

LE TÉLÉTRAVAIL QUESTIONNE LE MANAGEMENT

L'explosion des formes de télétravail nées de l'urgence de la crise sanitaire n'a eu ni le même impact ni entraîné la même perception d'un office à l'autre. Au cœur des nouveaux défis : la poursuite d'une transition numérique qui a fait ses preuves et la mise en place de nouvelles formes de management à distance.

Par Philippe Haumont - Reportage photo de Jean-Marc Gourdon



La crise sanitaire a imposé sans limite le travail à distance au sein des offices notariaux, de gré ou de force, dans l'urgence d'un premier confinement qui avait fermé au public la porte des offices, puis d'un second qui a voulu réduire au mieux déplacements et rapprochements physiques de personnes, notaires, collaborateurs et clients. Le choc a modifié l'intention et les perceptions initiales du télétravail tel que l'accord conventionnel de 2018 l'avait encadré (caractère non obligatoire, réversible, fondé sur la volonté réciproque du salarié et de l'employeur...). Le contexte de crise en a dès lors modifié la nature, tant pour les managers que les collaborateurs. Subi et non choisi, le télétravail n'a pas joué pour tous et partout les mêmes notes de la partition. Les deux périodes de confinement ont eu des impacts différents pour l'office lyonnais

Alcaix. « Le premier épisode a renvoyé chez eux en télétravail les vingt-deux notaires et quelques collaborateurs, la majeure partie d'entre eux se retrouvant au chômage partiel, résume Adrien Alcaix. Mais tous ont souffert de l'isolement, ceux qui travaillaient comme ceux qui ne travaillaient pas », poursuit le notaire lyonnais qui assure avoir tiré avec ses associés les leçons du premier confinement pour le second, dans un contexte réglementaire assoupli, autorisant néanmoins « des venues nécessaires à l'office une ou deux fois par semaine pour imprimer ou récupérer un document, ou encore pour assurer un rendez-vous de signature à distance ».

Le second épisode a donc remis en place le télétravail avec, les deux premiers jours, la limitation à une personne par bureau puis, progressivement, service par service, une réduction du nombre de présents, – « parmi nos 85 collaborateurs, seuls deux ou trois demandaient à télétravailler », confie Adrien Alcaix – pour atteindre finalement l'objectif « civique, social et sanitaire » de maximiser le travail à distance tel que fixé par les associés.

APRÈS L'URGENCE

Judith Régnier, notaire à Paris, n'oubliera pas le stress du premier confinement et les inquiétudes qui ont persisté en saison 2,

« tant chez les collaborateurs que chez les notaires », par exemple la crainte de perdre leur emploi pour certains collaborateurs. « Nous avons donc décidé de limiter au maximum la précarité en restituant un bureau initialement prévu pour nous

agrandir, nous avons tout fait pour maintenir l'emploi. » Judith Régnier évoque aussi « la perte subite de toute vie sociale lors du premier confinement », qui avait d'ailleurs conduit à la mise en place d'un groupe WhatsApp « pour se

dire bonjour le matin, comme quand on arrive à l'office ». « Quand le télétravail est souhaité, c'est une chose. Imposé, c'en est une autre », résume la notaire parisienne qui constate qu'il ne suffit pas « d'être au top niveau en équipements,



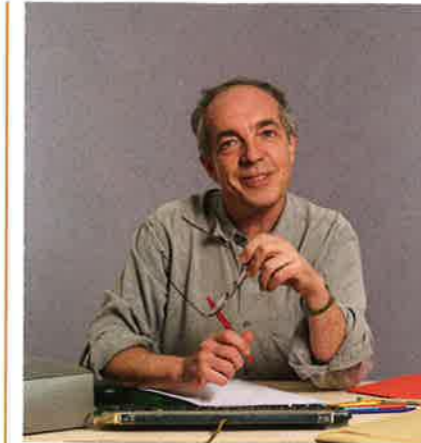
C'est une certaine vision du management qui définit le cadre du télétravail et non l'inverse

il faut l'être aussi pour l'humain, et ce n'est pas aussi simple ».

Corinne Feuillet, notaire à Saint-Quentin (Aisne) et présidente de la chambre interdépartementale des notaires de Picardie, a vu son office se tirer sans trop de bleus des confinements Covid-19. L'épreuve fut pourtant rude. Les équipes en sont sorties « rincées : les clients, les collaborateurs, les confrères, être là, assurer le service du notariat, être forts, ne pas fléchir, rassurer même si on ne l'est pas... », raconte Corinne Feuillet. À la sortie du confinement, « le retour dans les bureaux s'est fait dans un calme assourdissant, le temps était suspendu, comme irréel ». Et si le travail à distance n'a pas été rejeté par les équipes de cet office, « il restera pour l'instant l'exception et non la règle », affirme la notaire de Saint-Quentin. « Nous y restons toutefois attentifs et ne fermons pas la porte à ces nouvelles formes d'organisation. »



La chambre interdépartementale des notaires de Picardie a fermé en urgence ses bureaux lors du premier confinement après avoir mis tout son personnel soit en télétravail, soit au chômage partiel. Elle a dû réorganiser tous ses services pour rester au plus près des notaires de la compagnie et les soutenir. Les commissions ont planché sur la transition numérique, la relation avec les médias, les partenaires et les clients, le tout en visioconférence. « Il fallait absolument rassurer les clients, résume Corinne Feuillet, montrer que les notaires restaient présents, et que, même confinés, les dossiers, eux, ne l'étaient pas. » Une sorte de bouillonnement pousse l'instance à répondre à toutes les questions, aider à la mise en place du télétravail,



développer l'acte à distance, tenir des formations en visioconférence, en un mot « se réinventer, selon la présidente, pour tenir la position ».

RESPONSABILITÉS ET BONNES PRATIQUES

Le télétravail était expérimenté depuis quelque temps chez Marjolaine Nourissat-Gonthier, dans l'office de Dijon (Côte-d'Or) qui, avec deux autres offices de Beaune et Dole, compose la SPFPL Legatis (lire NVP n° 337). Mais ici, malgré les épreuves traversées et le sentiment d'isolement né du premier confinement, sans doute aussi parce que le chômage partiel n'a été sollicité qu'à la marge, ce qui avait apaisé les craintes, de nombreuses

demandes de collaborateurs sont apparues pour pérenniser le télétravail. « Nous avons voulu prendre du recul avant d'accéder éventuellement à ces souhaits, explique Marjolaine Nourissat-Gonthier. Nous ne voulions pas confondre le télétravail en temps de crise et les règles qui s'appliquent dans une perspective de long terme. »

Ce qui a entraîné pour l'office dijonnais, dans la foulée du premier déconfinement, la rédaction d'une charte du télétravail et sa signature par les représentants du personnel, « une charte de bonnes responsabilités et de bonnes pratiques » qui limite le travail à distance à deux jours par semaine et comprend de nombreuses clauses, entre autres sur les horaires, les rendez-vous réguliers d'évaluation, la présence aux réunions ou les aspects sanitaires. Quant aux critères retenus pour accéder à une demande de télétravail, outre des raisons de santé ou de distance du domicile, ils reposent largement sur la personnalité du requérant, sa réactivité, son autonomie, et restent à l'appréciation du manager de chaque équipe pour que celle-ci ne souffre pas de l'éloignement de son collaborateur.

RENFORCER LA COHÉRENCE

L'office lyonnais d'Adrien Alcaix s'est lui aussi interrogé sur les critères à appliquer pour organiser le télétravail et faire en sorte qu'il « ne soit pas vécu comme une

MANAGEMENT, APPRENDRE LE DISTANCIEL À DISTANCE

Signe des temps, et parce que gérer à distance, cela s'apprend, le livret management 2021 du CSN propose aux offices et aux instances des formations encore plus axées sur le travail, le management et la relation clients à distance. « En matière de développement des compétences, deux grands besoins ont été identifiés, résume Virginie Thevaux, directrice de la Qualité et du Management. L'animation du collectif de travail et la communication interne, d'une part, l'organisation du travail et le suivi de sa réalisation à l'aide d'un management par objectifs, d'autre part. » Les formations, outils et ateliers composent en 2021 une offre intégralement conçue en distanciel, notamment au moyen de la visioconférence. Ces prestations à distance, expérimentées en 2020 dans un contexte de crise pour soutenir la profession, ont fait leur preuve.

Portail Real et site management.notaires.fr

► *sanction*», un sentiment qui a dominé après la dureté du premier confinement. « Dans ce climat d'anxiété généralisée, nous avons dû rassurer tout le monde, multiplier les mails et les échanges, démentir certaines rumeurs de licenciement, expliquer, informer, maintenir et renforcer la cohésion », affirme Adrien Alcaix. Le recrutement récent d'un responsable aux ressources humaines est tombé à pic pour assurer une descente d'information améliorée, la plus efficace et rapide possible « pour que nos collaborateurs se sentent moins éloignés des prises de décision ». Le télétravail reste un chantier sur lequel « on a clairement envie d'avancer, reconnaît Adrien Alcaix, mais à condition de cadrer le sujet, de le concevoir comme une évolution nécessaire et souhaitée vers des modes de travail plus autonomes ».

« C'est une certaine vision du management qui définit le cadre du télétravail et non l'inverse », confirme Marjolaine Nourissat-Gonthier.



LE MANAGEMENT INTERPELLÉ

L'explosion du recours au travail à distance, la multiplication des échanges et leur dématérialisation à l'occasion des confinements ont conduit à s'interroger partout sur la transition numérique, l'équipement informatique des offices, les réseaux, les process, le management, les compétences. Prenant l'exemple du zéro papier, Adrien Alcaix note qu'en « accroissant les besoins en matière de numérisation, le confinement a permis d'avancer dans la transition numérique ». Dans l'office de Judith Régnier, on a mis à profit le second épisode de la crise sanitaire, moins stressant, « pour scanner tous les courriers à l'accueil avant de les placer dans le dossier commun consulté chaque jour par les clerks ». Même scénario chez Marjolaine Nourissat-Gonthier, où le zéro papier engagé depuis quelques années a « franchi une nouvelle étape dans la

dématérialisation. Les quelques courriers arrivant toujours, notamment en droit de la famille, sont désormais scannés. Plus un papier ne se balade dans l'office ».

ANIMER À DISTANCE

Qu'il soit subi, choisi, souhaité, imposé, encadré, réglementé, le télétravail réorganise les process et redistribue les cartes du management. « Manager à distance repose sur la confiance, résume Virginie Thevaux, directrice de la Qualité et du Management au CSN. Les postures et pratiques managériales sont d'autant plus importantes en télétravail qu'il n'y a pas l'interaction directe de la présence physique. » Il faut apprendre à animer à distance, à communiquer différemment, à évaluer autrement le travail et la performance « pour mettre en place un cadre favorable qui valorise l'activité réelle ». |



LE SAUT NUMÉRIQUE

Généralisant le travail et les échanges à distance, la crise sanitaire a poussé les offices à réaliser un saut numérique spectaculaire. Plus de 30 000 postes ont basculé en télétravail en quelques mois, un nombre multiplié par dix. Concernant la visioconférence, passée en version Cloud, le groupe ADSN a dénombré en octobre 2020 près de 20 000 réunions à distance d'une durée de plus de trente minutes, un taux d'usage mille fois supérieur à ce qu'il était avant le premier confinement. « L'équipement des notaires en visioconférence a progressé de 50 % en 2020 », relate Didier Rossignol, président du directoire du groupe ADSN, qui observe au passage que « dès le premier confinement, le notariat a pu continuer à exercer ses missions, à la différence de certains de ses partenaires ». Une sorte de baptême du feu réussi qui illustre, selon Didier Rossignol, « la réalité de l'avance de la profession dans la transition numérique ». « Si certains avaient encore des doutes, poursuit Didier Rossignol, la crise sanitaire aura démontré de manière très concrète les bienfaits du virage numérique et de l'investissement consenti. »