

Fusion de trois études notariales

Sortir d'une situation de crise par la formalisation de l'identité du groupe.

Contexte

2005. L'étude des notaires Van Halteren, Hisette, Derynck et Roggeman compte 25 employés. Elle rachète deux études de respectivement 3 et 10 personnes.

Au moment où intervient Eiffel Services, la partie logistique du projet est terminée : l'ensemble du personnel travaille sous le même toit et dispose des outils nécessaires à son fonctionnement.

En revanche, les études d'origine ont des clientèles très différentes. Ces clientèles requièrent des procédures de travail parfois opposées : Van Halteren a la confiance de sociétés cotées en Bourse pour des actes qui nécessitent la plus grande rigueur. Les autres études se sont adaptées à une clientèle plus sensible à la rapidité d'exécution qu'à la rigueur juridique et méthodologique.

Les problèmes surgissent quelques mois après le début de la cohabitation : départs de personnel qualifié, accrocs entre les équipes (« Vos clients »), rupture de communication entre la direction (Les quatre Notaires Van Halteren) et une partie du personnel, et difficultés à assurer les standards de qualité qui font la réputation de l'étude Van Halteren depuis près d'un siècle.

Demande

La priorité des associés était de rétablir une situation stable et sous contrôle, tant du



point de vue humain qu'organisationnel. Dans un second temps, il s'agissait de mettre en place les moyens nécessaires à une application homogène des procédures.

Intervention

La première phase a impliqué l'équipe de direction dans une réflexion sur :
- les attentes individuelles et collectives des associés ;
- l'identité de l'étude Van Halteren: la vision des notaires (« Où voyez-vous l'étude dans 5 ans ? »), la mission de l'étude (« A quoi sert l'étude ? Quels sont ses clients ? etc. ») et ses valeurs. Les symptômes révélés par la direction ont nécessité d'analyser ce qui se passait au niveau opérationnel. Un entretien individuel confidentiel a ainsi permis à chaque employé d'exprimer à son tour ce qu'il (elle) vivait au quotidien.

Au cours de cette deuxième phase d'analyse, chaque entretien constitue une des pièces du puzzle de « la situation de crise ». Enjeux, buts individuels, pouvoirs, rumeurs, compétences, résistances au changement, perceptions différentes, cultures, perception du métier, clans... sont autant de pistes de lecture des causes réelles de l'inconfort qui règne.

L'analyse effectuée avec la direction a révélé l'importance du positionnement des associés sur les raisons de l'achat des études et de leurs projets d'avenir.

D'autre part, des séances de travail réunissant les notaires et chaque équipe d'origine ont été conduites. Au menu : expression des frustrations, des attentes et des blessures propres liées à la fusion. Ce travail de déminage et de construction d'équipe a rapidement porté ses fruits.

En ce qui concerne la vie au jour le jour, un « comité d'échange » a été constitué réunissant chaque semaine une équipe d'employés « multiculturelle » et les notaires pour passer en revue les questions/ tensions du quotidien.

Cette démarche a rapproché les associés et leur nouvelle équipe.

Elle a également facilité la communication *top-down*.

En parallèle, les notaires ont suivi des petites sessions de formation sur des sujets de management. La mission s'est clôturée par la mise en place d'un système d'évaluation/ de motivation du personnel.

Résultats

Après 3 mois, la situation de crise était totalement maîtrisée. Le personnel s'est stabilisé; les rumeurs relatives à des questions stratégiques ont cessé, comme les affrontements entre groupes d'origine, ou les applications pirates des procédures opérationnelles. L'application homogène des procédures s'est déroulée « naturellement » dans la foulée. Après 7 mois, les Notaires appliquaient leur politique d'évaluation du personnel pour la première fois.

Conclusion

Historiquement, le statut de notaire suffisait à forcer le respect et à conduire son personnel. En fédérant les équipes de plusieurs études sous leur direction unique, les notaires de l'étude Van Halteren ont été confrontés à une difficulté grandissante dans les entreprises composées d'experts (ici, en l'occurrence des juristes): la gestion dynamique du personnel. Aujourd'hui, le personnel juge sa direction sur ses compétences et ses actions. Au-delà des difficultés organisationnelles liés à la fusion, c'est ce défi-là qui a pu être relevé.

Données générales

Van Halteren & Associates
Rue de l'Association, 30
1000 Bruxelles
Personnel après fusion: 35 personnes
Etalement de la mission: 7 mois
Prestation: 28 jours

Témoignage

« La formalisation de notre vision et son utilisation se sont avérées déterminantes pour notre évolution. Nous avons ainsi assis notre position managériale et fédéré notre personnel dans un projet d'entreprise. »

Damien Hisette – Notaire Associé
- +322 227 58 13