



Kit du bon rapprochement

Programme de consolidation du maillage territorial

Décembre 2022



Sommaire



Cliquez sur les thématiques du répertoire pour arriver directement à la partie souhaitée

- Enjeux en amont / déclencheurs d'un projet de rapprochement
- Cycle de vie d'un rapprochement
- Les facteurs clés de succès / Bonnes pratiques
- Les écueils à éviter
- Check-list des éléments à prendre en compte autour de l'affection societatis - en collaboration avec l'ANC
- Belles histoires de rapprochement entre offices



1

Enjeux en amont / déclencheurs d'un projet de rapprochement

Plusieurs modèles de regroupement/rationalisation des ressources existent et sont à discuter en vue de définir un potentiel projet d'entreprise commun

	Rapprochement	SPE	SPFPL
Principe général	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un multi-offices via le rapprochement d'offices <p>NB: Nécessité de cadrer l'association via la mise en place d'un pacte d'associés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité aux personnes qui exercent une profession libérale de s'associer entre elles, tout en conservant l'indépendance de chacun des professionnels dans leur complémentarité Définition d'un cadre juridique <p>NB: Nécessité de cadrer l'association via la mise en place d'un pacte d'associés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une structure pouvant avoir plusieurs finalités (<i>une ou plusieurs professions libérales dont le titre est protégé</i>) Sous la forme de sociétés holding permettant de détenir plusieurs sociétés d'exercice
Avantages du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation des charges d'exploitation via la rationalisation de la masse salariale et charges fixes Co-développement du volume d'affaires: augmentation de la production d'actes et de l'activité de conseil via la réorganisation des effectifs, accélération des activités diversifiées, augmentation de la couverture géographique, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation des charges d'exploitation via la rationalisation de la masse salariale et autres charges fixes (<i>sous conditions</i>) Attractivité pour les clients en offrant un guichet unique pour un ensemble de services Gain d'attractivité via une capacité de recrutement plus importante et des perspectives d'évolution 	<ul style="list-style-type: none"> Effet de levier afin de financer l'acquisition de participations au sein de sociétés d'exercice Organisation avec une holding et de gestion de différentes structures d'exercice Intégration à une structure existante de nouveaux profils Gain d'attractivité via une capacité de recrutement plus importante et des perspectives d'évolution
Périmètre potentiel <i>Non exhaustif</i>	<p>Au-delà du périmètre mutualisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formalités / Réception clients (hors actes solennels / authentiques) Comptabilité et rédaction d'actes (sous conditions) 	<ul style="list-style-type: none"> Standard téléphonique Numérisation et archivage des dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> Standard téléphonique Numérisation et archivage des dossiers

Le modèle de regroupement sélectionné a toutefois un impact sur le degré de mutualisation des différentes activités de l'office

Activités clés	SPE et multi-offices	SPFP _L	Activités clés	SPE et multi-offices	SPFP _L
 Standard téléphonique	Mutualisation possible	Mutualisation possible	 Formalités postérieures	Mutualisation possible	Mutualisation non possible
 Formalités préalables	Mutualisation possible	Mutualisation non possible	 Expertise immobilière	Mutualisation possible	Mutualisation non possible
 Réception clients, ouverture de dossiers	Mutualisation possible	Mutualisation non possible	Conseil en gestion de patrimoine	Mutualisation possible	Mutualisation non possible
 Réception des actes, délivrance de conseils	Mutualisation non possible	Mutualisation non possible	Recherches en vue d'établir une consultation écrite en conseil pat.	Mutualisation possible	Mutualisation non possible
Rédaction des actes	Sous certaines conditions	Mutualisation non possible	Négociation immobilière et gestion locative	Mutualisation possible	Mutualisation non possible
Rédaction de testaments	Mutualisation possible	Mutualisation non possible	Numérisation dossiers/actes	Mutualisation possible	Mutualisation possible
 Comptabilité clients	Sous certaines conditions	Mutualisation non possible	 Archivage physique et cloud	Mutualisation possible	Mutualisation possible
 Comptabilité gestion de l'office	Sous certaines conditions	N/A			

Exemple : je suis notaire d'un office A. Je souhaite faire préparer par un office B les documents sous le contrôle du notaire instrumentaire. Je peux mutualiser les formalités préalables dans le respect des clauses de confidentialité et des prérequis garantissant le respect du secret professionnel.

Mutualisation possible
Mutualisation non possible
Sous certaines conditions

2

Le cycle de vie d'un rapprochement

Les 5 étapes à suivre pour un rapprochement entre offices

I Sélection des candidats

- **Cibler des offices notariaux qui peuvent se rapprocher avec votre office et premiers échanges sur le sujet**
 - Identification des offices notariaux remplissant les **critères de rapprochement définis** en termes de situation géographique et de typologie
 - **Premiers échanges** avec les offices ciblés autour des **bénéfices du dispositif** (optimisation des charges, progression du chiffres d'affaires, gain d'efficacité et d'attractivité)
 - **Identification de l'office** souhaitant approfondir la réflexion d'un projet d'entreprise commun

II Approfondissement des échanges

- **Illustrer et définir les points-clés du rapprochement avec les offices ciblés**
 - Partage de la présentation de l'étude auprès de l'office sélectionné
 - Séance de travail sur 6 points clés et notamment l'affectio societatis et le pacte d'associés
 - Revue avec l'office sélectionné de la faisabilité et rentabilité du projet par le biais d'une analyse d'impact organisationnel, des outils digitaux et de premières projections financières

III Montage juridico-fiscal

- **Mettre en place les éléments du cadre juridico-fiscal**
 - Formalisation du pacte d'associés
 - Création de la structure juridique
 - Valorisation des titres en prenant en compte les spécificités de l'association et la structure des notaires associés (expertises juridiques, développement potentiel, ...)

IV Projet de transformation

- **Se développer en tant que multi-offices**
 - Rationalisation du multi-offices, y compris mutualisation des charges
 - Développement d'une image commune entre les études par la création d'une culture d'entreprise et la diffusion de communications
 - Développement des services d'activités diversifiées de chacun des offices

V Amélioration continue

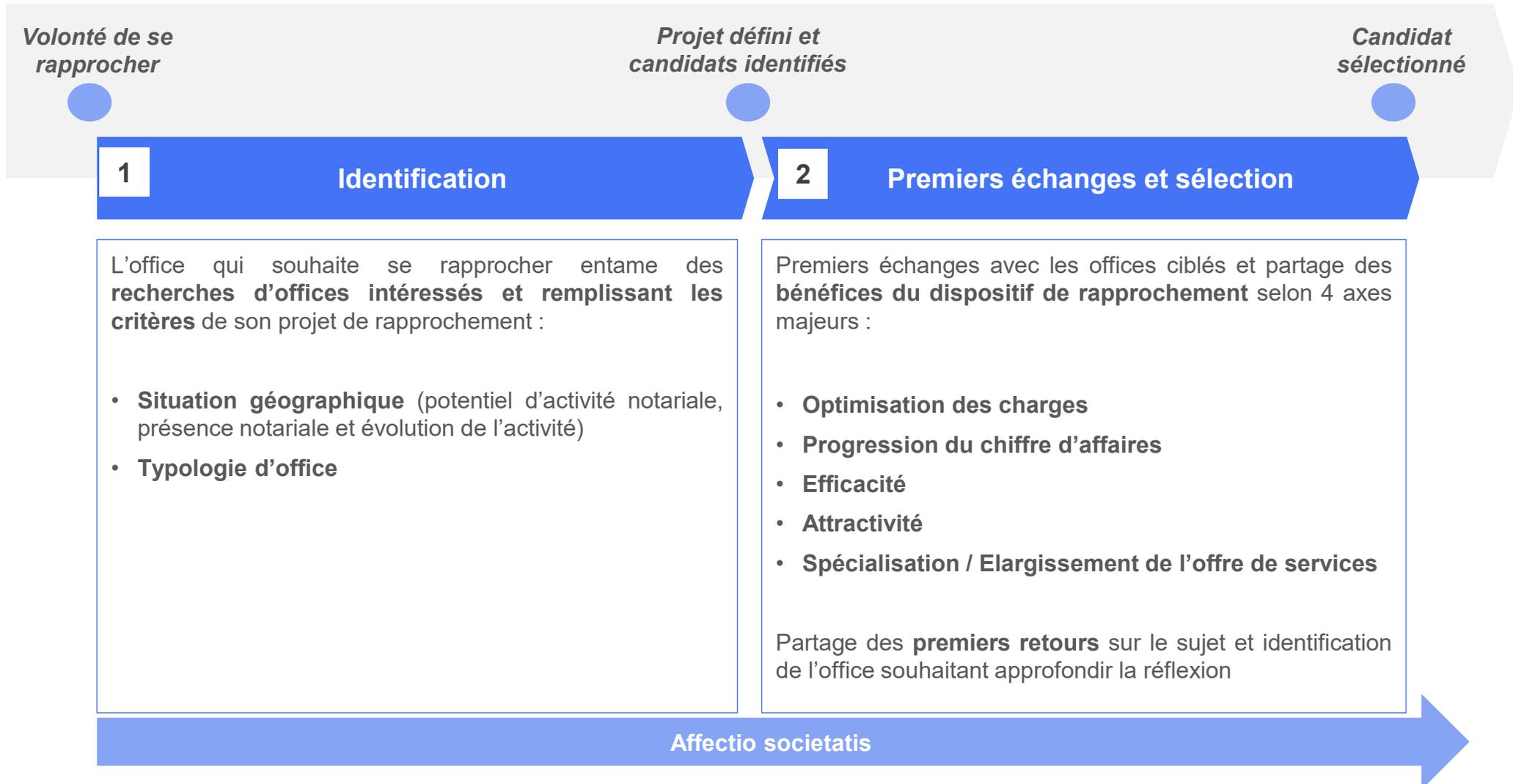
- **Activer des leviers additionnels**
 - Optimisation des leviers en place et possibilité d'en implémenter de nouveaux dans une démarche de pérennisation de l'outil multi-offices

Le cycle de vie d'un rapprochement

- **La sélection de potentiels candidats**
- **L'approfondissement des échanges avec l'office sélectionné**
- **Le montage juridico-fiscal**
- **Le projet de transformation**
- **Renforcement de l'outil multi-offices : exemples de leviers**

La sélection de candidats potentiels en vue d'un rapprochement repose sur 2 phases successives

Responsable : Notaire



Lorsque l'office a décidé de lancer un projet de rapprochement, il doit mener des analyses préliminaires pour définir un territoire optimal d'implantation

1

Potentiel d'activité notariale

Analyse du potentiel d'activité notariale effectuée pour les communes du département

Construction d'une note finale à partir de 3 catégories d'indicateurs décrits ci-dessous avec une pondération relative (%) recoupant leur importance

Indicateur immobilier

- Prix médian immobilier au m²
- Volume des transactions immobilières
- Projet d'investissement/promotion

Indicateur démographique

- Nombre d'habitants
- Evolution de la population

Indicateurs du dynamisme économique

- Nombre d'entreprises implantées
- % de nouvelles entreprises créées
- Analyses qualitatives : zones d'activité, etc.



2

Présence notariale

Analyse de l'implantation notariale existante en 2021 sur le territoire selon 3 critères clés :

- **Nombre de notaires titulaires installés**
- **Nombre d'offices notariaux installés**
- **Evolution de l'implantation notariale (offices et bureaux annexes)**

3

Evolution de l'activité notariale

Analyse de l'historique de l'activité notariale et de son évolution entre 2019 et 2021 sur la base de 2 inducteurs clés :

- **Chiffre d'affaires (€)**
- **Volume d'activité** (nombre d'actes au répertoire et déclarations de succession)

Le croisement de ces 3 analyses complémentaires permet l'**identification des lieux / bassins** offrant une **probabilité d'installation réussie / optimale**

Illustration de l'étude du potentiel d'activité notariale de plusieurs territoires ciblés par un office souhaitant se rapprocher



Illustration

	Ville A	Ville B	Ville C
Indicateurs			
Tendance démographique	Faible Population : 9 000 Variation pop : - 0,16 % Densité : 276 h/km ²	Moyen Population : 78 000 Variation pop : + 0,18 % Densité : 813 h/km ²	Fort Population : 150 000 Variation pop : + 0,14 % Densité : 925 h/km ²
Dynamisme économique	Faible Revenu/UC ⁽¹⁾ : 18 330 € Nombre d'entreprises créées en 2021 : 111	Fort Revenu/UC ⁽¹⁾ : 20 900 € Nombre d'entreprises créées en 2021 : 1 231	Moyen Revenu/UC ⁽¹⁾ : 18 020 € Nombre d'entreprises créées en 2021 : 2 156
Tendance immobilière	Moyen Prix médian : 1 880 €/m ²	Faible Prix médian : 1 510 €/m ²	Fort Prix médian : 2 110 €/m ²
Opportunité de développement	Faible Nbr de notaires : 4 Hab./notaire : 2 240	Moyen Nbr de notaires : 25 Hab./notaire : 3 100	Fort Nbr de notaires : 38 Hab./notaire : 3 940
Rentabilité	Moyen PMA ⁽²⁾ : 1 439 € Résultat pro. ⁽³⁾ : 21%	Moyen PMA ⁽²⁾ : 1 400 € Résultat pro. ⁽³⁾ : 33%	Fort PMA ⁽²⁾ : 1 509 € Résultat pro. ⁽³⁾ : 36%
Charges d'exploitation	Faible Charges pour réaliser 1M€ de CA : 781 k€	Fort Charges pour réaliser 1M€ de CA : 670 k€	Fort Charges pour réaliser 1M€ de CA : 653 k€
Potentiel d'activité notariale	Faible , dû à une diminution de sa population, une faible densité , à un prix de l' immobilier moyen et une présence notariale déjà très forte	Moyen , dû à une augmentation de sa population, une forte densité , à un prix de l' immobilier faible et une présence notariale élevée	Fort , dû à une augmentation de sa population, une forte densité , à un prix de l' immobilier fort et une présence notariale encore limitée

(1) Unité de consommation : attribution de 1UC au premier adulte du ménage, 0,5 UC aux autres personnes de +14ans et 0,3UC aux enfants <14ans

(2) Produit Moyen à l'Acte

(3) Moyenne de marge brute (résultat professionnel / chiffre d'affaires) pour les offices localisés dans la commune

Sources : Analyse EY, données CSN anonymisées 2022, INSEE

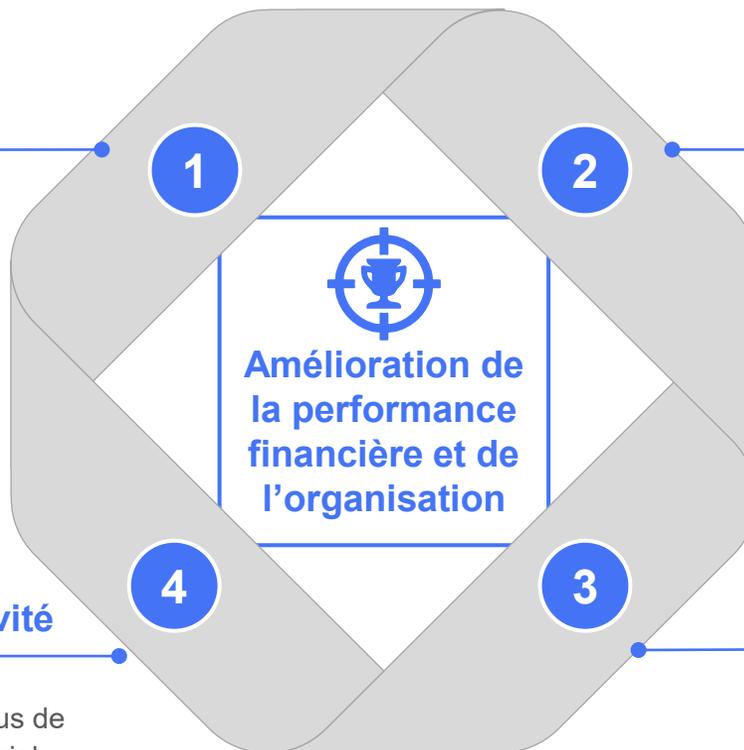
Après identification du ou des office(s), des échanges s'ouvrent autour des bénéfices potentiels du dispositif cible

Optimiser les charges d'exploitation

- ▶ **Partager des ressources pour les fonctions supports** : standard téléphonique, comptabilité (office et client), taxation, formalités ...
- ▶ **Mutualiser des charges fixes** (contrats, abonnements, documentation, ...)
- ▶ ...

Améliorer le pilotage / gestion de l'activité

- ▶ **Partager les difficultés de gestion** et consacrer plus de temps au volet ressources humaines de l'office notarial
- ▶ **Multiplier les points de partage d'expérience** sur certains points juridiques entre notaires d'une part et entre rédacteurs d'autre part
- ▶ ...



Accroître et diversifier le volume d'activité

- ▶ **Développer le volume d'affaires des services d'activité diversifiée**
- ▶ **Renforcer le positionnement du réseau notarial constituée** par une force de frappe augmentée (image, expertise, portefeuille clients ...)
- ▶ **Organiser le parcours professionnel des collaborateurs**

Pérenniser l'activité et l'organisation

- ▶ **Disposer d'une organisation d'une taille suffisante / critique** pour garantir sa viabilité et son activité dans un contexte de décroissance locale
- ▶ **Permettre un fonctionnement normal de l'étude tout au long de l'année** (prise de congés, congés maternité, absence notaire individuel ou associé, départ soudain ...)
- ▶ ...

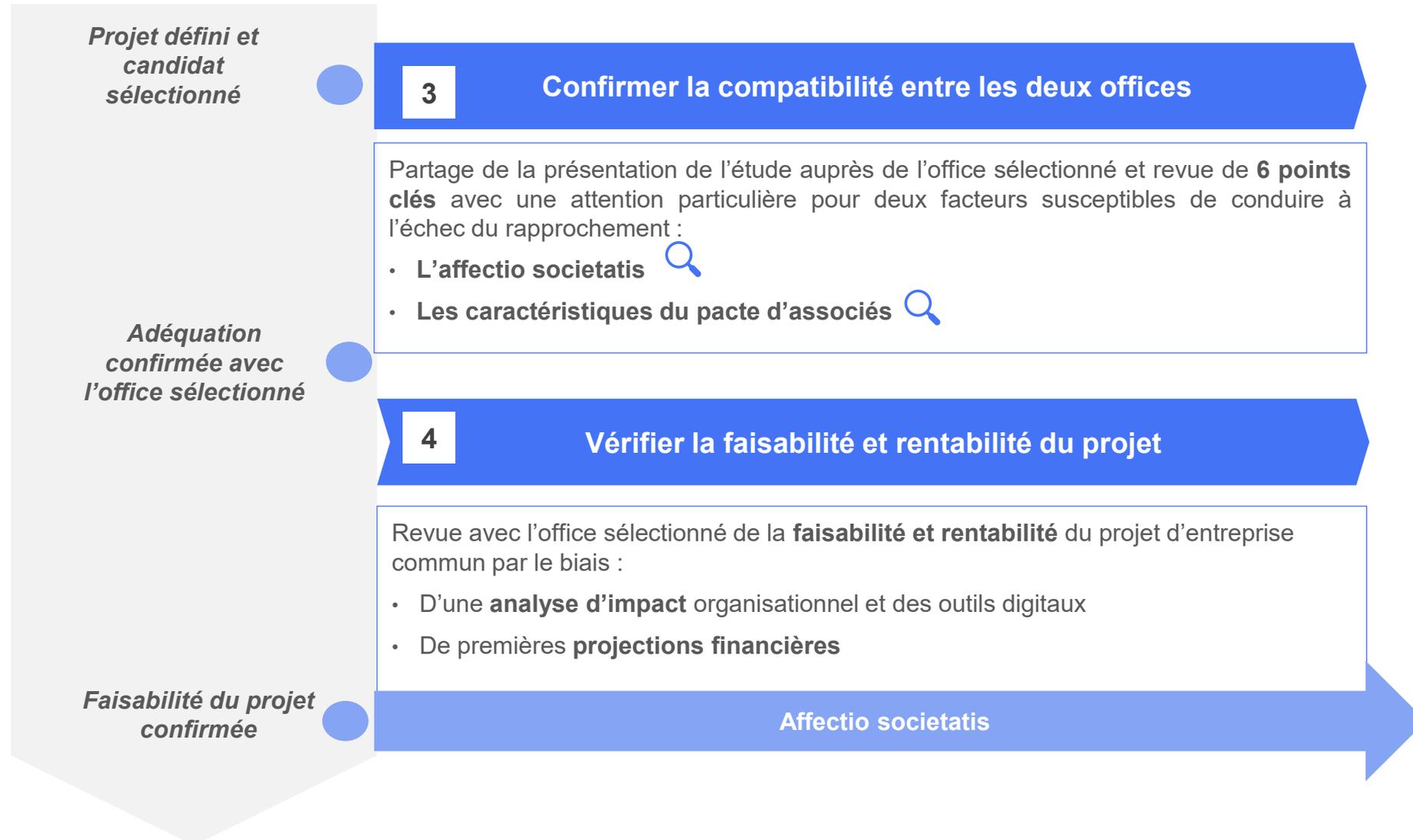


Le cycle de vie d'un rapprochement

- La sélection de potentiels candidats
- L'approfondissement des échanges avec l'office sélectionné
- Le montage juridico-fiscal
- Le projet de transformation
- Renforcement de l'outil multi-offices : exemples de leviers

L'approfondissement des échanges avec l'office sélectionné repose sur 2 étapes supplémentaires à mener en parallèle

Responsable : Notaire



L'affectio societatis et le pacte d'associés font partie des 6 points à aborder en priorité lors des premiers échanges avec l'office sélectionné

L'affectio societatis

- Est-ce que nous avons une vision commune, un projet d'entreprise commun?
- Sommes-nous complémentaires et compatibles (compétences, caractères)?
- Est-ce qu'il y a un passif sur certains dossiers ? Si oui est-ce bloquant pour l'association?
- Est-ce que nous nous connaissons au niveau de la chambre ? Et si oui, cela se passait-il bien ?
- Avez-vous une volonté de travailler ensemble, sur un pied d'égalité, sur un projet commun dans le but de réaliser des bénéfices?

NB: La volonté doit exister et être exprimée non seulement de participer aux bénéfices et aux pertes mais également de s'investir dans les prises de décisions concernant la société ou ses membres

Le Pacte entre associés

- Détails en visuel suivant

NB: Il convient de définir dans le pacte d'associés la « commune intention des parties »

L'image / la notoriété locale

- Est-ce que l'image d'une des études peut nuire au groupement?



La politique salariale

- Partageons-nous la même politique salariale (montant des rémunérations, promotions/ primes,...) ?

Complément : même dans les cas où les équipes sont clairement rattachées à un notaire en particulier, il n'y a rien qu'un seul employeur

La productivité

- Est-ce que les notaires associés pourront s'adapter à l'organisation mise en place ?

Le management

- Pouvons-nous construire une vision globale commune (culture horizontale/verticale, responsabilisation/autonomie des employés) ?



L'affectio societatis et les clauses du pacte d'associés constituent les deux facteurs principaux susceptibles de conduire à l'échec du rapprochement, les autres éléments (politique salariale, management,...) constituant des facteurs secondaires mais à considérer

Zoom sur le Pacte d'associés qui encadre l'association et précise ses caractéristiques dans un cadre juridique



Principes

- ▶ Le Pacte d'associés est un **contrat signé entre les notaires associés** par lequel ces derniers conviennent des **droits et obligations de chacun** en complément des règles stipulées dans les statuts
- ▶ Le pacte d'associés est un acte non publié et non connu des tiers
- ▶ La négociation et la signature du pacte d'associés sont en général un prérequis au rapprochement
- ▶ Le pacte doit exprimer la volonté non équivoque de tous les associés de collaborer ensemble et sur un pied d'égalité à la poursuite de l'œuvre commune

Précisions sur la durée du pacte d'associés	Précisions sur la modification du pacte d'associés	Précisions sur la rupture du pacte d'associés	Conséquences du non-respect du pacte d'associés
<p>Les signataires doivent convenir d'une durée pour le pacte qui pourra être :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ déterminée dans le temps, par la fixation d'une date précise ou d'un événement certain, ▶ ou indéterminée, mais dans ce cas le pacte pourra être résilié unilatéralement. ▶ parfois, les associés prévoient que le pacte dure aussi longtemps que les signataires ou leurs substitués demeurent ensemble associés. Dans ce cas, la durée du pacte est réputée indéterminée car la fin de cette condition peut très bien ne jamais avoir lieu. 	<p>Pour modifier un pacte d'associés, les règles générales prévues pour les contrats s'appliquent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ les signataires peuvent conclure un avenant. ▶ l'avenant doit obligatoirement être signé par tous les signataires du pacte. ▶ la modification du pacte d'associés nécessite l'accord unanime de ses signataires 	<p>Le pacte d'associés peut prendre fin :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ à la date convenue par les signataires, ▶ à la survenance de l'événement prévu par les signataires, ▶ en cas de résiliation unilatérale par un des signataires lorsque la durée est indéterminée, ▶ ou par d'autres motifs qui devront être précisés dans le pacte 	<p>Le non-respect du pacte d'associés peut entraîner plusieurs conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ des sanctions pécuniaires pour le signataire concerné lorsqu'un préjudice est causé, ▶ l'exclusion d'un des associés signataire de la société formée (accord du garde des sceaux) <p>NB: Une décision conforme aux statuts mais non conforme au pacte d'associés ne peut pas être annulée</p>

Le cycle de vie d'un rapprochement

- **La sélection de potentiels candidats**
- **L'approfondissement des échanges avec l'office sélectionné**
- **Le montage juridico-fiscal**
 - **Formalisation du pacte d'associés**
 - **Création de la structure juridique**
 - **Valorisation du droit de présentation**
- **Le projet de transformation**
- **Renforcement de l'outil multi-offices : exemples de leviers**

La phase de montage juridico-fiscal repose sur 3 phases successives

Responsable : Notaire



1 Formalisation du pacte d'associés

La **rédaction du pacte d'associés** est une étape clé qui reprend les **droits et obligations** de chacun en complément des règles stipulées dans les statuts

6 points clés à mentionner

2 Création de la structure juridique

L'**établissement de la forme juridique**, du **régime d'imposition** et le **transfert de propriété** amorcent la création de la nouvelle structure

Zoom sur l'outil MaStructure

3 Valorisation du droit de présentation

Plusieurs méthodes de valorisation des titres peuvent être appliquées en fonction du chiffre d'affaires et / ou du résultat professionnel moyen

10 critères clés pour approfondir

Affectio societatis

6 points clés sont à mentionner lors de la rédaction du pacte d'associés

1. Modalités d'exercice du droit de vote

- ✓ **Conditions de majorité** à respecter pour la prise de décision sociale
- ✓ Anticipation des abus de majorité et/ou de minorité
- ✓ **Rédaction d'une clause d'accord unanime** : certaines décisions au niveau de la société (à préciser) nécessitant l'accord unanime des signataires du pacte

2. Entrée et sortie d'un nouvel associé

- ✓ **Entrée d'un associé** par augmentation de capital ou cessions de titres
- ✓ Exemples de **causes de sortie** : accident grave ne permettant pas au notaire associé de remplir ses obligations, interdiction d'exercer suite à une faute grave, activité d'un notaire associé diminue drastiquement (% à définir)

3. Organisation de la gouvernance et règles de présence

- ✓ Planification de **réunions entre les associés** pour statuer sur des décisions à prendre
- ✓ Prévission du nombre de semaines de congés par an, de l'obligation qu'au moins un associé soit présent les samedis matins, ...

4. Rémunérations fixes initiales mensuelles des associés

- ✓ Prévissionnel de rémunération fixe à prévoir dans le pacte

5. Evolution des rémunérations des notaires associés

- ✓ Actualisation de la rémunération fixe des notaires associés
- ✓ Distribution des dividendes proportionnellement à la détention des titres sociaux
- ✓ Une prime peut toujours être décidée en cours d'année pour tous les associés

6. Sécurisation et stabilisation du capital social

- ✓ Rédaction d'une **clause de préemption** : si l'un des signataires du pacte souhaite céder ses titres, il devra en priorité les proposer aux autres signataires du pacte
- ✓ Intégration d'une **clause d'agrément** : l'accord des signataires du pacte sur la personne du cessionnaire doit être obtenu avant qu'un signataire ne puisse procéder à la cession de ses titres

De nombreuses formes juridiques existent pour les sociétés à plusieurs associés, bénéficiant chacune des caractéristiques propres

	Société de forme commerciale	Régime d'imposition	Simplicité de mise en place	Responsabilité collective*	Souplesse de gestion opérationnelle
SARL/SELARL	✓	IR / IS	✓	✗ <i>Dans la limite du montant de leurs apports</i>	✗ <i>Très règlementée</i>
SAS/SELAS	✓	IR / IS	✓	✗ <i>Dans la limite du montant de leurs apports</i>	✓ <i>Liberté rédactionnelle</i>
SA/SELAFA	✓	IR / IS	✓	✗ <i>Dans la limite du montant de leurs apports</i>	✗ <i>Très règlementée</i>
Société Civile	✗	IR / IS	✓	✓ <i>Responsabilité indéfinie des dettes sociales</i>	✓ <i>Liberté rédactionnelle</i>

*hors responsabilité sur les actes professionnels

En fonction de leur structure juridique, les offices notariaux peuvent opter pour un régime d'imposition sous IR (sur le revenu) ou sous IS (sur la société)

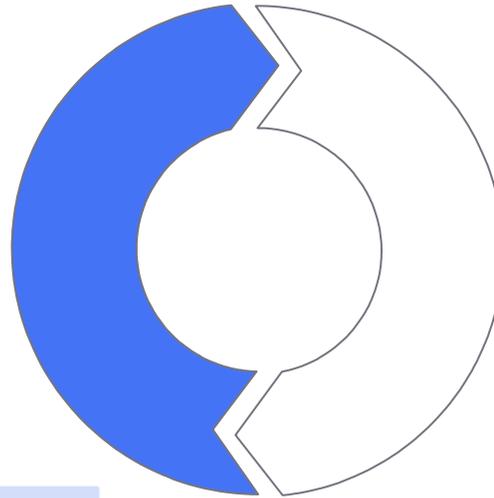
	Imposition sur le Revenu (IR)	Imposition sur la Société (IS)
	<p>► Imposition directe des bénéfices au nom de chaque notaire associé de la structure</p>	<p>► Imposition des bénéfices sur l'entreprise ► Notaires associés imposés personnellement sur les rémunérations et les dividendes perçus</p>
Taux d'imposition applicable	Défini en fonction du barème progressif de l'IRPP	15% en cas de taux réduit, puis application du taux normal
Taxation des bénéfices réinvestis	Oui, la totalité du bénéfice est imposée à l'IRPP	Non, seuls les bénéfices nets (après IS) distribués supportent d'autres taxation
Double taxe sur les bénéfices distribués	Non, la totalité du bénéfice est réputée distribuée et imposée une seule fois à l'IRPP	Oui, les bénéfices distribués sont imposés à l'IRPP (Flat tax après avoir été imposés à l'IS sur l'entreprise)
Poss. de déduire la rémunération des notaires associés	Non	Oui (y compris les cotisations obligatoires si prévu par décision collective dans le PV qui fixe la rémunération)
Gestion des situations de déficit	Imputables sur le revenu global de l'année et des 6 années suivantes (BIC et BNC)	Reportables en avant sans limitation de durée ou reportables en arrière
Méthode de calcul des cotisations sociales	Sur le montant du bénéfice	Sur le montant de rémunération et d'une partie des dividendes versés

Il existe ensuite 2 façons de transférer la propriété de l'office vers la structure : l'augmentation de capital et la cession du droit de présentation / de l'office

L'augmentation de capital

- ▶ **Souscription d'un prêt** par chacun des associés
- ▶ **Support de l'emprunt existant**
- ▶ **Apport de l'office**, en l'évaluant préalablement

Il convient de s'attarder sur 3 points essentiels :
la dilution, la refonte des quotes-parts
et la modification des statuts



La cession du droit de présentation / de l'office

- ▶ **Cas 1 : notaire individuel apporteur ou cédant**
- ▶ **Cas 2 : société multi-offices apporteuse ou cédante**
- ▶ **Cas 3 : société titulaire de l'office notarial apporteuse ou cédante.** *Dans le cas d'une cession par la société titulaire d'un seul office notarial (l'apport étant ici exclu), la société sera dissoute par arrêté du Garde des sceaux (doctrine chancellerie) »*

Zoom sur MaStructure, un outil d'aide à l'identification de la structure juridique alignée aux objectifs de l'office

Objectifs et principes de l'outil

OUTIL ANC

MaStructure vous **accompagne dans votre réflexion** autour de **la structure juridique idéale en fonction de votre projet d'entreprise**. La plateforme aide à répondre aux 3 enjeux suivants :

- Quel **projet** pour votre avenir ?
- Quels **avantages** pour quelle structure ?
- Quelles conséquences pour quelle **imposition** ?

Autodiagnostic - Qualification du projet d'entreprise

- Un arbre de décision guide le notaire pas à pas dans la **formalisation de ses objectifs et besoins en termes de structures juridiques**
- **4 objectifs de départ au choix permettent de démarrer l'autodiagnostic:**
 - Souhait de sécurisation de la gestion financière de l'étude
 - Souhait de financer de nouveaux projets/offrir de nouveaux services
 - Souhait de mutualiser certains coûts
 - Souhait de participer au projet d'un notaire créateur ou d'initier un rapprochement
- **Cet autodiagnostic est 100% confidentiel**

Proposition des structures juridiques les plus adaptées

- Lorsque le notaire a répondu à suffisamment de questions pour qualifier son projet d'entreprise, **l'outil propose les structures juridiques qui correspondent le mieux au projet**
- Chaque structure juridique proposée fait l'objet d'une fiche détaillée téléchargeable
- Les **lois** régissant la/les structure(s) proposée(s) et les **conséquences sur l'imposition** sont aussi détaillées
- Pour rappel : cet outil est une **aide à la décision et ne prend pas en compte certains critères primordiaux tel que l'affectio societatis**

3 méthodes a minima peuvent être appliquées dans le cadre de la valorisation du droit de présentation d'un office notarial



Méthode n°1

Pondération du chiffre d'affaires sur les 3 à 5 dernières années d'exercice



Méthode n°2

Pondération de l'EBE corrigé sur les 3 à 5 dernières années d'exercice



Méthode n°3

Valorisation construite à partir d'une liste de critères

Exemples de critères: activité, rentabilité, offre de service, rayonnement géographique, etc.

Le cycle de vie d'un rapprochement

- La sélection de potentiels candidats
- L'approfondissement des échanges avec l'office sélectionné
- Le montage juridico-fiscal
- Le projet de transformation
- Renforcement de l'outil multi-offices : exemples de leviers

Les principaux leviers pouvant être activés dès la création de l'outil multi-offices pour en tirer les premiers bénéfices et synergies

Responsable : Notaire

1



Rationalisation de l'organisation interne

Partager le **standard téléphonique**

Mettre en commun les **formalités postérieures**

Mutualiser la **comptabilité-taxation**

Regrouper les **formalités préalables**

Partager les **connaissances et les REX* entre rédacteurs**

2



Développement d'une image commune

Promouvoir une **culture d'entreprise commune**

Développer une **image de marque commune**

3



Progression des services d'activités diversifiées

Consolider les **offres de conseil juridique** (ex : gestion de patrimoine, droit des affaires)

Renforcer les **activités diversifiées** (ex : négociations immobilières, secrétariat aux entreprises)

Les nouveaux notaires associés doivent s'aligner sur les 6 éléments de gestion de l'office et répartir les responsabilités entre eux



Développement stratégique

- ▶ Construction d'un **projet d'entreprise**, réflexion sur la proposition de valeur de la structure
- ▶ Définition de la **stratégie de développement du multi-offices**, avec un plan à 5 ans
- ▶ Définition des **objectifs à atteindre**, des paliers de croissance, et des impacts organisationnels



Communication externe - partenaires/ instances

Avec les partenaires et prescripteurs, les clients, les instances, la concurrence,...

- ▶ Gestion de l'image de la structure, **animation et bonne entente avec les apporteurs d'affaires**, définition des objectifs à atteindre, suivi de la relation client et de la satisfaction client, complétude des obligations légales et liées à la chambre, etc.



Pilotage économique

- ▶ **Suivi régulier** du plan de développement stratégique de la structure, et de la trajectoire de la structure pour valider à quel stade et niveau de maturité elle se situe
- ▶ Comptabilité et **pilotage financier** au quotidien
- ▶ **Conception des outils de pilotage financier** et comptable



Gestion des Équipes

- ▶ **Gestion de l'équipe** au quotidien (animation de l'équipe)
- ▶ Réalisation des **obligations légales** (entretiens annuels,...)
- ▶ **Prise de décision globale** (rémunération, primes)



Recrutement

- ▶ **Revue des besoins en ressources humaines**
- ▶ Identification et recherche de candidats ..
- ▶ **Organisation du processus de recrutement** (entretien, proposition financière ...)



Achats, logistique et projets internes

- ▶ **Gestion des achats et de la logistique**, suivi des différents postes de charges,...
- ▶ Renégociation des contrats le cas échéant

Pour se répartir les responsabilités, plusieurs schémas de fonctionnement peuvent être mis en place

PROPOSITION - CAS DES OFFICES A PLUS DE 20 COLLABORATEURS

Schéma #1



Secrétariat général collégial

-

Tous les notaires sont référents

- ✓ **Equilibre** de la charge de travail entre les notaires associés
- ✓ Assignation de chaque activité de gestion en fonction des **appétences / préférences** des notaires associés
- × **Rallongement** du processus de prise de décisions
- × **Rationalisation réduite** de la charge de gestion répartie entre l'ensemble des associés

Schéma #2



Secrétaire général associé

-

1 seul notaire référent

- ✓ **Simplification de la communication** entre les référents salariés et l'associé – secrétaire général
- ✓ **Vision 360°** appréhendée par le secrétaire général unique
- ✓ **Processus de décisions rapide**
- ✓ **Optimisation de la charge** de gestion entre les différents associés
- × **Sollicitation importante** du SG réduisant son activité de « notaire »

Schéma #3



Secrétaire général salarié

-

1 référent salarié

- ✓ **Simplification** de la communication à tous les niveaux
- ✓ **Disponibilité** des notaires associés pour le **développement de l'activité** et l'**approfondissement des dossiers complexes**
- × **Manque de légitimité** en interne et **positionnement complexe** vis-à-vis des associés
- × **Compétences / expertise parfois réduites** du collaborateur en gestion / **pilotage d'entreprise**

Schéma #4



Externalisation du rôle

-

1 personne externe

- ✓ Partage de **bonnes pratiques** autour de la **gestion d'entreprise** (organisation, management ...)
- ✓ Structuration d'une **gouvernance** garantissant la réussite du projet
- ✓ **Disponibilité** des notaires associés pour le **développement de l'activité** et l'**approfondissement des dossiers complexes**
- × **Risque d'inadaptation** au monde notarial et à ses codes
- × **Manque de légitimité** en interne

Modèle social : la construction d'un modèle social cohérent doit garantir la pérennité du modèle économique en assurant une cohésion entre les équipes



Le **modèle social structuré** doit permettre aux bureaux des différentes localités d'asseoir le développement des bureaux autour de **valeurs / règles cardinales et fédératrices**.

Les 9 composantes du modèle social

1
**Valeurs et
raison d'être**

2
**Métiers et
compétences**

3
**Rémunération et
avantages sociaux**

4
**Organisation et
processus de travail**

5
**Recrutement
et attractivité**

6
**Formation
(initiale et continue)**

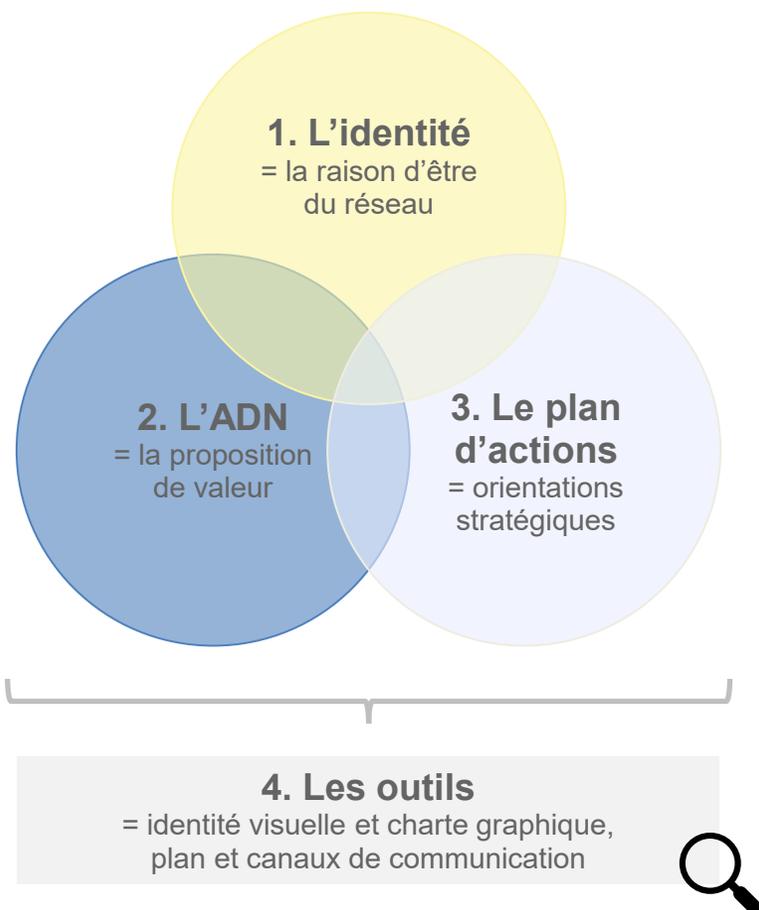
7
**Parcours de carrière,
gestion des talents**

8
**Conditions de
travail / QVT**

9
**Pacte
d'association**

La construction d'une image de marque auprès des parties prenantes d'un multi-offices est indispensable pour réussir son lancement et se décompose en 4 dimensions

Les 4 dimensions



Les questions à se poser pour les définir

Définir l'identité de la structure : quel est l'objectif en une phrase de notre structure ?

- Sans réfléchir, quels sont les **3 mots** qui définissent l'office ?
- Pourquoi les notaires se sont-ils associés ? Quelle est leur **ambition** commune ?
- Quelles sont les **valeurs** des notaires associés ?

Préciser l'ADN de la structure : quelles sont les promesses que va tenir la structure, envers ses collaborateurs et ses clients ?

- En dehors du conseil juridique, quels **impacts** les notaires associés souhaitent avoir sur leurs clients ?
- Pourquoi les **clients** refont appel à la structure et ne se tournent pas vers une structure concurrente ?
- Que disent les **collaborateurs** lorsqu'ils en parlent autour d'eux ? Qu'est ce qui les motive au quotidien ?
- Quelles sont les **raisons** qui poussent les candidats à postuler à un travail au sein de la structure ?

Établir le plan d'actions : quelles orientations pertinentes, acceptables et faisables vont animer le quotidien de la structure ?

- Qui sont les **clients adressés** ? Le réseau se concentrera sur un **marché local ou national** ?
- Quelles sont les **activités** les plus pertinentes à maintenir ? Quel est le **périmètre d'activité** de la structure ?
- Comment préserver les **avantages concurrentiels** de l'office ? Quelles sont les **expertises** portées par le réseau ?

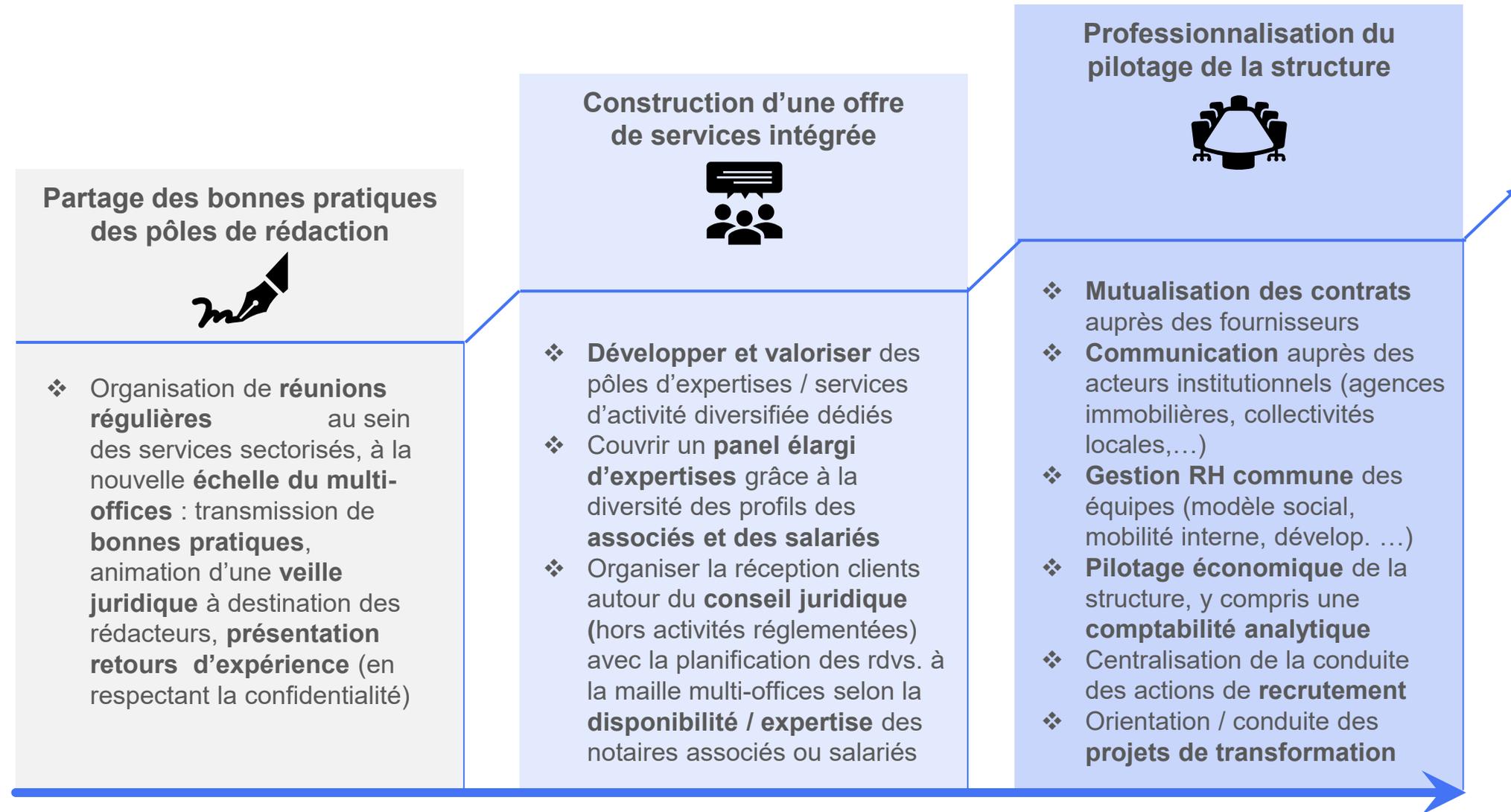


Le cycle de vie d'un rapprochement

- **La sélection de potentiels candidats**
- **L'approfondissement des échanges avec l'office sélectionné**
- **Le montage juridico-fiscal**
- **Le projet de transformation**
- **Renforcement de l'outil multi-offices : exemples de leviers**

Pour aller plus loin, des leviers supplémentaires répartis en 3 catégories peuvent être lancés afin de renforcer la valorisation de l'outil multi-offices

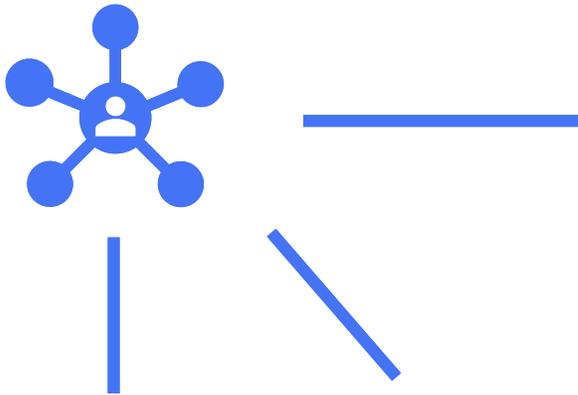
Responsable : Notaire



Il est possible de développer et valoriser une expertise différenciante en tenant compte de l'expertise juridique des nouveaux associés

Bonnes pratiques

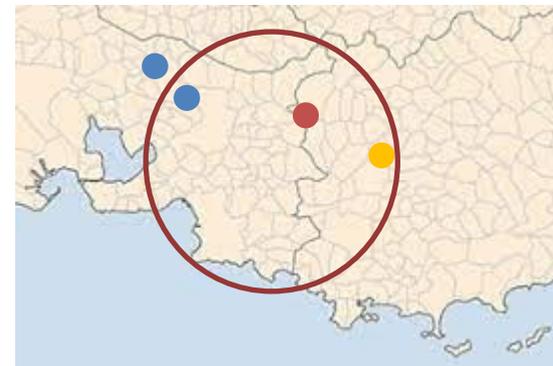
- **Miser sur la complémentarité des expertises juridiques des associés** tout en définissant des périmètres clairs
- **Mettre en valeur les portefeuilles clients** de chacun afin de développer une offre de service plus large et étendue
- **Définir une stratégie de partenariats** avec les acteurs du bassin économique local tels que les experts-comptables, avocats, agences immobilières ...



Seuls X offices localisés dans [la région Y] rendent visibles leurs compétences sur [à adapter selon vos compétences]

Aucun notaire à proximité de l'office ne met en avant une offre de service axée sur [à adapter selon vos expertises]

X offices sont présents dans un rayon de X km, dont X offices dans votre ville



3

Les facteurs clés de succès / Bonnes pratiques

Les facteurs clés de succès & bonnes pratiques

1

Bien choisir l'office cible et le(s) notaire(s) avec le(s)quel(s) s'associer en prenant en compte l'affection societatis, vérifier la complémentarité entre les offices et **systematiquement rédiger un pacte d'associés**

2

Arrêter le nombre et le positionnement des notaires en cible entre les différents offices de la société multi-offices (SMO)

3

Réorganiser les ressources (dimensionnement, sectorisation, positionnement) pour optimiser le fonctionnement et la productivité des différents offices de la société multi-offices (SMO)

4

Harmoniser les outils informatiques entre les différents offices du multi-offices afin de permettre la mise en place de processus communs et efficaces

5

Optimiser certaines charges d'exploitation (contrats, abonnements, documentation ...) grâce à la massification des volumes d'achat induite par le rapprochement

6

Prendre en compte les aspirations, souhaits d'évolution et de montée en compétences des collaborateurs durant la réorganisation des différents offices de la société multi-offices (SMO)

7

Accélérer le rayonnement des services d'activités diversifiées entre les différents offices de la société multi-offices (SMO)

8

Préparer la montée en compétences de collaborateurs en vue de leur passage au statut de notaire en capacité de recevoir des actes

9

Mutualiser les fonctions supports (comptabilité client, comptabilité office, formalités antérieures et postérieures, standard téléphonique ...) des différents offices de la société multi-offices (SMO)

10

Préparer en amont une communication interne pour les collaborateurs afin de faciliter la conduite au changement et une **communication externe** pour les clients pour les informer du rapprochement (publication sur le site internet, communication ciblée...)

4

Les écueils à éviter

Les écueils à éviter

- 1 Ne pas prendre en compte le **profil / expertise des notaires lors du choix de l'implantation géographique** : typologie de client, distance, etc...
- 2 **Valoriser les structures** qui vont se regrouper systématiquement à la même valeur **sans prendre en compte leurs atouts/différences**
- 3 Ne pas prendre le temps de confirmer **l'adhésion totale de l'ensemble des associés**
Le pacte d'associés doit être signé avant les statuts
- 4 Ne pas définir un **plan de développement précis et partagé** sur les **6 dimensions** : développement stratégique, communication externe, pilotage économique, gestion des équipes, recrutement et achat / logistique
- 5 Ne pas intégrer ou a minima **informer les collaborateurs** (en vue de leur adhésion) du projet de création d'un multi-offices
- 6 Ne pas réaliser d'**analyses préparatoires précises en amont** du rapprochement : financier, organisationnel, etc.
- 7 Ne pas prendre le temps de construire un **pacte d'associés** solide
- 8 Négliger les **impacts en termes de compatibilité** des **outils informatiques / équipements**

5

Check-list pour la mise en place et la valorisation d'un multi-offices

Check-list – *En amont du rapprochement (1/2)*

Souhait de rapprochement

- 1 Préciser le profil d'associé recherché - localisation, expertise, taille, projet d'entreprise... - et **arrêter le nombre et positionnement des notaires en cible**
- 2 Communiquer autour de sa volonté et projet de rapprochement auprès de ses confrères afin d'identifier de potentiels futurs associés
- 3 Informer les collaborateurs de la stratégie de l'office et de son projet de rapprochement
- 4 Mener des **entretiens préparatoires** – processus itératif, plusieurs vagues d'entretiens sont à prévoir - **avec le(s) notaire(s) des offices ciblés** autour de leur projet d'entreprise, vision du notariat, modes de travail et organisation actuels
- 5 [Le cas échéant] **S'aligner avec ses associés sur l'office à retenir pour lancer le processus de rapprochement**
- 6 **Mener une analyse d'impact (organisationnel, financier, IT...), faisabilité et rentabilité pour vérifier l'intérêt économique du projet**
- 7 Mener un diagnostic IT – potentiellement avec prestataire externe - pour définir les scénarios d'harmonisation des outils et l'architecture du système informatique cible

Check-list – *En amont du rapprochement (2/2)*

8 S'aligner avec le(s) futur(s) associé(s) sur les échéances et prochaines étapes

9 Rédiger le pacte d'associés (cf. zoom) et tous les actes et pièces

10 Lancer les procédures auprès de la chancellerie

Office cible validé et pacte d'associés rédigé

Check-list – *Pendant la mise en place du rapprochement*

Office cible validé et pacte d'associés rédigé

- 11 Organiser une réunion de présentation aux collaborateurs
- 12 Organiser des entretiens avec les collaborateurs afin d'identifier leurs aspirations, souhaits d'évolution et de montée en compétences
- 13 Organiser des **ateliers de travail entre les futurs associés** afin d'affiner la stratégie et en définir une commune autour de la vision du multi-offices et de ses aspects opérationnels tels que le recrutement, la vie d'équipe, la relation client...
- 14 **Mettre en place les processus, organigramme et outils cibles de la nouvelle structure**
- 15 Affiner le business plan de la nouvelle structure à l'aide des résultats d'ateliers et études menées (IT, RH...)
- 16 **Réaménager les locaux** en fonction de la nouvelle organisation définie. Prévoir une mise en place temporaire pour assurer l'activité durant d'éventuels travaux
- 17 **Renégocier les contrats et abonnements** – fournitures et autres prestataires – avec **la mise en commun les volumes d'achats** des offices rapprochés
- 18 **Harmoniser les outils de communication** : marques, logo, site internet...

Check-list – *Après la mise en place du rapprochement afin de le pérenniser*

Multi-offices opérationnel

- 19 **Informer clients et prospects de la création du multi-offices**: nouvelle offre de service, expertises différenciantes dispensées par la nouvelle structure
rayonnement géographique
 - 20 **Définir la gouvernance du multi-offices** : secrétariat général (réunions management...), gestion RH des équipes (réunions...)
 - 21 **Former les collaborateurs aux potentiels nouveaux outils et nouveaux processus**
-  **Amélioration continue**
Affectio societatis : à consolider / challenger tout au long de la vie du multi-offices

6

Belles histoires de rapprochement entre offices

Accompagnement d'un réseau notarial rural dans son développement ainsi que dans la construction de son nouveau modèle économique et social

CONTEXTE

	OFFICE A	OFFICE B	OFFICE C	OFFICE D
Statut	SCP			
Nbre de notaires associés / individuel	4	1	1	2
Nbre de collaborateurs	26	3	3	3
Volume d'affaires	~ 2 M€	~ 300 K€	~ 500 K€	~ 150 K€
Niveau de diversification	3%	5%	1%	6%
Typologie d'office	Rural	Rural	Urbain	Rural
Pression concurrentielle	Modérée	Faible	Forte	Faible



ENJEUX

- ▶ **Réaliser un bilan** de l'avancée des initiatives stratégiques déjà lancées
- ▶ **Accompagner la mise en place de la structure multi-offices**
- ▶ **Définir une stratégie de développement** et une trajectoire cible à 5 ans
- ▶ **Optimiser la répartition de la valeur ajoutée entre associés**
- ▶ **Renforcer l'attractivité de la structure** et sécuriser la fidélisation des salariés
- ▶ **Explorer les opportunités de diversification** de l'activité notariale



INTERVENTION

- ▶ **Accompagnement EY** : état des lieux quantitatif et qualitatif, diagnostic de l'organisation, entretiens collaborateurs, analyse des niveaux de rémunération, évaluation de la relation clients, analyse du plan de charge des salariés, dimensionnement de l'organisation cible, identification des leviers de valorisation du multi-offices, définition d'un modèle économique et social cible, construction d'une feuille de route
- ▶ **1 échange de suivi** : réflexion stratégique sur le développement du réseau notarial (nouvel étude intégrée), revue ressources humaines (recrutement, mobilité interne ...)

RÉSULTATS



VALEUR AJOUTÉE

- ▶ **Valorisation de l'outil multi-offices existant par l'activation des leviers de mutualisation** : système de renfort entre les études notariales, mise en commun des fonctions supports, ...
- ▶ **Accompagnement du lancement des deux nouvelles études au sein du réseau notarial** : objectifs chiffrés à mi-parcours, actions communes à conduire (communication, labellisation, diversification de l'activité, recrutement, valeurs communes ...)
- ▶ **Rapprochement avec un quatrième office** localisé dans un autre dpt. : illustration des bénéfices associés à l'extension du réseau notarial (mutualisation des ressources, rationalisation des charges, renforcement de la « force de frappe », pérennisation de l'organisation et de l'activité)

Retours sur l'accompagnement



Nous avons besoin de cette intervention externe pour mettre à plat notre organisation, nous mettre d'accord entre associés sur nos prochaines grandes étapes afin de maintenir le cap en termes de construction et développement de notre réseau
Notaire associé A de la structure



L'accompagnement nous a permis de nous projeter au niveau de notre stratégie et de collecter des bonnes pratiques sur notre organisation
Notaire associé B de la structure

Préparation du rapprochement de 2 offices notariaux rural et semi-urbain

CONTEXTE

	OFFICE A	OFFICE B
Statut	SCP	SELARL
Nbre de notaires associés/individuels	3	1
Nbre de collaborateurs	13	4
Volume d'affaires	~1,8 M€	~450 k€
Niveau de diversification	16 %	3 %
Typologie	office semi-urbain	office rural
Pression concurrentielle	forte	modérée



ENJEUX

- ▶ Être sensibilisé au rapprochement (multi-offices) : office A et office B
- ▶ Rationaliser les charges d'exploitation de l'étude : office B
- ▶ Accélérer le développement local de l'activité : office A et office B
- ▶ Revoir l'organisation de l'office A et optimiser la gestion des ressources



INTERVENTION

- ▶ **Accompagnement EY pour chacun des offices** : état des lieux quantitatif et qualitatif, diagnostic de l'organisation, entretiens collaborateurs, analyse des niveaux de rémunération, évaluation de la qualité de la relation clients, analyse de productivité, sensibilisation au rapprochement, dimensionnement de l'organisation cible, co-construction d'une feuille de route à 3 / 5 ans
- ▶ **2 échanges de suivi individuel** avec chacun des offices
- ▶ **2 échanges communs aux 2 offices** en vue du rapprochement avec **production de simulations financières** et d'une **cible de l'organisation des équipes**

RÉSULTATS



VALEUR AJOUTÉE

- ▶ **Définition et accélération du calendrier cible du rapprochement** des 2 études
- ▶ Mise en place de l'**organisation cible** dans l'étude A
- ▶ **Prise de contact entre l'office A et l'office B** en vue d'un rapprochement
- ▶ Démarrage des **travaux préparatoires au rapprochement** : harmonisation de la stratégie, projections financières, coordination des organigrammes...
- ▶ **Préparation des prérequis nécessaires à un rapprochement** : harmonisation des systèmes d'information, réunion de coordination avant recrutement...

Retours sur l'accompagnement

- “ Je suis très satisfait de l'intervention grâce à laquelle j'ai pu identifier des pistes de développement de mon étude en amont du rapprochement. Les collaborateurs se sont sentis valorisés grâce aux entretiens. ”
Notaire individuel de l'étude B
- “ L'accompagnement a permis de structurer l'organisation de notre étude pour répondre aux besoins de court terme et également pour préparer le multi-offices. ”
Notaire associé de l'étude A

Sensibilisation et préparation au rapprochement d'un office rural

CONTEXTE

OFFICE

- ▶ **Statut** : office individuel
- ▶ **Nombre de notaires associés / individuels** : 1
- ▶ **Nombre de collaborateurs** : 3
- ▶ **Volume d'affaires** : ~ 340 k€
- ▶ **Niveau de diversification** : 9%
- ▶ **Typologie** : office rural
- ▶ **Pression concurrentielle** : modérée



ENJEUX

- ▶ Assurer un **développement local de l'activité**
- ▶ Renforcer le **pilotage de l'étude** notamment **financier**
- ▶ Contourner les **difficultés de recrutement** (mercato, pénurie de collaborateurs...)
- ▶ Sortir de l'**isolement du notaire individuel** en zone de grande ruralité
- ▶ Etudier les **évolutions juridiques possibles** (multi-offices) afin de **mutualiser certaines ressources critiques** (comptabilités ...)



INTERVENTION

- ▶ **Accompagnement EY** : *état des lieux quantitatif et qualitatif, diagnostic de l'organisation, entretiens collaborateurs, analyse des niveaux de rémunération, évaluation de la qualité de la relation client, sensibilisation à la mutualisation, proposition de projet d'entreprise, co-construction d'une feuille de route à 3/5 ans*
- ▶ **7 échanges de suivi** : *revue de l'organisation à court-terme, points d'étape sur l'activité de l'office, sensibilisation au rapprochement, aide au ciblage et à la prise de contact avec des confrères locaux, préparation de notes de synthèse ...*

RÉSULTATS



VALEUR AJOUTÉE

- ▶ **Développement local de l'activité** :
 - **Ciblage de prestations (droit rural) -honoraires libres-** cohérentes avec l'implantation de l'étude
 - Élaboration d'un **plan de croissance à 5 ans**
- ▶ **Pilotage de l'étude** :
 - Recommandations sur la **gestion du personnel**
 - Accompagnement d'un **processus de séparation** avec un « élément perturbateur »
- ▶ **Accélération du processus de rapprochement** :
 - **Présentation / rappel des schémas de rapprochement** (bénéfices, intérêts ...)
 - **Validation du dispositif par la notaire indiv.**
 - Réflexion sur les **atouts de l'étude** (actifs ...)
 - Ciblage **des études notariales en vue d'un rapprochement** (objectif de consolidation)
 - Accompagnement dans la **prise de contact avec des confrères locaux**

Retours sur l'accompagnement



L'accompagnement m'a rassuré sur les axes d'amélioration importants pour mon étude et m'a conforté dans l'idée d'initier un rapprochement.

Le dispositif de suivi m'a permis de structurer les différentes étapes préalables à un rapprochement, notamment avec les points d'échanges réguliers. ”

Notaire individuelle de l'étude

Contacts :

Me ROUSSEL

ANC

frederic.rousseau.anc@notaires.fr

Me Marie-Christine LARCHER

ANC

mc.larcher.anc@notaires.fr

Olivier COMPERE

CSN

olivier.compere.csn@notaires.fr