

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage est issu d'une thèse intitulée *L'incertitude managériale du notaire. Quel (re)positionnement stratégique adopter pour l'avenir ?*, soutenue dans le cadre d'un *Doctorate in Business Administration*.

Elle a été préparée au Business Science Institute et à l'iaelyon School of Management – université Jean Moulin Lyon III –, sous la codirection des Prs Denis et Mourey¹.

L'auteur de cette thèse s'est vu décerner, le 30 septembre 2021, le prix de l'impact managérial BSI/XERFI.

1. La thèse a été soutenue, le 28 septembre 2021, devant un jury composé du Pr Michel Kakika (Lyon 3, BSI), président ; du Pr Yvon Pesqueux (CNAM), rapporteur ; du Pr Pierre-Jean Benghozi (Polytechnique, CNRS), rapporteur ; du Pr Jean-Philippe Denis (Paris-Saclay), suffragant, et du Pr Damien Mourey (ENS Paris-Saclay, UPF), suffragant.

PRÉAMBULE

En menant cette recherche, j'ai pris conscience que ce qui me paraissait être des certitudes, mes certitudes, n'était qu'une accumulation de savoirs formant ma connaissance : ma réalité. Votre propre réalité peut, de fait, être tout autre.

Vous le constaterez au fil des pages, ma pensée n'est pas figée et je ne m'interdis pas de penser différemment, quitte à remettre en cause mes propres certitudes et être dans le doute. Ainsi, depuis la finalisation de mes travaux, je reconnais bien volontiers que je n'aurais pas écrit certaines choses de la même façon. Toutefois, par honnêteté intellectuelle, je n'ai pas modifié ce manuscrit, car il s'agissait de « ma réalité » à l'instant T.

J'ai essayé de mener mon travail de la façon la plus rigoureuse qui soit ; en ce sens, j'ai mis en place un cadre méthodologique reproductible. Après avoir lu cet ouvrage, vous disposerez par conséquent de l'ensemble des éléments nécessaires pour (re)construire votre réalité. Je sais que mon travail ne suit pas la doxa et déplaira à ceux qui pensent détenir de manière exclusive le savoir notarial, c'est-à-dire la vérité des notaires. Aussi, si vous pensez savoir, parce que vous êtes par exemple notaire, alors interrogez-vous : comment détenez-vous ce savoir ? Serait-ce parce qu'on vous l'a enseigné ? Mais qui vous l'a enseigné ?

Commençons la lecture de cet ouvrage en gardant en tête la question suivante : plusieurs réalités notariales coexistent, sont-elles réelles ou s'agit-il d'un simulacre ?

Cyril Vidal

INTRODUCTION

L'incertitude managériale du notaire

« Une profession qui ne se réforme pas disparaît. »

M^e Humbert,
président du Conseil supérieur du notariat (2018-2020)

1. ON CHANGE LES RÈGLES DU JEU EN COURS DE ROUTE

Paris, mercredi 10 décembre 2014.

Il fait 4 °C : l'air est humide¹. On aurait pu écrire de cette journée que c'était un jour froid d'hiver ; bref, une journée comme tant d'autres en somme. Pourtant, certains écriront² qu'elle fut une journée de révolte inédite causée par une évolution sans précédent. Nous pourrions prendre mot à mot Zola³ pour amorcer le contexte : « Fichez-moi donc la paix avec votre évolution ! Allumez le feu aux quatre coins des villes, fauchez les peuples, rasez tout, et quand il ne restera plus rien de ce monde pourri, peut-être en repoussera-t-il un meilleur [...]. » Ce 10 décembre 2014 est un jour d'opposition à l'État. Un homme furibond se dresse devant 30 000 représentants des professions d'avocat, d'huissier de justice, de notaire et de commissaire-priseur. Il ne retient pas son souffle et s'exclame : « Nos professions ont été insultées, vilipendées, ça suffit⁴ ! » Cet homme, Pierre-Luc Vogel, est alors président du Conseil supérieur du notariat (CSN⁵). Il proteste contre différentes réformes envisagées par le projet de loi « Macron⁶ », qui doit être déposé prochainement à l'Assemblée nationale. Ce projet de loi propose une nouvelle tarification de certains actes juridiques, une négociation possible des tarifs par le client et un plafonnement des émoluments⁷. Le texte envisage également la création de nouvelles études de notaire afin de faciliter l'installation de jeunes diplômés, mais aussi la création de sociétés pluriprofessionnelles regroupant avocats, notaires et experts-comptables.

1. D'après Météo France.
2. D'après le journal *Le Parisien* (<https://www.leparisien.fr/economie/video-loi-macron-notaires-avocats-huissiers-ils-etaient-30-000-dans-les-rues-de-paris-10-12-2014-4363545.php>).
3. D'après Émile Zola, *Germinal*.
4. D'après le journal *Les Échos* (<https://www.lesechos.fr/2014/12/mobilisation-massive-des-notaires-et-avocats-pour-defendre-la-securite-juridique-des-francais-298858>).
5. Écrit CSN plus loin dans le texte.
6. Il s'agit de la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, désignée également par le nom du ministre de l'Économie l'ayant portée : Emmanuel Macron.
7. Les émoluments sont des honoraires dont le montant est encadré et fixé par l'État.

D'après le journal *Le Monde* qui a interrogé différents professionnels du droit, ces derniers redoutent que l'ouverture du capital favorise l'apparition de grandes structures capitalistiques et cause la fin du conseil de proximité. Le journal *Le Parisien*⁸ relève les propos d'une notaire fustigeant ce projet de loi : « On change les règles du jeu en cours de route ! » Le journal *Le Figaro* titre quant à lui « Les notaires redoutent un tsunami dans la profession⁹ » et relève que, d'après les notaires, « près de 10 000 emplois seraient menacés en 5 ans ». Toujours dans cet article, le président du CSN s'insurge contre le gouvernement qui n'aurait pas envisagé d'étude d'impact. Il affirme que les marges des études notariales baisseraient de 14 à 20 % et que certains notaires perdraient leur emploi, car leur office risquerait de ne plus être viable et serait alors supprimé. M^e Vogel agite également « le chiffon rouge » en affirmant que la création de sociétés interdisciplinaires serait de nature à provoquer la délocalisation de la rédaction des actes au Vietnam.

Le 11 décembre 2014, le projet de loi¹⁰ pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques – c'est-à-dire la loi « Macron » – est déposé et présenté¹¹ devant l'Assemblée nationale. Dans son introduction, on peut lire qu'il a pour ambition de « renouer avec une croissance durable [car] l'économie française doit être modernisée et les freins à l'activité levés¹² ». Puis, il présente une première grande réforme au prétexte qu'il faut « libérer les activités contraintes ». Les rapporteurs écrivent que la loi aura comme premier objectif de « révis[er] le cadre des professions réglementées du droit ».

8. Article du journal *Le Parisien* (<https://www.leparisien.fr/economie/video-loi-macron-notaires-avocats-huissiers-ils-etaient-30-000-dans-les-rues-de-paris-10-12-2014-4363545.php>).

9. Article du journal *Le Figaro* (<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2015/03/25/20002-20150325ARTFIG00004-loi-macron-les-notaires-redoutent-un-tsunami-dans-la>).
<https://www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl2447.asp>

11. Par le Premier ministre, Emmanuel Valls, et le ministre de l'Économie, Emmanuel Macron.

12. Première ligne du projet de loi pour la croissance et l'activité (<https://www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl2447.asp>).

2. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

2.1. Un rapport pour redonner de la confiance

Exerçant une profession jusqu'alors protégée de tous changements, car réglementée par l'État, les notaires se trouvent désormais face à ce qu'ils nomment une « déréglementation ». Fin 2018¹³, le secteur du notariat comptait 13 292 notaires dont 7 001 hommes, 6 291 femmes et 57 106 collaborateurs. La moyenne d'âge était de 46 ans et il existait 7 545 lieux d'accueil de la clientèle sur l'ensemble du territoire. Le notaire est un chef d'entreprise à part entière, mais ses émoluments sont encadrés par la loi pour les actes qu'il rédige¹⁴ et reçoit en sa qualité d'officier public¹⁵.

Le Conseil supérieur du notariat¹⁶ définit le notaire comme étant « un officier public, nommé par le ministre de la Justice, que l'État charge d'une mission de service public. Pour l'exécution de sa mission, l'État lui délègue une parcelle de l'autorité publique : il assure le service public de l'authenticité. Cela signifie qu'il possède de véritables prérogatives de puissance publique, qu'il reçoit de l'État ». Le ministère de la Justice¹⁷ ajoute qu'il « authentifie les actes qu'il établit. En apposant son sceau et sa propre signature, il constate officiellement la volonté exprimée par les personnes qui les signent. Il s'engage sur le contenu et sur la date de l'acte. Cet acte s'impose alors avec la même force qu'un jugement définitif ».

Mais pourquoi changer quelque chose qui semblait fonctionner puisque, justement, réglementé ? D'après une journaliste de France Télévision¹⁸, les huissiers, notaires, pharmaciens et autres professions réglementées sont dans « le collimateur de Bercy ». Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, souhaite effectivement une réforme

13. Source : Conseil supérieur du notariat (www.notaires.fr).

14. Il s'agit des actes notariés en la forme authentique.

15. Donations, hypothèques, actes de vente immobilière, testaments authentiques...

16. <https://www.notaires.fr/fr/profession-notaire/rôle-du-notaire-et-ses-principaux-domaines-d'intervention/le-rôle-du-notaire>

17. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2164>

18. https://www.francetvinfo.fr/france/professions-reglementees/que-prevoit-la-reforme-des-professions-reglementees_694253.html

des professions réglementées : la transparence est au cœur de sa méthode. Il affirme sa volonté de débattre de l'élaboration du projet de loi pour l'activité dans un esprit d'efficacité, de sérénité et de franchise. Sur le site du ministère de l'Économie et des Finances¹⁹, on peut lire qu'il s'est engagé à ce que soit publié le rapport de l'Inspection générale des finances²⁰ (IGF) sur les professions réglementées, ainsi que toutes les annexes concernant celles avec lesquelles un dialogue a été engagé pour concevoir la réforme et son projet de loi.

Les différentes réformes présentées dans le rapport sont vastes. Pour des raisons que nous exposerons dans les prochaines pages, nous faisons le choix de nous intéresser uniquement à celles pouvant impacter le notariat dans son ensemble. Pour ce secteur, le rapport évoque plusieurs points : il rappelle que le salariat²¹ est possible dans le notariat depuis 2005, tout en soulignant que le nombre de notaires salariés n'a eu de cesse d'augmenter de manière supérieure au nombre d'installations en tant que notaires associés ; il précise que le nombre de notaires salariés est ainsi passé de 263 en 2005 à 847 en 2012, soit une augmentation de 221,1 %, alors que le nombre global de notaires dits « titulaires » est quant à lui passé de 8 142 à 9 312 sur la même période, soit seulement 14,4 % d'augmentation.

Concernant la sécurité apportée par les notaires, les auteurs du rapport font une comparaison entre notre système juridique, dit de droit latin, et le système de droit anglo-saxon, le *common law*. Ils relèvent que les pays ayant un système de droit latin ont un coût du droit plus élevé, mais écrivent cependant qu'ils n'ont pas la possibilité de vérifier si notre système apporte plus de sécurité que le système anglo-saxon pour les transactions immobilières. Nonobstant, ils notent une forte corrélation entre le niveau de réglementation et le coût global des transactions immobilières. Selon eux, la réglementation en France aurait un impact négatif sur les prix pour le citoyen.

19. <https://www.economie.gouv.fr/rapport-igf-sur-les-professions-reglementees>

20. Rapport de mars 2013.

21. Il s'agit ici du salariat en tant que « diplômé notaire » pouvant recevoir des actes.

Les rapporteurs émettent l'idée de conférer à d'autres professionnels du droit la sécurité apportée par des professions, tels que les notaires. Ils proposent deux solutions :

- Procéder à « une extension de l'acte authentique actuellement réservé à certains professionnels tels que les notaires à d'autres professions du droit qui pourraient être aussi compétentes » ;
- « Que certains types d'actes soient enlevés des actes nécessitant la forme authentique et que des actes sous seing privé, qui auraient un coût de revient inférieur, puissent les remplacer. »

Les rédacteurs du rapport pointent également la difficulté pour les jeunes diplômés notaires de s'installer en raison du contrôle des installations par les anciens et du nombre limité d'études notariales en France ; ils proposent alors qu'une liberté d'installation soit instaurée. Enfin, concernant les coûts, ils estiment que le monopole octroyé aux notaires est de nature à fausser le coût et induire un prix plus élevé que le réel coût de revient. L'évolution du coût facturé par les notaires serait ainsi liée à l'augmentation du coût de l'immobilier et non à une valeur ajoutée supérieure apportée aux citoyens. Les auteurs préconisent que l'Autorité de la concurrence, seule instance ayant l'expertise nécessaire d'après eux, établisse de façon quinquennale un tarif prenant en compte le coût de revient de l'acte (incluant la masse salariale, les outils informatiques...) et son prix juste. Les recommandations et préconisations de ce rapport ont abouti à la rédaction du projet de loi « Macron ». La loi « Macron » est adoptée le 10 juillet 2015 et promulguée le 6 août de la même année.

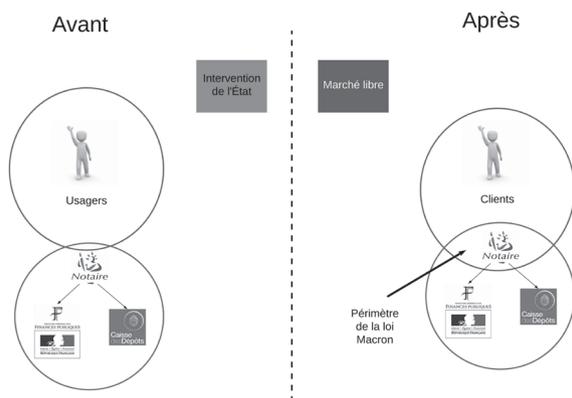
2.2. La (dé)réglementation imposée aux notaires : voyage aux origines de la thèse

La loi Macron comporte différents articles et mesures venant modifier les conditions d'exercice de la profession de notaire. Parmi eux, la création de 1 002 nouvelles études au 17 novembre 2017 et l'installation de 1 650 nouveaux notaires sur l'année 2018, ainsi qu'une révision du tarif réglementé des notaires qui sera réalisée tous les cinq ans par le ministère de la Justice et de l'Économie pour « tenir compte des coûts pertinents du service rendu

et [apporter] une rémunération raisonnable²² ». Il est également possible désormais de créer des sociétés de participations financières²³ pouvant détenir des parts dans des études notariales ou d'autres professions réglementées. Je relève souvent dans mes échanges avec les notaires que l'application future de cette « nouveauté » rendue possible par l'article 65²⁴ de la loi semble « redoutée » : elle offre, en effet, la possibilité pour les notaires, mais aussi pour les autres professions réglementées citées dans cet article, de s'associer dans des sociétés pluriprofessionnelles d'exercice. Les notaires que je rencontre redoutent que certains professionnels, tels que les avocats, prennent des participations dans des études notariales afin de se développer et que des financiers puissent apporter leur concours à ce type de montage. Je perçois qu'une transformation s'opère : les notaires me parlent de leur « clients » et non plus de leur « usagers ».

Figure 1. Avant et après la loi Macron d'après mes observations

Source : D'après mes échanges avec les notaires



22. Article L. 444-2 et 443-3 de la loi du 6 août 2015 sur la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

23. SFPPL.

24. « Dans les conditions prévues à l'article 38 de la Constitution, le Gouvernement est autorisé à prendre par ordonnance, dans un délai de huit mois à compter de la promulgation de la présente loi, les mesures relevant du domaine de la loi pour [...] faciliter la création de sociétés ayant pour objet l'exercice en commun de plusieurs des professions d'avocat, d'avocat au Conseil d'État et à la Cour de cassation, de commissaire-priseur judiciaire, d'huissier de justice, de notaire, d'administrateur judiciaire, de mandataire judiciaire, de conseil en propriété industrielle et d'expert-comptable [...]. »

Je constate une autre évolution sémantique : le terme de « confrère » est fréquemment remplacé par celui de « concurrent ». Lors de nos conversations, j'observe qu'ils pensaient être protégés par leur statut de profession réglementée et se trouvent dorénavant confrontés à un tarif qui peut évoluer tous les cinq ans et dépend également du Code du commerce. Les notaires sont inquiets : ils craignent les aléas qu'ils pourraient rencontrer à la suite de cette (dé)réglementation.

**L'avenir de leur fonction et de leur entreprise apparaît incertain.
L'évolution : source d'incertitudes ?**

Face non pas à une (dé)réglementation²⁵, comme la nomme les notaires, mais à une (re)réglementation imposée par la loi Macron – car elle induit un glissement normatif sans précédent pour la profession –, certains professionnels du notariat m'indiquent être désemparés et se sentir seuls, et d'autres le laissent entrevoir. Le futur n'est plus certain, des aléas peuvent survenir. Je me pose alors la question suivante : comment aider les notaires à faire face à l'incertitude qu'ils rencontrent ? Quand je pense à l'incertitude, je pense tout d'abord, logiquement, à la loi Macron et à son impact pour les notaires puis, par ricochet, pour la société que je dirige, mais cette loi est-elle vraiment le nœud de la problématique ?

Je ne sais alors par où commencer, ni à qui ou à quoi m'intéresser. Aux notaires eux-mêmes en tant que chefs d'entreprise ? À la fonction même de notaire ? Ou bien à la profession notariale dans son ensemble ?

À ce stade, je dois chercher, explorer et analyser afin de comprendre les changements qui interviennent pour le notaire et saisir la réelle problématique.

25. Suite à l'application de la loi Macron, le notaire continue d'exercer une profession réglementée. Il n'y a donc pas lieu, sémantiquement, de parler de déréglementation.

2.3. Comment la profession a-t-elle réagi ?

Nous l'avons vu, la profession notariale n'est pas restée sans réaction face à l'annonce du projet de loi Macron. Des manifestations ont été organisées dans toutes les grandes villes afin de protester contre le projet de réforme des professions réglementées. Différentes compagnies²⁶ ont défilé et protesté devant les préfetures de leur département pour dénoncer le(s) possible(s) impact(s) de la loi sur les études notariales. Par exemple, le 17 septembre 2014, à Grenoble, M^e Ambrosiano²⁷ clame au micro que la loi causera « une déréglementation [du] système juridique actuel », avant d'ajouter qu'on se « rapproche d'un système à l'anglo-saxon sans protection ! » [sic]. Le 17 décembre 2014, le CSN appelle l'ensemble des études notariales à fermer leurs portes.

Dans *La lettre des notaires de France*²⁸ de juin 2015, M^e Vogel écrit que « le CSN combat depuis plus d'un an ». Il annonce que, grâce à leur persévérance et leur travail de *lobbying*, les élus du CSN ont pu convaincre le gouvernement de la nécessité de conserver un tarif réglementé en lieu et place d'une solution avec un tarif libre qui ne serait et ne pourrait être applicable. Le président se réjouit car la profession « revient de loin », mais prévient ses confrères qu'il reste des échelons à gravir.

La loi est adoptée le 10 juillet, suite au recours par le gouvernement à l'article 49.3. Le 15 juillet, le Conseil constitutionnel est saisi par l'opposition.

Le 28 juillet 2015, dans *La lettre des notaires*, le CSN annonce qu'il s'est adjoint des avocats spécialisés et des universitaires afin de mener une réflexion sur les nombreuses failles constitutionnelles du texte. Un mémoire est adressé au président du Conseil constitutionnel. Le président du CSN écrit qu'il utilise des moyens qualifiés de « porte étroite » pour soumettre d'autres propositions que celles présentées par les parlementaires. Interrogé par France 3, M^e Ambrosiano explique aux journalistes

26. Une compagnie désigne l'ensemble des notaires exerçant dans un même département et regroupés par l'intermédiaire d'une chambre des notaires départementale.

27. M^e Ambrosiano a par la suite été nommé président du CSN en 2020.

28. *La lettre des notaires de France* est une revue d'information éditée par le CSN à l'intention des notaires.

que la profession verse à l'État, chaque année, l'équivalent de 22 milliards d'euros d'impôts et il annonce que la profession envisage « d'utiliser tous les moyens légaux pour ralentir le système ». Le 28 octobre 2015, Emmanuel Macron accepte l'invitation du président du CSN pour échanger sur sa loi. D'après le CSN, il y aurait eu de longs échanges concernant les zones d'installation des nouveaux notaires. Dans un courrier d'information envoyé aux notaires de France, M^e Vogel écrit que le ministre se serait voulu rassurant en indiquant que les installations seraient probablement en périphérie des grandes villes. Lors de cet échange, le président du CSN a rappelé au ministre qu'il était prêt à avancer main dans la main avec les services de Bercy afin d'ouvrir de nouvelles relations puisque ces derniers seraient en train de devenir, à ses yeux, « la nouvelle autorité de tutelle de la profession en lieu et place du ministère de la Justice ».

2.4. Une approche par la stratégie pour le chef d'entreprise notaire

22

Afin d'apporter des solutions pratiques et concrètes au notaire « chef d'entreprise », le CSN a rédigé un guide pratique²⁹ intitulé *Réaliser son projet d'entreprise*. L'objectif de ce document est d'apporter des outils pour permettre au notaire d'avoir une démarche stratégique pour son office notarial. Dans l'avant-propos, il est précisé que « la stratégie d'entreprise vise à obtenir un avantage compétitif en créant de façon durable de la valeur pour ses clients. Elle associe : analyse, vision, intuition, volonté et saisie des opportunités. » Les notaires y trouveront « toutes les clés pour élaborer la meilleure stratégie pour [leur] office ». Ce guide apporte un début de solution pour le notaire chef d'entreprise en lui offrant des outils pour une approche stratégique.

Dans le domaine des sciences de gestion, je n'ai trouvé qu'une seule thèse traitant des problématiques stratégiques pour les notaires³⁰ : *Enjeux stratégiques des professions libérales réglementées, mutation des pratiques de management et impacts sur la performance : Cas des offices de notaires*. Elle a été soutenue en 2002

29. Mis en ligne sur l'intranet des notaires de France en décembre 2018.

30. Sur le site theses.fr

(Rymeyko³¹). Il s'agit d'une recherche-intervention conduite auprès de 175 études notariales. L'objectif de cette étude est de permettre aux notaires de comprendre les nouveaux enjeux stratégiques de leur profession et de faire évoluer leur pratique managériale. Mobilisant la théorie socio-économique, son auteur montre qu'en repensant le management global des études notariales il est possible d'améliorer la performance économique de l'étude. Ces travaux mettent également en avant le fait que le développement interne des compétences engendre un comportement stratégique « pro actif » permettant au chef d'entreprise notaire d'affronter sereinement les évolutions impactant sa profession. Cette analyse fort intéressante s'intéresse à la problématique d'un chef d'entreprise exerçant la profession de notaire.

Mes travaux trouvent leur origine tant dans ce qui me paraît être l'évolution du notariat suite à l'application de la loi Macron que dans une réflexion que je mène sur l'avenir de l'activité de ma société. Ainsi, l'origine de la thèse réside dans ce que j'appellerai « une problématique issue du terrain ». Si l'origine de la problématique ne semble, « à ce moment de ma réflexion », ne faire aucun doute, à quoi m'intéresser ? Au notaire ? Aux notaires ? À la profession dans son ensemble ? Quelle est vraiment la problématique managériale par elle-même ?

2.5. Notaire : une fonction avant d'être une profession

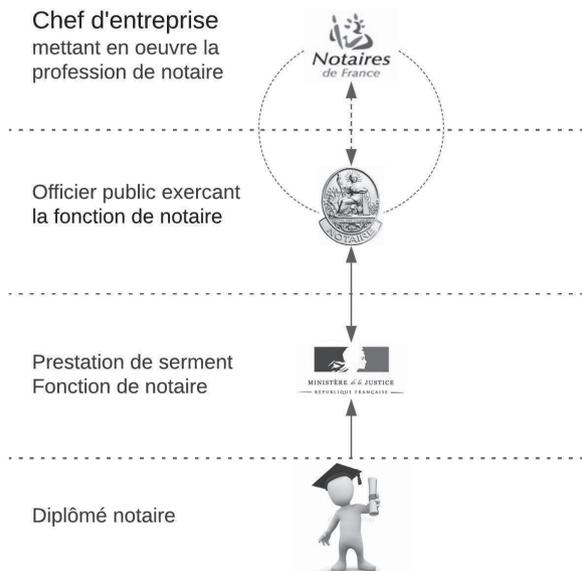
Quand on parle d'un notaire, on pense naturellement à la profession de notaire, c'est-à-dire à l'ensemble des personnes qui exercent cette activité : le notariat. Toutefois, nous l'avons vu, l'exercice de cette profession est réglementé : la loi définit³² et encadre cette activité. Cela signifie que, pour être notaire, il faut rentrer dans le cadre de cette réglementation. Si notre recherche porte sur une problématique managériale impactant « le notaire », il nous faut définir ce qu'est un notaire afin de nous placer au bon niveau pour mener nos travaux.

31. <https://www.theses.fr/2002LYO2A203>

32. Décret n° 45-0117 du 19 décembre 1945 pris pour l'application du statut du notariat (<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006060428/2011-08-18/>) et ordonnance n° 45-2590 du 2 novembre 1945, relative au statut du notariat (<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006069175/2021-01-02/>).

Figure 2. Représentation des différents niveaux de la profession de notaire

Source : Auteur



Les différents niveaux de la profession de notaire étant présentés dans le schéma ci-dessus, je m'interroge : sur quelle couche mener mes travaux ? Observons les différentes strates de la profession de notaire. Tout d'abord, à la base, il est nécessaire d'être titulaire d'un diplôme spécifique. Ensuite, et c'est là toute la spécificité, un notaire est un officier public qui intervient pour le compte de l'État. Il s'assure de façon neutre et désintéressée du parfait accord entre les parties et veille à ce que celles-ci soient parfaitement informées de l'étendue de leur engagement ; puis il scelle leur accord au nom de l'État dans ce que l'on nomme un « acte authentique³³ ». Afin de pouvoir prétendre être notaire salarié ou bien titulaire d'un office, il faut préalablement avoir prêté serment devant le représentant du garde des Sceaux³⁴.

33. Nous verrons plus loin qu'il s'agit non pas véritablement d'un acte authentique, mais d'un acte en la forme authentique.

34. Le garde des Sceaux est le ministre de la Justice.

Dans le cadre de ma recherche, il ne me sera pas possible de répondre aux problématiques impactant le cœur du métier de notaire si je ne m'intéresse qu'à la profession elle-même ou au chef d'entreprise seulement. Je dois impérativement voir le notaire comme une personne qui, à la suite d'une prestation de serment devant le représentant du garde des Sceaux, exerce une fonction nécessaire à l'existence de son entreprise. Ainsi, dans ces pages, je m'intéresserai au notaire et à son cœur de métier, c'est-à-dire à sa fonction faisant de lui un chef d'entreprise mettant en œuvre la profession de notaire.

Avant d'être une profession, « notaire » est avant tout une fonction au service de l'État.

2.6. Une recherche en management stratégique

Un travail de recherche doit prendre de la hauteur et regarder loin : par ce travail, je m'oblige à prendre du recul sur ma pratique professionnelle et à réfléchir en tant que chercheur. Mon approche s'inscrit dans une démarche relevant du management stratégique. Je m'intéresse à la personne exerçant la fonction de notaire qui, par la force des choses, est chef d'entreprise et non aux chefs d'entreprise exerçant la profession de notaire : je dois m'attaquer au véritable problème plutôt qu'au symptôme, ainsi mes travaux porteront sur le « pourquoi » et non sur le « quoi ».

Je me suis logiquement interrogé : dois-je reprendre des théories et modèles existants et tenter de les appliquer à « l'avenir de la fonction de notaire » ? Je pense que faire de la stratégie dans le cadre d'une recherche doctorale ne consiste pas à reprendre le modèle d'un autre en tentant de l'adapter. Faire de la stratégie dans ce cadre, c'est prendre justement cette hauteur qui permet de voir « par-dessus », de voir plus loin, de rendre complexes des choses qui auparavant paraissaient simples, de créer du savoir en partant de connaissances acquises de façon parfois empirique : la connaissance par elle-même n'apporte rien et ne résout durablement aucune problématique. Ainsi, je ne peux faire ce que je considère comme étant de la stratégie au sens premier en mobilisant des auteurs issus du champ de la stratégie mais, au contraire, comme nous le verrons dans les prochaines pages, en

mobilisant d'autres disciplines : je dois avoir une approche différente, disruptive, quitte à ce qu'elle dérange. Nous soutiendrons et argumenterons notre démarche. Nous nous intéresserons au notaire et non aux notaires. Notre recherche porte sur la fonction et non la profession ; nous ne traiterons donc pas la question sous l'angle de la sociologie des professions, par exemple, ou bien en parlant des professions réglementées au sens large, mais bel et bien, et uniquement, sous l'angle de la fonction qui est la condition nécessaire à l'exercice de la profession.

Mettre en place une réflexion stratégique, être stratège, ce n'est pas répondre à la question « comment mener ses troupes à la guerre », car il s'agirait là seulement d'une tactique : c'est prendre de la hauteur, réfléchir à ce qui est à l'origine de la bataille, aux raisons de cette bataille et bien entendu définir l'objectif à atteindre.

Mon objectif est d'aider le chef d'entreprise notaire à faire face à l'incertitude managériale qu'il rencontre.

2.7. Ma posture épistémologique

J'ai fait le choix de ne pas rédiger un chapitre de plusieurs pages sur ma posture épistémologique. Je pense, en effet, qu'il ne s'agit pas d'un point à traiter au début de la thèse, dans la partie méthodologique, afin de l'écartier par la suite. La conduite de ma recherche et la façon dont je vais m'y prendre pour créer de la connaissance sont la résultante de mon cadre épistémique. J'attache autant d'importance à la façon dont je crée de la connaissance par ma représentation du monde qu'à la connaissance que je vais créer : l'un ne va pas sans l'autre.

Ma posture épistémologique est à mes yeux la partie fondamentale de ma recherche.

Aussi, j'ai commencé ma réflexion en prenant tout d'abord en compte que la proximité professionnelle, et parfois amicale, que j'entretiens avec les notaires est de nature à me conduire à un possible biais de confirmation ou de croyance qui viendrait fausser mes travaux. Scheidegger, Desponds et Dompnier (2012, p. 6)

écrivent ceci : « Si le chercheur dispose d'une hypothèse forte sur l'existence d'une norme d'internalité, cette connaissance préalablement activée peut l'amener à préférer certaines explications internes particulièrement à même de lui permettre de confirmer son hypothèse. Inversement, il peut être amené à rejeter certaines explications externes qui seraient susceptibles de l'infirmier. »

Il me faut impérativement prendre le recul nécessaire.

À ce stade de ma réflexion, je suis pris par un déferlement de questions s'entremêlant : je pense et je m'observe penser. J'en viens à m'interroger sur ce qu'est la pensée et d'où provient cette pensée. Je me dis que la pensée est la résultante du fonctionnement de mon cerveau qui interconnecte plusieurs idées et concepts entre eux.

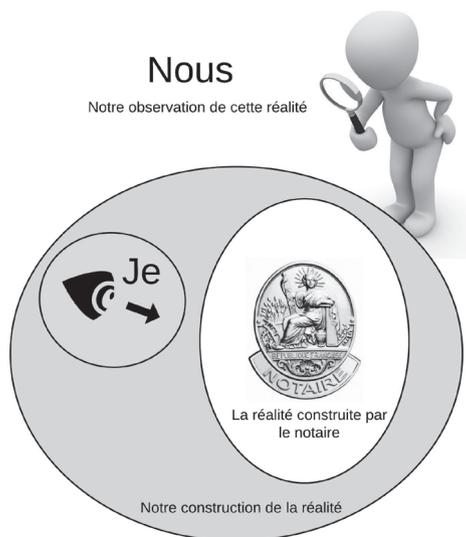
J'ai conscience que la réalité n'est qu'une invention de notre esprit nous permettant de représenter le monde qui nous entoure, elle sert de base à ce que nous croyons savoir. Dès lors, je peux dire que ce que nous croyons savoir n'est qu'une construction me paraissant réelle, mais qui ne l'est peut-être pas. À ce stade, j'ai acquis une certitude : celle que nos connaissances reposent sur des savoirs que nous nous sommes construits.

Je ne souhaite pas avoir une approche dogmatique en produisant une connaissance pour flatter mes croyances ou convictions. Je ne peux me dispenser, en tant que chercheur, d'un travail d'auto-réflexion. J'ai parfaitement conscience que la façon dont je produirai ma recherche sera aussi importante que les résultats eux-mêmes. Je dois prendre du recul par rapport à ce que j'observe au quotidien : il me faut faire preuve de discernement. J'utiliserai donc dorénavant le « nous » dans les développements de cette thèse, me permettant d'analyser mes observations avec la distance nécessaire et de faire preuve d'un esprit critique³⁵.

35. « Critique » s'entend bien entendu ici au sens premier, c'est-à-dire l'art du discernement.

Figure 3. Notre représentation de la réalité

Source : Auteur



28

Nous remettons en cause ce que nous considérons aujourd'hui comme acquis. Nous reconstruirons ce qui nous semble actuellement être (une) la vérité pour voir le monde d'une façon différente. Nous ne regarderons pas les choses qui nous entourent pour leur finalité, mais à travers les conséquences et les raisons qui ont poussé à leur existence.

Notre posture épistémologique est constructiviste.

2.8. La contribution attendue

Notre approche stratégique repose sur une approche transdisciplinaire autour de la fonction de notaire. Nous mobiliserons la sociologie, l'histoire, le droit et certains concepts issus de la théologie et de la psychologie sociale. L'incertitude est un manque d'informations sur l'avenir. Par définition, le futur est incertain. Notre thèse nous permettra d'identifier le problème stratégique et de proposer un catalogue de solutions applicables. À l'issue de notre recherche, le risque inhérent à l'avenir de la fonction de notaire ne sera pas éliminé mais davantage maîtrisé.

Notre travail a pour finalité première de permettre au notaire³⁶ de faire face à l'incertitude qu'il rencontre vis-à-vis de l'avenir de sa fonction en lui apportant une nouvelle vision stratégique sur l'avenir de sa profession.

Nos travaux viendront aussi enrichir la littérature existante concernant la fonction de notaire et, de façon plus large, permettront d'amorcer une réflexion sur la confiance et la sécurité apportée par un acte reçu et rédigé par un officier public.

Notre apport est principalement de deux ordres :

1. Un apport managérial reposant sur des préconisations et un nouveau positionnement stratégique permettant au notaire de repenser, de façon collective, le positionnement de la fonction de notaire afin de maîtriser l'incertitude qu'il rencontre.
2. Obtenir, grâce aux sciences de gestion, une lecture différente de la pratique du droit en introduisant une nouvelle approche de la croyance rattachée de la foi apportée par l'intermédiaire de l'acte notarié en la forme authentique.

L'organisation de la recherche

Notre recherche se décompose en trois parties :

1. Une réalité différente ;
2. À la source du problème ;
3. Un retour à la confiance.

Dans la première partie, « Une réalité différente », nous observerons comment est construit le monde réel du notaire. Pour ce faire, nous aurons une approche inductive afin de faire immerger la problématique et la question de recherche depuis notre terrain de recherche. Dans la phase exploratoire, réalisée avec des entretiens semi-directifs, nous regarderons comment le notaire se perçoit en lui posant la question de départ : « Quel est l'impact de la loi Macron sur votre étude ? » Puis, nous procéderons, grâce à une méthodologie d'analyse mixte, à une observation reposant tout d'abord sur une approche qualitative, afin de faire

36. Nous utilisons volontairement ici le singulier et non le pluriel.

apparaître des concepts, puis sur une analyse quantitative qui permettra de faire ressortir les oppositions existantes entre ces différents concepts. Enfin, une approche itérative entre la phase exploratoire et une recherche dans la littérature nous permettra de faire apparaître la problématique et la question de recherche.

Dans la deuxième partie, « À la source du problème », nous voyagerons dans le temps grâce à la construction d'un récit socio-historique. Nous chercherons à cerner l'évolution de la fonction et de la profession de notaire au cours de la période allant de la construction du royaume de France jusqu'au 17 avril 2020³⁷ correspondant au confinement imposé par la Covid-19 et à l'autorisation de l'acte notarié avec comparutions à distance.

Dans la troisième partie, « Un retour à la confiance », nous formulerons une hypothèse pouvant expliquer l'origine de la problématique. Nous utiliserons cette fois-ci un cheminement logique pour comprendre l'évolution du rapport au droit et à l'acte notarié. Puis, nous nous interrogerons pour comprendre la finalité de la fonction de notaire et la causalité de l'acte notarié en la forme authentique par sa fonction.

Nous terminerons, enfin, en répondant à la question de recherche et en apportant, lors de la conclusion finale, notre contribution stratégique pour l'avenir de la fonction de notaire *via* des apports théoriques et managériaux.

37. La date est parfaitement due au hasard et correspond à notre envie à un instant T de fixer une borne temporelle pour achever nos travaux.