



Ressources documentaires pour construire une séquence pédagogique en lien avec la problématique :

Le marché du travail a-t-il une influence sur la gestion des ressources humaines d'un office ?

Présentation :

Actuellement, le marché du travail notarial est sous tension : la demande des études notariales est supérieure à l'offre des candidats. Il apparaît pertinent de faire comprendre aux étudiants de BTS CJD la notion du marché du travail et le mécanisme de fixation des salaires en tenant compte des dispositions légales et conventionnelles en la matière.

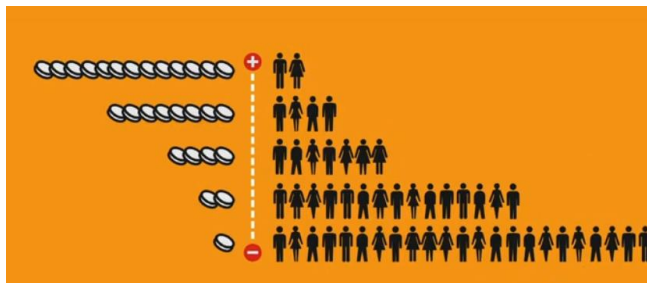
Des solutions sont mises en œuvre par les notaires pour faire face à ces difficultés de recrutement tout en s'adaptant aux mutations plus globales du travail avec le numérique, l'évolution des métiers et des compétences.

Ainsi, le marché du travail a des conséquences évidentes sur la gestion des ressources humaines. Cependant d'autres facteurs impliquent de concilier les besoins en personnel avec les impératifs liés à l'activité des offices notariaux.

I. Notions et situations du marché du travail

Document 1 : Le marché du travail

Vidéo Citéco (durée : 5,52 min) : [Le marché du travail | Citéco \(citeco.fr\)](https://citeco.fr/)



Intérêts didactiques :

Poser les bases conceptuelles pour traiter cette problématique.

Notions :

- Population active, facteur travail.
- Le marché du travail et ses composantes.
- Fixation du prix = le niveau de salaires selon la situation de plein emploi ou de chômage.
- Segmentation du marché du travail.
- Compétences des salariés.
- Conséquences de l'innovation sur le marché du travail.
- Décisions de l'État pour lutter contre le chômage et la pauvreté : trois modèles présentés.

Intérêts pédagogiques :

Vidéo courte et illustrative : facilite la compréhension, suscite les échanges et le débat notamment autour des 3 modèles présentés.



Transversalités avec les blocs de compétences 5 et 6 : communication en langue vivante étrangère anglaise. Travail collaboratif à partir d'une vidéo :

Le combat du siècle : Keynes vs Hayek

Vidéo de 10 minutes en anglais qui présente les arguments de John Maynard Keynes et de Friedrich Hayek pour créer de l'emploi et soutenir la croissance économique.

[Le combat du siècle: Keynes vs Hayek - RAP Round 2 - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)



Document 2 : La pénurie de main-d'œuvre

Newsletter Brief.éco, 22 septembre 2021, extraits

La Banque de France a alerté la semaine dernière sur les fortes difficultés de recrutement auxquelles sont confrontées les entreprises en France. Difficiles à mesurer, les pénuries de main-d'œuvre ont des causes variées qui peuvent être en partie traitées par des politiques publiques adaptées. [...]

Ce qu'est la pénurie de main-d'œuvre

La pénurie de main-d'œuvre correspond à une situation dans laquelle le marché du travail ne parvient pas à ajuster l'offre de travail à la demande de travail, la première étant inférieure à la seconde. Il ne faut pas confondre le « sentiment de pénurie », par exemple celui ressenti par une entreprise qui ne parvient pas à recruter parce qu'elle propose un salaire inférieur à celui du marché, avec la véritable pénurie de main-d'œuvre, explique le Cirano, un centre de recherche canadien. La pénurie survient lorsque plusieurs critères se cumulent, tels qu'un taux de chômage faible dans la profession en question et une augmentation importante des salaires dans ce même métier. Dans un article publié en 1998 aux États-Unis, les économistes Malcolm Cohen et Mahmood Zaidi notent qu'un pays au taux de chômage élevé peut connaître des pénuries de main-d'œuvre, mais que celles-ci se concentrent seulement dans une région, un secteur ou un métier particulier.

Mesurer la pénurie

Dans leur article, Malcolm Cohen et Mahmood Zaidi précisent que « contrairement au taux de chômage », il n'existe pas un mode de calcul accepté à l'échelle internationale « pour mesurer la pénurie de main-d'œuvre ». Cependant, plusieurs indicateurs permettent d'évaluer les tensions sur le marché du travail. En France par exemple, l'institut national de statistiques Insee mesure chaque mois les difficultés de recrutement, correspondant à la proportion d'entreprises déclarant rencontrer des difficultés pour recruter. L'Insee a également mis au point un « indicateur de pénurie de main-d'œuvre ». Celui-ci est défini comme la proportion d'entreprises signalant être empêchées de développer leur activité comme elles le souhaiteraient en raison d'un manque de personnel.

Différentes causes

Cette année, en France, les métiers du BTP et de l'action sociale (aides à domicile et aides ménagères) présentent les plus fortes difficultés de recrutement, selon une enquête publiée en mai par Pôle emploi. La restauration peine aussi à recruter. Dans ces métiers en tension, « il y aura forcément des augmentations » de salaire « l'année prochaine », a déclaré fin août Geoffroy Roux de Bézieux. Outre l'attractivité du poste et le niveau du salaire, les pénuries de main-d'œuvre peuvent également provenir d'un manque de compétences. Dans une étude publiée en 2020, la Dares, le service des statistiques du ministère du Travail, cite le secteur informatique où « le déficit de main-d'œuvre est difficile à combler sans formation ». La pénurie peut aussi relever d'une inadéquation géographique entre les demandeurs d'emploi et les emplois à pourvoir. Les difficultés de recrutement peuvent enfin provenir des critères des employeurs, comme le souligne le professeur de sociologie Marc Zune. Dans un article publié en 2014, il note que les grandes entreprises, qui « ont des attentes réalistes par rapport au marché du travail », ont moins de difficultés à recruter que « les patrons de PME qui s'attendent à ce que les candidats leur ressemblent dans leur esprit entrepreneurial ».

Aides à la mobilité et à la formation

Face à la pénurie de main-d'œuvre, les entreprises peuvent augmenter les salaires, mais aussi changer leurs critères d'embauche ou faire appel à l'immigration, détaille le Cirano. Des politiques publiques peuvent également être menées, par exemple en matière de mobilité géographique. Ainsi, Action Logement, un organisme animé par les partenaires sociaux, propose sous certaines

conditions une aide au déménagement de 1 000 euros pour les personnes ayant trouvé un nouvel emploi ou souhaitant se rapprocher de leur lieu de travail. Le gouvernement a par ailleurs lancé sur la période 2018-2022 un « plan d'investissement dans les compétences ». Doté de 15 milliards d'euros, il vise à « former 1 million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et 1 million de jeunes éloignés du marché du travail » en particulier pour « répondre aux besoins de recrutement des entreprises, notamment pour des métiers en tension ».

Intérêts didactiques :

Présente une situation de déséquilibre du marché du travail : la pénurie de main-d'œuvre.

- Indicateur pour mesurer les tensions sur ce marché et indicateur retenu pour évaluer la pénurie de main-d'œuvre.
- Les causes qui peuvent expliquer cette situation : salaires, attractivité des postes, manque de compétences, inadéquation géographique, critères employeurs, ...
- Les solutions des entreprises et de l'État.

Pistes pédagogiques :

1-Relever des informations pour :

- Caractériser la pénurie de main-d'œuvre.
- Distinguer les causes et solutions pour remédier à ce déséquilibre.

2-Rédiger un écrit argumenté et structuré pour répondre à la question suivante : les entreprises sont-elles les principaux agents économiques concernées par la pénurie de main-d'œuvre ?

Document 3 : L'essentiel sur... le chômage

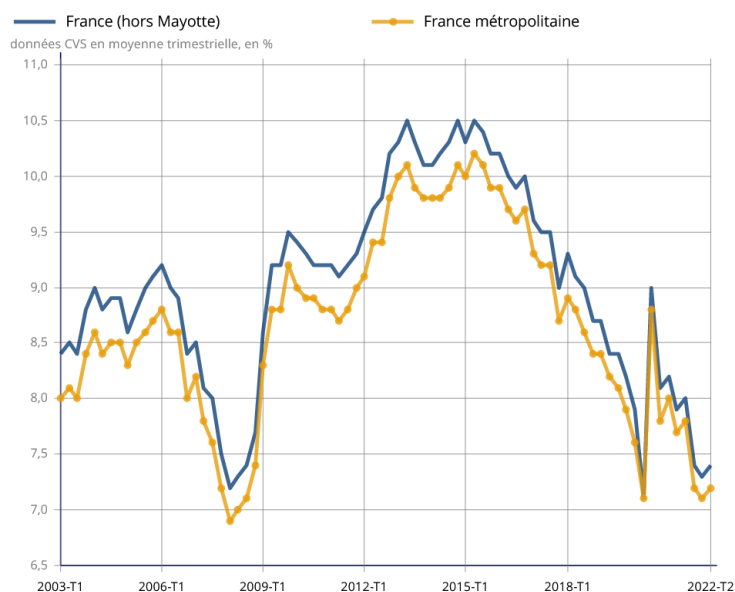
L'INSEE, chiffres-clés du 12 août 2022, extraits. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4805248>

L'essentiel sur... se compose de données clés, d'un jeu de questions-réponses apportant des éclairages plus spécifiques, de précisions méthodologiques et des liens vers des publications de l'Insee ou d'autres organismes pour aller plus loin.

1. Combien y a-t-il de chômeurs en France ?

Au deuxième trimestre 2022, le nombre de chômeurs au sens du BIT augmente de 29 000 par rapport au trimestre précédent, à 2,3 millions de personnes. Le taux de chômage au sens du BIT est ainsi quasi stable (+ 0,1 point) à 7,4 % de la population active en France (hors Mayotte), retrouvant le même niveau qu'au quatrième trimestre 2021. Il est inférieur de 0,5 point à son niveau du deuxième trimestre 2021 et de 0,8 point à celui d'avant la crise sanitaire (fin 2019).

Taux de chômage au sens du BIT



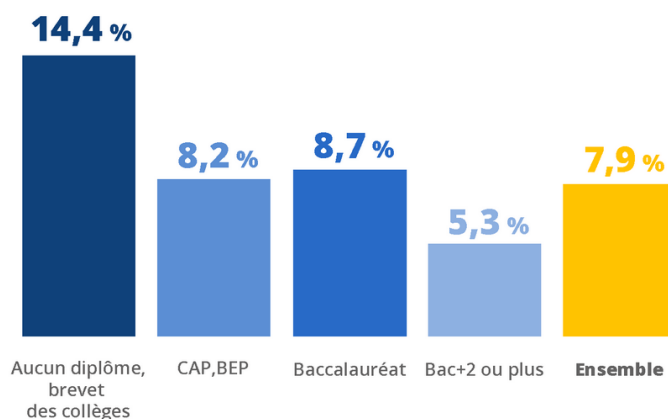
2. Qui est le plus touché par le chômage ?

Le taux de chômage des jeunes est nettement supérieur à celui du reste de la population. En 2021, il atteint 18,9 % en moyenne sur l'année chez les 15-24 ans, contre 7,1 % chez les 25-49 ans et 5,7 % chez les 50 ans ou plus. Le taux de chômage est calculé au sein des seuls actifs. Or, avant 25 ans, la plupart des jeunes sont encore en études et peu sont donc actifs. Rapportée à la population totale, la part des chômeurs parmi les 15-24 ans (7,5 %) se rapproche de celle mesurée parmi les 15-64 ans (5,8 %).

En 2021, le taux de chômage des hommes (8,0 %) est proche de celui des femmes (7,8 %). Avant la crise économique de 2008-2009, le taux de chômage des hommes était nettement inférieur à celui des femmes. Entre 2012 et 2016 au contraire, il était devenu légèrement supérieur.

Le taux de chômage est plus élevé pour les moins diplômés. En 2021, il atteint 14,4 % pour les actifs ayant au plus le brevet des collèges, contre 5,3 % pour ceux diplômés du supérieur. Il se situe à un niveau intermédiaire pour les titulaires d'un BEP ou CAP (8,2 %) ou du baccalauréat (8,7 %).

Taux de chômage par niveau de diplôme en 2021



Intérêts didactiques :

- Présentation d'une autre situation de déséquilibre du marché du travail : le chômage.
- Évolution du taux de chômage et données chiffrées sur les populations touchées par le chômage.

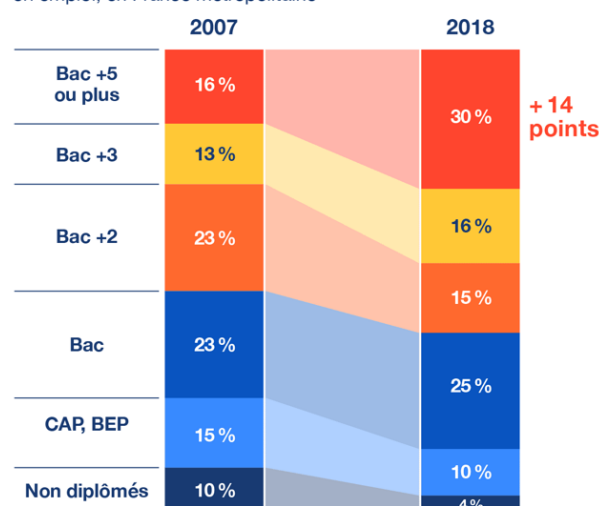
En complément :

Document 4 : Les diplômes des jeunes en emploi

Source Dares, publication Brief éco, 17 novembre 2021.

Entre 2007 et 2018, en France, les jeunes ayant terminé leurs études et trouvé un emploi sont de plus en plus diplômés. Sur cette période, la part des titulaires d'un bac +5 ou plus a presque doublé.

Part en % des jeunes récemment sortis des études, en emploi, en France métropolitaine



brief.eco | avec WEDODATA

Source : Dares

Document 5 : La bourse d'emplois du notariat

Notaires de France, <https://bourse-emplois.notaires.fr/accueil>



Pistes pédagogiques :

- 1- A partir du document 3, analyser les données chiffrées liées au taux de chômage.
- 2- Il peut être intéressant d'établir un lien entre les données de la DARES (document 4) et les poursuites d'études des anciens étudiants de BTS CJN et/ou leur insertion professionnelle.
- 3- A partir du site internet présenté dans le document 5, rechercher 3 annonces d'emplois portant sur des postes différents et relever les critères des employeurs afin d'établir un lien, ou non, avec les informations repérées dans le document 2.

Notions mobilisées : marché du travail et ses composantes, situations de marché, facteur travail, capital humain.



Transversalités avec les autres problématiques de ce bloc :

- Les notaires : officiers publics ou chefs d'entreprise ?
- Le marché des prestations notariales est-il concurrentiel ?

II. La fixation du salaire

Document 6 : le SMIC en quatre questions

Vie publique, actualisation 1^{er} août 2022, <https://www.vie-publique.fr/questions-reponses/281551-le-smic-en-quatre-questions>

Le SMIC est le salaire minimum interprofessionnel de croissance. Un salarié majeur ne peut pas être rémunéré en dessous de ce salaire. L'évolution du montant du SMIC dépend de plusieurs indices, notamment celui des prix. Depuis le 1^{er} août 2022, le SMIC est de 11,07 euros bruts de l'heure, soit 1 678,95 euros brut par mois (pour un temps plein).

Après une augmentation automatique de 0,9% le 1^{er} janvier 2022, puis une revalorisation de 2,65% au 1^{er} mai 2022, le SMIC augmente d'environ 26 euros nets par mois à partir du 1^{er} août 2022. C'est une hausse directement liée à l'inflation.

Quand le SMIC a-t-il été instauré ?

La loi du 11 février 1950 a instauré un salaire minimum national interprofessionnel garanti (SMIG) pour relancer la consommation et lutter contre la pauvreté. La loi prévoit aussi la libre négociation des conventions collectives. Ce salaire est fixé par le gouvernement. Un décret du 23 août 1950 met en place un salaire horaire minimum de 64 francs (78 francs de l'heure à Paris). Le SMIG est indexé sur la hausse des prix en 1952. Il est revalorisé uniquement en fonction de l'inflation.

Avec la loi du 2 janvier 1970, le SMIG est remplacé par le SMIC : le salaire minimum interprofessionnel de croissance. Il est désormais revalorisé sur la base de la hausse des prix et la hausse du salaire moyen. L'objectif est de rapprocher la progression du salaire minimum du salaire moyen des salariés.

Comment le SMIC est-il revalorisé ?

Le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) est revalorisé selon trois modalités :

- Une revalorisation automatique chaque année au 1^{er} janvier. L'évolution du SMIC tient compte de l'inflation pour les 20% des ménages ayant les revenus les plus faibles et de la moitié du gain de pouvoir d'achat du salaire horaire moyen des ouvriers et des employés (SHBOE) ;
- Une revalorisation en cours d'année si l'indice des prix à la consommation augmente d'au moins 2% par rapport à l'indice constaté lors de la dernière évolution du montant du SMIC ;
- Un "coup de pouce" décidé par le gouvernement, en dehors de l'indice des prix (aucune hausse supplémentaire à la revalorisation mécanique n'a eu lieu depuis juillet 2012).

Pour en savoir plus sur le montant du SMIC ces dernières années, l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) propose d'ailleurs en ligne les chiffres de l'évolution du SMIC de 1980 à 2021.

Plus de 70 ans après sa création, ce salaire minimum est-il efficace ?

Le SMIC fait l'objet de débats.

Certains acteurs, les syndicats notamment, estiment que le salaire minimum est utile (accompagné d'autres outils) pour accéder à un niveau de vie décent, à condition que son montant soit suffisant. Ils jugent la revalorisation automatique insuffisante et demandent une revalorisation sous forme de "coup de pouce".

D'autres, comme le Groupe d'experts SMIC dans son rapport de novembre 2020, sont opposés à une hausse du SMIC, considérée comme défavorable à l'emploi. Ces experts estiment le salaire minimum "inadapté pour réduire la pauvreté laborieuse". Le Groupe préconise de supprimer tout ou une partie des termes de la revalorisation automatique du SMIC (l'inflation et la moitié du pouvoir d'achat du SHBOE).

Document 7 : le SMIC

Service public.fr, actualisation 1^{er} août 2022, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2300>

Pour connaître les montants du SMIC (brut, net, horaire, mensuel, annuel) pour les majeurs et les mineurs.

Smic	Montant brut	Montant net (déduction des cotisations salariales)
Smic horaire	11,07 €	8,76 €
Smic mensuel	1 678,95 €	1 329,05 €
Smic annuel	20 147,40 €	15 948,71 €

Pour compléter et diversifier les supports :

Document 8 : T'as capté ? – le salaire minimum

Vidéo Citéco, durée 3min16, <https://www.citeco.fr/t-as-capte/episode-13>



Intérêts didactiques :

- Dispositions légales relatives au salaire.
- Notion de SMIC, montants actualisés, revalorisation.

Document 9 : la convention collective nationale du notariat du 16 décembre 2021

Légifrance, titre IV – Rémunérations, articles 14 et 15

https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000005635092

Règles applicables pour la formation du salaire et les critères qui déterminent les catégories et niveaux des salariés du notariat.

Extraits :

Article 14

Salaires minima

14.1. Accord annuel

Les partenaires sociaux doivent se réunir, chaque année dans la première quinzaine de février, afin de fixer la valeur du point au 1^{er} janvier et son évolution au cours de l'année civile, en se référant à tous éléments capables de permettre une évaluation du pouvoir d'achat.

Les nouveaux salaires prennent effet aux dates arrêtées pour la modification de la valeur du point

Article 15

Classifications

15.1. Critères

La classification des salariés des offices notariaux est fondée sur le principe des critères classants. Cette classification tient compte de l'évolution de la profession et de la qualification requise pour assumer les fonctions déterminées par le contrat de travail. [...]

La classification comporte trois catégories :

- les employés ;
- les techniciens ;
- les cadres.

Chacune de ces trois catégories comporte plusieurs niveaux. À chacun d'eux est affecté un coefficient plancher en fonction duquel l'employeur et le salarié déterminent, d'un commun accord, le coefficient de base devant servir à la détermination du salaire de base en multipliant ce coefficient par la valeur attribuée au point de salaire.

Lors de toute embauche d'un salarié, un contrat de travail par acte écrit fixe le contenu de son travail et le coefficient qui lui est attribué. [...]

Les critères de classement sont :

- le contenu de l'activité ;
- l'autonomie dans le cadre du travail effectivement réalisé ;
- l'étendue et la teneur des pouvoirs conférés (du T.2 au C.4) ;
- la formation ;
- l'expérience.

L'énumération ci-dessus ne constitue pas une hiérarchie des critères. [...]

Avenant n°45 du 17 février 2022 relatif aux salaires au 1^{er} mars 2022

Légifrance,

https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000045954003/?idConteneur=KALICONT00005635092&origin=list

Valeur du point et salaires mensuels par catégories et niveaux.

Catégories	Niveaux	Coefficients	Salaires mensuels	
			1er mars 2021 point à 14,34 €	1er mars 2022 point à 14,71 €
Employés	E2	115	1 650	1 692
	E3	120	1 721	1 766
Techniciens	T1	132	1 893	1 942
	T2	146	2 094	2 148
	T3	195	2 797	2 869
Cadres	C1	220	3 155	3 237
	C2	270	3 872	3 972
	C3	340	4 876	5 002
	C4	380	5 450	5 590

Revalorisation au 1^{er} octobre 2022

Intérêts didactiques :

- Dispositions conventionnelles relatives au salaire.
- Convention collective du notariat avec ses spécificités professionnelles.
- Rôle des partenaires sociaux.

Piste pédagogique :

Consulter la convention collective nationale du notariat afin d'appliquer les critères de classification et évaluer le salaire de base pour les postes publiés dans les annonces d'emplois sélectionnées précédemment (la bourse d'emplois du notariat : <https://bourse-emplois.notaires.fr/accueil>).

Notions mobilisées : dispositions légales et conventionnelles relatives au salaire, SMIC, convention collective.

III. Activité notariale et marché du travail : quels constats ?

Document 10 : Le marché du travail notarial : enjeux et perspectives

Village des notaires, Jordan Belgrave, 21 février 2019, [Le marché du travail notarial : enjeux et perspectives. - Village des Notaires, actualités, management et emploi en études notariales \(village-notaires.com\)](https://www.village-notaires.com/)

Dans le notariat, la demande actuelle de candidats tend à être supérieure à l'offre, tout particulièrement dans les grandes villes, et de manière encore plus marquée depuis l'installation de tous ces diplômés qui ont bénéficié du tirage au sort. Comment les études peuvent-elles, malgré tout, trouver les profils qui leur conviennent ? Et quelles sont les options des candidats pour faire les meilleurs choix ?

La situation de l'emploi évolue vite dans le secteur du notariat. En 2017 encore, beaucoup de personnel cherchait à bouger. Un phénomène auquel la Loi Macron avait d'ailleurs fortement contribué, puisque, dans l'attente des résultats, un certain nombre de diplômés multipliait les contrats courts et les intérim pour patienter durant cette procédure qui s'allongeait. Au terme des résultats, les élus du tirage au sort ont quitté leur poste, s'ils en avaient un.

Aujourd'hui, ce moment de fébrilité passé, il devient possible de mieux cerner la situation du recrutement en études de notaire. Du côté des nouvelles études, le paysage est contrasté, puisque beaucoup d'entre elles cherchent encore une clientèle suffisante, et ne songent pas du tout à recruter. Certaines tirent leur épingle du jeu et cherchent désormais à étoffer leur structure. Pour ces études encore fragiles, l'intérim représente une option à envisager, si elles doutent de la pérennité de leurs rentrées financières. Pour les études déjà en place, une évolution majeure du recrutement tient à la prise de conscience de la nécessité de fidéliser les nouveaux entrants. Elles ont ainsi tendance à faire davantage appel aux cabinets de recrutement pour du conseil en ressources humaines, car « les notaires, souligne Louise d'Amécourt, consultante chez TeamRH, n'ont pas toujours le temps nécessaire pour se consacrer au recrutement des collaborateurs, et les cabinets sont de plus en plus perçus comme une force pour recruter les meilleurs profils et pour être conseillé, une sorte de service RH externalisé ». Les études y trouvent le moyen d'améliorer les profils des postes qu'elles ouvrent, de mieux cerner le niveau adéquat de rémunération, de mieux sélectionner les candidats en fonction de leurs qualités propres ainsi que de leur compatibilité avec le fonctionnement et l'atmosphère de l'étude.

Pour les cabinets spécialisés en recrutement et intérim, le notariat constitue quoi qu'il en soit un monde singulier. Sur un territoire donné, le bouche-à-oreille joue une grande part dans les embauches, et la plupart des candidats connaissent ou se font une idée assez précise des études existantes. « Il arrive souvent, explique Marie-Laurence Arnould, consultante chez TeamRH, qu'un candidat que je contacte connaisse la structure pour laquelle je travaille, et sache qu'elle ne lui conviendra pas, en raison de la taille par exemple. Ce qui me permet de cibler ses attentes pour un contact futur ». Le pool de candidats lui-même n'est pas aussi facile à envisager que dans d'autres secteurs. « Il y a encore quelques temps, j'avais tendance à dire que le notariat fonctionnait comme un iceberg, où la partie invisible est bien plus grande que la partie immergée. Mais les choses évoluent rapidement, notamment grâce aux réseaux sociaux. »

Des fonctions disparaissent...

Certaines fonctions ne sont presque plus demandées. Il en est ainsi du secrétariat, qui est un terme qu'on entend de moins en moins. « Il fut pourtant un temps où, explique Jean Devillaire, responsable d'agence Axxis, le diplômé notaire travaillait en binôme avec sa secrétaire, et les études

embauchaient plus facilement des secrétaires ou des assistantes venant de domaines d'activités en dehors du notariat. Maintenant, les profils recrutés sont plus pointus et le plus souvent issus du milieu juridique, et on constate que, de plus en plus souvent, les diplômés notaire gèrent eux-mêmes leurs dossiers de A à Z, sans secrétaire. »

... quand d'autres apparaissent

De nouveaux besoins émergent qui correspondent aux évolutions des marchés et des mentalités. « Un profil qu'on nous demande de plus en plus est un candidat qualifié en immobilier complexe », qui sait gérer les opérations immobilières impliquant du résidentiel et du commercial, ou des problématiques VEFA. La demande de candidats étant très supérieure à l'offre, les études ont donc tendance à faire appel à des cabinets de recrutement parce qu'ils ont du mal à trouver ces profils par leurs propres moyens.

Une autre demande qui s'est développée ces dernières années concerne le poste d'office manager, qui était jusque-là réservé à des grosses structures et qu'on voit arriver dans des études de taille moyenne. « C'est un poste assez proche de celui du secrétaire général d'une entreprise, et qui recouvre plusieurs domaines, notamment en RH, questions sociales, formation. Il offre une certaine autonomie à celui qui l'exerce et traduit une nouvelle manière de gérer les études notariales. »

Pourquoi choisir l'intérim ?

Le point de vue des employés

Du côté des employés, il est fréquent que des personnes fassent le choix de l'intérim à plus ou moins long terme. « On y trouve, indique Françoise Berthelot, dirigeante de l'agence Notarim, ceux qui veulent faire un 4/5è, ce qui est assez mal vu dans les études, ou faire un vrai 35 heures, pour des raisons familiales ou personnelles. L'intérim permet cela parce qu'on y maîtrise son volume horaire ; des gens qui sont en fin de carrière, et qui en ont assez d'être toujours au même endroit ; des retraités qui mettent leurs compétences à profit, tout en bénéficiant de ce que le régime du notariat les autorise à retomber au régime général pour cotiser davantage ; des personnes qui quittent leur étude, parce qu'ils ne s'y trouvent pas suffisamment reconnus, et qui souhaitent essayer plusieurs études avant de s'installer de nouveau pour plus longtemps ; mais aussi des jeunes diplômés qui ressentent le besoin de tourner avant de choisir leur étude, comme une sorte de compagnonnage qui va leur permettre d'expérimenter différentes compétences et différents types de structures. Car on voit parfois les études comme similaires mais, il y a en fait une grande diversité, depuis la petite étude où on touche à tout jusqu'à la grosse étude où l'on est compartimenté et spécialisé. Je m'occupe par exemple d'une grosse étude avec plus de 200 salariés qui prend toujours des intérimaires : ils y font des choses qu'on ne fait nulle part ailleurs, et c'est un vrai acquis pour ceux qui veulent découvrir toutes les facettes du notariat. »

Le point de vue des employeurs

Les raisons qui amènent une étude à recourir à l'intérim sont nombreuses. « Elles ont besoin d'un cadre pour être épaulées sur telle ou telle compétence, ou pour une surcharge de travail que les employés en place ne peuvent pas assumer ; des postes à pourvoir, pour lesquels les études passent par nous pour éviter le recrutement, parce qu'ils ne savent pas ni n'aiment trop recruter. Ils font donc fonctionner l'intérim comme un pré-recrutement, une manière de se tester avant d'envisager un contrat plus sérieux. Pour ces raisons-là, je veille à placer des intérimaires qui vont correspondre à l'esprit de l'étude et à la personnalité du ou des dirigeants, afin que tout le monde y trouve son compte. »

Document 11 : Notaires : alerte recrutement !

Le Journal du Grand Paris des Talents, janvier 2022,

<https://emploi.lejournal dugrandparis.fr/2022/01/16/notaires-alerte-recrutement/>

Conséquence d'une activité notariale qui n'a sans doute jamais été aussi intense, les études franciliennes cherchent par tous les moyens à recruter. « En France entière, elles ont actuellement besoin de 4 000 collaborateurs tous postes confondus, dont 1 500 en Ile-de-France. Et ce chiffre devrait continuer d'augmenter », indique Estelle Amram, vice-présidente de la Chambre des notaires de Paris. La loi Croissance de 2015, qui a rendu plus aisée la création d'une étude, a également eu des conséquences sur le marché de l'emploi. Le nombre d'offices enregistrés à la Chambre de Paris (Paris, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne) est passé de 263 en 2016 à 480 aujourd'hui.

Résultat, le secteur peine à recruter. Si tous les échelons d'une étude sont touchés, c'est sur le segment des collaborateurs, qu'on appelait autrefois les clerks, que le mal est le plus profond. Nicolas Delouis, notaire dans le 17^e arrondissement, confirme cet état de fait : « Si nous avions deux collaborateurs de plus, ce serait bien. Nous n'en trouvons pas, car c'est le plein emploi. De plus, beaucoup de nouvelles études se sont créées et ils ont eux aussi besoin de collaborateurs. »

Les diplômés des filières notariales – les BTS qu'il est ensuite nécessaire de former en interne, les licences professionnelles et les diplômés de l'Institut des métiers du notariat – étant en nombre insuffisant, la Chambre veut inciter à un recrutement plus large. « Nous pouvons intégrer des personnes qui ont une bonne formation juridique, un master en droit de l'urbanisme, en droit civil ou fiscal. Nous avons fait une campagne de sensibilisation à l'automne auprès des présidents d'université sur cette question », indique Maître Amram, qui est également responsable de la formation au sein de la Chambre. Les notaires cadres, ceux qui ont le diplôme mais ne sont pas associés, sont également devenus une denrée rare, même si la pénurie est moins grande. Barbara Thomas-David, notaire dans le 14^e arrondissement, voit plusieurs raisons à cette situation. « Les nouvelles études ont créé de l'attractivité pour des personnes qui avaient envie d'être emportées dans un nouveau projet avec la possibilité d'être associé à terme. Je note aussi le désir de collaborateurs de partir en Province, et cela avant-même le Covid. »

Des comptables à former

Dernier poste où il est difficile de recruter : les comptables dits taxateurs. « Nous pourrions aller les chercher chez un expert-comptable mais il y a une vraie spécificité métier. Un comptable n'est pas tout de suite opérationnel », estime maître Delouis. « Lorsque nous recrutons ce type de poste, nous nous adressons à tous les comptables car nous avons un système de formation continue qui permet de transformer un généraliste en spécialiste », précise Estelle Amram. Pour celle qui est également notaire au sein de l'étude parisienne 1768Notaires, « les étudiants et même les personnes qui cherchent à se réorienter doivent savoir que le notariat est une profession stimulante dans laquelle ils vont s'épanouir. Elle se rajeunit avec une moyenne d'âge de 44 ans, se féminise puisque plus de 56 % des notaires sont des femmes, et les salaires sont attractifs. C'est enfin un métier qui évolue avec une relation client intéressante et des opérations stimulantes en droit de la famille, des entreprises et en immobilier. »

Intérêts didactiques :

- Utilisation des notions de marché du travail et pénurie de main d'œuvre étudiées précédemment pour comprendre et analyser la situation d'emploi dans le secteur notarial.
- Informations sur les comportements et actions des différents agents économiques du marché.

Pistes pédagogiques :

- 1- Travail de synthèse : dresser un état des lieux du marché de l'emploi notarial en mobilisant les informations pertinentes.
- 2-Rédiger un écrit argumenté et structuré pour répondre à la question suivante : les agences d'intérim proposent-elles des solutions efficaces pour résoudre les tensions sur l'emploi dans le secteur notarial ?

Compléments pour illustrer les informations du document 10 :

Document 12 : Site de GR Notarim

<https://notarim.com/>

- Présentation de l'entreprise et de ses services
- Consultation des profils des candidats disponibles

Document 13 : Site de Prestanotaire,

Plateforme numérique pour les services notariaux

<https://mp.prestanotaire.com/fr/>

Analyse des arguments destinés aux collaborateurs qui souhaiteraient créer leur micro-entreprise pour vendre leurs services aux notaires (<https://mp.prestanotaire.com/fr/page/devenez-prestataire>) ou à destination des notaires pour faire le choix de l'externalisation (<https://mp.prestanotaire.com/fr/page/notaires-adoptez-externalisation>).

Document 14 : Passez à l'acte !

Notaires de France, Drôme, Isère, Hautes Alpes, publié le 21 janvier 2021,
<https://passezalacte.com/les-metiers-du-notariat/>

Campagne pour promouvoir les métiers du notariat, extrait :



Notions mobilisées : spécialisation des tâches, polyvalence au travail, capital humain



Transversalités avec les autres problématiques de ce bloc :

- Tous les offices notariaux ont-ils la même structure organisationnelle ?
- La gestion des ressources humaines augmente-elle la création de valeur dans les offices notariaux ?



Transversalités avec le bloc de compétences 1 : accompagnement du client selon les règles déontologiques, activité 1 – savoirs associés :

- métiers de collaborateurs de notaire,
- communication institutionnelle, interne et externe, digitale.

IV. La GPEC : pour répondre à la pénurie de main d'œuvre

Document 15 : la GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences)

Site Ministère de l'emploi, du plein emploi et de l'insertion, actualisation 20 décembre 2021, <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique.

La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.

Elle doit permettre d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs.

Les démarches de GPEC peuvent être réalisées à trois niveaux :

- Au niveau de l'entreprise
- Au niveau d'une branche professionnelle
- Au niveau d'un territoire

Que permet la GPEC en entreprise ?

Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique :

- Réduire des difficultés de recrutement
- Faire face à un problème de pyramide des âges
- Résoudre une situation de sureffectif
- Optimiser les dispositifs de formation
- Développer la qualification des salariés
- Valoriser les compétences individuelles et/ ou collectives
- Accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production
- Développer les mobilités professionnelles des salariés

- Favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle
- Anticiper l'adaptation des compétences aux emplois
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques
- Améliorer la gestion des carrières
- Réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.

Un plan de GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court et à moyen terme, pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

La GPEC, au regard des stratégies des entreprises, permet de renforcer leur dynamisme et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe à l'entreprise. Cela permet en outre, de contribuer à l'évolution de carrière des salariés, notamment à travers les dispositifs de formation.

Depuis l'entrée en vigueur des Ordonnances travail le 23 septembre 2017, un congé de mobilité qui leur permet d'alterner des périodes de formation, d'accompagnement et en entreprises en vue d'une réorientation professionnelle.

La Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel est venue compléter ce dispositif en facilitant l'accès et le recours au Compte Personnel de Formation (CPF) pour les salariés. Avec cette évolution, le salarié acquiert de l'autonomie pour faire évoluer ses compétences. [...]

Intérêts didactiques :

- Définir la GPEC.
- Objectifs de la GPEC.
- Liens entre la GPEC et les choix stratégiques.

Document 16 : Difficultés de recrutement dans le Droit : et si c'était la faute des employeurs ?

Village de la justice, 4 juillet 2022, https://www.village-justice.com/articles/difficultes-recrutement-dans-droit-etait-faute-des-employeurs,43108.html?utm_campaign=newsletter_Village

Le recrutement juridique est difficile actuellement pour les employeurs... Beaucoup de besoins sont insatisfaits, que ce soit pour les offres d'emploi ou les stages (nous avons enquêté récemment à ce sujet). Nos statistiques régulières sur les tendances des offres d'emploi montrent une forte hausse du volume de publication d'offres d'emploi et de stage depuis quelques mois et peu de candidats, ce qui traduit sans doute une inadéquation entre offre et demande. Que peut-on en conclure ? Est-ce spécifique au monde juridique ? Peut-on envisager des solutions ?

Les cabinets d'avocats se désespèrent, les directions juridiques patinent pour développer leurs effectifs (et pour une fois on n'accuse pas le budget restreint !)... Les candidats deviendraient rares, "surprenants", "pas fiables"...

Pourtant plusieurs études montrent que les problèmes d'embauche - récurrents depuis le Covid dans nombre de secteurs d'activités - "tiennent beaucoup moins à une question de compétences et de manque de motivation des demandeurs d'emploi qu'à la capacité des entreprises à proposer des conditions de travail attractives" [...].

"Le refrain est galvaudé" [...], ce serait la faute aux candidats et à leur formation. "Pourtant, un certain nombre d'employeurs ferait bien de se regarder un peu dans la glace. Pas moins de quatre études viennent souligner la responsabilité des recruteurs dans les difficultés d'embauches. Ce ne sont pas les chômeurs qui seraient fainéants, mais les employeurs qui seraient trop exigeants, ou pas assez vigilants sur la nature du boulot qu'ils proposent."

Pas de recette miracle à effet immédiat, à part une surenchère sur les revenus proposés.

Et de citer les conditions de travail "repoussoir" [...], une offre de travail peu adaptée aux nouveaux arrivants sur le marché du travail, une qualité de la gestion des ressources humaines et du management pas toujours au niveau...et parfois la psychologie des associés ou l'image de marque de l'entreprise ou du cabinet moins adaptées à l'époque.

Et comme le phénomène dure (tous le constatent depuis juin 2021 au moins, il y a plus d'un an), qu'il est annoncé comme durable, il s'agit... d'agir, de se questionner, de s'adapter.

La mauvaise nouvelle, c'est qu'il n'y a pas de recette miracle à effet immédiat, à part une surenchère sur les revenus proposés, pour "chipier" les candidats plus facilement aux concurrents, mais cela ne garantit en rien le succès du recrutement... au contraire pourrait-on dire.

La bonne nouvelle, c'est que pour ceux qui sont prêts à envisager une démarche de long terme, les résultats devraient être également durables.

Améliorer le processus de recrutement et songer à la fidélisation pour éviter de perdre des collaborateurs, travailler sa "marque Employeur" pour être plus attractif, réorganiser les conditions de travail, commencer à construire un esprit collectif réel et non décrété...

Envisager une démarche de long terme permettra de faire face durablement aux difficultés de recrutement actuelles, amenées à durer...

Tout cela prend du temps mais est structurant pour une équipe, et permet également *in fine* d'améliorer le service aux clients, avec des collaborateurs plus motivés et heureux.

Il faudra aussi communiquer, comme le montre bien cette enquête d'Anomia qui indique que les avocats collaborateurs font remonter un gros manque d'information sur ce qui compte pour eux, à savoir :

- ▶ Le management et les méthodes de travail ;
- ▶ Les projections et perspectives d'évolution ;
- ▶ La qualité de vie au sein du cabinet.

Autre approche, développer le recours aux "emplois inclusifs", c'est-à-dire les travailleurs qui rencontrent des difficultés à intégrer le marché du travail et à y trouver un poste à la hauteur de leurs compétences, souvent des individus ayant des responsabilités familiales (aidants familiaux, parents seuls ou aux vies de famille compliquées), des immigrés, des seniors (50-65 ans), des juniors sans CV très fourni, des personnes habitant loin, ou des personnes en situation de handicap par exemple. Ces personnes sont confrontées à des contraintes spécifiques, ce qui ne veut pas dire qu'elles ne sont pas compétentes, au contraire, et elles sont souvent plus motivées. Mais voilà... C'est à l'employeur de s'adapter à eux pour une bonne part.

Il faut enfin développer le recours aux "emplois inclusifs".

"Concrètement, il s'agit de passer d'un modèle de sélection des employés basée sur une fiche de poste et des critères spécifiques, à un modèle se concentrant sur l'adéquation entre les compétences recherchées par une entreprise et les compétences et le potentiel des candidats. En d'autres termes, l'emploi inclusif consiste à penser les postes en fonction des personnes, et non l'inverse."

Point très intéressant, cette approche inclusive de l'emploi ne permet pas seulement de répondre aux difficultés croissantes de recrutement, mais est également source de création de valeur et d'innovation pour les entreprises. Elle permet par exemple d'intégrer une notion d'impact sociétal, très contemporaine...

Tout cela est affaire de stratégie, et il semble que pour la concevoir et la mettre en œuvre, il faudra souvent prendre du temps et recourir aux professionnels de ressources humaines, plus compétents en la matière qu'un juriste ou un avocat, ou se former peu à peu. Mais attendre que le marché évolue ne fait pas partie des solutions à moyen terme...

Document 17 : Les quatre commandements du notaire chef d'entreprise (extraits) : les enjeux RH tu maîtriseras

Journal du Village des notaires, Dan Kohne et Ariane Malmanche, juillet-août 2022, <https://www.village-notaires.com/Parution-du-Journal-du-Village-des-notaires-no93-labels-et-certifications-de-l>

Les charges de personnel sont la principale charge des études, pouvant représenter jusqu'à 40 % de votre produit brut, mais au-delà de cet aspect financier non négligeable, votre équipe est la première ressource de votre étude, aussi est-il primordial d'y consacrer une partie de votre temps et de mettre en place des process qui vous permettront de la préserver.

Vous êtes un manager ayant la responsabilité de fédérer vos équipes en créant par exemple une marque employeur forte, qui valorisera ceux qui s'y rattachent. Cette marque peut reposer sur des valeurs que vous défendez (une cause pour laquelle l'étude s'engage : humanitaire, sociétale, sociale, écologique, etc.), un ADN revendiqué (une étude familiale par exemple, héritière d'une tradition, ou bien résolument tournée vers l'innovation, ou encore une forme de "spécialisation"), une politique d'impact transition écologique / RSE renforcée.

En plus du sentiment de fierté d'être associé à cette marque valorisante que votre équipe ressentira, c'est aussi un excellent outil d'attractivité RH qui pourra vous permettre de vous différencier lorsque vous serez en "compétition" avec un confrère pour attirer à vous les meilleurs profils.

On le sait, le rapport au travail a évolué au fil des ans et aujourd'hui les salariés sont particulièrement attentifs au bon équilibre vie professionnelle / vie personnelle, ainsi qu'à la qualité de vie au travail. N'hésitez donc pas à créer un espace de vie qui sera agréable pour vos collaborateurs, non seulement en soignant l'aménagement, mais aussi en proposant des "services" en plus : table de ping-pong, salle de repos, activités sportives, services de catering, activités de team building... La liste est sans fin, la seule limite étant votre imagination (et votre budget, bien évidemment).

Le télétravail, très largement normalisé dans ce monde « d'après », peut aussi être une solution qui permettra à vos collaborateurs d'arriver à un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle, en réduisant par exemple le temps de transport et la fatigue inhérente. Outre l'intérêt de la flexibilité de l'office, si la crise sanitaire a mis en exergue une chose dans le monde du travail, c'est bien la nécessité d'utiliser des outils favorisant les échanges et le travail collaboratif. Les études notariales ne font pas exception. Ces outils, en plus d'être des leviers de performance et de

productivité, sont aussi des vecteurs de cohésion de l'équipe et ils renforcent ce sentiment d'appartenance à une même structure : votre étude.

En tant que manager il est important que vous restiez à l'écoute des besoins et des envies de vos collaborateurs, et ce dès la phase d'onboarding. Ce suivi vous permettra une meilleure gestion des talents au sein de votre équipe, en proposant des opportunités d'évolutions de postes, des formations stimulantes. Mettre en place des plans de carrière pour vos collaborateurs est aussi un véritable atout lors de vos recrutements. Le message que vous envoyez aux candidats étant que vous êtes attentif à l'évolution de vos salariés et que dans votre étude de vraies opportunités de progression existent.

L'aspect rémunération ne doit évidemment pas être ignoré non plus. Une veille salariale vous permettra de vous assurer que vous êtes compétitif vis-à-vis du marché de l'emploi notarial. Être notaire chef d'entreprise, c'est donc aussi s'assurer du bien-être de vos collaborateurs et les fédérer autour de votre étude en nourrissant une fierté d'y travailler, et demain nous pourrions imaginer la création d'un label du notariat « Great Office to work », à l'image de « Great place to work », qui viendrait récompenser les structures.

Pistes pédagogiques :

- 1- Travail de synthèse : décrivez les solutions pour optimiser le recrutement et fidéliser les salariés dans le secteur notarial.
- 2- Rédiger un écrit argumenté et structuré pour répondre à la question suivante : le plan de GPEC d'un office notarial peut-il toujours s'adapter aux évolutions du marché du travail en termes d'emplois et de compétences ?

Notions mobilisées : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, stratégies.



Transversalités avec les autres problématiques de ce bloc :

- Les notaires doivent-ils forcément adopter une démarche stratégique ?
- La gestion des ressources humaines augmente-elle la création de valeur dans les offices notariaux ?

V- Conséquences des mutations de l'environnement sur le marché du travail

1. L'environnement numérique

Document 18 : Notariat et numérique, le cybernotaire au cœur de la république numérique

Extraits : Reconfiguration des entreprises notariales

Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice, synthèse de recherche, sous la direction de Manuella Bourassin, Corine Dauchez, Marc Pichard, novembre 2021

[...] Les entreprises notariales apparaissent dépendantes à l'égard des fournisseurs de progiciels. L'essor du numérique génère une dépendance objective, au sens de matérielle, à l'égard des ESN qui fournissent aux offices, outre les logiciels de rédaction d'actes et de comptabilité, d'autres équipements souvent stratégiques (tels les serveurs, les tablettes de signature, les outils de sauvegarde), au point d'être en mesure de livrer des études clefs en mains. Si on peut y voir une simplification de l'installation des jeunes notaires, cette dépendance incite probablement à ne pas changer de fournisseur. Du reste, le « nomadisme » en la matière est à la fois très limité et redouté, en particulier par crainte d'une perte de données.

La dépendance, ou le sentiment de dépendance, se manifeste sur un autre plan : le logiciel métier se révèle un élément structurant du marché de l'emploi, au sens où la maîtrise du progiciel orienterait tout à la fois le choix de postuler et le choix de recruter. Les logiciels de rédaction d'actes semblent dès lors influencer sur la mobilité professionnelle.

Enfin, l'influence du numérique sur l'organisation du travail au sein des entreprises notariales est relative.

Si certaines fonctions semblent fragilisées par l'essor du numérique, et notamment celle d'archiviste, l'essor du numérique n'a pour l'instant qu'une incidence modeste sur l'organisation des fonctions au sein des offices. Il a certes conduit à l'apparition de nouvelles missions (responsable informatique, délégué à la protection des données personnelles), mais pas vraiment à l'émergence de nouveaux postes correspondants à de nouveaux métiers au sein des offices. Régulièrement, ces missions incombent au chef d'entreprise : la révolution numérique conduit ainsi à augmenter, ou au moins à diversifier, la charge de travail des notaires. Par ailleurs, le lieu d'exercice du travail fait l'objet d'une déspatialisation limitée. S'il est courant de postuler que le développement du numérique marque une rupture dans la relation à l'espace, la proximité physique n'étant plus nécessaire pour collaborer, il apparaît que l'attachement de l'inscription du travail au sein de l'office comme lieu demeure fort, en particulier dans les petites structures, pour répondre aux attentes de la clientèle mais aussi des salariés eux-mêmes. [...]

En complément :

Document 19 : Où en est le télétravail en France ?

Podcast de 3 minutes

France Culture, Le pourquoi du comment : économie et social, 6 juin 2022

<https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-pourquoi-du-comment-economie-et-social/ou-en-est-le-teletravail-en-france-2148650>

La crise sanitaire a entraîné un très fort développement de la pratique du télétravail.

Quels sont les avantages et les inconvénients de cette pratique ?

Où en est-elle aujourd'hui ?

Intérêt didactique :

Repérer les conséquences des mutations de l'environnement numérique sur l'organisation du travail des offices notariaux : développement mesuré du télétravail, logiciel professionnel et segmentation du marché du travail, nouvelles missions liées à la protection des données et à la gestion du réseau informatique.

Piste pédagogique :

Pour avoir une vue plus large des conséquences du numérique sur le travail en office notarial, il peut être intéressant de réaliser un sondage auprès des étudiants de la classe pour connaître la situation dans les études notariales (lieux de stage) :

- Le développement ou non du télétravail dans leur office.
- Le ou les logiciels professionnels utilisés pendant leur stage, leur adaptabilité pour maîtriser cet outil.
- L'organisation du travail, les consignes de travail pour assurer la protection des données.



Transversalités avec les autres problématiques de ce bloc :

- Les investissements sont-ils nécessaires à la pérennité de l'outil de production d'un office notarial ?
- La digitalisation des métiers du notariat améliore-t-elle la productivité des études ?
- Legaltech et interprofessionnalité : menaces ou opportunités ?



Transversalités avec le bloc de compétences 1 : accompagnement du client selon les règles déontologiques, activité 3 – savoirs associés :

- Logiciels de rédaction d'actes notariés.
- Environnement numérique de travail du notaire, outils collaboratifs.

2. L'environnement social

Document 20 : Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse

Le Monde, par Anne Rodier et Jules Thomas, 23 janvier 2022

https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/23/quete-de-sens-immediate-mobilite-accrue-le-rapport-des-jeunes-au-travail-une-revolution-silencieuse_6110648_3234.html?random=198139508

Le bruant à gorge blanche est un oiseau migrateur qui peut voler plusieurs jours sans dormir. Il a été étudié de près par la recherche militaire américaine, pour « façonner demain des soldats insomniaques, mais aussi après-demain des travailleurs sans sommeil », écrivait en 2014 Jonathan Crary, dans son essai 24/7. Le capitalisme à l'assaut du sommeil (La Découverte).

Cet idéal d'un investissement ininterrompu et inconditionnel des salariés pour le compte de l'entreprise a vécu. Aussi connectés soient-ils, ce n'est pas celui des moins de 35 ans. Quand ils énoncent leurs priorités au travail, ils parlent d'autonomie, de quête de sens, de culte de l'instant présent, mais pas de devoir moral, ni de sacrifices. Ils ne veulent pas s'user au quotidien avec l'espoir de lendemains qui chantent en fin de carrière, comme le faisaient leurs aînés. [...]

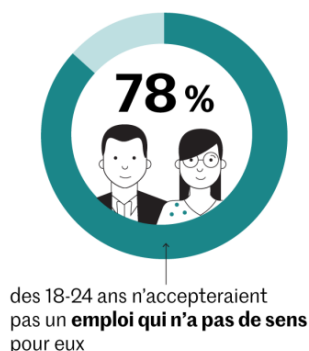
Les heures fixes, non merci ! « Je préfère le management par les objectifs au management à l'horaire. Je m'organise et je mène mes missions avec une flexibilité sur les horaires, avec du télétravail. Les deux valeurs qui font que je me sens bien, c'est l'autonomie et le sens du collectif », témoigne Charles David, 26 ans, consultant chez Enza Conseil. Conscients du creusement des inégalités, de l'accroissement des exclusions, de la fragilisation de la société et des désastres écologiques, les jeunes prennent leurs distances avec le monde du travail de leurs parents, qui n'a pas tenu ses promesses de progrès social. Sans slogans ni barricades, les 18-35 ans passent à autre chose, opérant une révolution à bas bruit. [...]

Coïncidence ou conséquence ? Les chiffres du ministère du travail indiquent une reprise marquée des ruptures de contrats de travail au deuxième trimestre 2021. Selon le dernier bilan fait par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), 911 100 CDI se sont ainsi terminés fin juin 2021, « notamment sous l'effet de l'augmentation des démissions, des fins de période d'essai et des ruptures conventionnelles », soit + 14 % en un trimestre. Les démissions étaient en hausse de 22,6 %, principalement du fait des salariés précédemment placés en activité partielle.

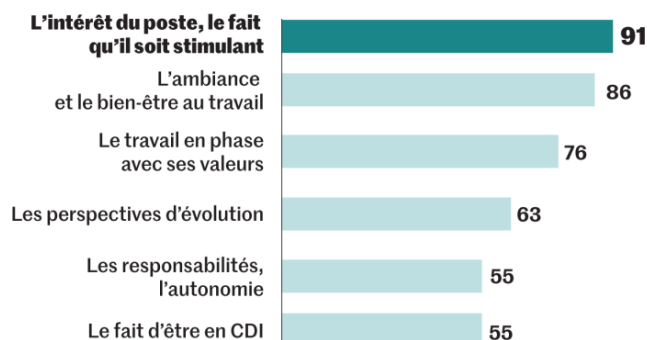
« On constate des démissions, des abandons de poste, des délocalisations en province. La crise fait que les gens se sont questionnés sur le sens au travail », remarque Audrey Richard, la présidente de l'Association nationale des DRH. « Les entreprises ont le sentiment que les priorités chez les jeunes se sont inversées, avec la vie personnelle qui passe désormais avant le travail », observe Solène de Margerie, directrice du développement chez Entreprise et personnel. [...]

Un choix de rupture qui déconcerte les recruteurs. « On a de plus en plus de salariés, intérimaires ou permanents, qui passent à autre chose, et des entreprises clientes qui nous appellent en urgence pour trouver un comptable par exemple, car leur salarié est soudainement parti pour changer de métier. Quand il y en a un qui me dit qu'il veut prendre les chemins de Compostelle, je m'inquiète », témoigne Roland Gomez, le directeur général du groupe d'intérim Proman. [...]

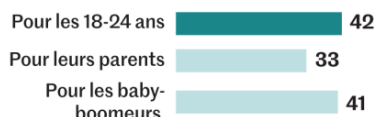
Les 18-24 ans en quête de sens



Principaux critères de choix d'un poste pour les étudiants des grandes écoles, en %

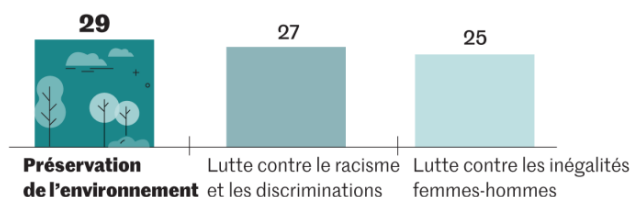


Le travail par passion
comme premier critère de choix à l'entrée sur le marché du travail, en %



Le respect de l'environnement plébiscité

Les priorités des jeunes en termes d'engagement des entreprises, en %



Sources : baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi », BCG, la Conférence des grandes écoles, Ipsos, 2021 ; Institut Montaigne ; « Les jeunes et l'entreprise », Fondation Jean Jaurès, 2021 ; Dares ; « Les jeunes et le 1^{er} emploi », Monster et Yougov, 2021 ; « Baromètre de la perception du chômage », Elabe, 2021 ; AT-Pro

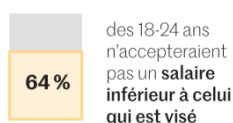
Infographie : Benjamin Martinez, Philippe Da Silva

[...] La sociologue Nicole Aubert explique ces changements par l'emprise des nouvelles technologies sur le rapport au temps. L'avènement de l'instantanéité, de l'immédiateté et de l'urgence dans la société « *mettant à l'écart la capacité d'engagement dans le temps* » enferme les individus dans un horizon de très court terme. Partout dans le monde, la compétition économique a basculé dans le champ du temps. « *Hyperconnecté en permanence, sommé d'accélérer toujours plus dans son travail, l'individu contemporain vit dans un rapport compulsif à l'instant présent, sans plus vraiment pouvoir ni vouloir se projeter dans le futur. (...) Une recherche de sens se fait jour, un sens que ne donne plus l'ordre social* », écrit Nicole Aubert dans son essai *@ la recherche du temps* (2018, Eres).

Un nouveau rapport au temps qui produit des comportements surprenants. Ainsi « *40 % des candidats accrochés par des campagnes digitales le sont entre 23 heures et 6 heures du matin* », témoigne Jean-Bernard Terracol. Une nouveauté que le lieutenant-colonel adjoint au chef du bureau recrutement du ministère des armées explique par « *les modes de consommation des jeunes, décorrélés du rythme de vie classique* ».

Conséquence, des habitudes de zapping apparaissent sur le marché du travail. « *Deux, trois signaux ne font certes pas une tendance lourde, mais, depuis le Covid, on constate une forte inflexion, reconnaît Dominique Laurent, le DRH France de Schneider Electric. Les jeunes ont des questions plus affirmées sur l'organisation du travail. Ils ont une attente sur le télétravail et veulent des preuves sur le développement durable. Une entreprise qui n'aurait pas un minimum d'actions sur le sujet ne les intéresse pas. Une fois en emploi, leur lassitude est beaucoup plus rapide. On voit beaucoup plus de candidats avec un fort potentiel qui zappent d'un poste à l'autre. Parfois au bout d'un an seulement, ils veulent changer.* » [...]

Une exigence plus grande



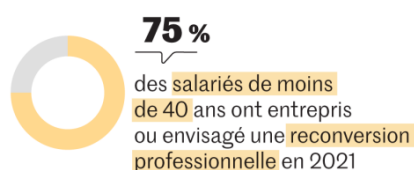
Un étudiant sur deux

souhaite avoir des **horaires plus flexibles** dans son futur travail pour pouvoir consacrer plus de temps à ses proches

La moitié des employeurs

qui peinent à recruter estiment que les candidats sont plus **exigeants en termes de conditions de travail**

La crise sanitaire a accéléré les mobilités d'emploi



911 100 CDI
se sont terminés
fin juin 2021



Sources : baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi », BCG, la Conférence des grandes écoles, Ipsos, 2021 ; Institut Montaigne ; « Les jeunes et l'entreprise », Fondation Jean Jaurès, 2021 ; Dares ; « Les jeunes et le 1^{er} emploi », Monster et Yougov, 2021 ; « Baromètre de la perception du chômage », Elabe, 2021 ; AT-Pro

[...] Confrontées aux difficultés de recrutement, les entreprises conscientes de ces changements modifient timidement leurs pratiques pour capter l'attention des jeunes. « *Depuis quelques mois, les entreprises indiquent à nouveau les salaires sur les annonces d'emploi cadre* », observe Gilles Gateau, le directeur général de l'association pour l'emploi des cadres. « *La clé, en tant que recruteur, est de faire de l'hyper-individualisation des postes* », estime Julien Fanon, de chez Accenture. Misant sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle, le groupe de conseil a créé un « *congé de priorité personnelle* » de trois mois au maximum rémunéré 50 % du salaire brut. [...]

Intérêt didactique :

Présente les modifications structurelles de l'offre de travail : mobilité professionnelle, choix des postes, exigences en termes de conditions de travail, perception du travail.

Piste pédagogique :

Mettre en adéquation les nouvelles attentes des offreurs de travail avec les réponses proposées par les demandeurs de travail.



Transversalités avec le bloc de compétences 4 : culture générale et expression. Travail collaboratif à partir d'un podcast :

Réformes, démissions, pénuries de main d'œuvre, la valeur travail en questions

Podcast de 30 minutes, L'invité des Matins d'été, France culture, 18 juillet 2022 :

<https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/l-invite-e-des-matins-d-ete/l-invite-des-matins-du-lundi-18-juillet-2022-4001430>

Intervenants :

- Bertrand Martinot, économiste, directeur du conseil en formation professionnelle pour Siaci Saint-Honoré, senior fellow à l'Institut Montaigne
- Julia de Funès, docteure en philosophe et spécialiste en management et ressources humaines

Travail et quête de sens

Nicolas Herbeaux demande à la philosophe si *"la quête de sens est devenue aujourd'hui, après la crise sanitaire qu'on a vécue, le principal critère quand on va au travail"*. Julia de Funès répond par la positive, et affirme que *"c'est un des critères essentiels"* mais que *"ça date d'avant la crise du Covid"* dans le sens où cela est structurel et plurifactoriel, en notant bien que *"la crise a accentué cette problématique sur le sens puisque, mis à part les métiers dits de première ligne, les métiers de soignants, on s'est tous plus ou moins posé la question du 'à quoi je sers ?' puisque le pays peut se passer de moi plusieurs mois sans problème."* Elle souligne l'importance du facteur sens en précisant également que *"la rémunération est très importante. L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle est devenu très important aussi."* Julia de Funès en conclut que *"tout ce qui concerne le bonheur immédiat de l'individu prime maintenant sur le travail en tant que tel, qui n'est plus du tout une finalité, un but en lui-même, mais qui devient un moyen pour s'épanouir dans l'existence"*.

Le marché du travail en tension

L'économiste Bertrand Martinot ajoute que derrière tout ça, *"il y a des phénomènes économiques de marché"*. C'est-à-dire que *"le marché du travail (est) extrêmement tendu"* car *"l'économie française crée énormément d'emplois depuis quelques années et donc d'une certaine manière, le rapport de force entre l'employeur et le salarié s'est quand même en partie modifié et que dans beaucoup de secteurs, pour beaucoup de professions (donc pas tout, il ne faut pas généraliser), le rapport de force est plutôt favorable aux salariés"*.

Accompagnement pour l'épreuve certificative E 32

L'objectif de cette séquence pédagogique est de montrer l'incidence des situations du marché du travail sur l'organisation des offices notariaux et notamment les décisions relatives à la gestion de leurs ressources humaines.

Les étudiants ont développé leur capacité d'analyse de données économiques et sociales de formes variées (textes, graphiques, infographies, tableaux, vidéos) issues de sources institutionnelles et professionnelles. Des notions ont été mobilisées pour mieux comprendre le fonctionnement du marché du travail et la situation actuelle de l'emploi pour le secteur notarial.

Enfin, selon les pistes pédagogiques retenues, ils se sont entraînés à construire un écrit argumenté et structuré.

Les étudiants peuvent donc, à présent, s'emparer de ce thème pour proposer une problématique personnelle liée à la situation économique et / ou managériale vécue(s) par leur(s) office(s) notarial(aux) dans lequel ils ont réalisé leur stage.

Pour approfondir leur réflexion et l'associer à une analyse critique, il est important de questionner le (la) notaire afin de connaître son positionnement, son ressenti, ses réactions face aux évolutions du marché du travail. Ces entretiens peuvent également être proposés aux collaborateurs(trices).

Ces échanges, corrélés à une collecte pertinente d'autres sources documentaires, viendront enrichir l'écrit argumenté et organisé du rapport : support de l'épreuve certificative E 32.

Entretien avec Maître POTTIER, notaire à Fontainebleau.

Le 3 octobre 2022.

Pouvez-vous nous présenter les ressources humaines de votre étude notariale ?

Notaire titulaire, je suis assistée par un notaire salarié (notre notaire diplômé a quitté l'étude récemment), 13 collaborateurs en CDI et une nouvelle recrue en CDD. Une collaboratrice intégrera notre office en novembre prochain.

Pour apporter plus de précision sur notre équipe, nous avons une clerc, très expérimentée, qui va bientôt partir à la retraite, elle a en charge les actes courants, une salariée cadre en droit de la famille très expérimentée également. Le droit de la famille est une branche du droit où l'expérience est importante, il est plus facile de commencer sa carrière par les dossiers de vente. Le rythme entre les dossiers en immobilier et en famille est différent mais les deux pôles sont intéressants. C'est une évolution fréquente pour les salariés de débiter en immobilier puis de se spécialiser dans le droit de la famille.

Notre équipe comprend aussi une collaboratrice qui termine son DMN (diplôme des métiers du notariat), c'est la plus diplômée après les notaires, puis deux apprenties en licence professionnelle Métiers du notariat qui ont obtenu leur BTS l'année dernière, elles travaillent 3 jours à l'étude et vont 2 jours à l'école.

Deux salariées occupent les postes à l'accueil et accomplissent également des tâches de secrétariat pour la constitution des dossiers, des collaborateurs rédacteurs réalisent des actes plus ou moins complexes, et enfin le service comptable se structure autour d'un comptable et un aide-comptable.

Nous remarquons des tensions sur le marché du travail dans de nombreux secteurs d'activité, faites-vous ce même constat ?

Effectivement, j'essaie de recruter depuis le mois de janvier dernier, c'est très compliqué. Nous n'avons plus de clercs expérimentés [sur le marché du travail], il y a des jeunes diplômés mais qui ont peu d'expérience, il est difficile de former tout le monde. Il leur manque aussi beaucoup la culture du notariat, la compréhension du rôle social du notaire. C'est un état d'esprit qui se perd.

Quel est cet état d'esprit ?

C'est lié au respect de la fonction de notaire, ce n'est pas seulement un rôle administratif : le dossier représente des familles, des personnes. Certains salariés sont détachés de la situation des personnes. Or, par leur travail, ils règlent la succession de Monsieur ou Madame X, l'empathie est une qualité importante dans notre secteur. De plus, c'est un facteur de motivation et d'investissement important pour satisfaire les clients et donner du sens à son travail. C'est indépendant de la technicité du métier, cela relève plus de la philosophie, se mettre à la place du client est essentiel pour réaliser efficacement son travail. Certes, les tâches accomplies sont répétitives : un salarié traite plusieurs dossiers de vente en même temps mais le client ne viendra peut-être qu'une seule fois dans un office notarial car il n'achètera qu'un bien immobilier : c'est un moment important de sa vie.

Si les salariés ne veulent faire qu'un travail administratif, le notariat n'est pas le secteur approprié, le contact avec les clients est essentiel.

Les tensions sur le marché du travail correspondent au manque de personnel qualifié ?

Les tensions sont dues au décalage entre la suppression des écoles de premiers clercs et la création de la formation de BTS notariat, il y a eu un « creux » dans la formation et cela se ressent sur les personnes qualifiées et expérimentées disponibles aujourd'hui. De plus, les diplômés notaires, qui étaient nos cadres, ont quitté leur poste pour s'installer avec les dispositions de la loi Macron. Les conséquences de ces deux situations se cumulent pour créer des tensions sur l'emploi.

Quelles sont les solutions que vous avez mises en œuvre en termes de recrutement, de développement d'une « marque employeur » ?

Nous recrutons des jeunes et nous les formons mais la limite, c'est qu'avant nous avions une reconnaissance pour ces efforts de formation et l'entreprise en tirait des avantages, à présent, le constat est que le salarié formé va négocier un meilleur salaire dans un autre office. C'est une philosophie de société, le rapport au travail a changé. Auparavant, les salariés intégraient une étude pour progresser et faire carrière, aujourd'hui, les personnes ne se projettent plus sur le long terme.

Pour créer une cohésion au sein de notre équipe, nous organisons régulièrement des événements, des rituels pour se rassembler, créer un sentiment d'appartenance à l'étude : partager des moments autres que le travail sans être intrusif dans la vie privée. Le bilan est plutôt positif, il peut sembler parfois un peu limité car, pour que ce soit efficace, il faut une volonté commune.

Avez-vous eu recours à des agences d'intérim ?

C'est compliqué car il faut avoir une personne qualifiée et très opérationnelle. Ce n'est pas toujours évident. Cette prestation coûte chère et ne correspond pas à mes besoins actuels : des emplois durables.

Le télétravail s'est-il développé dans votre office ?

Non, car il faut que les salariés soient très autonomes, ce n'est pas des modalités de travail accessibles à tous les salariés.

Vous avez recruté des personnes en réorientation il me semble.

Oui, parmi nos salariés, une a travaillé précédemment dans une maison de retraite, une autre dans un centre canin, et enfin notre aide-comptable a suivi des études de physique.

Nous évoquons tout à l'heure la culture du notariat, c'est justement auprès de ce nouveau public recruté mais aussi auprès des jeunes notaires qu'il faut faire comprendre que le notaire n'est pas un commerçant, c'est un point d'accès au droit, certes c'est un chef d'entreprise mais il est surtout dans un rôle social, il a une mission de service public. La profession de notaire peut sembler en décalage avec la société actuelle or cette fonction nous distingue, c'est ce qui fait notre durabilité, il est

important d'avoir des notaires qui remplissent cette mission de service public pour limiter les actes déraisonnables, revenir aux fondamentaux et maintenir des liens de confiance.

Il faut partager ses valeurs communes ?

Tout à fait, d'ailleurs le 22 septembre dernier, le Président du Conseil Supérieur du Notariat (CSN) nous a demandé de nous réunir pour partager la raison d'être du notariat car nous nous rendons compte que toutes les personnes qui travaillent dans les offices n'ont pas cette culture commune de la mission de service public.

Si le CSN s'en est emparé, c'est qu'il est nécessaire de rappeler notre rôle si particulier.

La loi PACTE [plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises] a permis aux entreprises de redéfinir leur raison d'être, au-delà des fonctions productive et commerciale, une entreprise a une action sociale et environnementale.

De grandes entreprises ont défini leur raison d'être (par exemple Danone), pour nous, la raison d'être n'est pas décidée pour une entreprise mais pour toute une profession.

La marque employeur pour partager nos valeurs, c'est bien pour nos équipes mais il ne faut pas oublier que nous sommes une unité, cette confraternité c'est ce qui nous unifie et c'est important que les jeunes en aient conscience. [...]

Le cœur de notre métier est d'être au service de tout le monde, il faut être neutre, sans jugement, dans le respect de la loi, ce sont ces qualités qui sont importantes pour nos salariés.

Remarques pour la production du rapport :

- Cet entretien avait pour objectif de recueillir le ressenti et les décisions de Maître Pottier concernant ses ressources humaines (effectif, compétences, évolutions) et la façon dont elle s'adapte aux tensions sur le marché du travail.
- Les questions préparées en amont de la rencontre étaient une base pour favoriser l'échange. Elles ont été modifiées au fil de l'entretien car l'important est d'enrichir la réflexion avec le témoignage d'une professionnelle qui s'adapte et prend des décisions concrètes pour faire face aux situations économiques actuelles.
- Au regard des informations collectées, il est possible de faire évoluer la problématique personnelle (plutôt centrée sur le marché du travail et la gestion des ressources humaines de l'office) en y associant une autre problématique du référentiel, par exemple : les notaires, officiers publics ou chefs d'entreprise ?
- Cet entretien oriente la suite des recherches documentaires vers des ressources telles que :
 - o La raison d'être du notariat : première journée de la raison d'être du notariat, Village de la justice, 22 septembre 2022 : <https://www.village-notaires-patrimoine.com/Premiere-Journee-de-la-raison-d-etre-du-notariat>
 - o Loi PACTE : deux mesures pour redéfinir la raison d'être des entreprises : <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-entreprises-plus-justes#>
- Le témoignage de Maître Pottier :
 - o précise sur quels éléments portent ses difficultés de recrutement : des salariés expérimentés, qui disposent de qualités humaines particulières et qui adhèrent à une culture professionnelle ;
 - o nuance la portée de la « marque employeur » (document 16 du dossier documentaire) au profit de valeurs au niveau de la profession ;
 - o pose une limite au télétravail ;
 - o confirme le changement du rapport au travail de certains salariés.
- La réponse à la problématique choisie pour le rapport doit tenir compte des constats observés dans l'office notarial étudié et démontrer la prise de recul de l'étudiant(e) pour approfondir son analyse.