès JN que les Assemblées de Liaison. Les Ressources Humaines ont même été le thème du **Congrès de JN de 2002 et de l'Assemblée de Liaison de 2004**. Leurs Rapports contiennent quantités de développements sur l'embauche, la formation, les entretiens annuels, la rémunération et les périphériques du salaire. Si les grands principes y sont rappelés, les techniques de communication et de comportement vis-à-vis des collaborateurs n'en sont pas absentes : c'est ainsi que les notions d'écoute active, d'empathie et de reformulation y sont évoquées. De même l'utilisation des questions ouvertes. On note à ce sujet une attention particulière de ces rapports à l'entretien annuel dont tout le monde s'accorde à souligner l'intérêt, mais aussi la difficulté.

Par ailleurs ces rapports soulignent l'importance du rôle de la personne qui gère les ressources humaines dans l'office et déplorent que les petits offices n'aient pas d'appui dans ce domaine : un spécialiste de ces questions dans chaque Conseil Régional serait très utile. Dans les offices plus importants on pourrait imaginer qu'un notaire salarié ait le rôle de Directeur des Ressources Humaines car il connaît les collaborateurs et dispose d'un certain leadership.

Quant aux Assemblées de Liaison de 2006 et 2012, elles font également référence aux collaborateurs : la première, comme on l'a vu précédemment explore les concepts d'analyse transactionnelle, de coaching et d'autres techniques comportementales, la

seconde insiste sur l'incidence de l'utilisation des Techniques de l'Information et de la Communication (TIC) au sein des entreprises et particulièrement des offices. Il en ressort un « aplatissement des lignes hiérarchiques » dont il faut désormais tenir compte.

Section VI – En guise de conclusion

Comme le lecteur peut le constater il semble que « tout a déjà été dit » dans ces nombreux rapports sur une trentaine d'années... et « en rajouter une couche » est-ce nécessaire ? Pour notre part, nous disons « oui » car nous souhaitons explorer encore plus profondément les éléments psychologiques et comportementaux des hommes et femmes qui animent cette belle profession.

TITRE VII

APPLICATION PRATIQUE DU MANAGEMENT ET DE LA QUALITÉ

CHAPITRE I

LE SAVOIR-FAIRE NOTARIAL

Avant d'aborder le « *savoir-être notarial* », objet de notre réflexion, il est bon de rappeler ce qu'est le « *savoir-faire notarial* » du XXI^e siècle.

La définition :

La définition la plus commune du « savoir-faire » est : « l'habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances », en un mot « la compétence ».

Le *savoir-faire* a toujours été en constante évolution dans notre profession, qui a su de tout temps s'adapter aux besoins de notre société, voire les anticiper.

La politique actuelle du notariat vise à positionner le notaire, outre son rôle d'officier public et de son éthique, dans une dynamique d'efficacité, de qualité du service rendu et de satisfaction du client.

Pour qui et comment est appliqué le « *savoir-faire notarial* » ?

L'élément principal, nécessaire, essentiel, dans une Étude de Notaire :

Le CLIENT : raison d'être de l'Étude.

Encore faut-il le garder, comprendre ses besoins, en un mot le fidéliser.

En lui donnant :

SATISFACTION

« La qualité d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins du client » Telle est la définition la plus simple de la notion de qualité.

Comment satisfaire le client ?

5 paramètres essentiels du « *savoir-faire notarial* » qui doivent toujours être en constante évolution pour obtenir la **SATISFACTION** du client :

- 1) L'ACCUEIL
- 2) LE MILIEU
- 3) LES COLLABORATEURS
- 4) LES MOYENS
- 5) LES MÉTHODES DE TRAVAIL

Ces différents paramètres vont être énoncés d'une façon schématique car il s'agit plus d'une liste non exhaustive de conseils pratiques adaptables à chaque étude.



Section I – L'ACCUEIL

Ce sont les règles d'organisation concernant l'accueil dans l'étude.

L'accueil est la 1^{re} *image de marque* de l'étude, et le 1^{er} paramètre de la satisfaction du client.

Les besoins du client :

- être pris en considération rapidement ;
- être réellement accueilli ;
- être orienté dans la bonne direction ;
- attendre dans de bonnes conditions.

Contact direct du client avec l'étude.

I/ Physique

Localisation géographique de l'étude (trajet, plan, parkings).

Importance de la personne choisie pour effectuer l'accueil :

- disponible, aimable, polie ;

- bonne présentation, avenante, souriante ;
- gentille, patiente, à l'écoute ;
- ayant des connaissances juridiques.

II/ Téléphonique

Répondre avant 3 sonneries.

- Qualités indispensables de la standardiste :
Polie, patiente, discrète, aimable.
- Répondeur :
Message d'attente, musique d'attente,
Messages horaires, ouverture, fermeture exceptionnelle de l'étude,
- Système d'affichage des dossiers lors des appels,
- Gestion des rappels par une inscription sur l'agenda des différents appels à traiter ou grâce au logiciel de gestion des appels.
- Rappels rapides des clients (journée) pour notaire ou collaborateurs,

Grand principe : toujours rappeler.

- Ligne directe pour chaque collaborateur : cela évite également l'encombrement du standard.

III/ Salle d'attente

- Discrétion, confidentialité (si possible salle fermée vitrée),
- Confortable, sièges de bonne qualité, agréable (fleurs, plantes),
- Présentoir avec dépliants et fiches d'informations juridiques à emporter (éviter les magazines réservés aux professions où l'attente est longue !),
- Éviter les attentes (- de 10 mn).

Ponctualité des rendez-vous.

IV/ Courrier

Prise en considération rapide du courrier entrant et sortant :

- Entrant :
Ex : réunion courrier journalière (café) 8 h 30 - 9 h 00 (Présence de tous les collaborateurs), pour dépouillement, distribution, répartition : moment privilégié et moyen très efficace d'échanges et discussions sur dossiers en cours, difficultés rencontrées,
- Sortant :
Règles d'envoi du courrier :
Courrier à signer par le Notaire,
Courrier à signer par le collaborateur,
Affranchissement normal ou rapide (économies non négligeables),

Planification des séances de signature du courrier,
Horaires à respecter pour signatures et courriers urgents,
Machine à affranchir reliée à sa balance (automatise et fiabilise l'affranchissement).

V/ La télécopie

Organisation de la circulation des télécopies sans destinataires,

Méthodes de centralisation et de distribution, casiers,

Papier couleur afin d'attirer l'attention.

Ou

Gestion électronique des télécopies évitant la distribution, les casiers et le papier couleur.

VI/ Le courrier électronique

Adresse mail pour chaque collaborateur,

Attention à la provenance des mails pas clairement identifiables (risque de virus),

Possibilité de se désabonner des publicités reçues par mail.

Section II – Le MILIEU (environnement de travail)

Il s'agit ici de l'espace de travail et les installations nécessaires à la bonne prestation des services de l'Étude.

Image de marque de l'étude,

et 2^e paramètre de la **satisfaction du client.**

Les locaux

– Pour le public :

accueillants, modernes, bien éclairés, rangés ;

pratiques, sécurisés ;

salle réservée aux signatures électroniques des actes (AAE, écrans multiples ou grand écran, tablette).

– Pour les collaborateurs :

confortables ;

sécurisés ;

rangements pratiques ;

lumineux.

Les agencements

– Pratiques pour accès et rangement ;

– Sécurisés pour éviter tout accident.

Les archives

- Minutes et dossiers ordonnés et bien classés (et expurgés) ;
- Rangement et classement faciles pour recherches aisées et rapides (Afin d'éviter les pertes de temps en recherche).

La sécurité

- Document unique d'évaluation des risques professionnels (obligatoire) ;
- Installations électriques : diagnostic électricité ;
- Extincteurs, détecteurs de fumée ;
- Plan d'évacuation des locaux ;
- Protection :
 - Coffre-fort anti-feu
(pour testaments, donations entre époux, comptabilité, documents importants, clés USB, disquettes GEDE, etc...) ;
 - Armoire à clés, sans nom mais avec n° et répertoire pour biens à vendre ou à louer (Éviter les vols de clés) ;
 - Alarme locaux Étude.
- Assurances incendie, responsabilité à jour.

Section III – LES COLLABORATEURS

Ensemble des collaborateurs effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité de la prestation.

Image de marque de l'étude,

et 3^e paramètre de la **satisfaction du client.**

1) La personnalité

- Responsable ;
- Reconnu pour ce qu'il est et ce qu'il fait (ne pas hésiter à lui adresser des compliments) ;
- Respecté ;
- Heureux dans son travail.

2) La compétence

- Plan de formation annuel (lors de l'entretien annuel) ;
- Stages de formation (2 à 3 par an) ;
- Veilles juridiques internes à l'étude régulières (ex : 1^{er} et 3^e Jeudi du mois de 9 h à 9 h 30).

3) La gestion des ressources humaines

- Convention collective et droit du travail ;
- Contrats de travail à jour ;

- Délégué du personnel selon l'importance de l'étude ;
- Règlement intérieur (obligatoire au delà de 20 salariés, mais conseillé en deçà) ;
- Horaires de travail affichés ;
- Entretiens annuels ;
- Réunions journalières courrier ;
- Anniversaires (pourquoi pas les fêter ?) ;
- Repas vacances été (juillet) et fin d'année (décembre) ;
- Pour les études engagées dans la qualité :
 - Réunion qualité mensuelle (fiches de progrès, dysfonctionnements, etc....),
 - Réunion annuelle.

4) Le dialogue social

À faciliter et entretenir :

- Entre collaborateurs ;
- Avec le Notaire.

Section IV – LES MOYENS

Ce sont les équipements nécessaires à la bonne prestation des services de l'Étude.

Image de marque indirecte de l'étude,

et 4^e paramètre de la **satisfaction du client.**

- **Matériels informatiques** performants
(SAV efficace et rapide) ;
- **Photocopieuse-fax-mail** puissante, rapide, couleur, tiroirs grande capacité, tiroir papier brouillon recyclé
(Service Après Vente-SAV-efficace et rapide) ;
- **Machine à affranchir** le courrier reliée à la balance (automatise et fiabilise l'affranchissement) ;
- **Broyeur papier** pour destruction sécurisée des documents ;
- **Agenda électronique** à la portée de tous (agenda papier à proscrire : on ne sait jamais où il se trouve...) ;
- **GED**, Gestion électronique des documents (pour tous les actes, déclarations de successions, enveloppes testaments, expertises, études patrimoniales) ;
- **Bibliothèque** à disposition de tous :
 - Jurisclasseur ;
 - Version numérique des revues, encyclopédies ;
 - Revues : Semaine juridique, Defresnois et autres ;
 - Périodiques ;
 - Études CRIDON ;

- Documentations diverses ;
- **Ligne téléphonique** personnelle pour chaque collaborateur ;
- **Adresse électronique** personnelle pour chaque collaborateur ;
- **Liste des fournisseurs** avec classement prix, efficacité et rapidité pour SAV,
- **Télé@ctes et télépublication** ;
- **A A E**, signature électronique - MICEN (gain de temps, sécurité, image de modernité de la profession).

Section V – LES MÉTHODES DE TRAVAIL

Il s'agit de la gestion des documents d'origine interne ou externe ayant une incidence sur la qualité.

Image de marque indirecte de l'étude,

et 5^e paramètre de la **satisfaction du client**.

- **Processus écrits** afin de faire connaître et préserver le savoir-faire (pouvoir le transférer facilement) :

- Successions,
- Ventes immobilières,
- Ventes fonds de commerce,
- Sociétés,
- PACS,
- Adoptions,
- Mandat de protection future,
- Changement de régime matrimonial,
- Négociation,
- Gérance,
- Comptabilité,
- Etc...

Ce système documentaire comprend tous les documents créés au sein de l'étude pour parer aux risques de non-conformité des dossiers et de non satisfaction du client.

Extrême rigueur tant au niveau du suivi des dossiers que dans leur tenue.

Toute l'étude a les mêmes méthodes de travail.

- **Référent**

En cas d'absence pour vacances, maladie ou autres, le collaborateur doit informer l'un de ses collègues de ses dossiers en cours.

- **Réduction des coûts cachés** : quelques pistes

Économie de papier

- Comparer et tirer les prix,
- Réutiliser les feuilles papier imprimé 1 face :

pour brouillon,
 pour alimenter le tiroir spécial de la photocopieuse,
 pour formules et modèles d'actes.
 pour doubles de lettres.

- Tirer correspondances, actes, annexes, en recto-verso.

Économie d'eau

- Chasse d'eau toilettes : double poussoir économique.

Économie d'électricité

- Éteindre les lumières des bureaux inoccupés,
- Éteindre les ordinateurs chaque soir.

Économie d'affranchissements courrier

- Machine à affranchir reliée à sa balance,
- Tri courrier lent, normal,
- Vérifier l'exactitude et la justesse des adresses,
- Utiliser le plus possible Internet.

Économie de temps

- Classement :

Tri dans les dossiers (expurger les éléments inutiles),

Classement rigoureux des minutes et des dossiers.

- Déclassement :

Intercalaires personnalisés lors de l'emprunt de minute ou de dossier,

- Ouverture des dossiers :

Notices-questionnaires correctement et complètement remplies.

- Rejets - Refus

À éviter au maximum.

Économie fournitures de bureau

- Comparer les prix,
- Tirer les prix.

Économie de chauffage

- Régler locaux occupés et inoccupés, week-end, été-hiver.

Économie contrats assurances, prestations, fournitures

- Revoir et renégocier régulièrement tous les contrats de l'Étude.

CHAPITRE II

COMMENT SAVOIR SI LE CLIENT EST SATISFAIT ?

En mesurant l'efficacité.

Comment ?

- Par le **questionnaire de satisfaction** envoyé au client avec le contrat et le décompte des frais,
(réponses : 30 à 40 %)
- Par le nombre de **réclamations**,
- Par les **fiches de progrès**,
- Par les **baromètres** mis en place : tableau de bord, objectifs,
- Par les **audits internes**,
- Par le « **bouche à oreilles** ».

En cas d'insatisfaction, le client en parlera à **11** personnes.

En cas de satisfaction, le client en parlera à **3** personnes.

La mésaventure est une aventure qui se raconte...

Un client mécontent doit être rappelé sous 48 h.

Un client qui émet une réclamation est un client qui vous aime !

La lettre de réclamation est un outil très puissant :

- 55 à 70 % des mécontents feront à nouveau appel à l'étude si on leur répond rapidement.
- Le taux passe à 95 % si on répond vite et bien :

Réponse rapide : réponse dans les 15 j ou au moins précédée d'un accusé de réception dans les 48 h.

Une réclamation ne doit pas être vécue comme une sanction mais comme une chance de conserver ses clients et progresser.

CHAPITRE III

LES OUTILS DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

Il y a lieu tout d'abord d'insister sur le fait que :

- dans la Démarche Qualité, on cherche à satisfaire les clients et donc à les fidéliser ;
- la qualité est l'affaire de tous et plus encore de chacun ;
- il n'y a pas de Qualité sans progrès, il n'y a pas de progrès durable dans une étude sans la résolution définitive des problèmes de non-qualité détectés au quotidien (cf outils actuels).

La démarche « **Management Qualité** » s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale de développement de la profession.

Elle a pour objectif d'améliorer la qualité du service notarial et de développer les pratiques managériales.

S'adressant à tous les offices notariaux, quel que soit leur profil, elle est structurée en deux volets :

Cap Management et **Cap Qualité**, composés de différents outils conçus sur mesure pour les offices notariaux.

Pour répondre aux besoins exprimés, développer les capacités managériales et entrepreneuriales des notaires, un grand projet a été lancé pour créer une « boîte à outils » du management notarial.

1) Cap Management comprend :

- « **Les clés du management** » : huit fiches pratiques conçues pour le notaire chef d'entreprise autour de quatre grands thèmes de management :

La stratégie de l'office,

Le rôle du dirigeant,

La gestion des équipes,

Le développement durable.

- « **Le projet d'entreprise** » : ce logiciel de management, inédit pour une profession du droit, permet aux notaires de réaliser un plan d'action stratégique pour leur office (Positionnement, organisation interne, investissement...) et de développer leurs compétences dans le domaine de management d'une entreprise.

2) Cap qualité vise à améliorer l'organisation de l'activité dans l'office :

- « **Qualité découverte** » permet de réaliser huit actions d'amélioration concernant :

- la relation client ;

- les formalités ;

- la comptabilité ;

- les technologies.

- « **Qualité globale** » permet d'entreprendre une démarche pouvant aller jusqu'à la certification ISO 9001 de l'office.

L'ensemble des applications et outils sont à la disposition des offices sur l'intranet du notariat.

Un recueil de formations Management Qualité habilitées au titre de la formation continue est également à la disposition des instances notariales pour organiser des stages répondant aux besoins des notaires.

Un grand projet est en cours de développement, afin de soutenir le développement des pratiques « management qualité » dans le notariat : la création d'un intranet entièrement dédiée au management et à la qualité, qui sera mis en ligne d'ici fin 2014.

TITRE VIII

DÉFINIR LE SAVOIR, LE SAVOIR-FAIRE ET LE SAVOIR-ÊTRE

Les notions de savoir, de savoir-faire et de savoir-être sont souvent liées à la compétence. Il existe plusieurs définitions, plusieurs avis sur cette dernière notion. Est-ce que la compétence est constituée du savoir, du savoir-faire et du savoir-être ? Pouvons-nous envisager la compétence sans savoir-être ?

L'association Française de Normalisation (AFNOR) indique que la compétence est la « mise en œuvre en situation professionnelle de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité » - norme AFNOR X50-750.

D'autres définitions s'attachent à la notion de validation. C'est-à-dire que la compétence peut être validée, observée.

Le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) définit la compétence comme : « la combinaison de savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable ». Les mots : « combinaison, comportements, contexte précis » renvoient à la définition du savoir-être comme nous le verrons ci-après.

L'expérience montre la nécessaire vigilance par rapport à la sémantique. Nous rencontrons en entreprise des discussions interminables car deux personnes ne définissent pas un mot de la même façon, ce qui est la source de malentendus. L'énergie des interlocuteurs est alors mobilisée par chacun pour prouver que sa définition est la bonne, au lieu d'être mobilisée pour l'action, la décision, la production...

Les juristes que vous êtes sont habitués à une définition précise, un vocabulaire partagé par l'ensemble de la profession... et là, nous vous proposons de réfléchir à la notion de savoir-être sans être en capacité de vous dire : « Voilà la bonne définition ! ».

Vous trouverez dans les lignes qui suivent une opinion, avec comme postulat que votre opinion est aussi pertinente que la nôtre, et qu'il y a d'autres opinions différentes qui sont tout aussi respectables.

Nous allons dans les paragraphes ci-après définir les notions de savoir, savoir-faire et savoir-être, notre conclusion portera sur la définition du mieux-être.

SOUS-TITRE I

Le savoir

Le Larousse définit le savoir de la manière suivante : « Ensemble cohérent de connaissances acquises au contact de la réalité ou par l'étude ».

Pour le sujet qui nous intéresse, le savoir est la connaissance, le contenu, ce que nous pouvons restituer car nous l'avons mémorisé par l'étude ou par l'expérience. Une notion de savoir théorique ou technique.

Prenons deux exemples : Madame NOTAIRE poursuit des études à la faculté de droit pour acquérir le savoir. Elle maîtrise la législation applicable aux successions. Le code civil n'a pas de secrets pour elle. De même, lorsque Madame NOTAIRE était stagiaire, elle a appris à lever un état hypothécaire.

Cette définition semble obtenir l'accord des différents auteurs, tout comme la définition du savoir-faire.

SOUS-TITRE II

Le savoir-faire

Le Larousse définit le savoir-faire comme l'« ensemble des connaissances, expériences et techniques accumulées par une personne ou une société, que l'on peut mettre à la disposition d'autrui, à titre onéreux ou gratuit ».

Le savoir-faire nécessite une action, une capacité, une habileté. C'est la mise en œuvre du savoir.

L'association Française de Normalisation (AFNOR) définit le savoir-faire comme la « mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une habileté pratique dans une réalisation spécifique ».

Conservons notre exemple : Madame NOTAIRE est en capacité de liquider la succession de Monsieur DEFUNT en tenant compte de la situation spécifique de ce dernier. Ce qui revient à mettre en œuvre une connaissance, un savoir et combiner cette connaissance, ce savoir avec les éléments spécifiques au dossier de succession pour obtenir un résultat dans une situation donnée.

Après ces deux notions de savoir et de savoir-faire, entrons dans la complexité. Comment définir le savoir-être ?

SOUS-TITRE III

Le savoir-être

Comme pour de nombreux concepts, il existe plusieurs définitions du savoir-être.

Force est de constater que bien souvent nous savons ce qu'il convient de faire mais... nous ne le faisons pas. Le savoir-être ne peut pas être intellectuel, il ne se réduit pas à une liste de comportements qui correspondraient et que nous pourrions énumérer. Le savoir-être se traduit en action. Il s'agit du comportement adopté, non pas du comportement que nous sommes capables d'adopter et que nous n'avons pas eu.

Après avoir évoqué ensemble la définition du savoir-être, nous vous proposerons des pistes de réflexion pour que chacun s'approprie la notion.

CHAPITRE I

DÉFINITION

Le savoir-être concerne une attitude, un comportement, des qualités personnelles... cela touche l'être. Nous serons certainement d'accord sur le fait que certains comportements ne sont pas du savoir-être... mais il n'y a pas qu'une seule façon d'être.

J'exerce le métier de coach, ma vision du savoir-être est certainement déformée par mon activité. Le coach que je suis se positionne avec humilité. Qui suis-je pour dire là c'est du savoir-être notaire et là non ? Il y a autant de savoir-être notaire que de notaires, de savoir-être collaborateur du notariat que de collaborateurs du notariat.

Si l'association française de normalisation (AFNOR Éditions, Mise en œuvre des ISO 9000, 2002, p 53) indique : « le savoir-être est un savoir-faire relationnel », et si un savoir-faire peut faire l'objet d'un protocole, alors la maîtrise d'un protocole permettrait d'atteindre le savoir-être. Et s'il s'agit de protocole, l'apprentissage devient possible, il est également possible d'en mesurer AVEC PRUDENCE certains contours.

Nous pouvons faire des apprentissages (gérer le stress, utiliser un vocabulaire adapté, gérer le temps individuel et collectif...), que nous mettrons en application dans de nombreuses situations. Seul le contexte, l'environnement, les personnes en présence peuvent répondre à la question du savoir-être. Est-ce que le comportement, les mots utilisés, la façon de s'exprimer étaient adaptés ? La réponse sera positive dans un contexte et négative dans une autre situation.

Nous pouvons aussi améliorer nos qualités pour développer notre savoir-être. Pour cela, il semble important de prendre conscience de notre impact dans les relations

interpersonnelles et de notre responsabilité dans chacune de ces relations. Ce qui ne peut s'appliquer qu'en tenant compte de notre personnalité, de nos valeurs, de la situation et de notre capacité à gérer ce qui se présente. Il nous faut également tenir compte de nos interlocuteurs, de l'environnement et de l'écologie de la relation. Le savoir-être met en relation qui nous sommes avec l'extérieur. Cela demande de s'interroger sur notre comportement, sur nos actions, sur nos paroles, nos émotions et en même temps de comprendre notre environnement.

Il n'existe pas une grille de comportements à adopter, car cela reviendrait à réduire l'humain à bien peu de chose et à ne pas tenir compte de nos différences et des situations rencontrées. Il est difficile de s'enfermer dans un protocole. Le savoir-être se compose de l'aspect verbal mais aussi non verbal de la relation.

Dans d'autres définitions du savoir-être les émotions occupent une place de choix. Les émotions interviennent comme dans toute action humaine, elles nous font agir. Une bonne connaissance de soi permet de ne pas être envahi par ses émotions, tout en sachant les accueillir.

Si nous conservons notre exemple : Madame NOTAIRE qui a rédigé les actes de la succession de Monsieur DEFUNT, va recevoir les héritiers pour procéder à la lecture des actes et à la signature électronique... Dès le premier contact dans la salle d'attente, elle aura une attitude respectueuse de la situation dans laquelle se trouvent les héritiers. La relation qu'elle va établir avec les clients ne sera pas la même s'il s'agit des enfants, du conjoint survivant, si Madame NOTAIRE connaît la famille des clients... ou s'il s'agit du représentant d'une association bénéficiaire d'un legs.

Le comportement de Madame NOTAIRE sera différent selon :

- sa propre personnalité ;
- sa relation à la mort ;
- la connaissance qu'elle a d'elle-même ;
- si la situation familiale du client ressemble ou pas à la sienne ;
- ce qu'elle imagine ou ce qu'elle sait de la psychologie des clients ;
- du fait qu'elle connaissait ou pas le défunt ;
- de sa disponibilité (du retard dans ses rendez-vous, une communication téléphonique difficile ou agréable quelques instants avant de recevoir les clients...) ;
- de son niveau de fatigue (elle a reçu trois dossiers de divorce, il est 18 heures, l'imprimante est en panne depuis le début d'après-midi...) ;
- la situation émotionnelle des clients présents dans le bureau (certains expriment plus ou moins facilement leurs émotions) ;
- les attentes des clients ;
- le niveau de compréhension des clients ;
- ont-ils déjà vécu un deuil récemment ou pas ?
- ...

Tout comme notre savoir évolue, notre savoir-faire se développe, notre savoir-être est en constante mutation. Nous ne sommes pas des êtres figés. Il n'y a pas UN savoir-être. Alors, pouvons-nous dire qu'il existe-t-il UN savoir-être propre au notariat ?

CHAPITRE II

LE SAVOIR-ÊTRE DANS LE NOTARIAT

Commençons par une citation : Henry Ford « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »

Les échanges de l'équipe congrès ont porté aussi sur la question de savoir s'il existe un savoir-être applicable de façon spécifique au notariat.

Les entreprises aimeraient pouvoir prévoir et anticiper le comportement des individus qui la composent. Il y a une idée d'évaluation. Comment évaluer alors que nous parlons de ce qui fait notre différence, notre personnalité, le fait que chacun de nous est unique. Si nous évaluons le savoir-être cela revient à dire qu'il y a une bonne façon de se comporter et une mauvaise. Comment évaluer le savoir-être alors que le résultat d'un comportement peut difficilement être évalué à l'instant « t » ? Cela reviendrait à uniformiser notre société et nos comportements.

Ce sont nos qualités, nos aptitudes personnelles que nous traduisons en comportement pour être en cohérence avec la réalisation de nos objectifs en tenant compte de la situation, du contexte dans lequel nous nous trouvons. Il y a une interaction entre la relation de soi à soi, de soi à l'autre et le sens. Ce que nous sommes en capacité de mobiliser à un moment donné, dans une situation donnée. La performance permet de constater que le potentiel de l'individu a été exploité.

La compétence est un potentiel qui peut être utilisé dans un contexte donné. La performance est la mise en jeu de la compétence.

Mon savoir-être correspondra à mes valeurs, ce en quoi je crois.

Si nous sommes collaborateur ou notaire, c'est que nous partageons les valeurs du notariat, valeurs contenues dans la déontologie. Nous partageons la culture et l'histoire du notariat. Il y a donc un socle commun.

Nous concluons cette partie par une réflexion sur le mieux-être.

CHAPITRE III

CONCLUSION SUR LE MIEUX-ÊTRE

Le mieux-être est défini par le dictionnaire Larousse comme : « Bien-être supérieur, progrès dans la vie matérielle, situation meilleure ». Dans cette notion, il y a une idée d'amélioration d'un état.

Imaginons une étude dotée d'un matériel sophistiqué, opérationnel, ergonomique. Les bureaux sont spacieux, confortables. L'isolation phonique des locaux permet de

minimiser le bruit des différents appareils (téléphones, imprimantes, ordinateurs...) et des personnes (circulation optimisée à l'intérieur de l'étude...). La lumière du jour pénètre dans tous les bureaux...

Cet environnement matériel va diminuer la fatigue, créer un climat propice à la concentration, au travail. Le mieux-être ainsi obtenu aura des conséquences sur le comportement des individus qui composent l'équipe. La relation avec les clients sera améliorée. Cela va impacter le savoir-être.

Par ailleurs, imaginons une étude dans laquelle l'employeur se forme et se questionne régulièrement sur le management, transmet la vision et le sens. L'ensemble de l'équipe collabore sur la gestion du stress, la communication, sur comment collaborer ensemble en étant différents, sur comment permettre à chacun de s'épanouir, d'avoir sa place dans l'équipe, de développer son potentiel, ses compétences. Tout est mis en place pour développer et optimiser la cohésion d'équipe. Cette étude met en place une réflexion sur la relation client et sur la culture client. Cette étude qui travaille pour améliorer son savoir-être, va augmenter le mieux-être dans l'étude.

Mieux-être et savoir-être sont intimement liés.

Il nous faut créer les conditions favorables au développement du mieux-être et du savoir-être en entreprise. Cela sera forcément une source d'amélioration de la production de l'entreprise.

André COMTE-SPONVILLE (philosophe français né en 1952) parle d'angélisme et de barbarie. Si nous réduisons l'humain à l'économie nous faisons de la barbarie et si nous réduisons l'économie à l'humain nous faisons de l'angélisme.

Le mieux-être passe par les conditions matérielles et les relations humaines. Les deux nous permettent de nous épanouir. Lorsque nous travaillons dans de bonnes conditions nous sommes plus motivés, plus efficaces, le taux de rentabilité augmente.

Les bonnes conditions de travail ont un impact sur notre santé. Arrêtons-nous un instant sur le préambule à la Constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence Internationale sur la Santé, NEW YORK les 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États (Actes officiels de l'Organisation Mondiale de la Santé, n° 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

Sa définition de la santé n'a pas été modifiée depuis 1946.

Nous pouvons lire « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail donne une définition du stress au travail : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise. »

La prévention est de rigueur. Alors pourquoi ne pas aller au-delà des textes, des obligations, des contraintes et réfléchir ensemble sur le savoir-être ?

CHAPITRE IV

QUELS COMPORTEMENTS OU QUALITÉS POURRAIENT ÊTRE DU SAVOIR-ÊTRE ?

Existe-t-il des comportements, des qualités, des aptitudes qui sont représentatifs du savoir-être ?

La liste ci-après n'est pas exhaustive et n'est pas classée selon une échelle de valeurs. L'objectif est ici de susciter la réflexion.

L'écoute, le sens de la communication, la gestion du stress, l'affirmation de soi (dans le respect de soi et des autres), le travail en équipe, l'accueil, la connaissance de ses propres valeurs, la connaissance (ou reconnaissance) de ses points forts et de ses pistes de progrès, la connaissance (ou reconnaissance) de ses a priori, de ses croyances, de ses jugements.

Il est bien plus facile d'identifier les comportements qui sont le contraire du savoir-être. Par exemple : l'impolitesse, le manque de courtoisie, le moi d'abord, l'agressivité, la manipulation, la fuite, le non-respect du cadre... S'il est important de savoir ce qu'il faut faire, il est encore plus important de le faire.

Nos pensées, notre conscient et notre inconscient se traduisent en comportements. C'est cet aspect que nous allons développer maintenant.

TITRE IX

DE L'INTÉRÊT POUR LE NOTARIAT DES DIFFÉRENTS COURANTS DE PENSÉES LIÉS À LA PSYCHOLOGIE ET À LA COMMUNICATION

Avant d'aborder de manière succincte différentes écoles et courants de pensées liés à la psychologie et à la communication, il semble important de mettre en garde le lecteur. Cher lecteur, vous trouverez ci-après quelques outils pour apprendre à mieux vous connaître, mieux communiquer, mieux entrer en relation avec vos interlocuteurs (notaires, collaborateurs, clients, partenaires professionnels...). Toutefois, la vigilance s'impose. Si quelques lectures, quelques jours de formation peuvent permettre de développer notre culture générale, ils ne font pas de nous LE professionnel de la matière. Nous aimons bien classer, dire : « il a fait cela, ce qui veut dire qu'il est comme ça... ». C'est rassurant. Par nature l'humain est en évolution. Ce qui est vrai pour chacun de nous aujourd'hui ne le sera plus demain... Et c'est tant mieux. Si une personne est étiquetée ainsi aujourd'hui... Cela ne correspondra pas à ce qu'elle sera devenue demain.

Vous rencontrerez de bons professionnels, des personnes formées, investies dans leur activité. Mais, fuyez tous ceux qui prétendent détenir LA VÉRITÉ, qui ont suivi trois jours de formation et prétendent SAVOIR...

Les diverses écoles et théories évoquées ci-après peuvent être un atout dans le développement du savoir-être car elles permettent une meilleure connaissance de soi et fournissent des outils de communication. Elles sont utilisées en management, communication, relation client...

Nous allons dans un premier point évoquer les différents courants de pensées liés à la psychologie et à la communication, dans un deuxième point nous distinguerons leur application dans la vie professionnelle et dans la vie privée et dans un troisième point nous verrons comment ces courants de pensées se retrouvent dans les outils permettant de développer le savoir-être à la disposition du notariat.

SOUS-TITRE I

Les différents courants de pensées liés à la psychologie et à la communication

Vous trouverez ci-après quelques informations sur la psychanalyse, l'Hypnose Ericksonienne, l'approche centrée sur la personne, l'École de Palo Alto, l'analyse transactionnelle, la Gestalt, la Programmation Neuro-Linguistique et la Communication NonViolente. Ce vocabulaire est peut-être loin des préoccupations du notariat... en apparence.

CHAPITRE I

PSYCHANALYSE

Nous devons le concept de l'inconscient à Sigmund FREUD. Cela nous a permis de comprendre qu'il se passe plus de choses dans la réalité que nous ne sommes en capacité d'appréhender à l'instant « t ». L'inconscient joue un rôle important sur nos jugements.

Sigmund FREUD (1856-1939) était médecin neurologue. Il a eu une grande influence sur la pensée de son siècle.

Il développe la psychanalyse, technique psychothérapeutique qui repose sur la parole, la liberté de pensée, tout peut-être dit sans jugement.

Le non-jugement est très difficile pour les humains que nous sommes. Nous développons notre savoir-être lorsque nous parvenons à ne pas juger.

Nous sommes démunis quelquefois devant les réactions de nos interlocuteurs et notre réaction est de les juger car cela nous donne une impression de maîtrise.

Je me souviens d'une signature de notoriété lorsque j'étais au début de ma carrière professionnelle. Le défunt était une jeune fille de 18 ans. La mère et les deux témoins ont ri du début jusqu'à la fin du rendez-vous. Je me sentais heurtée, bousculée par ce comportement. Ma réaction a été de juger... « Cela ne se fait pas, une mère ne rit pas après avoir perdu son enfant. »

Aujourd'hui je pense que c'est peut-être la seule façon qu'elle avait trouvé pour rester debout.

Cher docteur Freud, il m'a fallu avancer dans ma propre analyse pour regretter mes pensées ce jour-là.

La cure psychanalytique explore l'inconscient, se basant sur un déterminisme psychique (nos actes ou pensées d'aujourd'hui ne sont pas dus au hasard).

Ce concept est à prendre en compte dans la relation du notaire avec ses clients. Imaginez un rendez-vous de succession. Les tensions dans la fratrie vont être exacerbées. Tous les inconscients de la famille sont là... Il se rejoue dans le bureau du notaire le Noël des sept ans de Monsieur JESUISLAINEZ qui a eu un camion bleu alors que son frère a eu un magnifique camion de pompier.

Le concept de transfert est au centre de la cure analytique. Freud observe que le patient déplace ses affects d'une personne (souvent les parents) à une autre (le psychanalyste).

Revenons à l'étude : le client dans un dossier de divorce fera tout ce qui est en son pouvoir (de manière inconsciente) pour que Monsieur NOTAIRE reconnaisse qu'il a raison et qu'il prenne parti, comme un père sépare des enfants turbulents.

CHAPITRE II

HYPNOSE ERICKSONIENNE

Parler de l'hypnose peut surprendre. Cela semble si loin du notariat... et pourtant j'ose.

L'hypnose classique plus dirigiste, est basée sur la supériorité de l'hypnotiseur. Utilisée dans des spectacles elle a été dévalorisée. Pour la distinguer de l'Hypnose Ericksonienne, il est convenu de parler d'un « hypnotiseur » dans l'hypnose classique, alors que dans le cadre de l'hypnose Ericksonienne on utilise le mot « hypnothérapeute » pour faire la différence.

Bien que cela soit entouré de mystères, de peurs, de croyances, l'état hypnotique est un état que nous traversons tous plusieurs fois par jour.

Vous avez certainement ressenti cela : vous partez en voiture de l'étude pour vous rendre à votre domicile. Lorsque vous arrivez, vous avez l'impression que vous ne vous êtes pas rendu compte par où vous étiez passé, comme si vous étiez en pilotage automatique. Ou encore au cinéma vous êtes captivé par le film vous en oubliez la salle, le public autour de vous. Il s'agit là d'un état modifié de conscience, c'est-à-dire d'une transe. S'il est nécessaire de freiner brutalement, si quelque chose se passe dans la salle de cinéma vous pouvez réagir.

Milton H. Erickson (1901-1980) psychiatre et psychologue part du postulat que le patient a en lui les ressources nécessaires pour faire face aux situations qu'il rencontre. Il a eu pour objectif de permettre à ses patients d'utiliser leurs compétences et capacités personnelles. Sa clinique tient compte de la spécificité de chaque individu. Il s'appuie sur nos différences.

C'est sur ce postulat que j'interviens en qualité de coach. C'est pourquoi je pense qu'il n'y a pas un savoir-être. Le savoir-être sera différent selon les individus qui sont en interaction.

Imaginons Madame CLERC qui rencontre un client pour le suivi de son dossier. Dans le bureau il y a : Madame CLERC, l'inconscient de Madame CLERC, Monsieur CLIENT et l'inconscient de Monsieur CLIENT. Certes, vous n'allez pas mettre en transe Monsieur CLIENT pour qu'il signe la tablette de l'acte électronique, mais tout comme Milton H. Erickson vous savez que l'individu qui est assis en face de vous est unique. Et qu'il va vous falloir vous adapter à cet individu unique pour remplir votre mission.

Les recherches réalisées par Milton H. Erickson ont permis de faire avancer l'hypnose et le développement des thérapies brèves.

CHAPITRE III

APPROCHE CENTRÉE SUR LA PERSONNE

Carl Rogers (1902-1987) psychologue, a développé la théorie de la non directivité, l'être est fondamentalement positif et en mouvement. Il met l'accent sur la relation entre le thérapeute et son patient. C'est l'aptitude du praticien à établir la relation qui permet au travail de se faire.

Il revisite les notions d'empathie, de congruence, d'écoute active.

La définition de l'empathie donnée par Carl Rogers figure ci-dessous.

« L'état d'empathie, ou la qualité d'être empathique consiste à percevoir avec précision le cadre de référence interne de l'autre, les composantes émotionnelles et les significations qui s'y attachent, comme si l'on était la personne elle-même mais sans jamais perdre de vue le "comme si". Donc, cela signifie saisir la douleur ou le plaisir de l'autre comme l'autre les ressent et en percevoir les causes comme lui les perçoit, mais sans jamais perdre de vue que c'est comme si j'étais affligé ou réjoui etc... Si l'on perd la qualité de ce "comme si", l'état est celui d'identification. » (Rogers, 1959, pp. 210-211).

Le notariat, comme toutes les activités professionnelles en relation avec le public dans des situations difficiles, gagne à bien percevoir cette notion. L'empathie se distingue de la sympathie, dans laquelle il y a confusion avec les émotions de nos interlocuteurs, partage de ces émotions.

Le professionnel dans l'empathie est utile à son client, le professionnel dans la sympathie n'a pas suffisamment de distance pour prendre les bonnes décisions et n'est pas rassurant pour le client.

La congruence nous permet de créer des relations authentiques avec nos interlocuteurs. Il s'agit pour le professionnel d'être conscient de son ressenti à l'instant « t », d'être en capacité d'accueillir ce ressenti et éventuellement de communiquer des informations sur ce ressenti à son interlocuteur. Le professionnel

ne fait pas porter la responsabilité de son ressenti à son interlocuteur. Cela pourrait se résumer par : « je dis, je fais, je pense la même-chose ». Ce qui peut sembler simple, nécessite une grande disponibilité, une bonne connaissance de soi, l'accueil de nos interlocuteurs de manière inconditionnelle. Nous ne sommes pas toujours cohérents. Qui n'a jamais annoncé un grand principe qui ne correspond pas à ses actions ?

L'écoute active permet d'établir un haut niveau de communication. Le professionnel doit se rendre disponible (physiquement et mentalement), ne pas juger, questionner, reformuler, rester neutre et bienveillant...

Pour conseiller au mieux les clients, pour développer l'esprit d'équipe, pour manager, pour collaborer avec ses associés et ses partenaires professionnels... entendre ne suffit pas. Il faut savoir écouter.

Le savoir-être de Madame NOTAIRE se développe dans la relation qui s'établit avec son client, son associé, son collaborateur, son confrère...

CHAPITRE IV

L'ÉCOLE DE PALO ALTO

La ville de Palo Alto est située en Californie. Elle a donné son nom à l'École de Palo Alto. Il s'agit d'un courant de pensée, d'une théorie de la communication et des relations humaines. C'est une approche systémique. Un système est un ensemble organisé. Les éléments le composant sont en interaction, une modification quelconque de l'un d'eux entraîne une modification de tous les autres.

L'École de Palo Alto s'attache aux relations entre les éléments, les personnes.

Gregory BATESON (1904-1980) était zoologue, anthropologue et ethnologue. Il est à l'initiative de l'école de Palo Alto.

Plusieurs chercheurs appartenant à des disciplines différentes ont collaboré : Virginia SATIR, Jay HALEY, Hanz VON FOESTER, Don JACKSON, Paul WATZLAWICK, John WEAKLAND...

L'approche systémique peut paraître loin du notariat. Pourtant il n'en est rien. Lorsque Monsieur NOTAIRE reçoit la famille CLIENT qui envisage une donation-partage du patrimoine familial, son comportement verbal et non-verbal influencera de manière positive ou négative les relations entre les membres de la famille.

Prenons un autre exemple. L'étude est un système, chacun est en interaction avec les autres membres de l'étude. Comme tous les systèmes, l'ensemble recherche l'équilibre. L'arrivée de Monsieur NOUVELASSOCIE va faire bouger le système. Les relations entre les membres de l'étude vont évoluer.

Citons Paul WATZLAWICK « On ne peut pas ne pas communiquer. » Dès que nous entrons en interaction avec un autre individu, que nous parlions ou pas, nous communiquons.

Les apports de l'École de Palo Alto se retrouvent aussi dans le vocabulaire qui sera repris dans des formations à la communication, notamment la notion de métacommunication.

La métacommunication, c'est-à-dire communiquer sur la communication (distinguer le contenu, le processus et le sens – voir ci-dessous les développements consacrés à ce sujet).

Comment allons-nous communiquer entre nous ? Voilà une des premières questions que notre équipe congrès a dû se poser pour être efficace.

Il s'agit de communiquer sur le contenu de la communication (voilà ce que je veux dire – cela répond aux questions « quoi, qui, où ») et également de prendre de la hauteur pour communiquer sur le processus, de tenir compte de son cadre de référence (voilà ce qui se passe pour moi – cela répond à la question « comment ») et du cadre de référence de notre interlocuteur. Pour cela nous identifions notre perception de la situation en sachant qu'elle peut être différente de la réalité et nous tenons compte de la perception de notre interlocuteur.

Une équipe performante utilise la métacommunication. Cela permet de réguler, de gérer les tensions et les conflits. La métacommunication favorise des relations de qualités et augmente notre savoir-être.

CHAPITRE V

ANALYSE TRANSACTIONNELLE

L'analyse transactionnelle ou A.T. est issue des travaux du psychiatre Eric BERNE (1910-1970) dans les années 1950-1970.

C'est une théorie de la personnalité et de la communication. Dans cette école le mot « transaction » veut dire échanges, le fondement de cette théorie est donc d'analyser les échanges relationnels.

L'idée est de comprendre ce qui se joue dans l'ici et maintenant. Aussi bien dans la relation entre deux personnes que dans les groupes, c'est-à-dire comment les individus s'organisent ensemble pour atteindre un résultat.

Le concept des États du Moi (Parent – Adulte – Enfant) n'est pas en lien avec l'âge de la personne. Chacun de ces États est un ensemble cohérent de pensées, d'émotions et de comportements. Chacun de nous présente ces trois États. Le Parent va donner des protections et des permissions, l'Adulte va traiter les faits, l'Enfant peut être libre (spontané) ou adapté (soumis ou rebelle). Comme toutes les écoles présentées ici il faut de nombreuses années pour maîtriser avec finesse les États du Moi.

Il est à noter que les modules de base de l'analyse transactionnelle peuvent permettre au manager de gagner en efficacité. Lorsqu'il analyse ce qui se passe dans les échanges avec les membres de son équipe et qu'il permet aux émotions de s'exprimer sans que ce soit les émotions qui prennent le pas sur la communication.

Madame NOTAIRE accueille dans son étude Monsieur STAGIAIRE. Pour l'accompagner vers l'autonomie, elle va lui donner des protections (les règles qui devront être appliquées) et des permissions (par exemple le droit à l'erreur). Imaginons que Monsieur STAGIAIRE n'ait pas reçu les protections et les permissions. Madame NOTAIRE a oublié de lui transmettre les règles de fonctionnement. Monsieur STAGIAIRE commet une erreur. Il ne saura pas quel comportement adopter. Souvent il ne communiquera pas ou le fera trop tard. Madame NOTAIRE découvrira l'erreur sans avoir été informée.

Ce qui est également à retenir de l'Analyse Transactionnelle c'est la notion de contrat. Cela devrait parler aux juristes que vous êtes. La relation va s'établir sur la base d'un contrat. Cela facilite les relations et évite les malentendus.

CHAPITRE VI

LA GESTALT-THÉRAPIE

Fritz PERLS (1893-1970), psychiatre et psychothérapeute fonde la Gestalt-thérapie dans les années 1940 avec son épouse Laura POSNER PERLS (1905-1990), psychologue.

Le mot allemand « gestalt » est traduit par « forme ». Mais il s'agit de quelque chose de plus large que le mot forme, car « gestalt » englobe : mettre en forme, donner une structure signifiante, donner un sens pour nous. Le mot Gestalt a donc été conservé dans plusieurs langues à défaut de pouvoir le traduire de façon précise.

Nous percevons un ensemble structuré, une forme donc nous nous représentons un ensemble structuré, une forme et non une addition d'éléments. Par exemple lorsque nous regardons un arbre, nous nous représentons un arbre et non les éléments qui le composent : les racines, les branches, les feuilles.

L'un des principes de la Gestalt est que le tout est différent de la somme des parties. Il y a une dynamique, une idée de mouvement, un processus d'évolution permettant l'ajustement à l'environnement. La Gestalt s'intéresse au processus.

Pour comprendre un comportement, une situation il nous faut tenir compte du contexte, de ce qui entoure le comportement, la situation.

La Gestalt-thérapie prend en compte les émotions et travaille dans l'ici et maintenant. Avec pour objectifs d'augmenter la capacité d'adaptation, la liberté de choix, la conscience de l'instant.

Là aussi le notariat est concerné, car il y a tout un travail sur la relation et sur les émotions. Lorsque Monsieur et Madame CLIENT mettent fin à leur union, Monsieur NOTAIRE perçoit les émotions dans son bureau. Si Monsieur NOTAIRE a conscience de l'instant, son comportement sera le plus ajusté possible à la situation.

CHAPITRE VII

PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE

Des travaux de Richard BANDLER, étudiant de maîtrise en sciences de l'information et en mathématiques et John GRINDER, professeur de linguistique, est née dans les années 1970 en Californie à l'Université de Santa Cruz la Programmation Neuro-Linguistique ou PNL. Ils ont étudié le comportement des personnes considérées comme d'excellents thérapeutes (Milton H. Erickson, Virginia Satir, Fritz Perls...) et se sont inspirés des diverses techniques qui existaient alors pour étudier la structure de notre expérience subjective.

Au départ la PNL était utilisée dans le champ de la thérapie, puis elle a été utilisée dans le management, la communication, le développement personnel ou professionnel. La PNL est en constante évolution.

Le mot programmation fait référence à des automatismes : cognitifs, émotionnels ou comportementaux.

Le mot Neuro fait référence aux neurones des systèmes nerveux central et périphérique.

Le mot Linguistique fait référence à l'importance du langage qui informe sur les représentations mentales du sujet.

Faisons une ballade ensemble : nous voilà dans un jardin...

Il y a autour de nous des arbres fruitiers. Vous êtes attiré par un citronnier. Vous faites quelques pas et lorsque vous êtes plus près de l'arbre vous pouvez voir les fruits. Ils sont lourds, très odorants. Vous cueillez un fruit, vous sentez le contact avec le citron, vous le soupesez, vous regardez la peau bien jaune, brillante, avec les extrémités vertes. Vous approchez le citron de votre nez. Vous le sentez. Puis, vous prenez un couteau et vous le coupez en deux. Vous pressez doucement une partie du fruit, vous entendez le bruit que fait le jus en s'échappant de la pulpe. Vous mordez dans le citron et laissez le jus envahir votre bouche.

Vous salivez...

Il suffit de lire quelques mots (linguistique) pour que votre cerveau (neuro) fasse fonctionner les glandes salivaires. Le texte devient votre réalité (programmation).

La PNL s'appuie sur des présupposés. Voici quelques exemples de présupposés utilisables dans le notariat :

Le premier présupposé : une phrase d'Alfred KORZYBSKI est souvent citée : « la carte n'est pas le territoire ». Ce qui nous rappelle que nous ne vivons pas dans LA réalité mais dans notre représentation de la réalité. Nos cinq sens permettent de percevoir le monde qui nous entoure (le territoire). Puis nous assimilons ces informations pour en faire une représentation interne (la carte). Cette représentation n'est jamais une représentation exacte du monde qui nous entoure (la carte n'est pas le territoire).

Le notaire communique plus facilement avec le client s'il essaie de percevoir la « carte » c'est-à-dire la réalité interne du client.

Le deuxième présupposé : chaque personne est unique et différente.

Le troisième présupposé : le sens de la communication est dans la réponse que l'on obtient.

Ces quelques exemples peuvent être utiles à celui qui souhaite développer son savoir-être. Ils peuvent être utilisés comme une piste de réflexion.

Prenons un exemple : parler aujourd'hui de Publicité Foncière et non plus de Conservation des Hypothèques évite que Madame CLIENT réponde « Mais, je n'ai pas d'hypothèque, je ne dois rien à personne ». La réponse obtenue, nous permet de savoir que nous n'avons pas communiqué avec un vocabulaire adapté pour notre interlocuteur.

Comme tout ce qui est vulgarisé, le sens a été parfois perdu. Après trois jours de formation, certaines personnes prétendent utiliser la PNL alors que l'outil est complètement vidé de son sens. Puissant outil de communication, la Programmation Neuro-Linguistique permet de mieux appréhender la complexité des relations humaines, et donc de développer son savoir-être dans la relation client, le management, la communication interne...

En ma qualité de Maître-praticien en PNL, je peux témoigner de mon expérience. J'ai utilisé les méthodes proposées pour apprendre à mieux me connaître et comme un formidable outil de communication. Je l'utilise dans ma pratique au quotidien et lorsque j'étais notaire assistant cela m'a permis d'établir de bonnes relations avec mon environnement professionnel.

S'il est nécessaire de réaliser un parcours complet de formation pour être un expert, un thérapeute ou un coach, il est possible de suivre quelques modules pour optimiser sa communication, pour mieux se connaître et établir plus rapidement une relation avec nos interlocuteurs.

CHAPITRE VIII

COMMUNICATION NONVIOLENTE

À noter qu'il s'agit d'une marque déposée qui s'écrit avec les majuscules et sans trait d'union.

La Communication NonViolente ou CNV a été développée par Marshall B. ROSENBERG. Elle est inspirée de l'approche centrée sur la personne. Le travail est réalisé sur la qualité de la relation, les besoins de chacun sont respectés, chacun entre en relation sans nuire à son interlocuteur.

Empathie, bienveillance, langage du cœur, respect des besoins humains sont les maîtres mots de la Communication NonViolente.

Le processus de la Communication NonViolente passe par quatre étapes :

- observation des faits ;
- expression des sentiments que cela provoque chez nous ;
- clarification du besoin non satisfait ;
- expression d'une demande (concrète, précise, réaliste, formulée de façon positive).

L'interlocuteur n'est pas tenu de satisfaire la demande, sinon il y aurait une exigence et non une demande, ce qui serait une forme de violence faite à l'autre.

Par exemple un collaborateur arrive souvent en retard à l'étude. L'employeur agacé peut faire des remarques : « Vous avez eu du mal à vous lever... », « Votre réveil n'a pas sonné ? ».

Ce même employeur peut utiliser les étapes ci-dessus mentionnées : « Lorsque vous arrivez avec 15 minutes de retard (faits) je suis agacé (expression des sentiments) car j'ai besoin de faire le point avec vous avant de prendre mes rendez-vous (clarification du besoin). Pouvons-nous évoquer ce sujet ensemble ? (expression d'une demande). »

Ce processus est simple mais il n'est pas simpliste. La Communication NonViolente comme tout ce qui est présenté ici nécessite une solide formation et de nombreuses années de pratique pour être utilisé avec finesse et en respectant le sens voulu par leurs auteurs.

Se former à la Communication NonViolente permet de mieux se connaître, de mieux communiquer, de gérer les conflits. Pour les offices, il s'agit d'un bon outil de communication interne, facilitant les échanges entre les collaborateurs, entre collaborateurs et employeurs, entre associés... et de communication externe car les clients perçoivent un climat serein, sont mieux pris en charge dans leurs différences et dans leurs besoins. En cas de tensions entre eux, le fait de pouvoir utiliser la Communication NonViolente est un atout considérable.

Les courants de pensées présentés ici ne sont pas seuls existants. Il nous a fallu faire des choix de présentation. Ils sont utilisés aussi bien dans la vie professionnelle que dans la vie privée.

SOUS-TITRE II

L'application différente de ces courants de pensée dans la vie professionnelle et dans la vie privée

Le premier chapitre sera consacré aux atouts liés à ces courants de pensées dans la vie professionnelle. Le second chapitre sera consacré à la vie privée avec le développement personnel et la thérapie.

Le lecteur trouvera un glossaire à la fin de ce rapport.

CHAPITRE I

AVANTAGES POUR LA VIE PROFESSIONNELLE

Le développement personnel et/ou professionnel favorise une meilleure connaissance de soi et une optimisation de notre potentiel.

Les techniques mentionnées présentent de nombreux avantages pour qui veut optimiser son savoir-être. Se former à ces outils permet de développer :

- une meilleure connaissance de soi ;
- l'empathie ;
- la capacité à créer plus rapidement une relation de confiance ;
- la maîtrise des outils de communication ;
- une meilleure écoute ;
- une expertise de la reformulation ;
- une compréhension fine de la notion de transfert et de contre-transfert ;
- une compréhension de la notion d'inconscient ;
- une compréhension permettant de désamorcer les jeux qui peuvent s'établir entre les individus et qui n'ont rien à voir avec l'ici et maintenant (manipulation) ;
- plus de tolérance, plus de respect de la différence ;
- la capacité à prendre en compte l'environnement, le contexte ;
- la compréhension de ce qui se joue dans un système ;
- la capacité à percevoir le non-verbal ;
- gérer les conflits et tensions ;
- identifier et gérer le stress ;
- la capacité à s'adapter à ses interlocuteurs ;
- ...

La réflexion sur soi permet de développer son savoir-être et la performance globale de l'étude.

Le manager qui veut diminuer la passivité, le turn-over, l'absentéisme, les conflits, les grèves, les sabotages, la non-qualité trouvera dans ces lignes des concepts précieux.

Lors de l'animation des groupes en développement professionnel sur ces thèmes, souvent les participants disent « On devrait apprendre cela à l'école, c'est utile dans tous les domaines de la vie, dans la vie professionnelle comme dans la vie privée. »

La première réaction après ces apprentissages c'est de vouloir les partager, les mettre à la disposition de tous.

Alors formez-vous, questionnez-vous et partagez vos connaissances... comme la flamme d'une bougie permet d'allumer une autre bougie sans rien perdre de sa lumière mais en éclairant d'avantage son environnement.

CHAPITRE II

APPROCHES RELEVANT DE LA VIE PRIVÉE

Section I – Diverses techniques de développement personnel

Les techniques ci-après évoquées n'entrent pas dans le champ de la vie professionnelle. Il s'agit de démarches personnelles qui nous permettent de mieux nous connaître, de diminuer notre stress et de développer notre savoir-être.

Certaines entreprises mettent en place des interventions dans ces différents domaines pour accompagner les collaborateurs en gestion du stress et développer le mieux-être.

La pleine conscience ou Mindfulness

Inspirée du Bouddhisme, la pleine conscience ou Mindfulness consiste à porter son attention sur l'instant présent, les pensées, les perceptions, les émotions. L'observateur se doit d'être neutre au sens de non jugement.

C'est un outil intéressant pour mieux se connaître. Il est utilisé en thérapie pour réduire le stress et diminuer les rechutes dépressives.

La logothérapie

C'est une thérapie basée sur la recherche de sens et la dimension spirituelle. Elle a été développée par Viktor FRANKL (1905-1997) professeur de neurologie et de psychiatrie.

Sophrologie

Fondée par Alfonso CAYCEDO, médecin neuropsychiatre, la sophrologie est une méthode de développement personnel et de gestion du stress. Elle utilise des techniques de respiration, de visualisation, de relaxation.

Morphopsychologie

La morphopsychologie établit des hypothèses de compréhension de la personnalité à travers l'observation du visage, de la silhouette... L'objectif est de mieux se connaître et de connaître nos interlocuteurs pour comprendre les comportements et mieux communiquer.

Elle ne doit pas être utilisée pour établir des sélections professionnelles. Elle est constituée d'observations cliniques mais d'aucunes statistiques scientifiques.

Section II – Diverses techniques de thérapies

La thérapie peut se dérouler en individuel, en couple, en famille ou en groupe. Certaines thérapies, comme la psychanalyse sont longues (plusieurs années), d'autres

sont appelées thérapies brèves (une dizaine de séances). Toutes ont leur efficacité. Le choix se fera en tenant compte de la problématique, de la personnalité du patient et de la personnalité du thérapeute.

Dans « thérapie » il y a du soin.

Elle permet de soigner des blessures de l'enfance, de comprendre pour quelle raison nous réagissons dans telles circonstances, ce qui est touché chez nous par certains de nos interlocuteurs...

Mieux se connaître est un grand pas vers le savoir-être. En effet, comment tenir compte de ce qui est important pour nous si nous ne savons pas de quoi nous avons besoin.

Les neurosciences, par l'étude scientifique du système nerveux permettent de valider complètement, partiellement ou d'invalider différentes théories. Cela permet d'avoir une meilleure connaissance des techniques employées et de les développer.

Il est intéressant de noter qu'un courant se développe, appelé neuro-économie, qui explore le rôle des émotions dans la prise de décision.

La thérapie n'a pas sa place en entreprise. Elle relève de la sphère privée. La thérapie cherche dans le passé, revisite la petite enfance et les relations avec les parents. Il y a régression et travail sur l'inconscient.

Les thérapies cognitives travaillent sur les processus mentaux, les thérapies comportementales travaillent sur les comportements et les thérapies cognitivo-comportementales (TCC) travaillent sur les deux aspects.

Elles suivent souvent des protocoles standardisés ce qui permet de les reproduire et de les valider scientifiquement.

La psychanalyse dont nous avons parlé plus haut, a toute sa place ici. Précédemment, elle était abordée sous son angle théorique (en quoi elle est un apport pour le notariat), là elle est abordée sous un angle pratique (en quoi elle apporte du soin aux individus).

La théorie ne va pas sans la pratique. La forme de la cure analytique suit un protocole précis.

CHAPITRE III

EN CONCLUSION

En conclusion, le lecteur est invité à réfléchir à la communication non-verbale. L'impact du non-verbal sur la communication est très important. Il s'agit de tout ce qui est dit en dehors des mots utilisés.

Prenons par exemple notre prénom. Imaginons une personne prononçant notre prénom. À la façon dont il sera prononcé, nous saurons si ce qui va suivre sera ou non agréable.

Les soupirs, les silences, le débit, l'intonation, la gestuelle, la posture, le regard, les mimiques, les mouvements de tête, les mouvements du corps, des bras, des pieds, les gestes parasites, les tics... donnent des informations.

Les personnes responsables de l'accueil dans les études le savent : le sourire s'entend au téléphone.

Pour bien appréhender la communication non-verbale, il faut apprendre à observer et à s'observer.

Lors d'un rendez-vous être attentif au comportement non-verbal de nos interlocuteurs nous permet d'obtenir un haut niveau de communication. Les courants de pensées abordés dans cette partie utilisent la communication non verbale.

SOUS-TITRE III

L'application de ces courants de pensées dans les outils à la disposition du notariat

Plusieurs outils sont à la disposition du notariat pour développer le savoir-être. Les courants de pensées dont nous avons parlé ont fait évoluer les outils qui sont développés ci-dessous.

CHAPITRE I

LA FORMATION

L'intérêt de la formation n'est pas à démontrer. Le notariat investit l'univers de la formation initiale comme celui de la formation continue.

Les compétences techniques sont valorisées dans l'esprit du public. Une formation juridique paraît plus sérieuse qu'une formation en communication.

Notre société a évolué, c'est une évidence. Aujourd'hui ce n'est plus l'un ou l'autre, c'est l'un et l'autre.

Le notariat doit rester performant au niveau juridique et il doit développer le potentiel des hommes et des femmes qui le composent.

Leur permettre de mieux collaborer en conservant le sens de leur profession : le service rendu aux concitoyens en qualité d'officier public.

Le notariat est un univers dans lequel nous rencontrons des professionnels de haut niveau de compétences, ayant suivi un cursus de formation adapté aux besoins de

notre société. Il s'agit d'une profession en capacité de se questionner, d'être force de propositions, en perpétuelle adaptation à son environnement. Cela consiste à être au plus près des besoins des clients, à comprendre l'évolution de la société qui nous entoure, à adapter le discours et le comportement à ses interlocuteurs, à tenir compte de leur niveau de compréhension, à se rendre accessible.

Ce n'est pas au client de s'adapter mais au professionnel.

La formation offre au notariat la possibilité de développer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Quelques pistes de réflexion sur le changement :

Première piste :

Internet a bouleversé de façon irréversible notre façon de communiquer, d'entrer en relation, notre rapport au temps.

Si nous pouvons penser ou dire « c'était mieux avant », nous ne pouvons pas ne pas en tenir compte dans notre activité professionnelle.

La révolution internet change notre société. Nous sommes nombreux à rechercher des informations sur ce qui nous intéresse avant de consulter un professionnel. Le notariat rencontre des clients qui ont consulté des sites juridiques, des forums... et qui cherchent à vérifier que ce que leur dit le professionnel qui est en face d'eux, correspond à ce qu'ils ont lu. Souvent ce qui a été lu, est sorti du contexte, mal interprété, cela fausse la relation entre Monsieur NOTAIRE et Monsieur CLIENT.

La formation ne change pas la situation lorsque le client contacte l'étude, mais elle permet aux membres du notariat de changer leur comportement face au client, de mieux l'accueillir pour créer un nouveau lien de confiance. La formation permet d'améliorer la communication et de s'adapter face aux nouvelles exigences du client.

Deuxième piste :

La facturation des communications téléphoniques a changé nos habitudes. Lorsque notre téléphone à cadran nous obligeait à rester « au bout du fil » les communications étaient facturées au temps passé. Nous étions attentifs à la durée de l'entretien et au nombre d'appels.

Aujourd'hui la plupart des forfaits téléphoniques sont dits « illimités », bien que la gratuité n'existe pas, nous avons le sentiment de pouvoir consommer sans payer...

Nos communications sont plus longues et plus nombreuses.

Le notariat gagne à se former à l'outil téléphone.

Comment organiser et uniformiser dans l'étude l'usage du téléphone ? Comment écourter avec courtoisie une communication ? Comment conduire un entretien professionnel ? Comment conclure professionnellement un entretien ?

Nous utilisons l'objet tous les jours et nous pensons savoir nous en servir. Notre savoir et notre savoir-faire étaient suffisants il y a quelques années, ils ne le sont plus aujourd'hui.

À l'heure où nombreuses sont les entreprises qui nous demandent de taper 1 pour la comptabilité, 2 pour le secrétariat, 3 pour... Et étoile pour revenir en arrière, le

notariat offre un contact direct à ses clients, c'est un atout majeur. Cet atout peut être optimisé par un investissement de chacun dans le développement du savoir-être au téléphone.

Troisième piste :

La place de l'enfant a changé dans la famille, il en découle un changement du lien à l'autorité et à la hiérarchie. Nos comportements ont changé lorsque nous sommes dans la relation professionnelle.

La formation à la communication et la formation au management sont des investissements à ne pas négliger.

Comment imaginer développer le savoir-être managérial, sans avoir le savoir-faire ? Quel est le rôle d'un manager ? Comment et quoi déléguer ? Comment définir un objectif ? Qu'est-ce que la motivation ? Le leadership ? Le charisme ? Comment organiser l'étude ? Comment s'organiser ? Gérer son temps et celui de son équipe ? Comment conduire des réunions efficaces ? Comment animer une équipe ? Comment faire circuler l'information ? Comment gérer son stress ? Celui de ses collaborateurs ? Celui de ses clients ? Comment conduire un entretien d'évaluation ?

Autant de questions qui trouveront leurs réponses dans la formation.

CHAPITRE II

TUTORAT

Le tutorat permet d'accompagner l'acquisition du savoir-faire en entreprise.

Le code du travail dans la partie consacrée à « La formation professionnelle tout au long de la vie » à l'article D6324-3 définit les missions du tuteur.

« Les missions du tuteur sont les suivantes :

1° Accueillir, aider, informer et guider les bénéficiaires des périodes de professionnalisation ;

2° Organiser avec les salariés intéressés l'activité de ces bénéficiaires dans l'entreprise et contribuer à l'acquisition des savoir-faire professionnels ;

3° Veiller au respect de l'emploi du temps du bénéficiaire ;

4° Assurer la liaison avec l'organisme ou le service chargé des actions d'évaluation, de formation et d'accompagnement des bénéficiaires à l'extérieur de l'entreprise ;

5° Participer à l'évaluation du suivi de la formation. »

Il est possible de désigner un tuteur en dehors des périodes de professionnalisation. Par exemple un collaborateur peut accompagner pendant une durée déterminée une personne qui vient d'être recrutée par l'office même s'il ne s'agit pas dans une période de professionnalisation.

Je suis intervenue dans une entreprise garantissant un haut niveau d'expertise pour assurer la sécurité du produit fini. Les futurs tuteurs étaient formés au tutorat et accompagnés pour développer leur savoir-être. Cette société se basait sur la réflexion suivante : un apprenti observe son tuteur lorsqu'il lui transmet le savoir et le savoir-faire. Mais dans l'entreprise, le tuteur est tuteur et collaborateur. Lorsqu'il reprend son activité comme tous les autres collaborateurs, l'apprenti continue à l'observer et à modéliser sur son tuteur. Si le comportement, l'attitude du tuteur, son savoir-être n'est pas le même, l'apprenti reproduira ce qu'il observe.

Prenons un exemple : une étude accueille un stagiaire. La personne qui l'accompagne et lui transmet le savoir et le savoir-faire, lui indique que pour exploiter au mieux le logiciel il convient de compléter intégralement à l'ouverture la fiche client en évitant les doublons. Puis un jour vers la fin de l'année, avec la pression des clients qui souhaitent une signature en urgence car la législation va changer au 1^{er} janvier... un membre de l'étude ne complète pas la fiche sous prétexte de gagner du temps... le stagiaire prendra ce comportement pour de l'expérience et le reproduira lorsque lui-même sera dans la précipitation.

Le savoir-être du tuteur fera la différence.

CHAPITRE III

LE CONSULTING

Le consultant est extérieur à l'organisation. L'entreprise fait appel au consultant pour avoir un avis, trouver une solution. Le consultant donne un conseil.

Lorsque j'interviens dans une étude avec ma casquette de consultant, c'est mon expérience du métier, ma connaissance de l'univers du notariat, ma connaissance des instances professionnelles, des contraintes de la profession, le travail déjà réalisé dans différentes études qui sont recherchés. L'expertise du consultant est sollicitée pour obtenir une solution.

En apportant une solution le consulting permet d'augmenter le savoir-être de l'étude.

CHAPITRE IV

LE COACHING

Contrairement à la formation, au tutorat et au consulting, le coaching n'apporte pas la solution mais crée les conditions pour qu'elle émerge du coaché. Le coaching se développe en entreprise, il correspond à un véritable besoin.

Je n'alimenterai pas le débat autour du mot coach. Ce mot anglo-saxon n'est pas du goût de tous. Le mot *coaching* vient du français « coche », voiture. Le conducteur d'une voiture à cheval accompagne ses clients du point de départ au point d'arrivée défini par ce dernier. Ce n'est pas le cocher qui choisit la destination.

Puis, le mot « coach » a été utilisé dans les universités anglaises, le coach était celui qui entraînait l'étudiant pour préparer ses examens. Il a ensuite été utilisé dans le milieu sportif avant d'arriver dans les entreprises.

Le coaching c'est l'accompagnement d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une équipe, ayant la volonté d'opérer un changement.

Ce métier fera l'objet de plus amples développements dans les titres suivants.

CHAPITRE V

LA DISTINCTION ENTRE THÉRAPIE, TUTORAT, CONSULTING ET COACHING

Le tableau ci-dessous fait apparaître les différents champs d'intervention. Étant ici rappelé que tous permettent de développer notre savoir-être.

	Thérapie	Tutorat	Consulting	Coaching
Temporalité	Passé	Présent	Présent	Présent/futur
Soins	Oui	Non	Non	Non
Répond à la question	Pourquoi ? Pour quoi ?	Comment ?	Comment ?	Comment ? Pour quoi ?
Méthode de travail	Cherche dans le passé	Pédagogie	Met son expertise au service de son client. Répond au niveau du contenu	Fait émerger les réponses. Observe le présent - va vers le futur Questionne pour faire émerger le comment, le sens et le processus, pas le contenu
Objectif	Soigner les blessures du passé	Permettre d'apprendre un métier	Trouver une solution	Trouver des solutions correspondant au coaché (les solutions sont différentes selon les coachés)

CHAPITRE VI

LA MÉDIATION

Le développement qui va suivre concerne la médiation sous l'aspect du processus et du sens.

L'article 1530 du code de procédure civile dispose :

« La médiation et la conciliation conventionnelles régies par le présent titre s'entendent, en application des articles 21 et 21-2 de la loi du 8 février 1995 susmentionnée, de tout processus structuré, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord, en dehors de toute procédure judiciaire en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers choisi par elles qui accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence. »

Le médiateur est un tiers impartial, compétent et diligent. Il n'est pas un juge. Son rôle consiste à permettre de rétablir le dialogue entre deux ou plusieurs personnes (deux ou plusieurs parties). Afin qu'elles recherchent ensemble des solutions.

Le médiateur a suivi une solide formation, il dispose d'une méthodologie et d'outils. Il connaît son rôle et les limites de ce rôle.

Un collaborateur ou un notaire qui se forme à la médiation, améliore la qualité de son écoute, travaille sur son équilibre émotionnel, sur le non-jugement. Il développe son savoir-être.

CHAPITRE VII

LES ÉCHANGES DE PRATIQUES

Bien connus du milieu médical et plus particulièrement du milieu psychiatrique, les échanges de pratiques se sont étendus à de nombreuses professions.

L'objectif est de se réunir entre pairs (personnes exerçant la même activité professionnelle) afin d'échanger sur les pratiques professionnelles de chacun, pour mutualiser les connaissances et les compétences, sortir de l'isolement, augmenter son professionnalisme. Une personne formée à l'animation des groupes d'échanges de pratiques est un atout, à défaut un des membres du groupe peut animer à tour de rôle la réunion (ce qui nécessite un haut niveau d'autonomie des membres et une maîtrise de la conduite des réunions).

Les réunions sont espacées de plusieurs semaines ou mois, elles peuvent durer de quelques heures à une journée. Chacun s'enrichit des connaissances et apports des autres membres du groupe.

Les groupes d'échanges de pratiques se sont développés dans les métiers de la formation professionnelle, du coaching, de la thérapie...

Il peut être également envisagé des réunions regroupant des personnes sur un de leur rôle professionnel. Je pense notamment à des managers. Ils peuvent exercer dans des univers professionnels différents (le transport, l'industrie...) et participer à des groupes d'échanges de pratiques sur leur rôle de manager. Les échanges peuvent porter sur la délégation, la motivation, la formation, l'autonomie, l'organisation, la gestion du temps... Car, même si l'environnement est différent les questions se posent de la même façon. Chacun avec sa personnalité peut y apporter une réponse différente, ce qui va nourrir la réflexion de chacun et augmenter le savoir-être de tous.

Après avoir abordé l'application de ces différents courants de pensées, vous trouverez dans les lignes ci-après des pistes de réflexion.

PARTIE III
PISTES DE RÉFLEXION

TITRE I

TRANSVERSES

SOUS-TITRE I

Résistance au changement

CHAPITRE I

L'HUMAIN ET LE CHANGEMENT

Les différentes techniques que nous venons de proposer s'avèrent particulièrement utiles pour éviter (ou amoindrir), la résistance au changement des salariés d'une entreprise, en l'occurrence d'un office notarial.

Sur un plan plus général on peut d'abord se demander pourquoi l'humain est si attiré par le confort d'une situation où il est depuis un moment : il aime spontanément rester à l'endroit qu'il connaît et auquel il est habitué. L'obligation de renoncer à ce confort lui crée un stress. Il recherche ce qui lui est familier. Et pourtant... l'histoire de l'homme à travers les âges démontre qu'il a toujours su s'adapter pour survivre au bouleversement successif de la planète. Les changements imposés par le monde qu'il s'est construit deviennent de plus en plus fréquents et l'homme finit par s'adapter.

CHAPITRE II

MAIS IL PEUT Y AVOIR AVANT UNE PÉRIODE, PLUS OU MOINS LONGUE, DE RÉSISTANCE

Les recherches d'une psychologue suisse, E. KLUBER ROSS l'ont amené à retenir cinq étapes dans le processus de deuil : d'abord le choc (déli) où la personne ne veut pas croire à la disparition, puis la colère, ensuite le « marchandage » (réflexions), puis la dépression (grande tristesse, remise en question, détresse) et enfin l'acceptation (la réalité de la perte est comprise et acceptée).

Par transposition P. STERN et JM. SHOETHL (« La boîte à outils du manager ») estiment que les changements organisationnels passent par des cycles du même type. Ils distinguent cinq périodes, plus ou moins longues, avant une vraie adaptation au changement :

1/ La première est le **déli du changement** : « Je m'accroche au présent », c'est la politique de l'autruche. Une fois la tête dans le sable on ne voit plus rien. Pourquoi ? La plupart du temps cette réaction vient d'un manque de confiance en soi, parfois d'une mauvaise expérience passée, souvent de la peur des conséquences d'un échec et, très généralement, d'une insuffisance d'information.

2/ La seconde est la **résistance à ce changement**, « Je fais comme j'ai toujours fait, je ne vais pas me laisser impressionner. »

3/ La troisième est une **phase d'exploration** : « Je vais aller à la pêche aux informations pour mesurer les avantages et inconvénients de ce changement éventuel. » Cette avancée ne peut se faire que si la personne dispose du maximum d'informations. À son issue la personne met au point une stratégie pour gérer ce changement.

4/ La quatrième est la **mobilisation** de l'individu qui, finalement, accepte ce changement, modifie ses habitudes, fait des efforts intenses et prend petit à petit, confiance en lui.

5/ La cinquième est l'**acceptation** : la personne assume le changement, en est fière et satisfaite. Le changement fait partie de la routine, il est devenu le statu quo.

Pour aborder ce sujet avec application au Notariat, nous vous proposons de nous pencher sur deux catégories de changement rencontré dans la profession. Puis de voir ensemble comment éviter qu'ils ne posent problèmes.

Il s'agira d'abord des changements techniques mis en place par la profession, puis de changements « internes » dans un office (avec une distinction entre les changements ayant une incidence collective et ceux qui sont plus individuels).

CHAPITRE III

LES CHANGEMENTS TECHNIQUES MIS EN PLACE PAR LA PROFESSION

La profession en connaît en permanence et surtout ces trente dernières années qui ont vu les technologies de l'information et de la communication se développer pour devenir les piliers du fonctionnement d'un office. Ces changements techniques ont-ils entraîné beaucoup de résistance ? Force est de reconnaître que non car ils ont été largement accompagnés de formations et d'informations abondantes de la part de nos instances.

La dernière grande action en ce sens date de Novembre 2013 : il s'agit de la journée d'information déclinée dans toutes les régions, consacrée à l'Acte Authentique Électronique (AAE). Notaires et collaborateurs s'y sont retrouvés avec la même envie d'apprendre. Occasion aussi de resserrer les liens entre collègues et confrères de la même région : « On est tous un peu inquiets, mais on sait que nos instances vont nous aider et que les clients seront satisfaits d'avoir leurs actes plus vite et de les savoir plus sûrs ». Par ailleurs des plaquettes distribuées lors de cette journée ont permis à tous, quel que soit leur poste, de mieux comprendre son utilisation et son intérêt.

La pratique de l'AAE est à ce jour de plus en plus développée dans l'hexagone notarial, ce qui démontre que ce changement a été très bien accompagné. Reste ensuite dans chaque office à organiser son application. Mais l'essentiel est fait : persuader chacun de son utilité et remporter ce challenge.

CHAPITRE IV

CHANGEMENTS INTERNES DANS LA STRUCTURE DE L'OFFICE

La tâche est là plus difficile pour les changements internes car ce sont les notaires eux-mêmes qui doivent les accompagner.

Prenons d'abord le cas « classique » d'un notaire seul titulaire qui prend sa retraite et dont les cessionnaires sont deux jeunes notaires.

Section I – Départ d'un notaire titulaire et arrivée de deux jeunes notaires

Supposons que la plupart des salariés sont dans cet office depuis une dizaine, voire une vingtaine d'années. Le cédant gère son office de façon assez paternaliste (allant

même jusqu'à parler de ses collaboratrices en les dénommant « mes filles ») et n'était pas très rigoureux sur les horaires. Son office fonctionnait moyennement, mais sa fortune personnelle lui permettait de prélever « a minima » dans les périodes difficiles car il n'était pas question de penser à se séparer de collaborateurs.

Que pensez-vous alors de la réaction de la majorité de ses collaborateurs à l'arrivée des nouveaux patrons ? « Tu vas voir ils vont tout bouleverser, fini le travail cool... et en plus ils ont du s'endetter terriblement, ils vont avoir le nez rivé sur le tableau de bord. Du coup si les produits baissent, on va risquer des licenciements économiques et dans la région, va retrouver du travail ! »

Les jeunes notaires, qui, effectivement, sont endettés et ont des idées de réorganisation, se doutent (plus ou moins) de ce qui se dit dans leur dos... ils savent qu'il ne faut jamais laisser s'éterniser ce genre de rumeurs... mais hésitent sur la façon de procéder.

Que leur conseiller ? Pas de solution miracle mais il semble que quelques grands principes suivants puissent être posés :

1/ D'abord de **communiquer sans tarder** avec l'ensemble de l'office, par une réunion où ils présenteront les grandes lignes de leur Projet d'entreprise (voir à ce sujet les fiches et le logiciel proposés par le Service Management et Qualité du CSN). **En effet ce n'est que si l'employeur donne du sens au changement par une vision claire de l'avenir, que celui-ci va s'imposer comme nécessaire et porteur.**

Par ailleurs ils annonceront qu'ils vont **s'entretenir avec chacun** pour mieux les connaître, approfondir leur travail et écouter leurs idées de réorganisation. Ne pas dénigrer le prédécesseur sera essentiel (Éviter : « Avant rien n'allait, maintenant tout va changer »). De plus marquer du respect pour les collaborateurs qui ont beaucoup d'ancienneté sera déterminant, car se sont ceux qui risquent d'être les plus résistants. Les jeunes notaires devront alors démontrer leur disponibilité et leur attitude positive, ce qui devrait vaincre le scepticisme de certains collaborateurs.

2/ Puis prendre le temps de **faire ces entretiens** sans trop attendre et selon un calendrier rigoureux, même si c'est de façon informelle (une invitation à déjeuner est toujours appréciée... à condition de veiller à ne pas faire de jaloux !). Et là de se mettre en position **d'écoute active et empathique** afin que la personne puisse réellement s'exprimer, faire part de ses inquiétudes et, éventuellement, formuler ses suggestions. Une attitude souriante, humble et ouverte devrait mettre la personne en confiance.

Éviter durant cette période de trop communiquer par mail, pour privilégier les dialogues en direct. Favoriser les moments de détente du type « petit déjeuner-croissants, quatre heures avec gâteau fait maison » afin de créer une ambiance conviviale qui permette de « dénouer » les langues et de renforcer la convivialité.

3/ Une meilleure connaissance des chacun des collaborateurs va permettre de déceler **quelles sont les personnes favorables au changement**, celles qui sont réticentes et celles qui sont indécises. L'idée est d'éviter que les indécis ne penchent du côté des réticents. Il faudra beaucoup de finesse pour cela, mais en général la solution est de s'appuyer sur ceux qui sont favorables au changement : ils sont alors les meilleurs relais des employeurs. Par ailleurs les informations recueillies dans ces entretiens vont être précieuses pour compléter le Projet d'Entreprise (voire le

modifier). Une autre réunion pourra alors être organisée avec une présentation plus développée suivie d'autres réunions pour faire le point précis de la réorganisation, accompagnée de dates d'échéance.

4/ Une vraie politique de management participatif avec une communication ponctuelle sur l'avancée du Projet devra alors s'en suivre. **Les animateurs en seront logiquement ceux qui se sont déclarés « favorables au changement » car devenus moteurs de celui-ci.**

Il y a fort à parier que ces deux jeunes notaires seront alors bien partis pour développer cet office avec la participation de tous.

Section II – Changements internes imposés

Certains sont imposés par des circonstances impératives, d'autres sont des propositions de l'employeur.

Dans les deux cas il n'y a pas d'autres solutions qu'un entretien individuel avec la personne, en ne la prenant pas au dépourvu.

Mais, comme on va le voir dans les développements suivants, le contenu de l'entretien va se présenter différemment selon que le changement sera imposé ou proposé.

Dans le premier cas (changement imposé) : Par exemple un changement de bureau imposé par l'embauche d'un clerc qui va recevoir les clients : il lui faut un bureau seul. Vous n'avez pas d'autre choix que de déplacer un autre clerc, (qui lui ne reçoit pas), pour l'installer dans un bureau avec deux autres personnes.

Précisons qu'il s'agit juridiquement alors d'un simple aménagement des conditions de travail, dont l'employeur est seul décisionnaire. Toutefois, psychologiquement parlant, il est préférable de dialoguer avant avec ce collaborateur dans le cadre d'un entretien particulier. Évitez de le mettre face à une situation de « fait accompli » du type déménager son bureau pendant le week-end afin que le lundi il n'ait plus rien à dire... si ce n'est de risquer de faire un scandale !

Il va falloir, dans cet entretien, éviter de suivre votre intuition première qui est de ménager le collaborateur par des « Je suis désolé de... Je ne peux pas faire autrement... ». Essayer de l'amadouer ou faire des compliments déplacés, serait de l'hypocrisie et risque de le mettre en garde.

Comment faire dans de tels cas où le salarié a, plus d'inconvénients que d'avantages à ce changement ? **En se mettant à sa place avec beaucoup d'empathie :** « Je pense que si j'étais lui, j'aurais une attitude défensive et contestataire. »

La solution est alors de prendre en compte ses préoccupations et de tenter d'alléger le poids de ce changement imposé. C'est une position que les spécialistes des comportements cognitifs dénomment « l'intelligence émotionnelle » (« Je comprends et partage les émotions de l'autre, qu'elles soient positives ou négatives, et lui montre).

Comment procéder ?

1/ Comme pour tout entretien faire un accueil agréable et détendu (attention au verbal comme au non verbal).

2/ Présenter la raison de cet entretien, de façon claire et rationnelle (« Compte tenu de l'embauche de Mr X qui va recevoir les clients, j'ai besoin de le mettre dans un bureau où il sera seul, en conséquence je vous demande de... »).

3/ Annoncer la décision fermement en la motivant (« Je suis conscient des désagréments de cette décision qui a été difficile à prendre, car nous vous estimons beaucoup, mais... »).

4/ Laisser ensuite le collaborateur s'exprimer sur les inconvénients de cette décision (« Y-a-t-il des inconvénients majeurs pour vous à ce changement ? »).

5/ Négocier les modalités d'application de la décision pour en amoindrir les inconvénients (« Quand pensez-vous être prêt pour ce changement de bureau, Avez-vous besoin d'aide ? »).

6/ Fixer d'un commun accord les modalités de ce changement.

7/ Témoigner sa reconnaissance pour l'engagement du collaborateur (« Je suis conscient de la perturbation que vous cause cette décision et je vous remercie de votre compréhension »).

La suite est prévisible : le cleric va préparer son déménagement, en profiter pour trier ses dossiers et rejoindre ses deux autres collègues dans un bureau où ils seront trois. Est-ce une bonne solution pour l'efficacité du travail ? ça c'est une autre histoire...

Section III – Changement interne proposé

Le dialogue sera probablement plus facile car le salarié en retirera probablement plus d'avantages que d'inconvénients : reste à l'employeur à bien présenter son projet.

Prenons le cas d'une proposition de changement de poste à une jeune femme qui est à l'accueil. On souhaite lui offrir le poste de formaliste qui va devenir vacant compte tenu du départ en retraite de la titulaire actuelle. Il est probable qu'elle en sera flattée dans un premier temps, mais qu'elle va ensuite s'angoisser : « Serai-je capable ? Il va falloir que je me forme ! Pendant combien de temps puis-je apprendre avec ma collègue qui tient le poste ? Et si je n'y arrive pas, est-ce que je peux reprendre mon ancien poste ? ».

L'entretien va devoir évoquer sans hypocrisie ces différents aspects et devra être suivi d'un courrier écrit de proposition de poste assorti d'une période de réflexion (un mois environ). En effet, juridiquement, il s'agit d'une modification essentielle du contrat de travail, que le salarié n'est pas obligé d'accepter.

Il est aussi envisageable juridiquement de faire un période « test » de quelques mois avec un « droit à retour » si ce nouveau poste ne convient pas. C'est une bonne solution pour emporter l'accord du salarié à essayer ce poste. Attention il ne peut s'agir d'une nouvelle période d'essai, la salariée étant déjà embauchée par l'office.

La structure de l'entretien va ressembler au précédent, avec toutefois quelques nuances :

1/ Un accueil chaleureux.

2/ Tester l'intérêt de la collaboratrice pour des responsabilités plus importantes afin d'évaluer son degré de motivation pour l'avenir. Le dialogue pourrait alors se présenter de la façon suivante : « Il me semble que vous êtes très impliquée par la vie de l'office, que vous faites tout pour que le client soit reçu au mieux, que vous aimez le droit et demandez des explications aux clerks quand une réforme importante intervient. Est-ce vous aimeriez évoluer dans mon office ? ». Cette prise de température est essentielle car face à un collaborateur réticent, il sera préférable de s'arrêter là. L'attitude et le ton devront être adaptés pour faire sentir l'importance que l'on accorde à la personne.

3/ Proposer le poste de formaliste et expliquer pourquoi on a pensé à elle (minutieuse, rigoureuse, volonté d'évoluer, intéressée par le juridique). Lui présenter cette évolution comme un challenge, une chance à saisir. Ne pas négliger qu'un tel changement va bouleverser ses habitudes et un certain confort (ne pas hésiter à le dire, en toute empathie). Prendre en compte le fait qu'elle aura moins de contacts humains qu'à l'accueil (à évoquer). Insister sur le fait qu'on préfère pourvoir le poste en interne plutôt que de recruter à l'extérieur, afin de permettre des évolutions internes (c'est une politique de ressources humaines qu'elle ne trouvera pas nécessairement dans un autre office).

4/ Décrire le poste, les modalités de prise de celui-ci (avec une formation à l'appui) et les conditions de rémunération. Ne pas demander de réponse aussitôt, afin qu'elle ait un temps de réflexion imposé par le législateur comme on l'a vu précédemment (l'usage est de laisser 1 mois de réflexion).

5/ Laisser s'exprimer la collaboratrice qui va nécessairement poser des questions complémentaires (« Quand ? Comment ? Et si je ne suis pas à la hauteur ? Et qui tiendra mon ancien poste ? »).

6/ Lui confirmer que cette proposition va faire l'objet d'un courrier et qu'elle sera accompagnée, si elle le souhaite, d'une période « test » par exemple de trois mois avec « droit au retour » à l'accueil si ça ne marche pas... Une telle proposition est destinée à la rassurer et à démontrer la confiance qu'on a en elle. Ajouter : « On ne vous en voudra pas pour autant si vous préférez revenir à votre poste » pour confirmer cette confiance.

7/ Lui témoigner la reconnaissance de l'office « Je suis fier d'avoir une collaboratrice telle que vous. »

Alors acceptera-t-elle ou non ce poste ? Il est probable que oui car dans la vie professionnelle une telle chance ne se présente pas tous les jours. Et la période « test » reste rassurante et motivante. En effet à la pensée de « Je vais avoir l'air de quoi si je retourne à mon ancien poste ? », elle aura encore plus envie de réussir ce challenge !

Il ne faudra pas oublier, en cas d'accord de sa part et de réussite de la période « test », de rédiger un avenant à son contrat de travail où on décrira son poste, et ses modalités et on lui attribuera son nouveau coefficient.

En conclusion dans tous ces cas l'employeur aura facilité le changement grâce à un comportement réfléchi, empathique et en développant son intelligence émotionnelle. Il aura évité des situations de blocage qui perturbe la vie d'une entreprise et manifesté à ses collaborateurs une confiance qu'ils n'oublieront pas.

SOUS-TITRE II

L'intégration d'un nouvel associé

On pourrait presque comparer la situation d'intégration d'un nouvel associé à celle d'un nouveau-né arrivant dans une famille !

Les problématiques posées peuvent alors être résumées ainsi :

- quelle place donne-t-on au nouvel associé ? (A) ;
- comment va-t-il pouvoir faire sa place ? (B).

A/ Quelle place donne-t-on au nouvel associé ?

Tout d'abord pour qu'il y ait une place, encore faut-il que l'associé ait été désiré !

En effet, l'associé parfois imposé par un cédant (peu soucieux du devenir de l'étude, le cessionnaire ayant plutôt été choisi par les qualités intrinsèques de son compte en banque !) risque fort d'être rejeté par les autres associés et malheureusement par voie de conséquence par le reste de l'équipe.

Néanmoins dans cette situation le savoir-être devrait commander d'aider le nouveau venu et lui permettre dès que possible de s'intégrer dans l'entreprise.

D'aucun pourrait penser qu'il y a là une forme d'utopie !

Mais il ne faut jamais oublier que l'étude doit fonctionner et qu'il faut donc faire avec, l'inverse risquant de s'apparenter à un suicide.

Dans le cas de l'associé voulu par les autres associés, la situation apparaît bien évidemment plus simple.

Mais prenons garde, « l'enfant » tant attendu pourrait prendre la place des autres !

Il convient donc dans les deux cas de passer du temps avec le nouvel associé pour d'une part apprendre à se connaître et d'autre part définir avec lui le projet commun, le projet d'entreprise, socle indispensable au bon fonctionnement ultérieur.

Il faudra aussi que son arrivée soit annoncée, préparée, expliquée, afin de lui permettre dès sa prestation de serment d'être intégré ou à défaut facilement intégrable !

B/ Comment va-t-il pouvoir faire sa place ?

À défaut d'avoir bien défini les rôles et fonctions de chacun, il va être peu aisé pour « le petit dernier » de faire sa place sans froisser les uns et les autres.

Plus le projet commun aura été mûri en amont, plus il sera facile de redistribuer les cartes en n'oubliant jamais que chaque associé doit rester manager.

Ce n'est pas parce que Maître X est le responsable des ressources humaines, que les autres associés ne doivent pas faire les entretiens annuels ; ce n'est pas parce que Maître Y est le référent « droit de la famille » que les autres associés n'ont pas leur mot à dire...

Bien évidemment la place donnée au nouvel associé doit faire l'objet d'une communication avec l'ensemble de l'étude et on pourrait alors s'inspirer des méthodes des grandes écoles qui pratiquent des journées d'intégration.

Pourquoi ne pas prévoir une journée dédiée à l'arrivée du nouvel associé, alliant à la fois une partie management avec l'explication du projet d'entreprise, l'indication de la place, du rôle, des fonctions des uns et des autres, et une partie plus festive, plus amicale permettant de faire plus ample connaissance.

SOUS-TITRE III

Tutoiement

CHAPITRE I

LE TUTOIEMENT ENTRE NOTAIRES EST-IL DE RIGUEUR ?

Usage quotidien dans la majorité des relations entre notaires ne reposant sur aucun texte, bien évidemment (!), mais n'apparaissant aussi dans aucun guide professionnel.

Le sujet semblerait donc tabou dans notre profession !

Pour autant, sauf quelques rares exceptions (notaires plus âgés avec notaires plus jeunes ; notaires Président de Chambre et notaires de « base »), le tutoiement est presque automatique.

Mais pourquoi donc se tutoyer alors que le « vouvoiement » affiche un certain charme (certes désuet !) empreint de la délicatesse et de la courtoisie propres à la confraternité.

Tout simplement au nom de la confraternité du temps des Bâtitseurs de Cathédrales : les compagnons du Tour de France se tutoient sans distinction de hiérarchie.

Le tutoiement marque l'appartenance à un corps et évoque l'égalité qui doit régner entre confrères.

Alors que le vouvoiement met de la distance entre deux interlocuteurs, il est censé favoriser les échanges sincères et de confiance et générer une forme de proximité.

Nous pouvons donc en déduire qu'en dehors des cas de nécessité de créer de la distance entre deux confrères, le tutoiement pourrait être érigé en principe de relation confraternel renvoyant donc, au risque d'être considérés comme révolutionnaires, à un décret de 1792 prescrivant l'abandon du « vous » au singulier et l'emploi généralisé du « tu » (décret guère respecté après la chute de ROBESPIERRE en 1795 !...).

Mais alors dans quels cas revenir, parfois temporairement et occasionnellement, au vouvoiement ?

Tout simplement dans les moments nécessitant une distance entre deux confrères, c'est-à-dire dans des moments délicats de relations hiérarchiques nécessaires, tels que le passage en chambre de discipline.

En effet, comment envisager qu'un juge puisse tutoyer les justiciables ?

Dans d'autres cas, le vouvoiement démontrera la courtoisie et la délicatesse envers un confrère beaucoup plus âgé (parfois même celui-ci étant son ancien maître de stage), et c'est lui qui éventuellement pourra le moment venu proposer le tutoiement au plus jeune !

CHAPITRE II

LES RELATIONS AVEC LES COLLABORATEURS

J'appelle mes collaborateurs par leur prénom.

BIEN OU MAL ?

« J'ai toujours pris l'habitude d'appeler mes collaborateurs par leur prénom dès leur entrée dans l'étude. D'ailleurs je leur présente comme étant une règle de l'entreprise.

Pour autant tous m'appellent par mon nom, précédé de Maître !... »

Sous prétexte que nos études sont souvent de petites entités quasi « familiales », le fonctionnement ci-dessus est presque partout la règle, sans même se poser la question des conséquences, tant au sein de l'étude que vis à vis des clients.

En outre l'utilisation du prénom va parfois de pair avec le tutoiement !

Il est clair que les notaires ont quelques difficultés à mesurer l'impact psychologique et sociologique de ce qui ne pourrait être, après tout, qu'une simple brouille, une formalité sans importance !

Peut-être un simple souci de forme mais loin d'être un détail...

De manière générale nos collaborateurs ne sont pas perturbés par l'utilisation de leur prénom, et bien au contraire ils pensent que cela peut créer une forme de cohésion d'équipe.

Néanmoins, ils ont besoin de créer et de garder de la distance avec les clients.

Dès lors la bonne pratique pourrait consister en l'utilisation du prénom dans les relations en interne et du nom, précédé de Madame ou Monsieur, dans les relations avec les clients.

Par ailleurs, doit-on dans les relations en interne accompagner l'utilisation du prénom de celle du tutoiement ?

Même si appeler un collaborateur par son prénom permet de la cohésion, une forme de rapprochement, faut-il pour autant supprimer toute distance par le tutoiement ?

Mais qu'en pensent nos collaborateurs ?

« Votre patron vous tutoie-t-il ? Vous a-t-il demandé votre accord préalable ? Est-ce que cela vous dérange ? »

À quelques rares exceptions, les réponses se recourent en général :

« Mon patron m'a tutoyée dès le premier jour de mon embauche de manière naturelle, du moins ... pour lui ! Cela m'a fortement perturbée au début, et puis je m'y suis faite. Mais si j'avais le choix, ou si je devais changer d'étude, je pense que j'aborderais ce sujet d'entrée de jeu et demanderais au notaire de bien vouloir me vouvoyer. »

« Maître X me tutoie. Il m'a demandé mon autorisation préalable en m'indiquant qu'il avait toujours instauré ce mode de relation dans son étude. Je n'ai pas osé lui dire non, mais cela me met mal à l'aise. Son ton est devenu parfois trop familier et cela supprime toutes distances entre lui et moi ... mais uniquement dans un sens, car je le vouvoie et l'appelle Maître ! »

CHAPITRE III

PEUT-ON TUTOYER SON CLIENT ?

Le devoir de réserve et l'obligation d'impartialité du notaire ne commandent-ils pas de vouvoyer le client ?

Notre statut pourrait bien évidemment nous laisser répondre affirmativement à cette question.

Mais nous sommes aussi des professionnels libéraux et surtout des humains.

Bien sur le tutoiement systématique, à la mode commerciale, de tous les clients est, à notre avis, à proscrire.

Mais pourquoi s'interdire de tutoyer le client, quand il est un ami de longue date ou devenu ami, suite aux nombreuses années de relations professionnelles entretenues ?

À la différence d'un magistrat qui ne peut par définition être ami avec le justiciable (il doit d'ailleurs se « déporter » dans de telles situations), le notaire, magistrat de l'amiable, évolue dans un autre contexte et il ne semble pas forcément cohérent, voire intelligent, de s'interdire du tutoyer son client.

La situation doit être envisagée au cas par cas mais il est possible de décrire quelques situations et de dégager un essai de solution.

Section I – RENDEZ-VOUS ASSURÉ PAR UN SEUL NOTAIRE

§ I – *RENDEZ-VOUS NON CONTENTIEUX*

Il s'agit du cas très classique d'un rendez-vous de vente avec un vendeur client de longue date du notaire, et devenu ami, qui tutoie le notaire.

On peut penser que le vendeur a expliqué à son acquéreur qu'il connaissait très bien le notaire, qu'il le tutoyait, et que l'acquéreur ait donc accepté de venir sans être assisté de son côté.

La règle du jeu est donc implicitement établie dès le départ : l'acquéreur accepte de venir chez le notaire ami du vendeur.

Dès lors, pourquoi changer la règle et instaurer un vouvoiement ?

À priori aucune raison cohérente ne semble exister dans cette situation pour interdire le tutoiement entre le notaire et son client habituel et ami.

Bien au contraire, l'acquéreur peut être très heureux de cette situation et se sentir plus à l'aise.

Néanmoins, il appartient au notaire de ne pas tomber dans un excès de familiarité, ce dernier ne devant jamais oublier qu'il reste avant tout le notaire officier public, et qu'à ce titre tout n'est pas possible et permis !

§ II – *RENDEZ-VOUS CONTENTIEUX*

À l'occasion d'un rendez-vous contentieux, ou susceptible de le devenir, tel que divorce, succession, la question du tutoiement d'un des clients est plus délicate.

En effet la frontière entre l'amiable et le contentieux pure pouvant être vite franchie, il pourrait sembler opportun de pratiquer le vouvoiement avec le ou les clients connus et/ou amis.

Mais néanmoins n'est-ce pas dangereux pour le bon déroulement du dossier ; ne vaut-il pas mieux jouer cartes sur table avec les clients qu'on ne connaît pas et leur expliquer que malgré la connaissance d'une des parties et le tutoiement, le notaire est un professionnel impartial et capable de faire la part des choses ?

Si cette situation ne leur convient pas ils peuvent alors se faire assister par un autre notaire et tant qu'à faire il vaut mieux qu'ils le fassent dès le début du dossier.

Section II – RENDEZ-VOUS ASSURÉ PAR DEUX NOTAIRES

On pourrait aisément renvoyer au développement précédent, mais les choses sont plus délicates et peuvent prendre une dimension surprenant selon l'attitude de l'autre professionnel présent.

Imaginons un rendez-vous de partage suite à divorce avec dans le bureau la présence des deux époux, de leurs avocats et de deux notaires.

L'avocat de Monsieur, ami d'enfance de ce dernier, le vouvoie ;

Le notaire de Monsieur, membre du même club service que ce dernier, le tutoie ;

La notaire de Madame, ne la connaissant pas, la vouvoie ;

Et enfin l'avocat de Madame vouvoie également cette dernière.

Cette situation, assez fréquente, peut rapidement devenir problématique et mettre les notaires dans une position très délicate.

Que faire ?

Malheureusement aucune solution théorique ne semble envisageable.

Dès lors, la seule piste dans cette configuration pourrait être de démarrer le rendez-vous en expliquant les rôles de chacun, la situation de relation amicale entre certains et d'arrêter un principe de fonctionnement pour les rendez-vous et retenir le principe du vouvoiement.

SOUS-TITRE IV

Déménagement

En 2004, nous étions en cours d'association avec notre troisième associé et nos locaux bien qu'assez récents (achat et rénovation en 1996) nous semblaient d'une part trop petits et d'autre part mal situés, bien que proche du centre-ville mais malheureusement insuffisamment desservis en parking.

Nous avons donc pris la décision d'envisager un déménagement pour des bureaux plus grands et plus facilement accessibles.

Rapidement, la question cruciale fut posée :

« Où faut-il aller ?

Proche du centre-ville, bien sûr ! »

La réponse, d'une évidence absolue, était donc simple et conforme à notre situation géographique ; nous étions proches du centre-ville, il fallait donc rester au centre-ville !

Forcément, tout déménagement ne pourrait qu'entraîner perte de clientèle ; notre crainte de perdre notre (!) clientèle (!) militait pour une recherche de locaux dans le centre-ville.

Après quelques semaines de recherches et de nombreux endroits envisagés, la solution si évidente semblait malheureusement impossible : les bureaux visités étaient soit trop petits, soit avec une mauvaise accessibilité, soit sans parking tant privé que public.

Nous risquions alors de déménager pour un endroit posant plus de problèmes que ceux rencontrés à ce moment-là à l'emplacement de l'étude !

C'est alors que la question cruciale et fondamentale se posa à nous :

« Et nos clients qu'en pensent-ils ?

Sont-ils contents de nos locaux actuels ?

Souhaitent-ils que nous déménagions ?

Dans l'affirmative vers quel lieu de la ville ? »

Il fut alors décidé de profiter des vœux pour l'année 2005 pour adresser un questionnaire à nos clients (annexes 2 et 3).

Nous espérions donc être aidés par nos clients dans ce choix difficile de l'implantation de notre étude dans un autre lieu de la ville.

Nos espoirs ne furent pas déçus !

Nos clients nous ont répondu avec un taux de retour de 35 %, nous montrant donc leur intérêt au bon fonctionnement de notre étude.

Et ils nous indiquèrent à plus de 70 % qu'ils préféreraient que notre étude soient implantée en zone périphérique (mais par en zone commerciale) mais surtout que l'élément essentiel pour eux était la présence de parkings.

À partir de là, nous avons décidé d'orienter notre recherche vers une zone de bureaux en périphérie de la ville dans laquelle un projet de construction était en train d'être lancé.

Installés maintenant depuis juin 2007 dans nos nouveaux locaux en périphérie, nous avons pu constater d'une part que nos anciens clients, même situés à proximité de l'ancienne étude, nous avaient suivis, mais surtout d'autre part, que de nouveaux clients recherchant l'accessibilité et les parkings fréquentaient maintenant notre office.

Il suffisait donc de passer le pas et tout simplement être à l'écoute de nos clients !

SOUS-TITRE V

Prestation de serment

« J'ai prêté serment entre deux voleurs de poules !... »

Quel notaire n'a jamais entendu cette réflexion ?

Que se passe-t-il donc lors de la mise en place de la prestation de serment, pour que malheureusement cet instant, unique, de la vie d'un notaire soit dans une grande majorité des cas, pour ne pas dire dans tous les cas, dénué de toute solennité ?

Pourquoi d'autres professionnels du droit, tels que les avocats, les commissaires aux comptes mas aussi d'autres professions telles que les médecins arrivent à organiser des prestations de serment laissant à l'impétrant un souvenir indélébile, solennel, symbolique, voire même magique ?

Bizarrement dans notre profession rien de tout cela et certainement par voie de conséquence, certainement, rares sont les notaires capables de restituer la formule de leur prestation de serment, pourtant très courte, et ce même dans les jours suivant leur entrée en fonction !

« Je jure de loyalement remplir mes fonctions avec exactitude et probité et d'observer en tout les devoirs qu'elles m'imposent. » (Article 57 du décret 73.609 du 5 juillet 1973).

À qui la faute ?

Aux magistrats, bien sûr !...

La réponse qui tombe, a priori comme une évidence pour beaucoup de notaires, est-elle si juste que cela ?

Certes beaucoup d'entre nous pensent que les magistrats sont plutôt nos ennemis que nos alliés et qu'ils n'ont que faire de nous permettre une cérémonie de prestation de serment riche en solennité mais aussi en émotion.

Et pourtant nous faisons partie de la même famille !

Depuis de nombreuses années et dans quasiment dans toutes les compagnies, les relations avec les magistrats, tant du Siègre que du Parquet, se sont développées ; il est fréquent que des commissions de travail soient mises en place, par exemple, pour la gestion des dossiers de divorce.

Nous apprenons alors à travailler ensemble mais aussi à faire connaissance.

Nous découvrons, ou redécouvrons, alors que nous ne sommes pas ennemis mais alliés et que nos relations sont donc marquées d'un respect mutuel.

Mais alors, si nous sommes capables, lors de notre vie professionnelle d'entretenir des relations basées sur l'échange, le respect, la communication, la courtoisie... le point de départ de la fonction de notaire lors de la prestation de serment doit pouvoir s'inscrire dans une autre dynamique.

Bien évidemment d'autres avant nous ont déjà travaillé sur la question, notamment à l'occasion du guide du Futur Notaire édité à l'initiative du CSN et de MJN en 2003.

« Une entrevue avec le Président du TGI et le Procureur de La République est conseillée avant le Jour J » (page 33 Guide du Futur Notaire 2003).

Très bonne initiative !

Mais qui accompagne ce futur Notaire ?

Comment un futur Notaire qui n'a certainement jamais, ou rarement, mis les pieds dans un Tribunal peut-il gérer cette situation avec efficacité ?

En outre, s'agissant d'un simple conseil il y a de forte chance que bon nombre d'entre nous ait considéré que cette entrevue n'était pas de la plus haute importance !

Et pourtant il devrait certainement s'agir d'une obligation avec accompagnement du Président de Chambre, ou à tout le moins d'un membre de la Chambre de Discipline.

Si je veux être connu ou reconnu par la suite le jour de la prestation de serment, encore faut-il que je sois allée me présenter.

D'ailleurs, cette présentation n'est certainement pas suffisante. Le jour J, il est rare (et peut être regrettable) que le Président du TGI et le Procureur soient présents.

En effet, les contraintes d'audiencement font que la prestation de serment peut être reçue dans le cadre d'une audience civile ou pénale et qu'elle est ajoutée au dernier moment, en fonction des magistrats disponibles afin de respecter le délai d'un mois.

Dans ces situations il est donc primordial, mais rarement fait, d'aller se présenter avant l'audience au magistrat devant recevoir le serment. Il suffit pour ce faire d'aller se présenter à l'huissier de l'audience, ou à l'appariteur, et de lui demander une entrevue avant le démarrage de l'audience.

Pour information, lorsqu'un avocat va plaider auprès d'une juridiction dont il ne dépend pas habituellement, il est d'usage qu'il aille saluer le Président de l'audience.

Les magistrats sont très sensibles à cette démarche, et l'avocat qui ne respecte pas cet usage peut parfois être rappelé à l'ordre et pire apostrophé par le Président devant le public « Maître, je n'ai pas l'honneur de vous connaître ! ».

À la réflexion, il ne s'agit que de simples règles de politesse, de bienséance et donc de savoir-être.

À défaut de respecter et d'appliquer ces règles, il est difficile de pouvoir exiger par la suite un traitement de faveur !...

TITRE II

INTERNES

CHAPITRE I

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Les différentes techniques qui ont été exprimées dans le Titre relatif aux aspects psychologiques du « savoir-être » sont particulièrement utiles dans le cadre de l'entretien annuel avec les collaborateurs.

En effet, bien que les matrices officielles de l'entretien mises en place par la profession, n'y fassent guère référence, celui-ci nécessite la mise en place de « Savoir-être » particuliers :

- d'une part chez l'évaluateur (le notaire), et chez l'évalué (le collaborateur), car un comportement et des techniques spécifiques sont nécessaires dans la façon de dialoguer, pour en faire un entretien constructif ;

- d'autre part, car au-delà de l'appréciation par l'employeur du savoir-faire du salarié, c'est une appréciation plus générale par l'employeur du comportement du collaborateur (avec les collègues, les clients, les fournisseurs...) qui va être déterminante. Par ailleurs, la fixation en commun, pour l'année suivante, au-delà des objectifs de travail « classiques », d'objectifs liés aux comportements, va permettre de lier épanouissement individuel du collaborateur et objectifs collectifs.

Par ailleurs, on peut se poser la question d'une éventuelle mise en place, pour le notariat d'une évaluation qui serait faite par ceux qui connaissent parfois mieux le collaborateur que... son patron ! De qui s'agirait-il ? Eh bien comme vous le supposez, ces personnes sont les collègues, les fournisseurs et... surtout les clients ! Une telle proposition peut sembler assez iconostase, mais il faut savoir que c'est une pratique répandue depuis une vingtaine d'années dans le monde de l'entreprise. Elle se nomme le « 360 degrés ».

Pour aborder le premier sujet nous n'avons pas voulu, volontairement, reprendre les grandes phases de l'entretien (ce qui a été fait dans quantités d'ouvrages et de

stages) mais nous axer sur les termes et concepts les plus importants de la communication et du comportement dans le cadre de cet acte essentiel de management. Le choix alphabétique a été fait, comme dans le glossaire final, pour une utilisation plus aisée. Chacun des termes peut être utilisé isolément. Ceci fait que la lecture de ce chapitre « en un seul bloc » peut sembler contenir des répétitions. Elles sont voulues.

Accueillir chaleureusement :

Comme pour tout entretien (et tout rendez-vous d'ailleurs) cette phase d'accueil est essentielle : une bonne poignée de mains accompagnée d'un sourire, met tout de suite en confiance la personne. Le notaire y est habitué par métier, mais a-t-il le même souci avec les collaborateurs qu'il voit tous les jours lorsqu'arrive la date de ce rendez-vous ? Pas évident mais pourtant essentiel quand on s'apprête à tenir cet entretien car beaucoup de collaborateurs l'appréhendent (surtout les « anciens » qui ont l'impression qu'on va subitement les juger !).

Certains employeurs de la profession ne sont pas non plus très à l'aise avec cet exercice qu'ils estiment inutile compte tenu de l'aspect « familial » de leur office.

Il est essentiel par ailleurs, lorsque débute cet entretien, de commencer par insister sur l'importance réciproque et exceptionnelle de cet échange car, pour une fois, on va prendre le temps de parler d'autre chose que du quotidien.

Assertif (Être Assertif).

Consiste à faire savoir de façon directe et assurée ce que l'on veut (et ce que l'on ne veut pas) en contrôlant ses émotions et sans agresser l'autre.

En principe pas compliqué pour l'employeur notaire, habitué à ce type de communication dans ses rapports avec la clientèle et dans son management général des collaborateurs.

Plus difficile pour le salarié dans le cadre de l'entretien annuel. Pour lui c'est d'abord identifier où il en est dans son travail, ce qu'il ressent et se montrer clair et direct, surtout dans le cadre de la première partie de l'entretien où lui est donnée la parole.

Dans la seconde partie où l'employeur reprend la parole, ce sera pour le salarié de garder une écoute active, prête à recevoir d'éventuelles critiques. Dans ce cas, il la fera préciser, la reformulera et prendra position.

Mais être assertif suppose aussi qu'il soit prêt à faire une demande, négocier au besoin un compromis. Cela suppose aussi qu'il soit lucide sur lui-même c'est-à-dire resté ambitieux tout en connaissant ses limites... ce qui peut aller jusqu'à savoir dire non (par exemple à des objectifs irréalistes).

Courage (avoir du courage).

L'entretien doit permettre de créer un climat de dialogue grâce à la règle de transparence qui s'appuie sur « le courage de dire ».

Attention il ne faut pas nier qu'à ce niveau l'entretien est souvent chargé émotionnellement, chacun devra garder son calme.

Des deux cotés il en faut du courage pour se dire ce qu'on n'a pas pu dire pendant un an, faute de temps ou d'envie. Courage de dire des choses qui ne font pas toujours plaisir. Mais on n'est pas là pour se « complimenter » (on n'est pas dans une entrevue mondaine). On est là pour parler « vrai ».

Le salarié ne doit pas avoir peur de faire part de soucis rencontrés dans l'organisation de l'office, le circuit des actes, les rapports avec les collègues (sans pour autant jouer les délateurs) ou les clients (voire les fournisseurs...) car, la plupart du temps, l'employeur les ignore. Une fois qu'il en aura connaissance il pourra, avec son salarié, chercher des solutions.

Courage aussi pour l'employeur qui va peut-être aussi exprimer quelques critiques à son salarié... mais attention alors à être concret et objectif, en se basant sur des faits précis et datés. Cela peut se faire de façon habile en transformant ce qu'on pourrait dénommer « échecs » en « source de progrès ». C'est ce que certains dénomment « la petite voix », qui permet à un individu de se donner un objectif après un constat négatif.

Par ailleurs attention à ne pas accabler subitement ce salarié de reproches que vous avez gardés « de côté » pour les ressortir « en vrac »... alors qu'on n'a rien dit au moment de faits répréhensifs (jurisprudence rigoureuse de la Chambre Sociale).

Courage aussi pour l'employeur de féliciter, s'il y a lieu, pour des dossiers compliqués bien réglés et des comportements appréciés. C'est le moment où jamais de démontrer de la reconnaissance à ses collaborateurs (pas de panique : ce n'est pas pour autant que le collaborateur va vous demander une augmentation... et de toute façon la question de la rémunération ne doit jamais faire partie de l'entretien, c'est un sujet à aborder « à part »).

Confidentialité (respecter la confidentialité).

Le document de synthèse de l'entretien est confidentiel : seuls l'employeur et le salarié sont destinataires d'un exemplaire. Si les Inspecteurs de la profession sont en droit de vérifier leur existence, ils n'ont pas à en prendre connaissance.

Il faut cependant noter que ce document peut être produit en justice par le salarié, notamment dans le cadre de la contestation d'un licenciement. Par conséquent ce document doit refléter la réalité : si l'employeur a des observations à faire, il doit les faire sans hésiter. Un entretien élogieux... suivi d'un licenciement pour incompétence sera nécessairement abusif !

Curiosité (avoir de la curiosité).

Ce n'est pas un défaut mais un devoir pour l'employeur dans le cadre de l'entretien annuel. Face à un collaborateur intimidé ou peu prolixe, ce sera à lui de poser des questions sur l'activité du salarié et les éventuels dysfonctionnements. Ce sera à lui de compléter son information et d'éclaircir les éventuelles ambiguïtés. (Voir à ce sujet « questions ouvertes » plus loin).

Attention cependant à ne pas aller au-delà du professionnel, ce qui n'est pas évident lorsqu'on aborde les projets du collaborateur (souvent liés à sa vie privée).

Comportement du collaborateur.

Ne pas oublier que le savoir-être est une partie essentielle de l'appréciation qui va être faite dans cet entretien annuel : comment le collaborateur se comporte-t-il

avec les collègues, les subordonnés, les clients, les fournisseurs ? Participe-t-il à la dynamique de l'office (réunions de travail, de qualité, événements conviviaux...) ? Attention ce sujet n'est pas réellement prévu par les matrices « classiques » d'entretien et il n'est pas non plus abordé spontanément par le collaborateur. Se baser sur des faits concrets, là aussi, sinon une appréciation par un terme générique du type « satisfaisant », « bien » « excellent » ou « insuffisant » ne vaudra rien dire.

Conciliant (être conciliant).

À proscrire dans les rapports avec les collaborateurs, surtout au moment de l'entretien annuel. Tendance pourtant bien ancrée dans la profession sous des prétextes divers (« il va mal la prendre » « ça va pourrir l'ambiance » « Je ne veux pas faire de vagues »).

Si cette attitude est assez répandue dans les petites structures à caractère familial cela peut s'expliquer, selon les « psys » par le « désir d'être aimé ». Erreur car l'affectif ne devrait pas être présent : il s'agit de comprendre, non d'être aimé.

De plus, il ne sert à rien d'effleurer ce qui ne va pas pour « passer à autre chose » sous des excuses diverses. Le collaborateur n'en tirera aucune leçon et, pire, risque de récidiver dans son erreur ou son comportement ! De plus l'employeur risque d'en faire les frais car la matrice de l'entretien constitue un élément de preuve devant les tribunaux. Si elle ne contient pas de reproches et que, finalement, le salarié est licencié, on ne pourra soutenir ensuite que le salarié était prévenu de son insuffisance.

Disponibilité (se rendre disponible).

L'employeur doit se rendre disponible pour son salarié en temps et en esprit, à la date et à l'heure prévue : c'est une question de respect humain. Ne pas reporter ni avancer ce rendez vous. Ne pas non plus être dérangé pendant l'entretien. Prévoir au moins une heure par personne.

Donner la parole.

Comme dans tout entretien ou rendez-vous, donner la parole à la personne reçue est déterminant. Dans le cadre de l'entretien annuel c'est surtout durant la première phase, bilan de l'année que le salarié va s'exprimer (voir aussi à « Questions ouvertes »).

Évaluation (entretien d'évaluation).

Vient du latin « ex » = en dehors », de « value » =valeur » et de « action » = processus. C'est donc un processus destiné à dégager une valeur. L'entretien annuel aurait-il une valeur morale ou matérielle ? La plupart des auteurs estiment ce qualificatif comme inapproprié et lui préfèrent le terme d'entretien « d'évolution » (plus positif), « d'appréciation » (encore plus !) ou de « perfectionnement » (probablement excessif !).

L'essentiel est de ne pas le nommer, par inadvertance, (propos entendu chez certains notaires) « entretien préalable ».

Laissant entendre qu'il précède un éventuel licenciement, ce qui a le mérite de paniquer le collaborateur !

Écoute Active.

Consiste à laisser parler sans interruption et à respecter les silences. Puis s'assurer qu'on a compris en faisant préciser par l'autre, par une seule question à la fois.

Ici on ne se contente pas d'entendre mais on réagit à ce que dit l'autre pour lui démontrer qu'on l'écoute avec attention. Les mots et les attitudes sont essentiels.

Dans le premier registre figurent la reformulation verbale sur les faits ou sur le ressenti et les questions en retour, par exemple pour approfondir ou éclaircir.

Dans la seconde figurent les signes d'encouragement physiques (yeux, visage, tête). Ceux-ci sont très important vis-à-vis du collaborateur lorsqu'il s'exprime sur son travail, les éventuels dysfonctionnements et ses souhaits afin de l'encourager à s'exprimer complètement.

Empathie.

Qualité d'être capable de se mettre à la place de l'autre afin de comprendre ce qu'il ressent, de quoi sont faites ses émotions, ses attentes, ses frustrations et ses espoirs.

Nécessaire pour mieux comprendre l'autre. Permet au manager de se donner le temps d'observer et écouter ses collaborateurs sans les blesser (réflexion désobligeante, absence de réponse...).

Essentielle dans le cadre de l'entretien annuel, même si dans le cadre de petits offices l'employeur estime connaître réellement ses collaborateurs.

À déployer surtout tant dans le cadre de la première partie consacrée au bilan de l'année mais aussi ensuite pour fixer en commun des objectifs pour l'année suivante. Nécessaire aussi pour évoquer les projets professionnels du collaborateur.

Cette empathie est même dénommée par certains comme un « pragmatisme empathique » consistant à aller jusqu'à la question de la réciprocité. Pour l'entreprise : « Qu'est-ce que ce collaborateur nous donne comme compétence et que pouvons-nous faire pour le faire évoluer ? ». Pour le collaborateur : « Qu'est-ce que j'apporte à cette entreprise et qu'est-ce que je peux en espérer ? ».

Employeur.

Terme utilisé ici pour désigner celui qui mène l'entretien car, dans le Notariat, l'évaluateur se confond, dans 95% des cas avec le notaire employeur. Tel n'est pas le cas dans les moyennes et grandes entreprises où l'évaluateur est soit le DRH, soit le supérieur hiérarchique (n+1) ce qui peut, a priori sembler plus simple, mais pose d'autres difficultés. Dans la profession seuls les offices de vingt salariés et plus, peuvent déléguer ce rôle à un collaborateur de l'office (Secrétaire Général par exemple), mais à notre connaissance seule les très gros offices pratiquent cette délégation.

Le fait que ce soit le notaire qui conduise l'entretien rend quand même les choses plus simples car dans la majorité des structures de la profession il connaît très bien ses collaborateurs qui ont souvent une ancienneté importante et, surtout, c'est un professionnel des entretiens avec les clients : il sait écouter et reformuler, éléments essentiels de son métier.

Un problème se pose toutefois dans les offices où les notaires associés souhaitent que les entretiens aient lieu avec tous les associés. Cela se pratique semble-t-il, assez fréquemment mais est déconseillé par tous les spécialistes en Ressources Humaines car le salarié est rarement à l'aise face à ce qu'on pourrait assimiler à un jury d'examen, voire à un tribunal. Dans ce cas la prise de parole par le salarié sera courte et on aura enlevé à l'entretien une partie de son attrait : permettre à l'employeur de mieux connaître son collaborateur, voire même de découvrir en lui des « richesses en compétences et qualités humaines méconnues » (phrase exprimée par un jeune notaire à l'issue de la tenue de son premier entretien).

Évolution.

Tel est le souhait de la plupart des collaborateurs afin de mettre en œuvre des compétences nouvelles, prendre plus de responsabilités et en général augmenter la rémunération. Dans l'entreprise actuelle ou dans une autre.

Souci pour un notaire doté d'un petit office où les évolutions sont très limitées. Par contre informer le collaborateur de ses droits à formation au titre du Plan de Formation et du DIF (lequel sera dénommé dès 2015 le CPF - Compte Personnel de Formation - compte tenu de la Réforme de Droit Commun de la Formation intervenue par la Loi du 5 mars dernier) est essentiel afin de préserver l'employabilité de son collaborateur. Il s'agit même d'une obligation en application de la Convention Collective. Cela lui permettra d'évoluer sinon dans l'office, au moins dans la profession.

À propos de l'évolution, l'employeur ne doit pas oublier de penser aux départs prévisibles dans les prochaines années : ce que l'on dénomme dans le vocabulaire des DRH, la « gestion prévisionnelle des effectifs ».

Il s'agit d'une part de poser la question de la période prévisible du départ aux collaborateurs proches de la retraite et, d'autre part, de penser à leur remplacement éventuel par une personne « en poste » dans l'office. S'il est possible « d'ajuster » ces données, on évitera des pertes de compétences et donnera une chance d'évolution à un collaborateur. Ceci quitte à lui faire suivre une formation théorique complémentaire. Puis « sur le tas » avec le titulaire actuel du poste.

Juger.

Bien souligner, surtout lorsqu'on met en place le premier entretien, que tel n'est pas du tout l'objectif. Si l'employeur est amené à donner une appréciation à son collaborateur c'est en tenant compte des capacités réelles de l'individu et de ses apports à l'office. Il s'agit comme le disent certains spécialistes de « mieux comprendre individuellement pour faire évoluer collectivement ».

Lucidité.

Cela peut sembler « basic » de rappeler que l'employeur doit rester lucide sur ses collaborateurs, mais on ne le répétera jamais assez : ce ne sont pas ceux qui se montrent les plus zélés qui sont les meilleurs, les plus consciencieux, les plus fidèles. Il faut essayer de sortir des « idées reçues » qu'un employeur peut avoir sur les uns et les autres en sortant du cadre de référence habituel. Il est important de prendre aussi en compte les « petits riens », les « micro-actes » du travail bien fait, ce qui ne se mesure pas.

C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle les psychologues, de plus en plus nombreux à s'intéresser au monde de l'entreprise, critiquent certains entretiens annuels fixant exagérément des objectifs en termes de chiffre. Ceux-ci dénaturent en effet complètement l'appréciation. Ils citent par exemple le cas des chercheurs notés sur le nombre d'articles publiés ou « cités » sur internet, (sans prendre en compte les avancées de leurs recherches), celui des médecins notés sur le temps d'attente des patients avant une consultation (en faisant fi de la qualité de celles-ci) ou des hôtesse de plate-forme téléphoniques sur le nombre de secondes d'attente du client (quitte à les renvoyer sur le... service résiliation !).

Mots à éviter.

En communication la forme est aussi importante que le fond : Il y a des mots qui peuvent déclencher des malaises et même des situations de blocage, du type mots à connotation négative tels « problème, sanction, restriction, perte, peur ». Ou des expressions telles que « vous devriez, il s'agirait de, on dit que, faites des efforts, soyez motivé, vous n'avez rien compris, c'est faux, c'est inadmissible »... Ou des tics de langage qui n'amènent rien du genre : « tout à fait, bien sûr, aucun problème, je sais, effectivement ».

Attention l'un ou l'autre de ces mots ou expressions peuvent échapper à l'employeur lors de l'entretien annuel. Ce n'est pas grave si on se rattrape ensuite par un mot gentil.

Il y a pourtant une expression qu'il faut éviter car blessante, même si elle n'a pas été exprimée avec méchanceté, c'est « rien à signaler » annoté sur le document de synthèse en « RAS » (expérience vécue !). Non seulement elle peut vexer le salarié mais elle peut aussi être considérée comme un propos outrancier, insultant, voire discriminatoire, sanctionnable devant les tribunaux. À ce propos la Commission Informatique et Liberté (CNIL) a spécifié que les propos de l'employeur doivent rester « pertinents, adéquats et non excessifs ».

Matrice.

La Convention Collective en a prévu une dans son article 17, la DQN en a établi une autre, la Chambre de Paris en a prévu trois (deux pour la préparation de chacun et une autre pour la synthèse). D'autres sont prévues dans des ouvrages divers et la plupart des entreprises ont mis au point la leur. Alors laquelle utiliser ? Peu importe, chaque office peut créer la sienne ! L'essentiel est d'y retrouver les trois phases : Bilan, objectifs et formation, projet.

L'essentiel est de ne pas en être esclave : ce n'est pas un tableau de bord ni des cases à remplir, c'est juste une sorte de « fil rouge » à suivre globalement.

Notation.

Non prévue par la Convention Collective et « encadrée » par la jurisprudence pour éviter qu'elle « constitue une antichambre du licenciement ». Elle ne semble pas de mise dans la profession car la notion de service public reste très prégnante pour la majorité des activités des collaborateurs. Toutefois rien n'interdit à un employeur de donner, en fin d'entretien, une appréciation générale du type : « insuffisant », « satisfaisant », « bien » ou « excellent ».

Objectifs.

En déterminer est obligatoire et motive le collaborateur.

Pour l'employeur c'est pourtant souvent une difficulté : alors pourquoi ne pas demander au collaborateur quels sont ses souhaits d'objectifs ? C'est une façon de le responsabiliser et de l'impliquer à fond. Reste à savoir si ceux qu'il propose sont en lien avec les souhaits de l'entreprise et ses capacités.

Mais en règle générale ils sont fixés par l'employeur et soumis à l'accord du salarié. Ceux-ci sont souvent fixés dans les entreprises en termes de chiffres (objectifs quantitatifs), mais dans le notariat, sauf pour certaines fonctions (négociateurs par exemple), cela semble difficile. D'ailleurs la Convention Collective ne manque pas de préciser à cet égard qu'il faut tenir compte de la durée du travail, des normes imposées par la déontologie – notion de service public – et du contexte géographique. En termes de qualité, surtout pour les offices qui se situent dans cette démarche, ce sera plus facile – par exemple déterminer des délais pour traiter les réclamations -. En termes de projets, du type acquisitions de nouvelles compétences, ce sera également plus facile.

Il faut cependant retenir que les spécialistes, (confortés en cela par les juristes car la jurisprudence est abondante en ce domaine), estiment que ces objectifs doivent remplir 7 conditions dénommées « SMARTER » (rien à voir avec le mot anglais smart), soit :

- spécifiques (adaptés à la fonction) ;
- mesurables (en qualité ou en quantité) ;
- acceptés (par le salarié et accompagnés de moyens) ;
- réalistes (prendre en compte le contexte professionnel) ;
- « times » (avec une date de « revoyure » assez proche) ;
- encourageants (stimulants) ;
- revus régulièrement (pour vérifier s'ils sont réalistes).

Organiser.

La préparation de l'entretien est essentielle : chacun doit réfléchir au moins quinze jours avant à ce qu'il exprimera pour en faire un entretien participatif et enrichissant. L'employeur consultera à cet effet les notes personnelles qu'il a pu prendre pendant l'année sur les réalisations de son collaborateur, le dossier individuel qui est au service comptable et réfléchira aux objectifs qu'il compte proposer. Le salarié, de son côté, fera un bilan personnel de l'année écoulée, des difficultés rencontrées et de ses projets d'avenir.

Les matrices proposées par la Chambre de Paris comprennent ces documents préparatoires qui peuvent être très utiles afin d'aider à une sorte de « bilan de carrière » pas toujours facile quand il s'agit du premier entretien (ensuite c'est une affaire rodée !).

Le lieu devra être choisi avec soin : bien sûr dans l'office. Mais pas dans le bureau du « patron » car on doit se placer dans un contexte particulier. Une salle de signature est préférable. On se placera côte à côte pour bien marquer la différence avec le contexte habituel.

Questions ouvertes.

On l'a compris à travers les pages précédentes, le choix de l'employeur quant à son mode de communication ira plutôt vers ce type de formulation qui donne à l'interlocuteur toute liberté pour formuler sa réponse et permet de recueillir des informations complètes.

Par exemple :

« Qu'avez-vous à dire sur votre activité ? »

« Parlez-moi de votre travail. »

« Quels problèmes avez-vous rencontrés ? »

« Que suggérez-vous pour mieux s'organiser ? »

« Quelles sont les missions les plus importantes de votre fonction ? »

« De vos activités quelles sont celles qui vous plaisent le plus ? »

« En quoi vos activités ont-elles évolué pendant un an ? »

« Quels événements ont marqué votre activité cette année ? »

Par contre sur des sujets précis tels l'évaluation d'une formation ou les raisons d'un dysfonctionnement, on préférera, bien sûr, les questions ouvertes plus ciblées du type :

« Quel bilan faites-vous de tel stage ? »

« En avez-vous tiré une application dans votre travail ? »

« Pour vous ce dysfonctionnement provient de quel problème ? »

Synthèse.

L'entretien fait l'objet d'un document de synthèse écrit signé par les deux parties. Chacun en garde un exemplaire qui est confidentiel.

Mais si l'entretien est terminé, les suites ne le sont pas : des questions ont pu être posées, lesquelles nécessitent réflexion, recherche et décisions. Des moyens ont pu être demandés pour remplir les objectifs (moyens humains, matériels, en formation).

Il faudra penser à donner des réponses dans les semaines ou mois qui suivent, sous peine de passer pour « un entretien bidon », « encore un truc pour nous endormir ! ».

On constate que tel est souvent le cas dans la profession car on est pris par le quotidien et on oublie. Alors que faire ? S'établir un calendrier spécifique pour parler de ces questions avec les associés et reprendre rendez-vous avec le collaborateur.

Il faut intégrer que l'entretien annuel ne peut pas être un acte isolé de management, une fois qu'il est mis en place, il suppose un suivi tout au cours de l'année et des rendez-vous réguliers avec le collaborateur (même s'ils revêtent des formes plus simples !).

Tenir la plume.

C'est le rôle du notaire au quotidien (même si la plume est de plus en plus technique !!!) et ça l'est encore au moment de l'entretien annuel car c'est sur lui que repose la rédaction du document de synthèse. Sur celui-ci ne figurera que l'essentiel de ce qui se sera dit. Au salarié d'approuver – ou non – la reformulation de son employeur. S'il n'est pas d'accord, il émettra ses réserves à coté de sa signature et, même, sera en droit de refuser de signer.

Verbal (communication verbale et non verbale).

Comme on l'a déjà vu préalablement à propos de l'écoute active, la communication non verbale est très importante dans tout entretien, notamment dans cet entretien annuel.

En effet dans la communication humaine on distingue deux niveaux que l'on peut comparer aux deux parties d'un iceberg : la partie émergée ne représente qu'environ un quart de l'iceberg, l'immergée les trois quarts !

La partie visible traduit la perception sur le plan de la logique avec un véhicule d'information qui est le langage verbal, tandis que l'invisible représente la perception au niveau émotionnel, avec un véhicule d'information qui est le « non verbal ».

Ce dernier est constitué du langage du corps : position du corps, maintien, apparence, expression vocale – ton, débit, volume, articulation, prononciation – expression du visage, contact visuel et gestuelle générale.

Il en découle que, pour bien communiquer, ces deux catégories d'expression doivent être en harmonie.

Au cours de l'entretien annuel si l'importance du non verbal est moindre que dans un entretien d'embauche, il n'en reste pas moins essentiel du coté du salarié. S'il n'est pas à l'aise, le salarié risque de manifester certains blocages (visage fermé, mimiques dubitatives, pieds nerveux).

Il est aussi déterminant du coté de l'employeur qui peut avoir tendance, à manifester son autorité par un ton de voix sec et des gestes amples qui intimident le collaborateur et ne vont pas l'inciter à s'exprimer.

Alors employeurs notaires pensez à l'importance du non verbal dès le début de l'entretien, par un grand sourire et un mot de reconnaissance... et tout ira bien !

Z comme zèle.

Ne pas « profiter » de l'entretien pour faire du zèle c'est-à-dire « enfoncer » le collaborateur alors que, pendant un an, on ne lui a fait aucun reproche. Ce serait agir avec perversité et risquer le reproche de harcèlement.

Pourquoi pas une évaluation à 360° dans le Notariat ?

Cette pratique d'entreprise venue des États-Unis dans les années 1980 a pour fonction de permettre à un individu de savoir comment il est perçu par toutes les parties prenantes qui ont un lien direct – ou indirect – en amont – ou en aval – avec lui dans le cadre de son travail. Ces acteurs sont ceux qui composent son entourage professionnel : supérieur hiérarchique, collègues, subordonnés, fournisseurs et clients.

Ces perceptions seront à comparer avec celles que l'individu a de lui-même. Il constatera un écart, plus ou moins grand entre ses propres perceptions et celles des autres. Et il en tirera un plan d'action personnel d'amélioration dans ses rapports avec les autres (au travail et même dans sa vie personnelle).

Cette évaluation à 360° nous intéresse car elle est en lien direct avec le thème de notre Congrès. En effet ce ne sont pas les performances qui sont évaluées ici mais les perceptions induites par le comportement de la personne dans son quotidien professionnel (qualité de la communication, leadership, prise de décision).

Dans les entreprises qui pratiquent ce type d'entretien on y voit les avantages suivants :

- pour le salarié : il lui permet de découvrir les perceptions diverses, en principe sincères (et qui restent confidentielles) de son entourage professionnel, pour en tirer une réflexion approfondie sur son mode de fonctionnement avec les autres ;

- pour les collègues, il s'agit de la possibilité de pouvoir dire en toute franchise ce qu'ils pensent du comportement de l'évalué et ceci avec un réalisme qu'ils ne peuvent se permettre au quotidien. Par ailleurs le fait d'être interrogé dans ce cadre constitue (surtout pour les subordonnés), un élément de valorisation non négligeable ;

- pour l'employeur (qui est également interrogé sur les mêmes critères) de compléter ce qu'il a appris dans le cadre de l'entretien annuel (en effet ces deux types d'entretien ne sont pas incompatibles). **Mais attention ici l'employeur n'aura pas communication du bilan final, qui reste destiné au seul évalué. Le 360° est un outil d'évaluation personnelle.**

Globalement le 360° évite de tomber dans les pièges souvent rencontrés dans les entretiens annuels tels l'entretien « règlements de compte » ou celui de « visions faussées », notamment quand des personnes de valeur (mais ne sachant pas se faire « mousser ») reçoivent une mauvaise évaluation, ce qui devient pour celles-ci une cause de démotivation. Le 360° est une évaluation sans parti pris.

Il est également plus objectif et plus complet que les entretiens traditionnels qui peuvent avoir lieu en entreprise.

Enfin il permet une analyse plus fine du profil professionnel de l'évalué, ce qui va lui permettre de définir un vrai plan de progrès.

Plus généralement la mise en place d'un 360° permet de faire évoluer la culture d'entreprise.

Les bémols notés par ces entreprises restent cependant importants :

- à l'exception des très grandes entreprises ayant à leur disposition un service RH très développé, on ne peut échapper à l'intervention d'un consultant extérieur. En effet une telle aide est nécessaire pour élaborer le questionnaire, suivre l'ensemble de l'opération, exploiter les résultats et faire un bilan avec l'évalué ;

- l'élaboration du questionnaire qui comprend une cinquantaine d'items est complexe et longue car celui-ci porte tant sur le comportement, que la communication, les aptitudes et les compétences. Il faut les situer de façon pratique, pour être intelligible par tous les évaluateurs ;

- le choix des évaluateurs est fait par l'évalué lui-même, ce qui peut sembler peu objectif. Toutefois s'il est décidé à avoir une vision réaliste de son évaluation, il ne choisira pas que les personnes dont il sait qu'elles lui seront favorables. En tout état de cause les réponses de ceux-ci seront anonymes, ce qui est un gage d'objectivité ;

- du côté de l'évalué il faut accepter d'être critiqué (souvent plus que prévu !), être humble et honnête, prêt à accepter les retours et à en tirer toutes conclusions. Ensuite avec le consultant il élaborera un plan d'action de développement personnel et professionnel ;

- enfin il faut préciser que le 360° ne peut être mis en place dans toute entreprise : il faut que la culture de celle-ci le permette. S'il n'existe pas un management dynamique, une vraie politique de communication et une politique de ressources humaines favorisant le développement personnel et professionnel, ce système ne pourra pas fonctionner.

Vous l'avez compris le 360° tel que pratiqué dans les entreprises à ce jour est trop complexe pour nos structures notariales. Cependant on peut en retenir quelques idées :

- celle de l'autodiagnostic : pourquoi ne pas se poser régulièrement des questions sur son propre comportement professionnel en retenant par exemple les huit thèmes suivants : dynamisme, ascendance, autonomie, ouverture d'esprit, sociabilité, esprit d'équipe, confiance aux autres, contrôle émotionnel ? Ensuite si vous les affectez de cinq critères (allant de très faible, à faible, moyen, fort et très fort), vous pourrez savoir où vous situer à propos de votre comportement. Soyez objectif, ne vous sous-évaluez pas, mais ne vous sur-évaluez pas non plus !

- celle de l'avis des personnes que vous côtoyez au quotidien : pourquoi ne pas leur poser les mêmes questions ? bien sûr vous ne leur communiquerez pas vos propres résultats.

Au final l'exploitation comparée de votre autoévaluation et celle de vos proches vous permettra de faire votre propre bilan et de prendre des décisions.

Bien sûr ce petit exercice est tout à fait modeste par rapport au 360° mais il n'est pas négligeable pour autant. Et moins complexe !

Par ailleurs l'idée d'interroger régulièrement les clients et fournisseurs sur les compétences et le comportement des collaborateurs avec qui ils sont en contact régulier, est aussi à retenir. Par exemple lors de questionnaires de satisfaction auprès des clients. Cela permettra d'en savoir plus non seulement sur les collaborateurs, mais aussi sur l'image que donne l'office, vu de l'extérieur.

CHAPITRE II

**COMMENT MOTIVER LES COLLABORATEURS
POUR ADHÉRER À LA QUALITÉ ?**

Préalablement, il y a lieu de prendre en compte l'impact humain du changement et développer les dispositifs d'écoute qui permettent aux collaborateurs de s'exprimer en donnant toute leur place aux comportements individuels.

Le dialogue social, dans l'Étude est une priorité.

Il faut tout d'abord une motivation.

Un collaborateur va s'engager dans la démarche s'il y trouve un intérêt, un plaisir et il continuera s'il perçoit de la reconnaissance du notaire. Il devra donc savoir :

- Pourquoi il doit agir ?
- Comment agir ?
- S'il a les moyens d'agir ?
- S'il a envie d'agir ?

Il faut nécessairement une implication dans la démarche.

Pour s'impliquer, le collaborateur doit :

- Comprendre les enjeux de la demande et l'intérêt :
 - pour le client ;
 - pour l'Étude ;
 - et pour lui-même.
- Connaître son rôle dans le déroulement du projet.
- Comprendre le changement que cela va impliquer.
- Être sensibilisé à la satisfaction du client et à l'atteinte de cet objectif.
- Enfin être informé des résultats.

Les facteurs de motivation sont propres à chaque collaborateur.

Il existe un outil simple et facile à appliquer permettant de repérer les critères de motivation de chacun, c'est le fameux acronyme « **SONCAS** ».

Sécurité.

Orgueil.

Nouveauté.

Confort.

Argent.

Sympathie.

Par exemple :

- **Sécurité**

Avec la qualité, le déroulement du dossier est bien bouclé, les risques sont maîtrisés.

- **Orgueil**

Avec la qualité, on est meilleur, on se sent bien, le client et le notaire sont satisfaits.

- **Nouveauté**

Avec la qualité, on innove, on change, on améliore, on n'est plus dans la monotonie et la routine.

- **Confort**

Avec la qualité, on suit simplement les procédures décidées, on est moins stressé, on est plus tranquille.

- **Argent**

Avec la qualité, il y aura peut-être une prime annuelle ?

- **Sympathie**

Avec la qualité, on a besoin des uns, des autres, on se connaît mieux, on s'apprécie, on se rend service.

Cette méthode est efficace car elle est personnalisée et la motivation de chacun est stimulée.

L'action réussie est le fruit de la rencontre entre une volonté du notaire et une acceptation bien comprise du collaborateur.

TITRE III

EXTERNES

SOUS-TITRE I

Clients insatisfaits

La gestion de l'insatisfaction du client révélée par le questionnaire qualité.

Quelle attitude et quelle posture avoir à la réception d'un questionnaire qualité mettant en avant une ou plusieurs insatisfactions du client ?

Malheureusement notre égo nous fait trop souvent réagir avec mécontentement : « Mais comment ce client peut-il dire qu'il est insatisfait ? J'ai tout donné, je lui ai tout expliqué... »

Nous sommes atteints à ce moment là au plus profond de nous : qui est-il, ce client, pour me juger ? qu'est ce qu'il y connaît dans mon travail ?

Nous nous sentons victimes et sommes tentés à ce moment là de ne pas lui répondre car nous sommes persuadés qu'il est profondément injuste et qu'il n'a pas à juger de notre compétence !

Mais alors pourquoi lui avoir transmis un questionnaire qualité ?

Uniquement pour obtenir des compliments ?

Certainement pas !

En effet, s'inscrivant dans une politique d'amélioration continue, il faut bien que les éventuels dysfonctionnements de l'étude puissent être révélés et la réponse d'un client mécontent à un questionnaire qualité est un outil de la plus haute importance.

À ce titre il faut d'abord remercier le client de nous avoir répondu, et donc mettre son égo de côté !

Mais pourquoi le remercier ?

Tout simplement parce qu'il a consacré du temps pour nous répondre et que donc la moindre des politesses (savoir-être) consiste à lui répondre.

D'ailleurs, posons nous les questions suivantes :

- est ce que je réponds systématiquement aux questionnaires qualité qui me sont envoyés ?

- lorsque je réponds et fait ressortir un dysfonctionnement, est-ce que je considère que c'est pour aider et espérer que pour la prochaine fois le dysfonctionnement révélé aura disparu ?

À la première question, la réponse est négative, mais à la deuxième elle est positive.

Dès, lors il convient de traiter avec les plus grands égards notre client qui aura accepté de nous aider ; c'est certainement l'un de nos clients des plus fidèles.

Son message indirect est de nous dire que lorsqu'il reviendra, il sera heureux de constater que l'anomalie révélée aura disparu.

Dans le cas d'un client infidèle, ou décidé à ne plus faire appel à nos services, il ne perdrait pas de temps à répondre pour nous aider dans notre amélioration continue.

(pour mémoire : clients, confrères, collaborateurs, partenaires, gouvernance).

TITRE IV

SITUATIONS VÉCUES

Nous vous proposons ci-après quelques exemples de situations vécues par des membres de notre équipe. À la suite de chaque exemple, des pistes de réflexion seront proposées avec la vision du coach.

1^{er} cas :

M^e PASDEBOL est au sous-sol de l'office recherchant une minute ; il a laissé la porte de communication avec l'escalier ouverte.

Une cliente entre à l'étude et demande à la standardiste à parler à M^e PASDEBOL. La secrétaire appelle le notaire sur le poste téléphonique des archives. Il décroche et la standardiste lui dit : « Mme PASCONTENTE voudrait vous parler ».

Le notaire croyant que la cliente a contacté l'étude téléphoniquement hurle en guise de réponse à la secrétaire : « elle me fait chier la mère PASCONTENTE ! ».

Bien entendu, la cliente entend la réponse par l'escalier devant la standardiste livide. Elle se penche sur le palier de l'escalier et crie à l'attention du notaire : « elle ne va plus vous faire chier très longtemps la mère PASCONTENTE ! ».

La minute de Madame COACH :

Le comportement de Maître PASDEBOL aura des conséquences à l'extérieur de l'étude :

- sur sa relation avec Madame PASCONTENTE ;
- sur sa relation avec d'autres clients qui peuvent avoir assisté à la scène ;
- sur son absence de relation avec les personnes qui auront été encouragées par Madame PASCONTENTE à ne se rendre chez Maître PASDEBOL ;
- sur l'image du notariat.

Il aura des conséquences à l'intérieur de l'étude :

- augmentation du stress de Maître PASDEBOL ;
- augmentation du stress de la secrétaire ;
- inconfort de la situation professionnelle dans laquelle se trouve la secrétaire (entre le client et l'employeur) ;

- *perte de son crédit la prochaine fois qu'il demandera à ses collaborateurs de conserver leur calme avec les clients (car l'anecdote fera rapidement le tour de l'étude) ;*
- *autorisation implicite de mal accueillir le client, de laisser libre court à ses émotions...*

Lorsqu'un manager agit, son comportement est pris pour modèle par l'ensemble des collaborateurs.

2^e cas :

Je suis en rendez-vous en participation avec un notaire d'une célèbre ville de la Côte d'Azur. En arrivant dans cette commune je vois la photo de mon confrère sur des affiches en sa qualité de candidat aux élections municipales.

Pendant le rendez-vous, il appelle une collaboratrice pour modifier l'acte. Et à la stupeur des clients et de moi-même, il profite de cette suspension de rendez-vous pour appeler, devant nous, une journaliste locale et caler le contenu de l'article qu'elle doit faire paraître !

La minute de Madame COACH :

Le message transmis par le comportement du notaire (sans évoquer la déontologie) est un manque d'intérêt pour les personnes présentes dans le bureau.

Il convient d'être attentif à l'usage du téléphone pendant les rendez-vous. Le client prend modèle sur le professionnel. Lorsque ce dernier s'autorise à prendre des appels personnels, le client utilisera son téléphone portable. Lorsque le notaire répond à des communications pendant les entretiens, il augmente le nombre de communications téléphoniques de l'étude.

Le client patiente plusieurs jours afin de rencontrer le notaire. S'il subit la prise d'appels au cours de l'entretien, il se dira : « La prochaine fois, au lieu d'attendre il suffit de téléphoner, cela va plus vite. Le notaire est comme nous, il essaie de gagner du temps. Dès que j'aurai une question à lui poser, je lui téléphonerai, même si je le dérange plusieurs fois, cela ne posera pas de problème ».

Puisque le notaire nous a montré l'exemple...

3^e cas :

Il date du 31 mars 2014. La date a son importance.

Des clients avaient rendez-vous initialement à 17 h pour la signature d'une vente. Pour des raisons tenant à la banque jeudi dernier le rendez-vous est annulé. Lors d'une conversation téléphonique entre le conseiller de la banque et le notaire, il est évoqué un appel de la banque au client. Le notaire en déduit imprudemment que du coup, le client sera informé de l'annulation de la signature et donc ne croit pas utile de l'informer personnellement.

En réalité, les clients ont bien compris que l'étude n'aura pas les fonds, mais n'en déduisent pas pour autant que la signature de la vente n'est pas possible.

Et à 18 h 30 le notaire aperçoit par une fenêtre de son bureau qui donne sur l'accueil, les clients faire les cent pas devant le bureau de la secrétaire qui a quitté l'étude à 18 h, sans prévenir le notaire que les clients étaient arrivés à 17 h, comme prévu.

Si l'on récapitule :

- les clients ont attendu 1 h 30 dans la salle d'attente sans que le notaire soit informé qu'ils étaient là, sans que la secrétaire d'accueil se soit interrogée sur le fait que le notaire discutait avec moi dans son bureau sans se soucier de son rendez-vous ;
- lorsqu'il les a reçus, il leur a annoncé que la signature n'était pas possible ;
- comme nous étions le 31 mars, ils vont subir l'augmentation des droits d'enregistrement, applicables dans le département, à compter du 1^{er} avril.

La minute de Madame COACH :

Comment véhiculer une image positive du notariat si nous ne prenons pas le temps d'expliquer aux clients le déroulement du dossier (la nécessité de disposer des fonds avant la signature) ?

Comment véhiculer une image positive du notariat auprès des établissements bancaires si nous ne prenons pas soin de la relation avec nos clients et nos partenaires ?

Comment attendre du collaborateur qu'il vienne interrompre le notaire, si la consigne n'a pas été donnée ? Les collaborateurs ne savent pas toujours ce qui est attendu (appeler le notaire, ne pas l'appeler, les critères explicites permettant de filtrer ne sont pas toujours communiqués). La première idée en lisant ces lignes c'est peut-être de vous dire : la secrétaire n'a pas fait preuve de discernement. Oui, c'est exact. Seulement pour pouvoir adapter notre comportement, il nous faut savoir ce qui est attendu de nous.

La secrétaire quitte l'étude sans se questionner sur la présence des clients. Ce comportement met en lumière un dysfonctionnement. S'agit-il d'un manque d'organisation (quel est le protocole d'accueil ?), de compétences (quels sont les critères objectifs qui ont conduit à recruter telle personne pour tel poste), de formation (un métier cela s'apprend), de motivation (qu'est-ce qui est mis en place pour motiver les collaborateurs), d'investissement (quel est le comportement du manager lorsque le collaborateur prend une initiative), de communication interne (comment circule l'information et la parole à l'intérieur de l'étude), de reconnaissance (quelle est la date du dernier compliment reçu par la secrétaire pour son travail, est-ce qu'elle est invitée à participer aux réunions, aux pauses café ou bien comme sa présence est utile à l'accueil n'est-elle pas invitée ?)...

À la lumière de ces situations vécues et des commentaires correspondants, nous allons envisager des pistes de solutions.

TITRE V

CONDUITE DE RÉUNION

Ce titre est développé car la conduite de réunion est un outil de base du manager et du travail en équipe. Nous verrons dans une première partie quelle a été la méthode de travail de l'équipe congrès, puis dans une deuxième partie la préparation d'une réunion, dans une troisième partie la conduite de la réunion et dans une dernière partie l'importance du suivi d'une réunion.

SOUS-TITRE I

Les réunions de notre équipe

Lors des réunions de préparation du congrès nous avons utilisé les techniques de conduite de réunion, nous avons également adopté des règles de fonctionnement. La construction d'un cadre relationnel dans une équipe facilite la communication. Lorsque les membres d'un groupe sont en sécurité, protégés par les règles de fonctionnement, leur énergie est utilisée pour la production. Lorsque les contours sont mal définis, chacun essaie de trouver – ou prendre – une place qu'il estime être SA place. Dans une équipe efficace, les règles sont posées, elles peuvent être modifiées si elles ne sont plus pertinentes, mais chacun est garant de leur application, ce qui peut se traduire par une confrontation sur le respect des règles.

Les membres se sentent protégés à l'intérieur du groupe et peuvent ainsi donner leur pleine puissance professionnelle.

La théorie des 3P de Pat CROSSMAN permet de comprendre l'importance du cadre. Les trois P sont ceux de la Protection, la Permission et la Puissance.

La règle, la loi est là pour protéger chaque personne individuellement, et pour protéger le groupe dans son ensemble. Lorsque l'individu se sent protégé, il se permet de faire. Tout ce qui n'est pas interdit est permis. Lorsqu'il sait ce qui est permis il a sa pleine puissance professionnelle.

Vous trouverez ci-dessous les règles qui ont été celles de notre groupe.

Co-participation :

C'est de l'autorégulation à l'intérieur du groupe. Chacun participe à l'efficacité et au maintien des règles. Chacun est acteur afin de ne pas laisser un membre du groupe sur-participer ou sous-participer.

Co-responsabilité :

Ce n'est pas un individu qui réussit c'est le groupe entier. S'il se passe une difficulté ce n'est pas une personne qui est responsable, c'est le groupe. Car soit le groupe a laissé faire, soit il a surenchéri.

Cela demande de la bienveillance et une posture adulte. C'est-à-dire ne pas rejeter la faute sur les autres.

Confidentialité :

On décide collectivement de ce qui va être rapporté à la fin des rencontres. Le but est la co-protection des dérives dues aux personnalités de chacun.

Oser dire à l'intérieur du groupe et le tourner positivement :

C'est être vrai, authentique, sincère. Il s'agit d'éviter les tabous, les non-dits... Lorsqu'un membre du groupe est dans un non-dit, il y a une frustration, un dysfonctionnement donc une perte au niveau de la production.

Mais il convient de mettre les formes pour dire, ce qui a été proposé c'est :

- quand il se passe...
- je me sens...
- et j'ai besoin...

Chacun parle en « je » pas « on » ni en « tu ».

Chacun essaie d'être le plus objectif, c'est ce que la personne a dit pas ce que chacun interprète.

Oser faire :

Personne n'attend la permission pour faire une proposition, avoir une attitude... Il y a une liberté de faire, sans attendre l'autorisation de l'autre car c'est une porte d'entrée à la frustration. Personne n'attend pour partager une idée... Personne n'attend que l'on lui dise d'avoir telle attitude. Chacun a sa liberté d'action.

Oser devenir :

Dans le travail réalisé ensemble, chacun est invité à oser changer, à faire autrement, à transformer son attitude, son état d'esprit... ce qui invite à devenir autre, à se donner la permission d'évoluer... d'intégrer un point de vue que l'on n'avait pas au départ, à se laisser pénétrer par les idées des autres.

Confronter :

Il s'agit de sécuriser les règles, de confronter l'autre pour permettre la garantie des règles de fonctionnement. Quand une personne ne respecte pas la règle, on a le droit de le lui dire, sans force, sans supériorité et avec respect, pour que chacun se sente bien.

Posture adulte :

Être le plus objectif possible, responsable, faire le tri dans les interprétations, les sentiments, le vécu propre pour que cela n'impacte pas de manière trop large le groupe.

SOUS-TITRE II

La préparation d'une réunion

La conduite de réunion est l'un des outils de base du manager. La réunion est un moment privilégié dans la vie d'une équipe.

C'est aussi un moyen pour avancer dans l'action, se réunir ne suffit pas pour travailler efficacement ensemble : il faut que le moyen soit adapté au but. Paradoxalement le premier conseil est de ne pas abuser des réunions. Car si elles sont nécessaires, elles préparent le travail, elles ne l'effectuent pas !

Plusieurs questions se posent :

- Quel est le but à atteindre ?
- Qui est concerné par cet objectif ? Qui est intéressé par cet objectif ? Qui est compétent pour cet objectif ? Qui est apte au travail en équipe ?
- Où trouver les informations nécessaires à la préparation de la réunion ?
- Quelles informations diffuser en amont ?
- Quelle sera la durée et le lieu de la réunion ?

Puis il convient d'envoyer les convocations en précisant : la date, le lieu, la durée, le nom des participants, l'ordre du jour et en joignant les documents nécessaires aux participants pour préparer la réunion.

Réserver la salle, même au sein d'une étude s'inquiéter de sa disponibilité (cette tâche peut être déléguée). Ne pas oublier qu'il s'agit d'un acte de management. Par exemple : Monsieur NOTAIRE a prévu une réunion avec six collaborateurs dans la salle de réception. Celle-ci est occupée par un de ses associés pour une signature. Le temps que chacun se rende dans bureau de Monsieur NOTAIRE, que les chaises soient en nombre suffisant... Estimons la perte de temps à six/sept minutes. Sept participants qui perdent six minutes, cela revient à une perte de quarante-deux minutes de travail pour l'étude. Soit presque trois quart d'heure de perdu en gestion de temps collectif... Le message du manager à l'égard de son équipe est le suivant : « Ce n'est pas grave de perdre du temps, vous voyez je trouve cela normal ! ».

Le jour J il convient de vérifier que tout est fonctionnel.

SOUS-TITRE III

La conduite d'une réunion

Dans une équipe, lors des réunions, le plus efficace est la distribution de rôles avec un changement de rôles à chaque rassemblement. Nous analyserons les différents rôles ci-après. Sur le long terme, le changement de rôle permet à chacun de prendre ses responsabilités. Aujourd'hui la personne est simple participant. Elle fera quelques apartés, sans intention de nuire mais faisant perdre du temps à tout le groupe. L'animateur interviendra pour rester centré sur le sujet. Demain cette même personne sera l'animateur. Elle devra gérer un groupe qui bavarde, s'éloigne du sujet...

Lorsque les rôles changent chacun est investi dans le travail collectif. Contrairement aux idées de la majorité des managers, il est préférable que le manager n'occupe pas le rôle d'animateur. L'animateur n'étant pas le leader, mais simplement un facilitateur. Lorsque le leader, le notaire dans son étude participe à la réunion sans l'animer, il peut se concentrer sur l'objectif et le sens, sans avoir à se préoccuper des bavards, des plus réservés, en un mot sans avoir à se préoccuper du processus. Son équipe est valorisée et elle gagne en autonomie.

CHAPITRE I

LES DIFFÉRENTS RÔLES

Il existe plusieurs rôles qui peuvent être distribués lors des réunions. Nous allons évoquer ici les principaux : l'animateur, le gardien du temps, le secrétaire et le pousse-décision.

L'animateur a pour rôle de garder le rythme, d'organiser et de gérer la production de chacun. Il est garant du processus. Il maintient la discussion sur le sujet, il reformule ou fait préciser les propos lorsque cela est nécessaire. Il régule le travail du groupe notamment en cas d'agressivité. Il fait des synthèses partielles pour marquer la progression du travail.

Le gardien du temps a pour rôle d'assurer le respect du timing défini dans l'ordre du jour. Il doit intervenir pour communiquer l'information sur l'élément temporel.

Le secrétaire note le compte rendu au fur et à mesure du déroulement de la réunion. Lorsque l'animateur fait des synthèses partielles, le secrétaire prend note. L'équipe entend ce qui est noté, éventuellement le secrétaire demande validation sur ce qu'il rédige afin d'éviter toute contestation ultérieure. Il a pour tâche de transmettre le compte-rendu après aval du leader dans un délai de sept à dix jours maximum.

Le pousse-décision doit veiller à ce que des décisions soient prises. Car un groupe peut tourner en rond, sans s'apercevoir qu'il ne ressort aucune action des échanges. Le pousse-décision oblige les participants à répondre aux questions : Quoi faire ? Quand le faire ? Qui le fait ?

C'est là, après le travail du pousse-décision, que le leader a toute sa place car il est seul à pouvoir prendre les décisions.

CHAPITRE II

LA GESTION DU TEMPS

La gestion du temps prend toute son importance pendant une réunion. S'agissant d'un acte de management, l'équipe va modéliser le leader. La gestion du temps collectif pendant la réunion aura un impact sur la gestion du temps individuel de chaque collaborateur.

Chaque point de l'ordre du jour se voit attribuer un budget temps. Le principe de Parkinson (issu de la théorie des « Lois du temps ») trouve son application dans les réunions. Selon ce principe, plus nous disposons de temps pour réaliser une activité, plus nous occuperons la totalité du temps, au-delà ce que qui est nécessaire.

Prenons un exemple, Monsieur NOTAIRE annonce une réunion d'une heure qui doit démarrer à 10 heures. À 9 heures 58, il prend la communication téléphonique de Monsieur CLIENT et raccroche le combiné à 10 heures 10. Au début, l'équipe attend en papotant, puis un membre de l'équipe sort de la salle de réunion pour envoyer un courriel urgent, un autre va chercher un café... Lorsque Monsieur NOTAIRE arrive dans la salle, il devra lui-même patienter quelques minutes pour que tous les participants soient présents et disponibles.

Vous pouvez faire la multiplication de 15 minutes (dans le meilleur des cas pour notre exemple) par le nombre de participants...

L'ordre du jour est annoncé, avec un budget temps pour les trois points prévus.

Le premier point soulève de nombreuses questions, il est 10 heures 45, Monsieur NOTAIRE décide de poursuivre sur ce point mais il ne le dit pas, il n'est pas explicite sur sa décision. À 11 heures le deuxième point est abordé, il durera jusqu'à 11 heures 30. Monsieur CLERC a donné rendez-vous à Madame JAIDESQUESTION à 11 heures 30, il devra donc honorer ses engagements. La réunion se poursuit sans lui pendant encore 10 minutes, puis elle se termine à 11 heures 40.

Soit quarante minutes après ce qui était prévu, avec un point non abordé.

Cela se traduit dans l'esprit des collaborateurs par :

- c'est mal organisé, je n'ai donc pas à m'organiser davantage, j'avais préparé tous les points à l'ordre du jour et cela n'a servi à rien ;
- le premier point a duré trop long et nous n'avons pas abordé le plus important, comme toujours les questions importantes sont reportées de réunion en réunion et jamais traitées ;
- j'avais des engagements vis-à-vis des clients, je suis en stress car je n'ai pas pu les tenir, de plus j'avais prévu de rédiger le compromis de Monsieur JEVENTOU, et je vais devoir le faire entre midi et deux... ;
- finalement lorsque je m'engage à envoyer trois courriers si j'en envoie deux c'est déjà pas mal...

La réaction de l'équipe aurait été différente, si le leader avait été explicite dans sa prise de décision de poursuivre le travail sur la première question. Dans cette hypothèse, le groupe n'aurait pas eu l'impression d'une absence de maîtrise mais au contraire d'une prise de décision de la part du leader.

Il s'agit de donner l'exemple.

SOUS-TITRE IV

Le suivi d'une réunion

Une réunion efficace doit être suivie d'effet. Si aucune décision n'est prise, si aucun changement n'intervient, si l'équipe a l'impression que cela n'a servi à rien sauf à perdre du temps en collectif... Quid de la motivation ?

Le simple fait de communiquer en groupe stimule l'énergie de l'équipe. Le manager se doit d'entretenir cette motivation. L'équipe a besoin d'avoir l'information sur le suivi de la réunion.

S'il s'agit de réunions régulières avec le même groupe, chacun prendra soin de relire le compte-rendu précédent et de préparer la nouvelle réunion, s'il sait que son travail va être utile au groupe. Pourquoi relire le compte rendu si le travail précédent n'a pas été suivi d'effet, si plus personne n'en parle. Pourquoi préparer la réunion actuelle si l'ordre du jour n'est pas respecté ?

Le résultat est une perte de motivation, un désinvestissement dans le travail collectif, de l'attentisme.

TITRE VI

RÉFLEXION SUR LES NOTIONS DE CONTENU, PROCESSUS ET SENS

Ce développement est là pour nourrir la réflexion de chacun, car nous transmettons le savoir et le savoir-faire, mais c'est souvent le sens qui permet le savoir-être. Après avoir donné un exemple, nous évoquerons les notions de contenu, processus et sens.

SOUS-TITRE I

Un exemple

La distinction entre ces trois notions permet de mieux appréhender la notion de savoir-être.

Prenons un exemple de management. Madame NOTAIRE réunit les clerks rédacteurs avec comme ordre du jour : faire le point sur les dossiers de la semaine.

Le **contenu** de cette réunion est composé par : le lieu, la durée, les participants, les différents dossiers abordés, l'aspect juridique, les évolutions de législation...

Le **processus** de cette réunion est constitué par la méthode de travail en équipe. Peut-être une prise de parole à tour de rôle ou bien une prise de parole distribuée par l'animateur selon la complexité du dossier.

Le **sens** de cette réunion peut-être pour Madame NOTAIRE de trouver une signification à son métier, lorsque le client est au cœur de son activité professionnelle. Elle reçoit des clients et non pas des dossiers.

Lorsque tout fonctionne... à quoi bon se poser autant de questions pour une simple réunion ? Mais le monde des BISOUNOURS entre rarement dans les études.

La réunion dure plus que de raison. Certains collaborateurs souhaitent que tous les dossiers de la semaine soient analysés (contenu) d'autres souhaitent que le timing soit respecté (processus). Que faire ?

La réponse se trouve dans le sens. Quels sont les enjeux de cette réunion ? Quels sont les objectifs de cette réunion ?

Si l'objectif est de réunir les clerks rédacteurs afin de développer la cohésion du groupe et de communiquer des réponses techniques (ce qui augmente le niveau de compétences du groupe), cela profite aux individus qui le composent, à l'étude et aux clients, il convient de mettre un terme à la réunion.

Si l'objectif est de donner à chacun le même niveau d'information sur les dossiers pour qu'un relais puisse se réaliser si nécessaire, et que chacun ait connaissance de ce qui rythme la semaine, afin de s'organiser, il convient de poursuivre la réunion.

Quelle que soit la décision prise, pour diminuer les frustrations, Madame NOTAIRE devra être explicite. Le comportement qui consiste à arrêter la réunion : « Bon, maintenant j'ai mon rendez-vous ! » sans explications. Et le comportement qui consiste à poursuivre comme si de rien n'était... Ils ne sont pas plus adaptés l'un que l'autre. Car le sens est perdu pour l'équipe. Cette dernière perd de vue l'objectif et la motivation.

SOUS-TITRE II

Le contenu

Le contenu correspond à l'environnement dans lequel nous évoluons, au vocabulaire utilisé, à nos habitudes, aux actions mises en place, à ce que nous faisons, à notre quotidien. C'est l'activité du groupe et ce sont les résultats à atteindre.

Parfois cela nous entraîne à ne plus avoir de distance par rapport aux événements. Souvenez-vous les changements de législation du 31 décembre... Cela se résume par rédaction, signature, rédaction, signature... Nombreuses sont les études focalisées sur l'action, le faire.

Les questions relatives au contenu sont : Où ? Quand ? Qui fait quoi ?

SOUS-TITRE III

Le processus

Le processus est le second niveau. Quels sont les mécanismes qui permettent d'arriver au résultat ? Les grilles, les modèles, les processus... Il y a une idée de dynamique, de mouvement.

Comment l'étude est organisée ? Qu'avez-vous mis en place dans l'étude pour télé@cter ? Comment convient-il de s'organiser pour parvenir à la signature électronique ? Par quel circuit passe le dossier papier ? Quelles sont les étapes de contrôles mises en place pour assurer la sécurité des actes ? Quel est le rôle de chacun au sein de l'office ?

La question relative au processus est : Comment ?

SOUS-TITRE IV

Le sens

Ce mot a plusieurs significations :

- il peut s'agir de nos cinq sens (le visuel, l'auditif, le toucher, l'olfactif et le gustatif) ;
- il peut s'agir d'une direction (un sens interdit, le sens de circulation dans une rue) ;
- il peut s'agir de la signification (d'un mot, d'une phrase) ;
- il peut s'agir d'un jugement (le bon sens).

Le sens donne la signification, la direction, la raison d'être. Le sens est un ensemble dans lequel nous retrouvons les valeurs, les objectifs et les expériences de l'individu. Le sens n'est pas figé, il est en perpétuelle évolution. C'est le sens qui donne de la cohérence à nos actions, qui donne l'énergie d'agir. Le partage de la vision, permet de comprendre le sens. Lorsque le sens est clair pour l'individu, il peut le partager et communiquer sur la vision.

Quels sont les enjeux ? Quelles sont nos priorités ?

Lorsque l'entreprise travaille sur le sens, elle va clarifier ses valeurs, ses objectifs. Être explicite sur le sens communique à chacun la direction à prendre. Les individus qui ont compris le sens ne peuvent pas revenir en arrière.

Visualisez le symbole de la profession : la Marianne. Chaque membre du notariat reconnaît ce dessin, sait de quoi il s'agit, du symbole de la République et du Notariat. Proposez à un de nos concitoyens qui n'a jamais rencontré de notaire de regarder cette Marianne. Elle n'aura pas un sens différent de la Marianne des Huissiers, de celle figurant sur les timbres et dans les mairies. C'est le symbole de la République, point. La couleur et le graphisme n'auront aucune signification pour lui. Lorsque l'information lui sera donnée de la signification qui rattache le pictogramme bleu à la profession de notaire. Il en aura compris le sens.

La question du sens ne se pose pas lorsque tout va bien. Par contre dès qu'il y a un dysfonctionnement, chaque membre de l'équipe saura comment agir s'il a intégré le sens.

Pour cela le leader partage la vision, communique sur les valeurs.

En période de crise, seul le sens peut nous permettre de prendre les décisions les plus adaptées au contexte. Lorsque le client demande plus de rapidité, une date de signature quelques jours après avoir pris sa décision de se porter acquéreur, en revenant au sens (sécurité des transactions, application du droit, respect des intérêts de toutes les parties) et en le partageant avec notre interlocuteur, le temps d'attente sera mieux accepté.

Les questions relatives au sens sont : pourquoi et pour quoi ?

TITRE VII

COACHING

J'ai la chance de connaître de l'intérieur l'univers du notariat et celui du coaching. L'objectif de ce développement est de permettre une compréhension de ce que le coaching peut apporter au notariat. Le coach ne cherche pas à apporter LA solution, il accompagne son client ou l'équipe à trouver SA solution.

Pouvez-vous imaginer un sportif de haut niveau sans coach ? Certes, non. Comment imaginer le notariat sans recours au coaching ? Pourquoi laisser un chef d'entreprise sans accompagnement alors que cela est possible. Pourquoi ne pas investir dans la cohésion d'équipe ?

Le coaching utilise différentes techniques qui sont issues de l'évolution des sciences humaines, sociales et systémiques, des méthodes de management et de gestion des ressources humaines. Le coach doit savoir écouter activement, stimuler la réflexion du coaché, sans l'influencer. L'expertise du coach réside dans le travail sur le sens et le processus, le coaché reste totalement responsable du contenu.

Selon la mission et la personnalité du coaché, le coach dispose de plusieurs outils, ces différentes approches ne sont pas exclusives les unes des autres mais se complètent.

Après avoir défini le coaching, nous aborderons les différentes formes de coaching, puis quelques pistes pour choisir un coach, avant de conclure sur ce que le notariat peut attendre du coaching.

SOUS-TITRE I

Définitions

CHAPITRE I

MA DÉFINITION DU COACHING

Le coaching c'est l'accompagnement d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une équipe, ayant la volonté d'opérer un changement.

Le coach aide le coaché à déterminer un objectif réalisable. Il veille à l'autonomie du coaché. Il permet à la personne accompagnée (ou à l'équipe) de prendre conscience des ouvertures qui s'offrent à elle, il lui permet d'entrer en confiance avec les démarches qu'elle souhaite entreprendre.

Le coach met entre parenthèses ses croyances personnelles (avis, opinions, jugements...) pour accueillir l'autre, sa qualité de présence et son écoute ouvrent au coaché un espace de parole. Il est source de création de possibles pour le coaché. En toute humilité, il ne va pas au-delà de la demande. Plus précisément, même si le coach identifie des solutions qui permettraient d'aller plus loin il ne les impose pas au coaché.

Le coach précise les contours, le cadre de son intervention afin de laisser le moins d'espace possible au code implicite qui se met obligatoirement en place dans toute relation.

L'éthique est un rapport de soi à soi face à l'autre, elle se modifie dans le temps et dans l'espace. Le coach cesse d'intervenir lorsqu'il atteint ses limites de compétences ou les domaines dans lesquels il n'a pas fait suffisamment de travail sur lui-même pour intervenir en toute sérénité. Il maîtrise les notions de transfert et de contre transfert. Conscient de sa verticalité, aligné, lucide sur ce qui se passe en lui au moment où il intervient, il connaît le cadre de son métier.

Le coach n'accompagne pas une personne à se sur-adapter à un environnement de plus en plus exigeant. Le travail est réalisé dans le respect du coaché.

Vous noterez que dans les définitions ci-après seul l'aspect professionnel est pris en compte dans la démarche de coaching. Alors que personnellement j'inclus l'aspect vie privée.

CHAPITRE II

D'AUTRES DÉFINITIONS DU COACHING

Vincent LENHARDT est l'un des premiers à avoir introduit le coaching en France. Sa définition du coaching est la suivante : « L'accompagnement d'une personne (ou d'une équipe) dans une situation professionnelle pour l'aider à trouver ses solutions et développer ses compétences, dans une perspective de développement durable et global. »

Plusieurs fédérations de coaching existent, chacune apporte sa définition. Pour la Société Française de Coaching ou SFCoach : « le coaching professionnel est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ».

Pour l'International Coach Federation ou ICF : « le coaching professionnel se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client

d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. À travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances ».

SYNTEX est une fédération qui représente et rassemble les métiers du savoir, donne la définition suivante : le coaching consiste à « accompagner un salarié, un groupe ou une équipe, afin de favoriser l'optimisation de leur potentiel humain et professionnel pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur entreprise ».

SOUS-TITRE II

Différentes formes de coaching

Dans le cadre professionnel, le coaching peut se dérouler en individuel, en équipe ou en groupe. Il s'agit souvent du coaching de développement, de prise de poste, de performance ou de crise.

Les trois formes ci-dessous décrites peuvent être complémentaires, elles ne s'excluent pas. Il est fréquent que le coaching d'équipe soit accompagné par un coaching du manager pour plus d'efficacité.

Il existe dans de grandes entreprises des coachs internes. Ce point ne sera pas abordé ici car il ne concerne pas le notariat.

Quelle que soit la forme adoptée, le coaching est un investissement, non une dépense.

CHAPITRE I

COACHING INDIVIDUEL

Le coaching individuel, comme son nom l'indique se présente sous la forme de séances en face à face, il peut aussi se dérouler par téléphone.

Il est conseillé de rencontrer deux ou trois coachs avant de choisir celui avec lequel le travail va être réalisé. Il s'agit d'une relation de confiance. La personnalité du coach, son approche du métier, son expérience professionnelle auront des conséquences sur la relation avec le coaché.

Le coach rencontre le donneur d'ordre (qui est le représentant de l'entreprise) puis le coaché. Lorsque la demande du client et du coaché sont définies, un contrat est passé entre les différents acteurs en présence (donneur d'ordre, coaché et coach).

Dans le notariat, souvent le notaire étant le coaché, il n'y a que deux parties en présence : le coach et le coaché. L'accord est formalisé par un contrat.

Lorsque le coaching est financé par l'office pour un collaborateur, un contrat tripartite sera signé entre le coach, le coaché et le responsable des ressources humaines ou le supérieur hiérarchique du coaché.

Dans tous les cas de figure, ce contrat contient :

- la demande ;
- la proposition de coaching (nombre de séances, leur durée, l'espacement entre les séances, les modalités de communication entre les séances, le lieu des séances ainsi que le périmètre de confidentialité, les séances de restitution au donneur d'ordre si le contrat est tripartite) ;
- le prix et les modalités financières ;
- la charte de déontologie du coach.

Dans le notariat les demandes les plus fréquentes sont : installation d'un notaire, le développement du leadership et du management du notaire, la communication avec le(s) associé(s), la création d'étude, une personne nommée notaire après de nombreuses années en qualité de collaborateur dans la même étude, un accompagnement pour redéfinir l'organisation...

CHAPITRE II

COACHING D'ÉQUIPE

Le coaching d'équipe va s'adresser à une équipe, qui peut être composée de l'ensemble de l'entreprise, d'un service, d'un niveau de hiérarchie...

Dans les études, il peut s'agir de l'ensemble des collaborateurs et des employeurs, ou bien de l'ensemble des associés ou bien de l'ensemble des associés et des managers.

Comme pour le coaching individuel le coach va rencontrer le donneur d'ordre et clarifier la demande. Puis il fera des propositions. Par exemple il peut rencontrer individuellement tous les membres de l'équipe, ou seulement certains d'entre eux. Il peut proposer de participer ou d'animer des réunions, il peut proposer du team building.

Le team building est une activité proposée en dehors du cadre de l'entreprise (l'activité peut se dérouler dans les murs de l'entreprise, mais le plus souvent c'est à l'extérieur). Cela se présente sous la forme d'une activité créative, sportive, culturelle... L'activité n'étant qu'un moyen de faire communiquer l'équipe sur autre chose que l'activité professionnelle. L'objectif est de créer ou développer la cohésion de l'équipe.

Le team building ne sert pas à sortir de l'entreprise pour réaliser une activité ensemble. Cela peut être agréable, mais c'est vider le coaching et l'expertise du coach de leur substance.

Le travail de préparation du coach va consister à poser les bonnes questions, à permettre à l'équipe de prendre conscience de son fonctionnement, à prendre les décisions et engagements qui découlent des changements que l'équipe veut opérer.

Le team building se déroule hors du cadre professionnel pour permettre à chacun de s'exprimer autrement. Le coach utilisera son expertise pour préparer avec le donneur d'ordre le déroulement de la journée.

Un suivi est souvent nécessaire pour que l'équipe consolide les changements.

Dans le notariat, l'arrivée ou le départ d'un associé, un changement d'organisation, des tensions entre les membres de l'étude ou une crise, le désir de développer la cohésion pour améliorer l'efficacité de chacun et le service rendu aux clients sont autant de situations où le coaching d'équipe permet d'accélérer le changement.

CHAPITRE III

COACHING DE GROUPE

Le coaching de groupe s'adresse à des professionnels qui ne forment pas une équipe mais sont dans des situations similaires. Par exemple je vais m'associer, je suis associé depuis moins de deux ans, je suis associé depuis plus de dix ans, j'étais installé en individuel et je vais m'associer, je bénéficie d'une création d'étude, je me questionne sur mon rôle de manager, de chef d'entreprise, je travaille avec des membres de ma famille...

Le groupe est formé de 6 à 8 personnes, les réunions ont une durée identique, leur nombre et l'espacement entre les rencontres sont déterminés à l'avance. Chaque membre du groupe a une demande de coaching précise et différente. Le coach travaille individuellement avec chaque membre devant le groupe.

La progression est rapide puisque chacun bénéficie de l'appui du groupe et de l'expertise du coach.

La méthode de travail s'appuie ici sur l'apport du groupe.

SOUS-TITRE III

Comment choisir un coach ?

Plusieurs critères permettent de choisir un coach, cela sera l'objet de ce développement (formation, thérapie, supervision, groupe de pairs, déontologie, fédérations). Renseignez-vous tout d'abord par le bouche à oreille, le site internet, puis poser au coach les questions qui vous permettent d'être dans la plus grande transparence.

Par exemple :

Quelle est sa formation ? Son expérience ? Quels cas de coaching a-t-il déjà rencontrés ? Comment les a-t-il abordés ? Quelles sont les limites qu'il s'impose ? A-t-il déjà refusé un coaching ? Pourquoi ? Par qui est-il supervisé ? Depuis quand ? À quelle fréquence ? Quel est son parcours professionnel ? Comment s'est-il formé ? Que fait-il pour entretenir son niveau de compétences ?...

Puis posez-vous la question de votre ressenti. Comment vous sentez vous en sa présence ? Êtes-vous en confiance pour travailler ?

CHAPITRE I

FORMATION AU COACHING

L'apprenti coach se doit de suivre une formation sérieuse. Je dis sérieuse, car il faut fuir les personnes qui se disent coach et n'ont suivi aucune formation. De même, il faut fuir celles qui ont suivi des formations aux techniques ci-dessus mentionnées (PNL, Analyse transactionnelle...) mais n'ont pas suivi de formation au coaching. Car le coaching est avant tout une posture, alors que les techniques ci-dessus sont des outils.

Que penser d'une personne qui dit : « Je coach mes équipes depuis 15 ans, alors je sais faire. » Un manager n'est pas un coach. Il peut, s'il s'est formé utiliser certains outils de coaching en appui de son management. Le manager a un objectif pour son équipe, pas le coach. Le coach ne veut rien à la place du coaché. Même s'il identifie un potentiel chez son client, si ce dernier veut s'en tenir à quelque chose de nettement en dessous de ses capacités, le coaching se fera au niveau demandé par le coaché. Lorsqu'il n'y a pas de demande, il n'y a pas de coaching.

On ne s'improvise pas coach, c'est un métier exigeant qui nécessite une solide formation.

Diverses écoles existent, certaines délivrent des diplômes, d'autres des certificats.

Je vais vous présenter les formations que je connais, il existe bien sûr d'autres formations reconnues dans l'univers du coaching.

J'ai suivi une première formation qui s'appelle l'école de coaching SDHEA. L'objectif de cette première formation était de transmettre sur une année environ une posture de coach et un début de caisse à outils (outils de communication, métaphores, relaxation analytique, travail sur les émotions et la respiration, sophrologie).

Si je fais le parallèle avec le métier de notaire, ce qui est important ce n'est pas d'avoir toujours la réponse à la situation juridique du client mais de se poser les bonnes questions, de voir les problèmes. Car lorsque les problèmes, les risques ne sont pas vus par le professionnel il n'y a aucune chance pour qu'ils soient résolus.

Cette formation est adaptée pour le travail en individuel avec les particuliers. C'est du coaching de vie.

Puis j'ai suivi les enseignements du Diplôme d'Études Supérieures Universitaires de Coaching à la Faculté d'économie appliquée d'Aix-en-Provence. Ce diplôme est également délivré par Paris VIII, d'autres diplômes similaires sont délivrés par HEC.

C'était la première année que ce diplôme était délivré à Aix-en-Provence. De nombreuses matières sont enseignées (anthropologie, phénoménologie, management, psychanalyse, psychiatrie clinique, Programmation Neuro-Linguistique, ressources humaines, sociologie des organisations, travail sur l'imaginaire, déontologie, éthique, la posture, travail de régulation et team building, systémique), sanctionnées par des épreuves théoriques et pratiques, un stage d'un mois est effectué en entreprise, un rapport de stage est rédigé et soutenu devant un public d'enseignants et de professionnels.

Cette formation se déroule sur une année universitaire. Elle permet de développer une posture de coach, de bien distinguer le coaching du consulting, de la thérapie. Elle permet également d'identifier les zones dans lesquelles le coach ne doit pas travailler, et d'expérimenter la régulation de groupe de l'intérieur. Tous les mois, trois heures sont consacrées à la régulation. Nous sommes partis en journées out-door pour travailler en cohésion d'équipe et team building, nous avons passé une journée enfermés en silence dans un gymnase pour expérimenter le non-verbal, un travail sur les émotions et nos zones d'ombre.

Puis j'ai suivi la formation Coach and team (école Vincent LENHARDT). Un travail sur la posture, avec des outils (grille de lecture, zones d'intervention, travail d'équipe, leadership, management, la vision, le sens, accompagnement systémique d'une équipe, l'intelligence collective, les principes de changement, déontologie et éthique, l'autonomie et une certification qui fait partie du processus de développement du coach).

Ces formations nécessitent également un énorme investissement individuel et en sous-groupe car un travail est réalisé entre chaque journée en présentiel. Dans chacune des formations nous passons de nombreuses heures à nous exercer en coaching et à décortiquer chacune de nos séances, le verbal comme le non-verbal, les pistes suivies et celles qui ne l'ont pas été et pour quelle raison elles n'ont pas été suivies.

Le travail en groupe de pairs se fait dès le début des formations au coaching.

CHAPITRE II

GRUPE DE PAIRS

Dès le début de la formation, le coach évolue dans un (ou plusieurs) groupe de pairs. Un groupe de pairs est un groupe de coaches. Le mot « pair » signifie qu'ils exercent la même profession. Il s'agit de réunions dont le cadre est défini par ses membres (lieu, durée, espacement entre les rencontres, animation, contenu, objectif).

Le travail réalisé peut lui aussi être différent d'un groupe à l'autre. Voilà par exemple ce que l'on peut trouver dans un groupe de pairs :

- coaching (un membre du groupe est coaché par un autre membre du groupe, puis la séance qui peut être filmée est décortiquée pour permettre à chacun d'augmenter en compétences) ;

- exercice de nouvelles méthodes (chacun étant en formation permanente, c'est un lieu où nous pouvons nous exercer en toute sécurité pour nous-même et nos clients) ;

- des apports d'informations (une école qui s'ouvre, un nouveau diplôme, une formation, un livre, une conférence...) ;

- un soutien par le groupe (nous sommes seuls en tant que professionnel, le groupe de pairs est un bon moyen de ne pas s'isoler et de se confronter à d'autres univers).

CHAPITRE III

LA SUPERVISION

Elle est indispensable pour conserver la bonne distance et ne pas causer de dommages dans nos séances. Elle nous permet de prendre du recul, de nous questionner sur nos pratiques.

Le superviseur est lui-même supervisé. Il s'agit d'un coach ayant une expérience autre que la nôtre auprès de qui nous allons chercher à améliorer notre pratique. Il nous accompagne à rester dans l'humilité. Ce n'est pas parce que je coache le super top management que je suis le super top management. Il nous accompagne à garder les pieds sur terre. Les clients pensent souvent que nous avons des pouvoirs extraordinaires, que nous savons... Ce qui est faux, mais peut flatter notre égo.

La supervision peut se faire en individuel ou en groupe. Le travail est codifié par le superviseur, chacun ayant sa méthode.

La supervision peut être réalisée par téléphone.

Ce que le coach apporte dans la supervision c'est ce qui se passe entre lui et le coaché. Le travail se fait par métacommunication. Ce qui intéresse le superviseur ce n'est pas le contenu du coaching entre le coach et son coaché mais le processus et le sens.

La supervision peut avoir une durée variable. Par exemple, je suis supervisée en groupe régulièrement une journée par mois. Puis entre les séances, si j'ai besoin de faire appel à mon superviseur, cela peut durer 15 minutes par téléphone.

CHAPITRE IV

LA THÉRAPIE

Un coach doit avoir suivi une thérapie. Il doit avoir balayé devant sa porte et être en capacité de balayer à nouveau dès que cela est nécessaire.

La thérapie et la supervision vont aider le coach à identifier le transfert et le contre transfert (voir le glossaire).

Plus le coach développe la connaissance qu'il a de lui-même, plus il sera en capacité d'accompagner ses clients sans confusion, sans identification. Le client aura face à lui un professionnel sur qui prendre appui, sans que ce professionnel crée les conditions d'une accroche symbiotique qui ne permettrait pas au client de conserver son autonomie.

CHAPITRE V

LES FÉDÉRATIONS DE COACHING

Comme cela a été évoqué ci-dessus, il existe plusieurs fédérations de coaching. Les plus connues sont l'ICF (International Coach Fédération - 57 rue d'Amsterdam - 75008 Paris) qui a un rayonnement international et la SFCoach (Société Française de Coaching - 22 boulevard de Sébastopol - 75003 Paris). Il en existe bien d'autres qui ne sont pas citées ici.

Chaque fédération permet de sortir de l'isolement les professionnels du coaching, et d'améliorer la formation, l'éthique, la déontologie, la posture. Chacune fait avancer la recherche sur le coaching, les pratiques professionnelles, les formations, la déontologie et permet de faire connaître le métier de coach.

SOUS-TITRE IV

En conclusion : qu'est-ce que le coaching peut apporter au notariat ?

Vous trouverez ci-après quelques exemples de demande de coaching.

Le coaching va permettre de faciliter la prise de poste. Quel que soit le poste : notaire, notaire salarié, notaire assistant, rédacteur, formaliste, comptable, standar-

dite... il s'agit d'un moment important de notre vie professionnelle. Comment intégrer une équipe ? Comment comprendre la culture de l'entreprise ? Comment établir des relations professionnelles dans un nouvel environnement ? Comment éviter certaines maladroites qui auront des conséquences sur du long terme ? Comment investir son rôle de manager ? Comment intégrer une équipe d'associés ?

Certains collaborateurs financent de leurs deniers personnels les séances de coaching. Un financement réalisé par l'étude, pour un accompagnement à la prise de poste, facilite la reconnaissance de la légitimité du collaborateur et affiche l'intérêt de l'office pour le recrutement, la cohésion de l'équipe, la relation client. Le retour sur investissement se fait par la motivation du collaborateur entrant, comme de ses collègues, une meilleure intégration dans l'équipe, le collaborateur est opérationnel plus rapidement.

Une création d'étude, une association, un notaire associé qui s'installe en individuel ou inversement un notaire individuel qui s'associe, le départ d'un membre de l'équipe dirigeante (retraite, départ d'un associé), l'installation dans de nouveaux locaux... Le coach accompagne ces changements.

Le coach accompagne les situations de crise, cela peut-être une crise dans les relations entre associés, entre manager et collaborateur(s), entre deux collaborateurs ou encore une crise structurelle ou conjoncturelle.

Lorsque la communication est perturbée entre deux associés cela a des conséquences sur l'organisation du travail, les relations humaines (entre les membres de l'étude et également avec les clients), un sentiment de flou pour les collaborateurs, une perte de motivation, d'efficacité. L'intervention d'un tiers permet à chacun de se sentir reconnu dans ce qu'il vit, de clarifier les malentendus et de se concentrer sur les zones de difficultés afin de mettre en place des solutions adaptées.

Le rôle du coach est aussi de confronter le coaché. Par exemple sur l'ambivalence du manager qui souhaite des collaborateurs autonomes qui soient force de proposition et qui n'accueille aucune proposition de changement, aucun aménagement dont il ne soit pas décisionnaire.

Le coaching d'équipe permet de créer de la cohésion, d'établir ou d'optimiser la communication interne, de gérer les conflits, de faire de la régulation, d'accompagner un changement (de politique, de dirigeant, d'organisation), de mettre en place une stratégie d'entreprise à moyen et long terme. Il peut s'agir de décliner la vision, de déployer la relation client.

Le coach accompagne l'équipe pour créer les conditions faisant émerger les zones d'ombre, les problèmes en permettant à tous de communiquer dans un cadre sécurisé. L'équipe qui fait l'expérience d'un haut niveau de communication gagne en autonomie, en cohésion, est plus réactive face aux problèmes. Le manager monte en compétences, les collaborateurs sont plus motivés, et par ricochets la relation client est optimisée.

TITRE VIII

SAVOIR-ÊTRE NOTAIRE, LE NOTAIRE MÉDIATEUR

Par Raymond LE GUIDE, Professeur émérite des Universités.

Un grand bonheur d'intervenir, en qualité de Grand Témoin, au 45^e Congrès du Mouvement Jeune Notariat, sur un thème particulièrement novateur « Notariat du II^e siècle : du statut au savoir-être ! ».

Je remercie vivement les organisateurs de ce congrès prometteur, son Président Me Bertrand MARTIN, de m'avoir invité à participer aux travaux. Avec l'amitié, cette invitation me paraît certainement due à mon implication dans la formation professionnelle notariale, depuis plus de 25 ans, par la création et la direction de diplômes, la publication d'ouvrages de droit notarial, ayant la fierté d'avoir conduit au métier, de nombreux jeunes notaires d'aujourd'hui.

Cette longue expérience, qui continue, m'a fait comprendre que, si l'étudiant en formation professionnelle acquiert un savoir-faire évidemment, il n'acquiert pas forcément un savoir-être notaire, qui n'est pas écrit dans les programmes officiels mais qui doit se dégager et se développer dans l'exercice de la fonction, où se découvre la relation du notaire avec son client, le professionnel du droit avec les personnes qui le sollicitent, à qui il répond et qu'il doit servir.

Le savoir-faire n'est pas douteux, le diplôme est un brevet de compétence. En tous domaines du droit, la fonction notariale est souvent attirée. Pour asseoir juridiquement une situation, quant aux personnes, quant au patrimoine, l'acte notarié, source de sécurité, est souvent exigé, en tous cas proposé et recommandé : ainsi dans l'espace du droit de la famille, du droit des biens : contrat de mariage, pacs, donations, testaments, mandat de protection future, mandat posthume, vente immobilière, bail rural ou commercial, statuts de société, et combien d'autres ! Dans tous ces cas, la relation notaire-client est commandée. Et pour le client, le notaire est le sachant, l'officier ministériel compétent, ce qu'il dit est certainement exact, sûr, garanti. Il acte la volonté en professionnel averti.

Mais s'il remplit bien ce rôle qui lui est dévolu, le notaire doit aussi être plus, sa fonction se double de conseil, de personnalisation. C'est ainsi qu'avant d'établir les actes, il informe, suggère, propose, éclaire. À cet égard sa compétence doit être

complète, sans cesse actualisée, une connaissance du droit applicable, loi, textes réglementaires, jurisprudences. Tout manquement à ce devoir d'information préalable serait éventuellement sanctionnable. De la sorte aussi, les actes notariés sont personnalisés, expression de la volonté réalisable dans les conditions du droit. C'est un art d'écrire le droit pour la personne qui confie son projet, loin des formulaires stéréotypés, même si ceux-ci peuvent servir de base de construction.

Cette démarche méthodique, qui semble toujours exigible, suppose du temps, de l'écoute, de la réflexion, de la prévision contrôlée. C'est aussi une spécificité de la fonction notariale. Elle grandit le notaire aux yeux du client qui a le sentiment d'être compris, la relation de confiance est établie pour être durable, une sorte de partenariat, loin de la pure technique, proche de la personne dans sa vie réelle.

Aujourd'hui, il semble qu'il faille ajouter à la fonction notariale une autre dimension, la médiation, que le droit moderne suggère de plus en plus souvent, appelant le notaire comme médiateur, parce qu'il paraît particulièrement apte à jouer ce rôle, que la loi même lui confie. Il n'est pas exagéré de dire que notre époque est polluée par les conflits au sein des couples, des familles des entreprises... conflits des libertés qui s'affrontent, conflits d'intérêts qui éclatent facilement, peut être une suite logique de l'égalité fondamentale. Bien entendu un conflit de droits peut toujours être résolu par le juge, assailli par tant de demandes. Le notaire lui-même, dépité par l'antagonisme, peut renvoyer à la procédure, seule issue qu'il aperçoit. Mais, il doit savoir qu'il peut en être autrement, grâce à lui. La conciliation, l'accord sont encore accessibles. Il s'emploie à y parvenir. Ce qui suppose d'abord qu'il intègre ce rôle dans sa fonction. S'il réussit, il sera gagnant pour toute la profession. Juriste de proximité qu'il est déjà, sa mission sociale s'enrichit et se valorise, pour se distinguer encore plus au sein des professions juridiques. L'avenir du notariat passe par la MÉDIATION, bel aspect moderne du savoir-être notaire !

Pour s'en convaincre, j'évoquerai deux espaces particulièrement typiques de l'activité notariale pour lesquels, la loi fait appel au notaire pour promouvoir la médiation :

- 1) Médiation notariale dans les divorces, les séparations.
- 2) Médiation notariale et transmission successorale.

SOUS-TITRE I

MÉDIATION NOTARIALE DANS LES DIVORCES, LES SÉPARATIONS

Les couples d'aujourd'hui connaissent de moins en moins le développement durable. Les divorces sont plus nombreux que jamais (1 mariage sur deux, 2013 128 000 pour 240 000 mariages). Il y a aussi des dissolutions de Pacs et d'innombrables ruptures de concubinages. Quel que soit le cas de séparation du couple, se pose la question, naturellement névralgique, de la liquidation des patrimoines ayant été plus ou moins imbriqués durant la vie commune effective,

liquidation du régime matrimonial pour les époux, du régime patrimonial pour les partenaires, de leurs patrimoines respectifs pour les concubins désunis. Ces conséquences inévitables de la rupture du couple ont été envisagées par le législateur pour faire appel au notaire, en considération de son expertise pour la liquidation. En cas de divorce par consentement mutuel, aujourd'hui majoritaire, la liquidation-partage est nécessairement convenue entre les époux puisque le prononcé du divorce est subordonné à l'homologation de la convention, laissant entrevoir le rôle actif du notaire, en amont de la demande de divorce. C'est la logique de cette forme de divorce contractuel, qui demeure néanmoins judiciaire. Pour les autres divorces, accord sur le principe de la rupture, (art. 233 s), altération définitive du lien conjugal (art. 236), pour faute (art. 242), l'innovation de la loi du 26 mai 2004 est heureuse et commence à porter ses fruits. Au seuil de la procédure, aux termes de l'ONC (art. 255), le notaire est désigné par le juge pour préparer avec les époux, et pour eux, la liquidation de leur régime matrimonial, le partage de leurs biens, dont on espère qu'ils conviendront (art. 265-2, art. 268), même s'ils ne sont pas obligés de le faire (art. 267, 267-1). Pour les partenaires, dont le Pacs est dissous (art. 515-7), il est seulement dit, dans la loi, que les partenaires conviennent eux-mêmes de la liquidation. À défaut d'accord, le juge peut être saisi pour ordonner la liquidation. Et il en est de même pour les concubins, bien que la loi soit muette, et pour cause ! Mais il est clair qu'ici aussi, si la liquidation ne peut être convenue, chacun peut, pareillement depuis la loi du 12 mai 2009, saisir le JAF pour effectuer cette liquidation. On l'aperçoit, en tout cas, le notaire est sollicité, ou commis, chargé de la liquidation, dans des contextes bien différents, il est vrai, quant à la situation juridique qu'il doit appréhender. À partir de là, il y a deux attitudes envisageables du notaire liquidateur. Ou bien procéder à une liquidation juridique et technique en fonction des éléments dont il dispose. Rigueur du droit, application aux faits purement et simplement, tenant compte de la jurisprudence du moment, au gré de ses évolutions, présentant par conséquent un état liquidatif objectif. Ou bien, rechercher l'accord des parties, en utilisant toutes les libertés autorisées pour la qualification des biens, les évaluations, la reconnaissance et l'évaluation des récompenses, des créances etc... Dans un esprit de médiation, la démarche notariale est caractéristique : information des parties sur l'état du droit quant à la question posée par les faits, intégrant les solutions jurisprudentielles, et invitation des parties à se rapprocher pour une solution médiane, respectueuse des intérêts respectifs, et évitant une procédure dont le résultat serait aléatoire. L'invitation à la conciliation met aussi en relief les enjeux du procédé : économie de temps, de frais, de pertes patrimoniales plus ou moins lourdes. Par nature, l'aboutissement de la médiation est incertain. Quoiqu'il en soit, il y a toujours lieu de la proposer. Le notaire médiateur est seulement tenu d'une obligation de moyens ! En cas de réussite, son aura professionnelle grandit, c'est toute l'image publique de la fonction qui se renouvelle.

SOUS-TITRE II

MÉDIATION NOTARIALE ET TRANSMISSION SUCCESSORALE

La succession est aussi traditionnellement l'apanage du notaire : préparer la succession, régler la succession, partage anticipé ou partage à réaliser. Cette matière, tellement sensible pour les familles, a été profondément rénovée par les réformes récentes, elles-mêmes appelées par le notariat, qui, sur le terrain, observe la vie des familles, l'économie de notre temps, le devenir de la famille en général. À cet égard, les innovations de la loi du 3 décembre 2001, et surtout de la loi du 23 juin 2006 sont innombrables, mais se réunissent autour de quelques idées fondamentales, liberté, égalité et pourquoi pas fraternité. Constamment, la succession a une finalité économique pour la famille. Elle autorise la liberté de disposer, au profit de qui l'on choisit, tout en protégeant ceux que l'on estime dignes de protection, garantissant ainsi le lien familial pour le vivifier. Compte tenu de la longévité, qui continuera de s'accroître, chacun est invité à anticiper pour mettre en œuvre opportunément cette finalité économique. Mais ce dispositif ne peut avoir lieu qu'avec des moyens suffisants que lon possède. S'il n'en est pas ainsi, la succession ordinaire doit, le moment venu, être réglée, en droit, mais aussi avec pragmatisme, adaptation, équilibre. Dans l'un et l'autre cas, le notaire médiateur sera la clé de voûte de l'accomplissement réussi de la transmission successorale.

CHAPITRE I

ANTICIPER

L'anticipation successorale, pour les raisons évoquées, est au cœur de la réforme apportée par la loi du 23 juin 2006, renouvellement et transformation des libéralités entre vifs : donations, donations graduelles, résiduelles, donations-partages pour tous, transgénérationnelles... Le choix des moyens est le plus large, adaptable à toutes les situations familiales, traditionnelles, nouvelles, les familles recomposées. Dans cet esprit, les donations-partages apparaissent toujours supérieures, idéales à cause des vertus qu'elles comportent (partage anticipé normalement définitif, tout en respectant les conditions d'une véritable donation-partage récemment rappelées). Ces outils performants sont à l'esprit du notaire sollicité, qui en informe les intéressés.

Au centre de toute anticipation, il y a d'abord la volonté qui prend forme dans le droit possible. Il revient au notaire de conseiller, de mesurer, d'adapter et de rédiger pour que l'anticipation soit pérenne. Ce qui suppose un travail formidable d'investigation et de prévision. Équilibre des intérêts en présence, aujourd'hui et demain. C'est au notaire qu'il revient de construire le futur. La gageure est grande parce que tous les paramètres, quant aux personnes, quant aux biens, ne sont pas toujours maîtrisables. La pratique notariale sera prudente, elle ne sera pas refusée cependant.

CHAPITRE II

RÉGLER

La succession ouverte, il faut la régler pour aboutir au partage, le notaire étant l'homme de l'art de la situation. Les héritiers sont en présence, leurs droits respectifs bien définis... le partage amiable est espéré. Heureusement, beaucoup de successions apparaissent ainsi et faciles à régler. Ce qui n'empêche pas le notaire d'embrasser la situation au mieux pour faire un partage, qui ne sera jamais regretté, ni contesté. Mais, il n'en est pas toujours ainsi, le notaire déplorant les situations successorales conflictuelles, les héritiers ne s'entendant pas sur l'étendue des droits respectifs, les attributions à faire etc. Dans ce cas, il y a encore deux attitudes possibles. Appliquer le droit rigoureusement, quitte à se heurter au conflit qui n'aura, alors, d'issue qu'au terme de procédures longues, aléatoires, épuisantes et toujours coûteuses. Autrement, et c'est évidemment le rôle que doit endosser le notaire, aujourd'hui, modérer, concilier en un mot accorder, malgré tout. Dans cet esprit, le droit moderne donne des outils qui ne doivent pas être négligés : cantonnement des droits du conjoint survivant gratifié, des légataires, conversion de l'usufruit en capital etc, etc...

Deux exemples peuvent être évoqués pour amener le notaire à ce rôle de médiateur. Depuis quelques années, par la jurisprudence, la notion d'avantages rapportables est en débat, à peu près toujours dans les mêmes situations, l'occupation gratuite d'un logement par un héritier, que ses co-héritiers pressent de rendre compte au moment de la succession. Libéralités ou non, la casuistique peut être infinie. Trancher catégoriquement dans un sens ou un autre peut entraîner la procédure. Ne peut on trouver une mesure pondérée, réaliste et finalement juste ? Le notaire œuvrera en ce sens.

Deuxième exemple, une donation entre époux attribuée au survivant la quotité disponible la plus étendue. Cependant, l'époux défunt a ultérieurement établi un testament au terme duquel, il institue un tiers légataire universel. S'agit il d'une révocation tacite de la donation entre époux ? Le juge sollicité le dira à sa manière. Devant tant d'incertitude d'une décision à venir, ne peut on pas composer, s'accorder par l'intermédiaire éclairant du notaire médiateur.

Le notaire médiateur est l'artisan de l'application du droit. C'est cette fonction d'avenir qui le distinguera. C'est, aussi, l'avenir du droit qui ne gagne jamais à être contentieux.

TITRE IX

ÉTHIQUE ET SAVOIR-ÊTRE

par Dominique Depenne (docteur en sociologie politique)

De nos jours, le discours semble bien rôdé : il y aurait de l'éthique partout, en tout ! Il suffirait de dénommer tel ou tel phénomène en lui attribuant le qualificatif « éthique » pour lui octroyer d'emblée une sorte de caution et de respectabilité indiscutables. L'abus devient tellement criant que l'on finit par perdre le sens profond et originaire de l'énigme éthique, ce qu'elle implique et exige sur le plan humain. Résister à cette inflation publicitaire ainsi qu'au sens commun qui confond l'éthique et la morale par exemple, ce n'est pas seulement mettre au jour le travestissement que subit la « question » éthique ; c'est, au-delà, revenir à ce qu'est l'énigme éthique, ce qu'elle réclame d'un point de vue humain, une fois qu'elle se voit débarrassée des confusions qui l'identifient trompeusement à la morale ou encore à la déontologie. Certains se vantent de vouloir « former à l'éthique », avec cette logique propre aux abusifs esprits de « coaching » très en vogue à notre époque : c'est déjà attester qu'ils n'ont rien perçu de ce qu'est le questionnement éthique et les enjeux qu'il soulève.

§ I – MORALE, DÉONTOLOGIE, ÉTHIQUE

La morale et la déontologie se rapportent à l'idée de « valeurs ». Or, E. Lévinas va montrer que l'éthique ne doit rien aux valeurs. Au contraire, ce sont elles qui lui doivent tout.

Longtemps, les termes ont été confondus. Dès l'Antiquité, *moralis* et *ethikos* désignaient une (même) chose relative aux mœurs. La morale a trait à ce qui désigne et sépare le Bien et le Mal. Elle énonce ce que l'homme doit être et faire. Elle se place sous le signe de la normalisation et de la prescription. Toute morale se veut inconditionnelle et universelle. Elle est un ensemble de règles, de normes et de valeurs impératives qui *s'imposent de l'extérieur* à l'individu. E. Kant (1724-1804) en fera un impératif catégorique, impérieux pour lui même et objectivement nécessaire. La morale se veut obligatoire. L'individu doit s'y plier sans quoi il sera exclu – pour immoralisme – de la communauté (morale) à laquelle il appartient. Toute morale est imposition extérieure de règles de conduite qui ne supporte aucune contradiction ni remise en cause par ceux à qui elle s'impose. Visant à la standardisation et la normalisation des individus (d'une société, d'un groupe...) la morale ne se « discute »

pas. Elle aspire à ce que chacun se place sous son autorité indépassable. Par ailleurs, toute morale s'inscrit dans un contexte socio-culturel déterminé. Or, tel n'est pas le cas de l'éthique qui, elle, n'a rien à voir avec les valeurs d'un temps ou d'un système culturel défini. Comme le signifie E. Lévinas : « *Le fait éthique ne doit rien aux valeurs, ce sont les valeurs qui lui doivent tout* » (LEVINAS Emmanuel, *De Dieu qui vient à l'idée, Vrin, 1992, p. 225.*). L'éthique n'a à voir qu'avec l'élément d'humanité de l'homme, l'inter-humain ou encore, pour reprendre une expression chère à M. Abensour : « l'intrigue de l'humain » (ABENSOUR Miguel, Emmanuel Lévinas. *L'intrigue de l'humain, Hermann, 2012.*). Or cette dernière ne peut pas être relativisée à une époque, un contexte socio-culturel, sans quoi le respect de l'élément d'humanité de l'homme se verrait relativisé aux valeurs d'une époque, ce qui est fondamentalement anti-éthique.

L'éthique désigne le respect inconditionnel de la singularité et de l'altérité de l'élément d'humanité de l'Autre-homme. Quelque soit le contexte temporel ou socio-culturel, la question du respect inconditionnel de l'élément de l'humanité de l'homme se pose sans relativité. Là où la morale cherche à normaliser et rendre identiques tous les hommes, l'éthique, elle, célèbre la différence et l'altérité. Ainsi, la morale se place sous le signe de la mêmété et ne cesse de rechercher l'Identique quand l'éthique exige la reconnaissance de l'altérité, du non-identique. Pour l'éthique, la différence est une richesse quand la morale veut faire taire toutes les différences qui pourraient mettre en danger sa suprématie. Enfermée dans des catégories (le bien, le mal) la morale juge, condamne, assigne. L'éthique, elle, est hors-catégories. Derrière toute idée moralisatrice se réalise la classification des êtres selon qu'ils entrent ou non dans les catégories définies par la morale dominante. Or l'éthique refuse toute entrée dans une logique catégorielle qui signe déjà l'entrée dans une hiérarchisation des êtres (le nazisme et le stalinisme, les deux formes connues de totalitarisme étudiées notamment par H. Arendt, ont réalisé de telles monstrueuses catégorisations) (*Il y a là toute réflexion fondamentale quant à la notion de « valeur » et par conséquent, celle d'évaluation.*). Toute morale se veut normative, donc excluante. Elle vise l'Unification, c'est-à-dire l'ordre de l'UNité, ce qui condamne toute idée d'altérité. Or l'éthique ne peut se penser en dehors de la dimension d'altérité. Là où la morale comprend la différence comme dangereuse, l'éthique en fait un atout indépassable. On passe dès lors du sartrien : « *L'Enfer c'est les autres !* » au lévinassien « *L'Autre, c'est ma chance !* »

La morale vise l'uniformité des esprits, des individus, de la société et repose sur des logiques de culpabilisation des individus. Ceux qui ne s'y conforment pas seront toujours coupables de n'être pas « mêmes » que les autres. Logique identitaire de recherche de mêmété qui, dans la morale, proscribit continûment ce qui est différent. T.W. Adorno, l'un des fondateurs de la première École de Francfort, ne condamnait-il pas déjà l'autoritarisme de la logique identitaire, dénonçant en elle sa volonté toute-puissante de réduire et effacer les différences humaines ? Toute logique identitaire est une logique autoritaire de réduction de l'altérité d'autrui. Or, E. Lévinas énonce quelque part : réduire autrui à des traits, qu'est-ce d'autre que l'annuler en ce qu'il est : un être humain unique, incomparable, non assimilable, non identifiable, non-thématisable ? Rencontrer autrui, c'est ne même pas connaître la couleur de ses yeux, sans quoi se développe déjà l'exercice de réduction d'autrui à des traits. « *C'est lorsque que vous voyez un nez, des yeux, un front, un menton, et que vous pouvez les décrire, que vous vous tournez vers autrui comme vers un objet* » (LEVINAS Emmanuel, *Éthique et infini, Fayard, 1982, p. 79.*). L'éthique est ce qui lutte continûment contre toutes les logiques de chosification des êtres. Elle repose, comme nous allons le voir, sur l'idée

d'un face-à-face dans lequel chaque être est considéré comme un être unique et différent, non assimilable.

Résumons en six propositions ce qui fonde la logique moralisante :

- toute morale est un ensemble de règles, de normes et de valeurs édictées pour devenir impérieuses à tous ; y déroger, c'est se condamner à être coupable d'une infraction dont la première « marche » est la remise en cause du bien-fondé de la morale ;

- toute morale est catégorielle et repose sur une différenciation de ce qui relève du Bien et du Mal ;

- toute morale évacue la pluralité et l'altérité de pensée et d'être qui peuvent remettre en cause sa suprématie. Elle est donc *mono*-logique (se pense sans extériorité), quand l'éthique sera toujours *dia*-logique (le « dia » du dialogue nécessitant l'accueil et donc la reconnaissance de l'altérité d'autrui et de pensée) ;

- toute morale se situe dans le domaine du « devoir » et vise donc la mise en conformité des individus afin de maintenir l'ordre existant et dominant ;

- toute morale vise le vertueux et repose donc sur une logique d'exclusion et d'élimination de ceux qu'elle jugera « impurs » vis-à-vis de ce qu'elle veut inculquer ;

- toute morale est par essence normative, contraignante et s'impose inconditionnellement de l'extérieur à l'individu qui doit lui sacrifier son individualité. Toute morale est donc par nature sacrificielle et impérialiste.

Ce que nous venons de définir (même brièvement) concernant la morale, s'applique à la déontologie d'une même façon. En ce sens, la déontologie n'est rien d'autre qu'une « petite morale » qui s'applique à des individus inscrits dans un champ d'activité particulier. Les mêmes logiques y président. « déon », le devoir et « logos », la science (valeur) : la déontologie est la science des devoirs qui s'applique et s'impose dans un champ d'action singulier. Concernant un champ professionnel par exemple, la déontologie comprend l'individu dans un collectif de référence et « encadre son action qui doit se développer en conformité avec les règles, les normes et les valeurs régissant le champ d'action auquel se rapporte l'activité professionnelle » (DEPENNE Dominique, *Éthique et accompagnement en travail social, ESF, 2012. Je me permets de renvoyer le lecteur au chapitre 1, intitulé : « Morale et déontologie », p. 19-36.*). Sans avoir besoin d'insister davantage, il est une différence singulière qui sépare et distingue radicalement la morale (et la déontologie) de l'éthique : la première vise l'uniformité, la mise en conformité et reste toujours suspicieuse de la différence et de l'altérité, quand la seconde (l'éthique) repose, justement et originairement, sur l'accueil de l'élément humain d'autrui, c'est-à-dire : sur l'accueil de la différence et de l'altérité comme richesses. Il nous faut donc, maintenant, essayer d'approcher d'un peu plus près ce qu'est : *l'énigme éthique*.

§ II – DE L'ÉTHIQUE

Sans nul doute, E. Lévinas (1906-1995) est et restera comme l'un des plus grands penseurs du xx^e siècle de la question éthique. Il la pose à partir de ce que certains ont nommé « l'événement sans pareil » que fut le totalitarisme. S'il y eut des massacres, ou encore des dictatures, des despotismes, des tyrannies, rien n'est comparable dans l'histoire de l'humanité aux deux seules formes connues de totalitarisme que furent : l'hitlérisme et le stalinisme (*Nous renvoyons le lecteur aux travaux*

d'Hannah Arendt, « Les origines du totalitarisme » en trois volumes.). À partir de là, rien de ce qui concerne l'élément d'humanité de l'homme ne peut plus être pensé d'une même façon. Tellement, que des penseurs aussi importants que T.W. Adorno se poseront la question : peut-on encore écrire de la poésie après Auschwitz ? Le même écrira : « Éduquer après Auschwitz », débutant son article ainsi : « Exiger qu'Auschwitz ne se reproduise plus est l'exigence première de toute éducation » (ADORNO T.W., « Éduquer après Auschwitz », in *Modèles critiques, Critique de la politique*, Payot, 2003, p. 235-251.). Or l'éthique est ce qui concerne, de façon exclusive, l'élément d'humanité de l'homme, sa reconnaissance comme être unique et incomparable, non réductible à un thème ou un symptôme. « Le fait éthique se réfère au fait humain de la Rencontre, à l'inter-humain... Le fait éthique est une relation sans médiation avec l'Autre-homme, relation qui ne peut pas être thématisée ni saisie. L'Autre-homme est un mystère inépuisable » (DEPENNE Dominique, *Éthique et accompagnement en travail social*, op. cit., p. 39.). Rien ne peut venir épuiser le mystère de l'homme. Ce qui y prétend est déjà suspect d'une maltraitance de l'élément d'humanité d'autrui. La dignité de l'homme est et restera de demeurer un mystère inépuisable. K. Jaspers le signifiait ainsi : « Celui qui s'interroge sur l'Homme souhaiterait obtenir la seule image vraie et valable de l'Homme, voir l'Homme lui-même, et pourtant il ne le peut pas. La dignité de l'Homme est d'être le représentant de l'indéfinissable si l'Homme est tel qu'il est, c'est parce qu'il reconnaît cette dignité en lui-même et chez tous les autres hommes » (JASPERS Karl, *Initiation à la méthode philosophique*, coll. « Petite bibliothèque Payot », Payot, 2002, p. 74.).

E. Lévinas oblige à nous défaire de nos réflexes de réduction identitaire qui poussent à réduire l'Autre-homme à des traits voire des stigmates. Ainsi nous permet-il de nous ouvrir aux possibilités de la Rencontre avec autrui. Autrui, ce n'est plus l'Enfer comme l'énonçait J-P. Sartre, mais la chance pour l'individu de sortir de son repli égoïste. C'est autrui qui lui permet cette sortie de son solipsisme. N'est-ce pas lorsque Vendredi (symbole de l'altérité) arrive sur son île que Robinson devient un individu singulier ? Ne doit-il pas son individualité à Vendredi qui la lui offre ? De là, E. Lévinas propose divers concepts qui aident à prendre conscience de l'enjeu que soulève le questionnement éthique. Il ne s'agit pas, ici (dans le trop court espace de cet article) de réaliser une exhaustive liste de ces derniers mais de mettre en perspective certaines notions lévinassiennes qui attestent de l'importance de se défaire de nos réflexes identitaires réductionnistes afin de nous plonger dans la complexité de l'énigme éthique.

D'abord : *le face-à-face*. Le Je fait face au Tu. Il est unique, comme le Tu. Mais cette unicité n'est pas comparable. Le Je et le Tu sont uniques et différents. Cela implique une reconnaissance inconditionnelle de la singularité et de l'altérité d'autrui. Il y a éthique lorsque la survenue de l'Autre me pose et continue de me poser question. Dès que cette survenue ne me fait plus question, c'est que j'ai déjà réduit autrui à quelque chose (un objet... même d'attention ou d'écoute demeure... un objet et non un sujet avec lequel je peux entrer en relation !) auquel il n'est pas réductible. Autrement dit : je fais violence à son élément d'humanité en tant qu'il est un être unique et inassimilable. L'Autre est celui qui toujours questionne ma spontanéité à vouloir rester replié sur moi-même et persévérer dans mon être. L'Autre est en face de Moi d'une manière unique. Ainsi il m'engage dans une *responsabilité-pour-autrui*, autre concept fondamental de la pensée lévinassienne.

C'est en effet autrui qui m'engage dans une responsabilité vis-à-vis de lui et, par là, m'engage de façon unique. Personne d'autre que Moi ne peut remplir cette responsabilité éthique vis-à-vis de lui. De fait, c'est bien autrui qui me rend unique. Je lui dois mon unicité. Il me l'offre par la responsabilité à laquelle il m'oblige et qui, de fait, me fait sortir de mon repli égoïque. Dans le fait éthique, « *tout commence éthiquement quand le Moi accepte de se déposséder de sa propre souveraineté, de sa toute-puissance, non pas pour s'annuler mais pour s'ouvrir à l'Autre* » (DEPENNE Dominique, *Éthique et accompagnement en travail social, op. cit., p. 42*). Nous le voyons déjà : le fait éthique est une exigence continue d'accueillir l'Autre-homme en ce qui le différencie, cette différence n'étant pas le signe d'un danger mais d'une richesse qu'il s'agit d'accueillir, et donc, au préalable, de reconnaître.

Ainsi, penser l'éthique, c'est autant penser le face-à-face que la notion de responsabilité-pour-autrui. Or, la responsabilité, ce n'est pas ici une chose que je choisis ou non de prendre. Elle m'incombe. Je n'ai pas le choix. E. Lévinas le signifie sans ambages : « *La responsabilité est ce qui exclusivement m'incombe et que, humainement, je ne peux refuser. Cette charge est une suprême dignité de l'unique. Moi non interchangeable, je suis moi dans la seule mesure où je suis responsable* » (LEVINAS Emmanuel, *Éthique et infini, op. cit., p. 97*). À l'encontre des pensées égoïstes qui célèbrent le repli sur soi, l'éthique est ce qui vient introduire une brisure dans cette logique par la survenue d'autrui comme chance de sortir le Moi de son égoïté. Le moi est unique et infini. Le Tu est unique et infini. Mais l'un et l'autre sont uniques différemment. Leur rencontre sera donc unique et placée sous le signe de l'infini. Là s'introduit un changement essentiel dans la perception de la nature du désir.

En effet, nous vivons dans une société prise dans la logique du désir de possession. C'est une société égoïste (et non pas individualiste) (*Je me permets, ici, de renvoyer le lecteur à certains de mes travaux, notamment les deux volumes consacrés à La philosophie de Georges Palante, publiés aux archives Karéline (2012) et aux chapitres 7 et 8 d'Éthique et accompagnement en travail social (ESF, 2012)*.) où chacun établit des relations utilitaires gouvernées par un rapport de possession et d'utilisation. L'Autre est compris comme un objet à saisir (y compris par le savoir), à manipuler, un objet dont il s'agit de jouir... Or, là où la logique de possession gouverne, l'Autre n'est plus reconnu comme un sujet unique et différent avec qui je peux entrer en relation mais comme un objet, une « chose à prendre », à utiliser... et dont le Moi veut jouir. Foncièrement, E. Lévinas change la nature du désir. Il ne s'agit plus d'un désir de possession mais d'un désir de rencontre. Là où la rencontre éthique se fait jour, se fait jour également l'idée que l'Autre ne peut plus être réduit à un objet à posséder mais demeure un individu unique dont le mystère m'échappe toujours, d'où l'inépuisable désir de le rencontrer. Plus je m'approche d'autrui, plus je m'aperçois de tout ce qui m'échappe de lui. Ainsi, la rencontre entre deux Moi's uniques et infinis sera infinie. Elle se nourrit de sa propre faim.

Le « savoir-être » doit lui aussi se nourrir de cette rencontre unique avec autrui, en acceptant son étrangeté d'être unique, qu'il doit accueillir dans son altérité afin de ne jamais le réduire en exerçant sur lui un savoir réducteur qui empêchera de le rencontrer en ce qu'il est humainement.

§ III – SAVOIR ÊTRE... ÉTHIQUE

Certes, il nous faudrait, ici, développer davantage encore les implications d'une telle pensée éthique aussi exigeante que l'est celle d'E. Lévinas, notamment autour des notions de « visage » ou encore de « proximité » qu'il développe dans son oeuvre. En effet, nos sociétés occidentales – prises dans des logiques de rationalisation – reposent sur l'idée d'une maîtrise d'autrui, d'une « mise à distance » d'autrui, ce qui le désigne, au préalable, comme un danger (ce qui laissait déjà dire à certains sociologues allemands tels N. Elias, M. Weber ou encore G. Simmel, que les sociétés modernes occidentales sont des sociétés « froides » cherchant à maîtriser la dernière chose qui leur échappe : les relations inter-humaines) (DEPENNE Dominique, *Distance et proximité en travail social, ESF, 2013, chapitres 3 et 4.*). Or, nulle relation ne se peut dans la distance, pas plus qu'elle ne se peut dans la fusion. La distance est ce qui supprime toute relation par exclusion quand la fusion supprime toute relation par l'absorption. L'une et l'autre s'opposent et, par des logiques contraires, détruisent toute possibilité relationnelle (Voir : DEPENNE Dominique, *Distance et proximité en travail social, op. cit.*). Un seul « lieu » demeure pour qu'existe une relation éthique inter-humaine : la proximité, qu'E. Lévinas désigne comme « approche du prochain ». Il s'agit pour le Moi de maintenir autrui dans le même champ d'humanité que le sien (ce que l'hitlérisme au nom de la race et le stalinisme au nom de l'histoire ont volontairement refusé à certaines « catégories » d'hommes qu'ils jugeaient indignes humainement) et de le distinguer par son unicité.

Si nous avons défendu, ailleurs (Voir le chapitre intitulé « Une éthique individualiste de l'accompagnement », dans *Éthique et accompagnement en travail social, op. cit., p. 131-138.*), une approche éthico-individualiste, ce n'est pas pour célébrer l'esprit égoïste de nos temps, mais bien pour le dénoncer et nous y opposer. Les sociétés modernes ne sont pas individualistes mais égoïstes. Autrui y est vécu comme un « objet » dont on se sert pour notre propre utilité. Une société individualiste exige la reconnaissance éthique et le respect inconditionnel de la singularité et de l'altérité d'autrui. Le « savoir-être » qui en découle se doit, dès lors, de prendre toute la mesure de l'exigence éthique, et celle première qui consiste à refuser toute réduction d'autrui à un thème, un symptôme, un diagnostic, un dossier, un numéro... un objet. Dès lors, sont remis en question nos propres rapports au savoir, au pouvoir, au désir...

Ainsi peut-on « manquer l'altérité » chaque fois que l'on se sert du savoir pour débiter une rencontre. On ne fait alors que « rencontrer » celui ou celle que l'on vient de réduire au « pauvre petit savoir » que l'on a su s'en faire, sans imaginer que quelque chose – l'élément humain d'autrui – nous échappera toujours. Réduire l'Autre à notre savoir revient à en faire un « être-su ». Or aucun homme sur terre ne peut être su totalement. Rencontrer éthiquement autrui ne débute pas par la connaissance (le savoir) mais la re-connaissance d'autrui, ce qui implique son accueil comme mystère inépuisable. Le savoir est ce qui veut réduire et effacer le mystère de ce qui lui échappe afin de tout ramener à lui-même. Tout savoir est pris dans les pièges que lui tend la logique de mêmété. Tout savoir est, par essence, réductionniste.

De même, tout rapport de pouvoir – au sens d'une domination – vise à la réduction d'autrui, ce qui empêche toute possibilité relationnelle. « Dans toute relation de pouvoir, le Moi cherche inexorablement à faire l'Autre à son image... Le pouvoir, en ce sens, suit la logique autoritaire de l'identification » (DEPENNE Dominique, *Éthique et accompagnement en travail social, op. cit., p. 70.*). L'exigence éthique réclame de reconsidérer

le rapport qu'a l'occident au pouvoir, qu'il ne sait comprendre que sous le signe d'un pouvoir coercitif. Ici, l'œuvre de l'anthropologue français Pierre Clastres (1934-1977) est d'un apport fondamental. En effet, il montre, notamment dans son célèbre ouvrage intitulé *La société contre l'État* (Minuit, 1974) qu'il existe des formes de pouvoir qui ne sont pas coercitives et ainsi, re-questionne foncièrement la conception occidentale du pouvoir depuis l'Antiquité. Or, concevoir le pouvoir sous la seule forme de la coercition, c'est exercer le pouvoir « dans la visée de rabattre ce qui diffère de soi à ce que l'on est soi-même ou ce que l'on pense soi-même » (*Ibid.*).

Encore : chaque fois qu'autrui est réduit à n'être qu'un objet de désir à posséder, chaque fois qu'il vient répondre à un besoin ou combler un manque, il n'est plus accueilli en ce qu'il est humainement (et qui nous échappe) mais vécu comme un objet venant et devant combler « mon » manque. Ainsi devient-il *objet-ivé*, c'est-à-dire réduit à une chose possédée qui n'a d'autre destinée que venir combler le manque ressenti par le Moi pour le compléter. Ici, la relation est intéressée, ce qui est fondamentalement anti-éthique. E. Lévinas y insiste tout au long de son œuvre : la relation éthique est toujours une relation dés-intéressée, asymétrique, non réciproque. Dès que l'on inscrit la relation dans la logique d'une « attente de », celle-ci se perd dans une volonté de tirer profit de la relation, c'est-à-dire d'autrui, qui devient dès lors un objet convoité pour « en profiter » (c'est-à-dire vécu comme pouvant satisfaire mon besoin, mes manques).

Sans nul doute, la question éthique est en lien avec le « savoir-être ». Mais ce savoir-être n'est pas un « savoir » qui conduit à un repli sur soi égoïste. Un savoir qui se réduit à « se connaître soi-même » est un savoir qui enferme le Moi dans son égoïsme. Il faut, selon la merveilleuse formule d'E. Lévinas : penser autrement que savoir !

S'il est un savoir être éthique, il s'agit d'un savoir-être AVEC autrui, c'est-à-dire un savoir-être qui se donne comme impératif l'accueil de la singularité et de l'altérité d'autrui en tant qu'il est et demeure un être unique et incomparable. Tout savoir-être se doit de se concevoir comme un savoir-être avec autrui, autrement dit : un savoir-être reposant sur la pierre angulaire ou originaire de l'altérité. Là où cette condition disparaît, aucun savoir-être humain ne peut se revendiquer d'un quelconque respect de l'élément d'humanité de l'Autre-homme. Un « savoir-être » qui ne repose pas sur l'exigence éthique de la reconnaissance d'autrui comme être unique, est un savoir-être égoïste qui ne vise que son propre « salut », sa propre persévérance dans son être replié sur lui-même. Pour le dire simplement : il ne peut s'agir, dans ce cas, d'un savoir-être puisqu'il renie ce qui permet d'être reconnu comme être unique et différent, c'est-à-dire : autrui. Un savoir-être replié sur lui-même est une contradiction en soi, une pure absurdité sur le plan éthique !

Dès lors, on peut affirmer que le « savoir-être » repose d'abord sur ce que J. Derrida, étudiant la pensée lévinassienne, a nommé : la loi de l'hospitalité. Elle énonce, comme préalable, la nécessité du refus de thématiser autrui. De là, la possibilité du dialogue : « C'est précisément parce que le Tu est absolument autre que le Je, qu'il y a de l'un à l'autre dialogue » (*LEVINAS Emmanuel, De Dieu qui vient à l'idée, op. cit., p. 223.*). Être dans l'hospitalité, c'est accepter de demeurer dans l'ouverture (et donc l'accueil) à l'infini d'autrui. Ce n'est pas être dans la « fusion » qui ne permet aucune relation. Cette dernière exige la séparation, la distinction. Il ne peut pas y avoir relation entre deux êtres in-distincts. L'éthique, le « savoir-être » éthique, réclame de maintenir distincts

les individus afin que ceux-ci puissent se rencontrer en faisant accueil à leur singularité et leur altérité d'êtres non assimilables. Le « savoir-être » renvoie ainsi à cette idée de la rencontre avec autrui. Mais dès lors, il faut ré-insister sur la nécessité du fait éthique : « *Pour qu'il y ait rencontre, il faut que le Moi reconnaisse Autrui comme un autre Moi unique et différent. Sans l'acceptation première de cette altérité, le Moi cherchera à rendre l'Autre même que lui, à l'identifier à lui. Dans ce déni d'altérité, le Moi cherche en Autrui la coïncidence avec lui-même. En fait, rencontrer l'Autre se fait sans intention. Car chaque fois qu'il y a intention, il y a attente, c'est-à-dire à priori dans la rencontre qui ne permet plus l'accueil de l'étrangeté de l'Autre* » (DEPENNE Dominique, *Éthique et accompagnement en travail social, op. cit., p. 94.*)

Savoir-être, ce n'est plus rester replié sur un « pour-soi » égoïste mais s'approcher humainement d'autrui afin de faire cette « expérience » unique de la rencontre éthique inter-humaine qui exige du Moi qu'il se dé-fâsse de son désir de persévérance en lui-même afin de s'ouvrir à l'altérité et à la différence d'autrui. Le « savoir-être » peut dès lors se trouver orienté par l'exigence éthique d'une façon qui ne lui dicte aucune autre responsabilité que celle d'être dans l'accueil éthique de la singularité et de l'altérité d'autrui. C'est bien dans l'« AVEC » que se joue la relation inter-humaine. Or, cette dernière est le seul « lieu » possible du savoir-être. Que pourrait vouloir dire un « savoir-être » qui n'entre jamais en relation avec autrui ? Que pourrait-il signifier d'autre pour le Moi qu'une volonté de faire plier l'Autre-homme à ses propres exigences et volontés égoïstes ? N'est-ce pas là l'indice d'une logique de domination par laquelle autrui se voit annulé en tant qu'être unique et incomparable ? N'est-ce pas là cette catastrophique logique de rationalisation et de réification des relations inter-humaines qui gouverne nos sociétés dites « modernes » ?

L'éthique est ce qui articule, de façon continuée, le « souci du moi » avec le « souci d'autrui ». Là où autrui disparaît, la question éthique disparaît elle aussi. Ici, aucun « savoir-être » ne peut plus être défini autrement que sous le signe d'une volonté de persévérer dans son Moi égoïste, ce qui est fondamentalement anti-éthique. « Savoir-être » et hospitalité vont de pair. Or l'hospitalité ne peut être pensée sans l'énigme éthique qui convoque, elle, les notions de proximité et de responsabilité-pour-autrui. Là où E. Lévinas devient un penseur singulier de la question éthique, sa pensée obligeant chacun à reconsidérer son propre « savoir-être » afin que puisse s'édifier ce que G.Orwell, en son temps, désignait comme une société humainement décente.

Dominique DEPENNE

Projet de vœux

Formations au savoir-être :

- Pour les futurs notaires : repenser la formation initiale et notamment en ce qui concerne la déontologie, le management et la comptabilité ;
- Pour les notaires installés quelle que soit leur ancienneté : prévoir dans les 60 heures de formation sur deux ans, un quota obligatoire de 10 heures incluant le management (conduite de réunion, délégation, motivation, autonomie, types de management, gestion du temps, gestion du stress, résistance au changement, gestion des conflits...) la déontologie, les techniques de communication et d'efficacité professionnelle ;
- Pour les collaborateurs quelle que soit leur fonction : instaurer un module de formation obligatoire, dans les trois ans qui suivent l'embauche, sur les grands principes de la déontologie ;
- Pour les animateurs de formation de la profession, prévoir des modules de formation de formateurs et lorsque la matière est liée aux spécificités notariales, un module consacré aux grands principes de la déontologie notariale ;
- Pour les notaires et Clercs « maîtres de stage » : instaurer un module de formation à l'encadrement et à l'enseignement du stagiaire ;
- Pour les notaires et collaborateurs : instaurer une formation au développement durable ;
- Être attentif aux contraintes liées à la parentalité lors de la fixation des dates de formation ;
- Repenser la formation continue en invitant les organismes de formation à coordonner autant que faire se peut les dates et thèmes des différents modules.

Le savoir-être et la déontologie :

- Pour les futurs notaires, notaires et Clercs : rassembler en un seul document tous les textes sur la déontologie.

Le savoir-être par rapport à la clientèle :

- Accuser systématiquement réception de toute demande de la part du client (courrier, courriel, communication téléphonique...) dans les 48 heures de sa réception ;
- Si le notaire n'est pas disponible pour recevoir personnellement un client avec qui il a rendez-vous : l'en informer et s'assurer de son accord pour être reçu par un collaborateur.

Le savoir-être par rapport aux collaborateurs :

- Lors de l'embauche : donner en même temps que le contrat de travail et la Convention Collective, un document rassemblant tous les textes sur la déontologie ;
- Compléter ce document par une formation en interne faite par l'employeur (obligation pédagogique imposée au notaire par la déontologie) renforçant la formation à l'extérieur par un organisme de formation de la profession dans les trois ans de l'embauche ;

- Mettre en place au sein de chaque office une politique de prévention des risques psycho sociaux (stress, harcèlement) ;
- Après un rendez-vous de signature, tenir informé le collaborateur qui a travaillé sur le dossier, des points forts ou des pistes de progrès.

Le savoir-être avec les confrères :

- Lorsqu'un confrère est reçu par un collaborateur habilité de l'office pour un rendez-vous de signature « en second », penser à venir le saluer par confraternité.

Savoir-être et relation avec la magistrature :

- Avant la prestation de serment : se présenter au Président de l'audience avec un membre de la Chambre,

Le savoir-être avec les associés :

- Lorsqu'un nouvel associé intègre l'office, organiser une « journée spéciale » pour le présenter aux collaborateurs et en faire un événement de cohésion (« team building ») ;
- Si surgit une difficulté avec un associé : privilégier le recours à des compétences extérieures.

Le Savoir-être et le monde de l'entreprise :

- Inclure dans le cursus de formation des futurs notaires un stage de 3 mois à 6 mois en entreprise, en France ou à l'étranger ;
- Constituer une équipe pluridisciplinaire pour créer un référentiel de Responsabilité Sociale/Sociétale de l'Entreprise (RSE) spécifique au notariat.

Conclusion

Vous trouverez pages suivantes différents témoignages recueillis auprès d'un public varié. Les questions posées étaient ouvertes afin que chacun puisse apporter des pistes de réflexion. Par exemple que vous inspire les mots « savoir-être » ou pour vous qu'est-ce que le savoir-être ?

L'entretien ne durait pas plus d'une dizaine de minutes. Le style oral des interviews a été conservé. L'ouverture et la fermeture des guillemets indiquent qu'il s'agit d'une seule personne.

Ces témoignages sont classés selon que le témoin exerce ou non son activité professionnelle dans le notariat.

TITRE X

TÉMOIGNAGES DE PERSONNES EXERÇANT LEUR ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE DANS LE NOTARIAT

« Il y a du savoir-être dans tous les métiers. La fonction n'a rien à voir, c'est lié à la personne. »

« Intégrité et relation avec les autres. »

« Se mettre à la hauteur des gens. »

« Adaptation. »

« Savoir-être, savoir-vivre. »

« Échanger des idées, savoir-vivre en communauté, savoir s'entraider, se supporter, partager, se soutenir. »

« Savoir-être là. »

« Échanger. »

« Oser être soi, se connaître. »

« Assumer et s'assumer. »

« Cela ne me dit pas grand-chose. »

« Ne pas se prendre au sérieux. Rester au même niveau. Trouver sa place dans l'étude face à la hiérarchie, aux collègues, aux clients. Être soi tout en s'adaptant aux autres. »

« Le savoir-être c'est un résumé de la vie en société. »

« Attitude, respect, comportement. »

« Adaptabilité à la situation. »

« Politesse, courtoisie. »

« Savoir-être à l'écoute, entendre les besoins. »

« Le savoir-être ? C'est : Comment se comporter ? »

« Être bien dans son environnement. »

« Le rôle que l'on doit endosser pour pouvoir s'adapter. »

TITRE XI

TÉMOIGNAGES DE PERSONNES EXTÉRIEURES AU NOTARIAT

« Le savoir-être est relié à une notion de temporalité. Pour être centré et à l'écoute, nous avons besoin de créer les conditions de temps nécessaires. Le savoir-être soit on l'acquiert par son histoire, soit on se forme. »

« Pour moi, le savoir-être, cela fait écho à une forme de politesse et d'éducation. Puis avec les qualités que l'on arrive à développer par son environnement personnel ou professionnel. C'est plutôt une posture positive dans laquelle on va mettre en confiance, respecter l'autre et l'accueillir. C'est vraiment une question de respect ».

Les témoignages listés ci-dessous sont ceux de cinq chefs d'équipe dans l'industrie :

- « Le savoir-être c'est : comment être présentable ? »
- « C'est une hygiène de vie ! »
- « C'est être respectueux. »
- « C'est être poli. »
- « C'est une question de culture ! »

Autre témoignage :

« Je suis centrée sur l'Être. Ce qui m'habite sur le savoir-être : le regard bienveillant sur l'autre, avec beaucoup d'empathie et d'amour vis-à-vis de l'autre. Sans condescendance. Être dans l'ouverture. Pouvoir être à la portée de l'autre et être avec l'autre. Être présent à l'autre tout en étant centré sur moi. Être OK avec moi-même, posée pour pouvoir être dans cette présence et à l'écoute de ce qui se passe, de ce que je dis, de ce que j'entends. Pour être dans cette relation authentique avec l'autre. »

« Professionnalisme et sérieux. »

« Je l'associe au professionnel et à la compétence. C'est un vocabulaire qui n'est pas un vocabulaire de la vie quotidienne.

Auparavant, ma perception dans l'exercice d'un métier technique était que cela n'était pas l'essentiel du métier. Aujourd'hui, je pense que pour que les choses fonctionnent c'est devenu central surtout, pour les projets complexes.

Il y a une idée de conscientiser ce que l'on fait. Une adaptabilité. »

« Cela m'inspire des notions très récentes, dans lesquelles on peut voir différents aspects. Le savoir-être peut être employé pour revenir à des termes et des politesses et des formes de traditions que l'on a perdues dans nos sociétés. Développé comme une position managériale en entreprise.

Il y a eu des moments où l'on ne se posait pas ces questions-là car la société transmettait des savoir-être et ce qui était intuitif doit-être plus réfléchi.

Cela me renvoie à l'autre et au rapport aux autres d'une façon générale. »

« Être en cohérence interne, ajustée entre la tête, le corps, l'émotionnel et en cohérence externe. Si je ne suis pas ajustée mon savoir-être va être faussé, trouver le bon équilibre. Avoir cette prise de conscience que quelque chose ne va pas, je n'y vais pas, je ne me fais pas envahir. C'est la protection.

Professionnellement, c'est être à l'écoute et dans l'empathie, neutre le plus possible. Je crée une alliance et pour cela c'est essentiel de bien écouter. » « C'est notre activité. Le savoir-être nous semble indispensable et primordial. Au-delà du savoir-faire, c'est le savoir-être qui fait la différence. Quel que soit le niveau de qualification, de formation ou de responsabilité, à chaque niveau le comportement professionnel est incontournable pour faire le bon professionnel.

Dans notre expérience en tant que formateurs, le savoir-être consiste à favoriser l'intégration des collaborateurs, la fidélisation des clients et des collaborateurs, une meilleure compréhension de son environnement professionnel, car le facteur humain paraît plus compliqué à gérer. Mais à partir du moment où les personnes se comprennent et comprennent le fonctionnement des autres cela amène une meilleure relation humaine. Il faut se connaître, connaître ses interlocuteurs et savoir s'adapter. C'est-à-dire prendre en compte. »

« Le savoir-être est une notion très mal définie. J'appelle cela un mot valise. Le savoir-être c'est du jargon. C'est un élément de langage utilisé à tort et à travers. Je le relie à la notion de compétence. Qu'est-ce que la compétence dans notre métier ? La compétence c'est le savoir-être. Écouter les gens en face de qui on est. Les professionnels ont souvent la réponse avant d'écouter la question. Avoir une grande disponibilité à l'écoute des gens, avant d'avoir des jugements à l'emporte-pièce. Et se donner des repères. Comment je vais pouvoir mettre tout cela bout-à-bout pour savoir où je suis. Qu'est-ce ce que l'on attend de moi ? Comprendre le milieu dans lequel on évolue. C'est un enchaînement de subtilités qui permettent de comprendre où en est l'autre ? Qu'est-ce qu'il est en capacité d'entendre ? Pour entrer en relation et être au plus près de ce que l'on peut lui apporter. Comprendre comment on fonctionne et savoir que par moment il y a des points aveugles. On fait tous des erreurs. On progresse plus de nos erreurs que de nos réussites. Qu'est-ce que l'on peut tirer comme leçon de nos erreurs pouvoir avancer ? »

« Dans le cadre de notre activité (Bâtiment et Travaux Publics) nous rencontrons des clients d'origines diverses et dans divers secteurs d'activité. Ils peuvent avoir besoin de personnes qui travaillent sur un chantier sans qualification, de l'encadrement de maîtrise ou dans le tertiaire. Quand on détache les personnes, on les sensibilise sur le fait qu'ils sont nos ambassadeurs. Ils doivent avoir un comportement le plus adéquat selon les tâches qui leur sont confiées. Le savoir-être dans le BTP ? On ne leur demandera pas de venir avec un joli costume. L'exigence ne sera pas la même

au niveau du recrutement. Il y a des gens sur qui on va se faire une idée au travers de leur posture, les vêtements, la façon dont ils se présentent. Sur les postes de BTP, on va chercher du dynamisme. Qui donne une certaine idée de leur implication. De la tenue, du respect dans les propos, de la capacité d'écouter, d'accepter qu'on puisse donner des instructions, s'y conformer et savoir travailler en équipe. On va leur demander de respecter la ponctualité et de prévenir en cas de difficulté à rejoindre la société.

Le savoir-être pour la maîtrise c'est l'aptitude au commandement, on essaiera de discerner si la personne a une certaine assurance et le discours pour pouvoir transmettre les bonnes instructions, avec l'autorité qui convient.

Dans les activités du tertiaire, de la bureautique, on fera plus attention à la tenue. »

Vœux

Prestation de serment : l'équipe du congrès MJN 2014 émet le vœu que le futur notaire soit systématiquement accompagné d'un membre de la chambre de discipline pour aller se présenter au président de l'audience juste avant la prestation de serment.

Formation des collaborateurs : Que les organismes de formation de la profession organisent des modules de formation à la déontologie et au secret professionnel à l'intention des collaborateurs non diplômés notaire.

Formation des futurs notaires : Que soit organisée des formations à la déontologie dès le Master première année.

Référentiel notarial de « Responsabilité Sociale des Entreprises » : Que la profession constitue un groupe de réflexion élargi pour créer un référentiel notarial de la RSE

Annexes 1

Glossaire du « savoir-être »

Toutes les définitions et concepts que vous trouverez ici sont extraits des ouvrages suivants :

Dictionnaire des sciences sociales (Editions Sciences Humaines), référencé en 1

« Le coaching au quotidien » de J. DESPONDS (Editions Maxima), référencé en 2

« Le nouveau manager de R. PAPIN » (Edition Diateno,) référencé en 3

« La boîte à outils du coach en entreprise » de B. AMMION et O. KOHNEH CAHRI (Editions Dunod), référencé en 4

« La boîte à outils du Management » de P. STERN et J.M. SHOETH (Editions Dunod), référencé en 5

« La psychanalyse après Freud » (Numéro spécial du Point Septembre 2013), référencé en 6

« Les 5 Clés pour cultiver son intelligence émotionnelle » (Editions Dunod), référencé en 7

« Revue « Chef d'entreprise » d'octobre 2013 sur l'entretien annuel d'évaluation, référencé en 9

« Évaluez-moi » de B. VIDAILLET (Editions Seuil), référencé en 10

« Le manager est un psy » de E. ALBERT et J.L. EMERY (Editions de l'organisation), référencé en 11

« L'évaluation professionnelle » de S. LHERMIE de 2013, (Editions Gereso), référencé en 12

A

Assertivité : (« assertiveness ») Caractérise une attitude d'affirmation de soi s'accompagnant du respect d'autrui. La personne assertive réduit son propre stress ainsi que celui qu'elle pourrait induire chez ses interlocuteurs (5).

Consiste à exprimer ce que l'on souhaite en contrôlant l'émotion qui y est associée et sans agresser l'autre. Un sujet assertif écoute la critique, la fait préciser, éventuellement la reformule et prend position (11).

Analyse transactionnelle : Théorie de la personnalité et de la communication développée par le E. BERNE dans les années 1950. Elle repose sur une description de la structuration de la psyché humaine en trois états appelés « Etats du moi » et sur une analyse au travers des échanges relationnels, appelés « transactions », des phénomènes inter psychiques (4).

Les trois états du moi se construisent dans l'enfance, structurent la personnalité et se manifestent ensuite dans toutes nos relations : le parent (dont l'énergie

psychique vient de l'extérieur et appartient au passé), l'adulte (dont l'énergie psychique vient de la réflexion de la personne et appartient au présent) l'enfant (venant du vécu de la personne et appartenant au passé) (6).

Souvent utilisée par les coaches dans le cadre de leurs accompagnements.

Affect : Du latin affectus (état, disposition). Se dit d'un état d'âme, d'un sentiment ou d'une disposition particulière envers un ressenti ou un objet (6).

Approche Centrés sur la Personne (ACP) : Créée par C. ROGERS cette approche non directive est fondée sur le postulat que chacun détient en soi les clefs du bien être. Trois conditions pour cela : la première est que le patient est celui qui est le plus à même de savoir quel est le chemin à emprunter, la seconde est l'empathie du thérapeute qui permet de saisir le vécu émotionnel du patient (et lui transmettre cette compréhension comme un miroir), la troisième est que la thérapie est une rencontre entre deux êtres différents, mais égaux (6).

Suppose implication pour comprendre l'autre et l'accepter dans son univers émotionnel (7).

B

Behaviourisme : Etude de la psychologie d'un sujet en fonction de son comportement dans son environnement. Théorie initiée par J. WASTON en 1925 puis développée dans les années 1950 par C. HULL et E. TOLMAN (5).

Burn Out : Syndrome d'épuisement professionnel qui s'exprime par un ensemble de symptômes particuliers : l'épuisement physique et psychique, le désintéressement de la relation à autrui et la diminution du sentiment d'efficacité personnelle. Notion avancée pour la première fois en 1969 par L. BRADLEY et développée en 1976 par C. MASLACK, psychologue sociale qui estime que cette pathologie vise essentiellement les professionnels de la relation d'aide (1).

Brainstorming : Méthode créée par A. OSBURN en 1940 pour créer, en groupe, le plus d'idées possibles. Littéralement « tempête dans un cerveau ». Technique créative de résolution de problèmes en groupe, s'appuyant sur le recueil sans censure de toutes les idées émises (5).

Génère le maximum d'idées lors de la recherche d'une solution innovante. Très appréciée car ludique. Permet de rebondir sur les idées émises par chacun et de sélectionner les plus pertinentes. Peut s'appliquer à tout type de problèmes (1).

C

Cadre de référence : Système de représentation, de valeurs et de croyances par lequel chacun perçoit, conceptualise, ressent et agit. Avec celui-ci chacun se définit et définit les autres et le monde (4).

Charisme : En passant de la théologie à l'entreprise profane, ce terme a, néanmoins, conservé une part de son sens originel de « don surnaturel » désignant un cocktail de qualités humaines qui donne au manager, s'il en fait preuve, ce savoir-faire exceptionnel (5).

Chamane : Mot d'origine de Sibérie Orientale désignant une personne intermédiaire entre l'homme et les forces spirituelles présentes dans la nature, par le biais de pratiques ritualisées (6).

Congruence : Intégrité relationnelle du thérapeute destinée à encourager le client à devenir lui-même, dont C. ROGERS a été l'instigateur (6).

Cognitivism : approche développée dans les années 1960 par A.T. BECK centrée sur les processus internes aux individus.

Vise, selon son concepteur, à « mettre en évidence dans les idées de la personne, les distorsions, auto-injonctions et autocritiques qui induisent la souffrance, afin d'aider à corriger les règles sous jacentes qui produisent des signaux internes erronés » (6).

Coaching : Terme anglo-saxon renvoyant à la notion d'accompagnement. Le coaching vient du domaine sportif. C'est un processus d'accompagnement d'une personne ou d'une équipe dans la réalisation de ses objectifs, dans la mobilisation et le développement de ses ressources et dans la recherche et la mise en application de ses solutions propres. Il vise le développement et l'autonomie de la personne.

Dans les entreprises le coaching s'est développé alors que l'aplatissement des structures organisationnelles et la responsabilisation croissante des salariés, sont venus transformer le rôle des managers (1).

Clarification : Méthode de développement personnel et de psychothérapie élaborée par C. BERNER et introduite en France par J. DE PANAFIEU sur le postulat que tout problème repose sur la communication, dont l'origine se trouve dans les croyances de chacun. Pour cette approche les problèmes personnels ou relationnels sont ainsi essentiellement dus à des communications non abouties, non dites ou non reçues.

La clarification met à la disposition des psychothérapeutes et des coachs des modes d'intervention rigoureux qui visent à libérer les personnes de ces croyances invalidantes et à les amener à une conscience claire de leurs objectifs, et de leur identité (4).

D

Développement personnel : Ensemble de techniques destinées à favoriser une meilleure connaissance de soi ainsi qu'une valorisation de son propre potentiel (6).

Déléguer : Permettre à un collaborateur de montrer sa valeur ajoutée en organisant une délégation par l'existence d'un accord clair et écrit qui fixe des objectifs dans l'espace et le temps, donne des moyens d'action et indique les outils et supports à utiliser (3).

E

Empathie : Capacité à détecter les émotions de ceux qui nous entourent pour les aider à mieux les maîtriser. Cette capacité est largement conditionnée par notre chaleur humaine et par notre désir d'écouter autrui (3).

Faculté d'entrer dans le monde de l'autre, de percevoir son ressenti, tout en gardant à l'esprit ses propres références émotionnelles (2).

« Approche centrée sur la personne » (ACP) – voir précédemment en A – dont C. ROGERS a été l'instigateur. Elle est non directive et destinée à créer un climat favorable à la libération, chez le patient, des forces positives de changement qui est en lui (6).

Implication pour comprendre l'autre et l'accepter dans son univers émotionnel. Nécessite de rester serein et sécurisant (7).

Comme l'exprime C. ROGERS en 1959 : « L'état d'empathie (ou la qualité d'être empathique) consiste à percevoir avec précision le cadre de référence interne de l'autre, les composantes émotionnelles et les significations qui s'y attachent, comme si l'on était la personne elle-même, mais sans jamais perdre de vue le « comme si ».

Cela signifie saisir la douleur de l'autre (ou le plaisir de l'autre) comme l'autre les ressent et en percevoir les causes, comme lui les perçoit, mais sans jamais perdre de vue que c'est comme « si j'étais affligé ou réjoui etc. »... Si l'on perd la qualité de ce « comme si », l'état est celui de l'identification ».

Ecoute active : Technique de communication développée par C. ROGERS qui consiste à signifier à son interlocuteur l'attention, l'intérêt porté à ce qu'il dit (ou à ses silences) pour l'encourager à parler. Elle s'appuie sur le regard, l'attitude, la parole (5).

Nécessite la prise en compte du verbal et du non verbal (intonations, expressions, gestes, attitudes et postures). Suppose authenticité, respect et empathie (4).

Nécessite de s'assurer que l'on a bien compris en reformulant et en questionnant (5).

Employabilité : Capacité d'un salarié à conserver ou améliorer sa valeur sur le marché de l'emploi, dans son entreprise ou dans d'autres (5).

Empowerment : Méthode de management moderne fondée sur le partage des responsabilités et de l'autorité entre tous les acteurs de l'entreprise. Véritable outil de changement culturel, il est plus facile à présenter qu'à mettre en œuvre. Une des clés de sa réussite est le niveau de confiance en eux-mêmes des managers pour accepter ce qui apparaît, à certains, comme une perte de pouvoir (5).

Enrichissement des tâches : Approche de l'organisation d'après les travaux de l'américain F.HERSBERG. La motivation de l'homme au travail dépend de la satisfaction de ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. La mise en œuvre de l'enrichissement des tâches nécessite l'adhésion et la participation de la hiérarchie, afin de mettre en commun avec les salariés les problèmes et la recherche de solutions (5).

Entreprise citoyenne : Elle se comporte en acteur économique, socialement responsable, intègre dans ses choix la dimension collective de son environnement, exprime sa solidarité avec la cité, dont elle est membre à part entière. C'est une démarche responsable, exempte de philanthropie (4). Ce terme est désormais considéré comme désuet car on lui préfère la Responsabilité Sociale (ou Sociétale) de l'entreprise (RSE).

Evaluation : Appréciation personnalisée par un manager des prestations, résultats obtenus, comportements et attitudes de son collaborateur, pour faire le point sur la tenue de son poste et prévoir des objectifs à tenir pour l'avenir (2).

Se tient en général une fois par an dans les entreprises. Toutefois l'évaluation prend d'autres formes dans les entreprises plus modernes, par exemple le 360° où l'ensemble de l'entourage professionnel évalue le collaborateur (ce ne sont pas alors les performances qui sont évaluées mais plutôt les perceptions induites par son comportement).

Très critiquée par certains en raison de la dépendance qu'elle crée, d'autres la défendent à condition de respecter une pratique humaine et responsable (10 et 12).

Extraversion : Orientation de l'individu vers le monde des personnes, des choses, des événements, tant pour y puiser son énergie que pour y exprimer son action (2).

Évitement : Mécanisme de défense mis en place par certain pour éviter les émotions (7).

F

Feed Back : Faire un retour à la personne avec qui on s'entretient pour l'encourager ou la critiquer positivement (1).

Féliciter : (Vient du latin : felix = heureux). Consiste pour un manager à témoigner son admiration et (ou) sa gratitude pour une prestation ou un engagement exceptionnel (2).

Se distingue de « remercier » qui est une simple démonstration de politesse pour une prestation normale.

Se manifeste en mots ou en langage non verbal par une attention matérielle mais qui n'est pas toujours considérée comme valorisante pour le collaborateur.

G

Gestion des carrières : Démarche de développement du potentiel humain dans l'entreprise pour optimiser les besoins en personnel, les structures, les attentes et motivations des salariés ainsi que leur potentiel (5).

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : Démarche de gestion des ressources humaines qui se fixe pour objectif global de répondre aux besoins de l'entreprise, aux niveaux qualitatifs et quantitatifs (à court, moyen et long terme). Pour cela, elle associe aux outils de gestion prévisionnelle (prévisions de départ, plan de recrutement et organigramme de remplacement), les notions d'emploi type et de référentiel de compétence (5).

H

Hypnose : Technique qui permet selon M. ERICKSON, psychiatre américain, de faire émerger l'inconscient du sujet constitué d'un ensemble de schémas de comportements.

Selon lui un problème mental est une inadaptation des schémas comportementaux par rapport à une situation. L'hypnose permet d'affaiblir ces schémas pour les modifier. Elle encourage la reprise de confiance et le retour à l'initiative du sujet (6).

Est à ce jour utilisé dans certains milieux hospitaliers pour des opérations légères pour lesquelles une anesthésie générale ne s'avère pas nécessaire.

I

Intelligence émotionnelle : Thérapie fondée dans les années 1990 caractérisée par l'acceptation de toutes les pensées, mêmes pénibles. Suppose un ensemble de savoirs faire comportementaux et cognitifs indispensables pour augmenter la maîtrise du contrôle émotionnel, particulièrement dans les processus de changement (D. GOLMAN).

Repose sur la connaissance de soi et de ses propres émotions quelles soient positives ou négatives.

Comme l'écrit P. STEINER : « Nous sommes tous des analphabètes de l'émotion, nous ne savons ni les lire ni les écrire » (7).

L

Leadership : Processus qui consiste à influencer de façon informelle les activités d'un individu ou d'un groupe pour la réalisation d'objectifs communs dans une situation donnée (2).

Conscience de soi, connaissance de soi, gestion des émotions et capacité d'empathie, font d'un leader un véritable guide (7).

Le leader doit savoir élaborer une vision et la faire partager, mobiliser toute son énergie pour réaliser un objectif, savoir donner du sens et créer de l'adhésion, faire confiance et laisser place à l'imagination, l'originalité et l'intuition. Il ne doit pas avoir peur des risques et de l'échec. Il doit savoir s'affranchir des structures et systèmes (5).

Leadership situationnel : Mode de coaching tenant compte de la maturité professionnelle et psychologique de chaque collaborateur (2).

Lâcher prise : Pratiques diverses, éloignées de l'activité courante, permettant d'évoluer et d'ajouter de nouvelles options à ses propres fonctionnements. Permet de s'impliquer émotionnellement (ex : chanter et prendre soin de soi pour soi, pratiquer une activité artistique) (7).

M

Management : Processus qui consiste à piloter l'action collective en entreprise. Consiste à travailler avec des collaborateurs), à la réalisation d'objectifs de l'entreprise.

Les fonctions du manager sont multiples : stratégie de l'entreprise, gestion, organisation du travail, marketing et ressources humaines.

Pour cela il doit se connaître, gérer le face à face, animer et motiver son équipe, analyser et résoudre les problèmes. Enfin il doit prendre en compte l'aspect financier, affirmer son leadership, faire face aux changements et gérer son temps (2).

Motivation : Etat d'esprit de celui qui mobilise son énergie en vue d'atteindre un objectif soit personnel, soit fixé par une instance supérieure (2).

Motiver : Stimuler l'engagement d'un collaborateur pour atteindre un objectif, par une vision et en vue d'un succès partagé (2).

Manipuler : Consiste à amener insidieusement un collaborateur pour se comporter dans le sens souhaité, en dissimulant les buts réels poursuivis (2).

P

Position « meta » : Position qui consiste à prendre du recul par rapport au cadre de référence, au comportement et aux pensées, afin d'y voir plus clair (4).

Est souvent utilisée pour résoudre et prévenir les conflits.

Permet de renforcer la connaissance mutuelle dans une équipe (4).

Programmation neuro linguistique (PNL) : Mise au point dans les années 1970 par J. GRINDLER et R. BANDLER, la PNL est un ensemble de concepts et d'outils pratiques destinés à améliorer la communication entre individus et à s'améliorer personnellement (4).

« Boîte à outils » de la psychothérapie, cette thérapie brève vise à régler un problème ciblé. La personne en demande formule ses objectifs – d'où l'importance du langage – et élabore, à l'aide d'un spécialiste un « programme » qui lui permettra de les atteindre, en analysant ses comportements et en déterminant ses points forts (6).

Très utilisée (tout comme l'analyse transactionnelle) par les coachs dans le cadre de leurs accompagnements.

Pyramide des besoins : Théorie élaborée par A. MASLOW en 1943. Elle hiérarchise les besoins humains en cinq niveaux : le besoin de base est physiologique (faim, soif), au-dessus se situe le besoin de sécurité, au troisième celui d'appartenance (à une famille, un groupe) au quatrième celui d'estime des autres et de soi et, enfin, au cinquième l'accomplissement (d'une œuvre, un engagement...).

Il estime qu'on ne peut vraiment prétendre à la satisfaction d'un nouveau besoin que lorsque les précédents sont pourvus et que si l'assouvissement des plus élémentaires évite la névrose, celui des derniers représente l'épanouissement personnel.

R

Reformuler : Outil de compréhension essentiel qui permet de mieux communiquer la psychologie de son interlocuteur. Consiste à réintroduire ce qu'on vient de dire à l'aide de questions ouvertes telles que « Qu'entendez-vous par... », « Que voulez-vous savoir au juste ? » (5).

Très utile dans tout entretien, notamment dans les entretiens annuels avec les collaborateurs, car permet de rester attentif et désamorcer toutes tensions et quiproquos. Evite aussi toute mauvaise interprétation et atteste la volonté de bien comprendre les propos du collaborateur.

A utiliser avec délicatesse pour éviter les reformulations autocentrées du type : « Si j'ai bien compris... », Préférer « Est-ce que cela signifie que... » (5).

S

Savoir : Premier volet du triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être ». Il s'agit de l'ensemble des connaissances fondamentales ou complémentaires acquises durant la scolarité, lors de formations spécifiques ou par tout autre moyen (5).

Savoir-faire : Second volet de ce triptyque. Connaissances spécifiques de la mise en œuvre de techniques propres à différents domaines (5).

Savoir-être : Ensemble des aptitudes relationnelles de la personne avec les autres – écoute, sens de la communication, comportement en situation difficile – (résistance au stress, persévérance, enthousiasme).

Si ces trois éléments sont en réalité imbriqués, le savoir-être est néanmoins, l'élément essentiel de ce triptyque (5).

Sympathie : Affinité bienveillante envers d'autres personnes avec qui on a des points communs (7).

Signes de reconnaissance : « Calories psycho affectives » dont tout le monde a besoin. Savoir remercier, mettre l'autre en valeur ou s'investir dans la relation, est essentiel tant dans la vie personnelle que professionnelle.

Cinq critères sont toutefois à respecter : être sincère, argumenter sur des éléments concrets, personnaliser, doser en fonction des besoins de la personne et le faire au bon moment (7).

Toutefois suppose une dépendance à l'égard d'autrui, critiquée par certains auteurs et psychanalystes car cette nécessité de l'autre pour exister, fait que le besoin de l'homme ne peut être satisfait que provisoirement (1).

T

Thérapie brève : Thérapie courte fondée sur le « comment ? ». Vise à résoudre un problème identifié et défini sur une période de temps restreinte, sans passer par une analyse approfondie de l'inconscient du sujet. Contrairement à la psychothérapie basée sur le « pourquoi ? » et qui constitue une thérapie de longue durée (6).

Thérapie Cognitive : Thérapie brève née dans les années 1980 travaillant sur les processus mentaux (pensées, croyances et représentations). Elle a pour but de régler un symptôme (stress, phobies, angoisse). L'analyse et la compréhension de ces processus permettent à la personne de faire évoluer son comportement (6).

Thérapie comportementale : Thérapie brève issue du BEHAVIOURISME (voir à B) née dans les années 1950 qui a pour but de comprendre et d'éliminer un comportement problématique (phobie, trouble obsessionnel compulsif, stress) face à une situation spécifique (6).

TCC : Thérapies comportementales et cognitives : Terme désignant les deux thérapies brèves ci-dessus qui s'appuient sur la mise en place volontaire de nouveaux apprentissages destinés à augmenter les capacités de bien être et d'autonomie du patient. Elles visent surtout à transformer l'ensemble de la personnalité (non à éliminer les symptômes pathologiques) (1).

Transfert/contre transfert : Concept essentiel de la psychanalyse. Développé par FREUD et FERENCZI pour désigner le processus par lequel le patient reporte sur son analyste des désirs inconscients éprouvés auparavant pour d'autres. Il peut être négatif, positif, narcissique, idéalisant, « en miroir » ou psychotique. Le contre transfert désigne les réactions inconscientes de l'analyste au transfert du patient (6).

Ce concept se retrouve dans la plupart des métiers de l'accompagnement (dont le coaching).

Y

(Génération) Y : De l'anglais « Why » (= pourquoi ?). Désigne les jeunes nés entre 1985 et 2000 qui vivent un profond déphasage entre leurs attentes et le mode de fonctionnement de l'entreprise (vécue comme « ringarde »...). Cette génération veut comprendre ce qu'elle fait et le sens du travail. Nécessite pour l'intégrer un management personnalisé basé sur un respect mutuel et, de la part du manager, une position de tuteur (ou de coach) plus que de supérieur hiérarchique.

Par ailleurs un système de délégation intelligent et précis avec des possibilités d'initiatives et de prise de risque permet de motiver cette génération (5).

Z

Zen : Traduction japonaise de « chan », une école bouddhiste chinoise introduite au Japon au 18^e siècle. Individualiste et volontiers iconoclaste, le ZEN insiste à la fois sur la vacuité absolue et le fait que l'esprit est la source de tout. La transmission de maître à disciple y est essentielle et peut même se faire dans le silence (puisque, pour le zen, les mots et les concepts n'épuisent pas le sens de la réalité fondamentale) (7).

En 1979 J.K. KABAT ZINN a développé une technique intitulée « Mindfulness Based Stress Reduction » (MSBR) qui préconise la réduction du stress par la pleine conscience, inspirée des traditions zen visant à modifier les comportements face aux tourments de la vie.

A l'aide de différentes techniques de méditation et de postures corporelles, la personne devient une sorte d'observateur neutre « afin d'être plutôt que faire » (6).

Annexe 2

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Nous sommes heureux de vous présenter, ainsi que toute notre équipe, nos meilleurs vœux pour l'année 2005, espérant qu'elle vous apportera joie et satisfaction et permettra la concrétisation de tous vos projets.

Pour notre part, votre satisfaction reste notre priorité.

À ce titre, nous souhaiterions connaître votre sentiment quant à la qualité de nos locaux, c'est pourquoi nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous retourner le coupon ci-joint.

Vous souhaitant bonne réception de la présente,

Nous vous prions de nous croire,

Vos bien dévoués.

Annexe 3

Dans le souci de satisfaction de notre clientèle et compte tenu du développement de notre étude, il nous semble opportun d'entamer une réflexion sur l'emplacement de nos locaux actuels.

Merci de nous faire part de vos suggestions en nous renvoyant le questionnaire ci-joint.

----- (à découper suivant les pointillés) -----

----- QUESTIONNAIRE
CONCERNANT L'EMPLACEMENT GEOGRAPHIQUE DE L'ETUDE

ETES-VOUS SATISFAIT DES LOCAUX ACTUELS :

Pourquoi :

SI NOUS DEVIONS DEPLACER L'ETUDE (Commune de NIMES exclusivement)

SOUHAITERIEZ-VOUS :

En Centre-Ville, intérieur des boulevards (Ecusson) :

Pourquoi :

En Centre-Ville, extérieur des boulevards :

Pourquoi :

En dehors Centre-Ville, Zone d'activités type Ville Active ou Kennedy :

Pourquoi :

Vos autres suggestions et commentaires sont les bienvenus :

Bibliographie

Pistes de lectures

Vous trouverez ci-après quelques pistes de lectures classées par thèmes. Cette liste non exhaustive se veut un complément des parties de ce rapport en lien avec la psychologie et le coaching.

Analyse transactionnelle

« Analyse transactionnelle » Alain CARDON – Vincent LENHARDT – Pierre NICOLAS – Editions Eyrolles pratique

« Les outils de base de l'analyse transactionnelle » Dominique CHALVIN – ESF Editions

« Des jeux et des hommes » Eric BERNE – Editions Le corps à vivre

« Que dites-vous après avoir dit bonjour ? » Eric BERNE – Editions Le corps à vivre

Assertivité

« Osez vous faire respecter » Stéphane CLERGET – Bernadette COSTA-PRADES – Editions Albin Michel

« L'affirmation de soi » Dominique CHALVIN – Edition ESF collection formation permanente

Coaching

« L'élément humain » Will SCHUTZ – InterEditions

« Les responsables porteurs de sens » Vincent LENHARDT – Editions INSEP CONSULTING

« Coaching d'équipe » Alain CARDON – Editions d'organisation

« Coaching /FAQ » Vincent LENHARDT – Editions DUNOD

« Le coaching » Laurent BURATTI – Vincent LENHARDT – Editions InterEditions

« Se former au coaching » Alix FOULARD – Editions VUIBERT

« Agir en coach » Fédération française des coachs professionnels – ESF Editeur

« Coaching d'organisation » Michel MORAL et Sabine HENRICHFREISE – Editions Armand Colin

« Oser la confiance » Vincent LENHARDT – Bertrand MARTIN – Bruno JAROSSON – Editions INSEP

« Engagements, espoirs et rêves » Vincent LENHARDT – Alain GODARD – Editions PEARSON Village Mondial

« Réussir un coaching » Jacques Antoine MALAREWICZ – Editions Village mondial

- « Le coaching » Pierre ANGEL – Patrick AMAT – Collection Que Sais-je ?
 « Le métier de coach » François DELIVRE – Editions d'Organisation

Communication

« Exercices pratiques de communication » Michel FUSTIER – Editions d'organisation

« 50 exercices pour mieux communiquer » Jean Philippe VIDAL – Collection Eyrolles

Communication NonViolente

« Les mots sont des fenêtres (ou des murs) : Introduction à la Communication NonViolente » Marshall ROSENBERG – Jouvence éditions

Conduite de réunion

« Guide pratique d'entraînement à la conduite de réunion » Sylvie LAINE – Editions Démos

Développement personnel

« Le pouvoir du moment présent » Eckart TOLLE – J'ai lu 2010

« Les renoncements nécessaires » Judith VIORST – Editions J'ai lu Pocket

« Se libérer du connu » KRISHNAMURTI – Livre de poche

Ecole de PALO ALTO

« Une logique de communication » Paul WATZALWICK – J. HELMICK BEAVIN – DON D. JACKSON – Editions Points

« Le langage et la pensée » Noam CHOMSKY – Payot

« Introduction à la sémantique Générale de KORZYBSKI » – Bulla De VILLERET

« L'école de Palo Alto » Edmond MARC et Dominique PICARD – Editions Retz

Ecoute

« Le développement de la Personne » de Carl R. ROGERS – Editions DUNOD

« L'entretien clinique » sous la direction de Colette CHILAND – PUF « Le Psychologue »

« Ces gestes qui vous trahissent » Joseph MESSINGER – J'ai lu

« 100 mots pour l'entretien clinique » Benjamin JACOBI – Editions Eres

Emotions

« Emotion et cognition. Quand l'émotion parle à la cognition » BLANC Nathalie – Edition in Press

« Les émotions » Elisabeth COUZON – Françoise DORN – Collection formation permanente – ESF éditeur

« L'intelligence émotionnelle I et II » Daniel GOLEMAN – Editions Robert LAFFONT

« Le sentiment même de soi » d'Antonio DAMASIO – Odile JACOB Sciences

Entretien d'évaluation

« L'entretien d'évaluation » Jacques TEBOUL Editions DUNOD

Gestion des conflits

« Tensions et conflits dans les relations interpersonnelles » Dominique CHALVIN – ESF éditeur

« 50 exercices pour gérer les conflits » Christophe CARRE – Collection EYROLLES

Gestion du temps

« Gérer son temps et ses priorités » Gérard RODACH – EYROLLES d'organisation

« Gérer efficacement son tps et ses priorités » Daniel LATROBE – Collection ESF – Collection formation permanente

Manipulation

« Du bon usage de la manipulation » Dominique CHALVIN – ESF éditeur

« Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens » Robert-Vincent JOULE et Jean-Léon BEAUVOIS – PUF

« La soumission librement consentie » Robert-Vincent JOULE et Jean-Léon BEAUVOIS – PUF

« 50 exercices pour maîtriser l'art de la manipulation » Christophe CARRE – Collection Eyrolles

Prise de parole en public

« 50 exercices pour prendre la parole en public » Laurence LEVASSEUR – Collection Eyrolles

« Savoir s'exprimer en public » Jean-Denis MENARD – Editions RETZ

Programmation Neuro-Linguistique

« Les secrets de la communication » John GRINDLER et Richard BANDLER – Editions Groupes et Hommes

« Vinci et Holmes » Robert DILTS – Editions la Méridienne

« Influencer avec intégrité » Genie LABORDE – InterEditions

« Un cerveau pour changer » Richard BANDLER – Inter Edition

« Pouvoir Illimité » Anthony ROBBINS – J'ai lu

Résistance au changement

« Petits deuils en entreprise » Antoine MALAREWICZ collection Village Mondial – PEARSON Editions

« Sur le chagrin et sur le deuil. Trouver un sens à sa peine à travers les cinq étapes du deuil » – Elisabeth KUBLER ROS – JC LATTES

Stress

« Mieux vivre avec votre stress » Dominique CHALVIN - 2SF Edition

« Soyez un stressé heureux » Elisabeth COUZON et Françoise DORN - ESF Editeur

« Je travaille sans stress » A. ATKINSON - Top Editions

REMERCIEMENTS

Nous remercions particulièrement tous nos partenaires qui nous accordent, sans faille, leur confiance et leur soutien depuis de nombreuses années et, sans qui, notre congrès n'aurait pas pu voir le jour :

- ELAN/ LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
- LE CREDIT AGRICOLE SA
- LE GROUPE UNOFI - Union Notariale Financière
- LE GROUPE LA SECURITE NOUVELLE
- Archives Généalogiques ANDRIVEAU
- ARTCURIAL maison de vente
- Cabinet Généalogique PIERSON
- Etude Généalogique ADD & ASSOCIES
- Etude Généalogique COUTOT-ROEHRIG
- Etude Généalogique MAILLARD
- Etude Généalogique TRANCHANT
- ECO'NOT - imprimeur
- FIDUCIAL - SII et expertise comptable
- FINANCIERE ACCREDITEE - société accréditée de représentant fiscal
- GENAPI SII
- LEXIS NEXIS SA
- METIER TRADITION IMMOBILIER - Rénovateur
- SARF - société accréditée de représentation fiscale
- Cabinet SERRAIN & ASSOCIE - Géomètres experts

Ainsi que :

■ Maître Alain SPADONI , Président du Conseil Régional des notaires de la région Corse

- Monsieur Philippe LAMBLIN
- Madame Elisabeth ORTEGA

Et l'ensemble des personnes qui ont accepté de livrer leur témoignage pour la rédaction du rapport

Et :

- Le Conseil Supérieur du Notariat
- Les Chambres des notaires et notamment celles du Nord, de l'Isère, des Hautes-Alpes, des Hautes-Pyrénées-Landes et Pyrénées Atlantiques, de l'île et Vilaine
- Les Conseils Régionaux des Notaires et notamment celui de Grenoble

Qui soutiennent fidèlement notre action

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	1
PARTIE I – Propos introductifs	3
Chapitre I – La vision des membres de l'équipe congrès sur le savoir-être	5
Chapitre II – Introduction	8
PARTIE II – Tour d'horizon	11
TITRE I – D'abord une tentative de définition : déontologie, éthique et morale, quelles nuances ?	13
TITRE II – Déontologie notariale	15
Chapitre I – Les fondements textuels de la déontologie notariale	15
SOUS-TITRE I – La particularité de la profession : la qualité d'officier public et ses conséquences	16
Section I – De 1803	16
Sous-section I – Exposé des motifs de la loi du 25 ventôse an XI	16
Sous-section II – L'ordonnance du 25 juin 1945	17
Section II – ... au règlement national de 2011	18
Sous-section I – Les principes de déontologie	18
Sous-section II – Les règles professionnelles	22
Section III – Le guide de la morale notariale à l'usage des notaires et notaires honoraires	24
Chapitre II – Déontologie et savoir-être dans les relations notaire-client	26

Section I – Comment répondre à la critique et l’attente du client ?	27
Section II – Comment remédier à la mauvaise image de marque de l’Étude ?	31
Section III – La reconnaissance	32
Sous-section I – Le besoin de reconnaissance externe	32
Sous-section II – La reconnaissance en interne	32
TITRE III – Déontologie d’autres professions	34
Chapitre I – Les autres officiers publics et ministériels	34
Chapitre II – Autres professions juridiques et judiciaires	35
Chapitre III – Les professions de la santé : l’exemple des infirmiers	35
Chapitre IV – Les professions dites des « techniques et cadres de vie »	36
Chapitre V – Les professions de la fonction publique : l’exemple de la police nationale	37
Chapitre VI – Les professions de l’immobilier	39
TITRE IV – Conclusions communes aux titres II et III	40
TITRE V – Éthique d’entreprise et Responsabilité Sociétale ou Sociale des Entreprises (RSE)	41
Chapitre I – D’où vient le concept général de la RSE ?	42
Chapitre II – Les sources législatives et réglementaires de la RSE	43
Chapitre III – La norme internationale iso de la RSE	44
Chapitre IV – Qu’en est-il au niveau européen ?	44
Chapitre V – Alors une rse pour le notariat ?	45
Section I – Dans le domaine sociétal	45
Section II – Dans le domaine des engagements sociétaux en faveur du développement durable	46
Section III – Dans le domaine environnemental	46

Section IV – Mais des efforts restent à faire	46
Chapitre VI – Pourquoi la profession a-t-elle intérêt à se lancer dans la RSE ?	48
Chapitre VII – Comment le notariat pourrait-il procéder ? ...	48
TITRE VI – Rappel historique des outils du savoir-faire	50
Chapitre I – Un petit historique du management	51
Section I – L’organisation scientifique du travail (1910-1930)	51
Section II – L’influence de la psychologie (1930-1960)	51
Section III – La planification stratégique (1960-1970)	52
Section IV – Le management par la qualité (1970-1990)	52
Section V – Vers un nouvel humanisme du management ?	53
Chapitre II – Notariat et management	54
Section I – Les premiers pas du management notarial	54
Section II – Les novateurs de la démarche qualité	55
Section III – La DQN enfin !	56
Section IV – Qu’en est-il à ce jour dans la profession ?	59
Chapitre III – Le management et les prémisses du savoir Être à travers les congrès JN et les assemblées de liaison	60
Section I – Le management thème phare du congrès JN de 1994 et de l’assemblée de liaison de 2006	60
Section II – L’organisation du temps : thème partiel du congrès de JN de 1990 et de 2004 ainsi que de l’assemblée de liaison de 1981	61
Section III – Le pilier du savoir Être : Éthique et déontologie, thème de 2 congrès de JN (1996 et 2010) et de 2 assemblées de liaison (1992 et 2005)	61
Section IV – Avant de « savoir Être » on « est » : le notaire doit « mieux se connaître » : thème partiel des congrès de JN de 2005 et 2002	63
Section V – La communication et le comportement dans les rapports avec les clients et les collaborateurs à travers différents congrès	64
Section VI – En guise de conclusion	65

TITRE VII – Application pratique du management et de la qualité	66
Chapitre I – Le savoir-faire notarial	66
Section I – L'accueil	67
Section II – Le milieu (environnement de travail)	69
Section III – Les collaborateurs	70
Section IV – Les moyens	71
Section V – Les méthodes de travail	72
Chapitre II – Comment savoir si le client est satisfait ?	74
Chapitre III – Les outils de la démarche qualité	74
TITRE VIII – Définir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être	76
SOUS-TITRE I – Le savoir	77
SOUS-TITRE II – Le savoir-faire	77
SOUS-TITRE III – Le savoir-être	78
Chapitre I – Définition	78
Chapitre II – Le savoir-être dans le notariat	80
Chapitre III – Conclusion sur le mieux-être	80
Chapitre IV – Quels comportements ou qualités pourraient être du savoir-être ?	82
TITRE IX – De l'intérêt pour le notariat des différents courants de pensées liés à la psychologie et à la communication	83
SOUS-TITRE I – Les différents courants de pensées liés à la psychologie et à la communication	84
Chapitre I – Psychanalyse	84
Chapitre II – Hypnose ericksonienne	85
Chapitre III – Approche centrée sur la personne	86

Chapitre IV - L'École de palo alto	87
Chapitre V - Analyse transactionnelle	88
Chapitre VI - La gestalt-thérapie	89
Chapitre VII - Programmation neuro-linguistique	90
Chapitre VIII - Communication nonviolente	91
SOUS-TITRE II - L'application différente de ces courants de pensée dans la vie professionnelle et dans la vie privée	92
Chapitre I - Avantages pour la vie professionnelle	93
Chapitre II - Approches relevant de la vie privée	94
Section I - Diverses techniques de développement personnel .	94
Section II - Diverses techniques de thérapies	94
Chapitre III - En conclusion	95
SOUS-TITRE III - L'application de ces courants de pensées dans les outils à la disposition du notariat	96
Chapitre I - La formation	96
Chapitre II - Tutorat	98
Chapitre III - Le consulting	99
Chapitre IV - Le coaching	99
Chapitre V - La distinction entre thérapie, tutorat, consulting et coaching	100
Chapitre VI - La médiation	101
Chapitre VII - Les échanges de pratiques	101
PARTIE III - Pistes de réflexion	103
TITRE I - Transverses	105
SOUS-TITRE I - Résistance au changement	105
Chapitre I - L'humain et le changement	105

Chapitre II – Mais il peut y avoir avant une période, plus ou moins longue, de résistance	106
Chapitre III – Les changements techniques mis en place par la profession	107
Chapitre IV – Changements internes dans la structure de l’office	107
Section I – Départ d’un notaire titulaire et arrivée de deux jeunes notaires	107
Section II – Changements internes imposés	109
Section III – Changement interne proposé	110
SOUS-TITRE II – L’intégration d’un nouvel associé	112
SOUS-TITRE III – Tutoiement	113
Chapitre I – Le tutoiement entre notaires est-il de rigueur ? .	113
Chapitre II – Les relations avec les collaborateurs	114
Chapitre III – Peut-on tutoyer son client ?	115
Section I – Rendez-vous assuré par un seul notaire	116
Section II – Rendez-vous assuré par deux notaires	116
SOUS-TITRE IV – Déménagement	117
SOUS-TITRE V – Prestation de serment	118
TITRE II – Internes	121
Chapitre I – Entretien annuel d’évaluation	121
Chapitre II – Comment motiver les collaborateurs pour adhérer à la qualité ?	133
TITRE III – Externes	135
SOUS-TITRE I – Clients insatisfaits	135
TITRE IV – Situations vécues	137
TITRE V – Conduite de réunion	140
SOUS-TITRE I – Les réunions de notre équipe	140

SOUS-TITRE II – La préparation d’une réunion	142
SOUS-TITRE III – La conduite d’une réunion	143
Chapitre I – Les différents rôles	143
Chapitre II – La gestion du temps	144
SOUS-TITRE IV – Le suivi d’une réunion	145
TITRE VI – Réflexion sur les notions de contenu, processus et sens	146
SOUS-TITRE I – Un exemple	146
SOUS-TITRE II – Le contenu	147
SOUS-TITRE III – Le processus	147
SOUS-TITRE IV – Le sens	148
TITRE VII – Coaching	149
SOUS-TITRE I – Définitions	149
Chapitre I – Ma définition du coaching	149
Chapitre II – D’autres définitions du coaching	150
SOUS-TITRE II – Différentes formes de coaching	151
Chapitre I – Coaching individuel	151
Chapitre II – Coaching d’équipe	152
Chapitre III – Coaching de groupe	153
SOUS-TITRE III – Comment choisir un coach ?	153
Chapitre I – Formation au coaching	154
Chapitre II – Groupe de pairs	155
Chapitre III – La supervision	156

Chapitre IV – La thérapie	157
Chapitre V – Les fédérations de coaching	157
SOUS-TITRE IV – En conclusion : qu'est-ce que le coaching peut apporter au notariat ?	157
TITRE VIII – Savoir-être notaire, le notaire médiateur, par Raymond LE GUIDEC	159
SOUS-TITRE I – Médiation notariale dans les divorces, les séparations	160
SOUS-TITRE II – Médiation notariale et transmission successorale	162
Chapitre I – Anticiper	162
Chapitre II – Régler	163
TITRE IX – Éthique et savoir-être, par Dominique DEPENNE	164
TITRE X – Témoignages de personnes exerçant leur activité professionnelle dans le notariat	174
TITRE XI – Témoignages de personnes extérieures au notariat	175
Vœux	178
Annexes 1 – Glossaire du « savoir-être »	179
Annexe 2 – Lettre	188
Annexe 3 – Questionnaire	189
Bibliographie – Pistes de lectures	190
Remerciements	194

Équilibrer Valoriser

TRANSMETTRE

un patrimoine



Photo : Unesco building - Paris - SuperStock

Union notariale financière | www.unofi.fr



UNOFI