

LA COMPRÉHENSION COLLECTIVE, CONDITION D'UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

ANNE QUENTIER AVOCATE ET FONDATRICE DU CABINET LSIX LAW FIRM

Pour les entreprises engagées dans des transformations permanentes, la qualité de vie au travail et la santé mentale sont des enjeux centraux. Selon Anne Quentier, avocate et fondatrice du cabinet LSIX LAW FIRM, ces sujets ne relèvent plus du discours mais conditionnent directement la réussite des projets de transformation.

Pourquoi la qualité de vie au travail est-elle devenue un enjeu stratégique dans les transformations d'entreprise ?

La transformation n'est plus l'exception, elle est devenue la norme dans certaines organisations. Introduction de l'IA, redéploiement industriel, nouvelles attentes des clients, pression concurrentielle ou géopolitique : les entreprises sont en mouvement permanent. Dans ce contexte, la question n'est plus de savoir s'il faut transformer, mais à quel rythme et selon quelle méthode. Or, la QVT et la santé mentale sont essentielles pour conjuguer vitesse et responsabilité. Une transformation menée sans accompagnement humain crée de l'angoisse, de l'absentéisme et, in fine, un échec, même si le projet paraît juridiquement sécurisé.

Quel rôle doivent jouer les partenaires sociaux dans ces phases de transformation ?

Ils doivent être pleinement intégrés comme des partenaires de la transformation, et non cantonnés à un rôle formel d'information-consultation. Aujourd'hui, considérer que le dialogue social se limite à informer puis à recueillir un avis, souvent perçu

comme non contraignant, est une vision dépassée. Certes, l'entreprise n'est pas une démocratie et la décision appartient au dirigeant, mais ignorer les partenaires sociaux revient à créer les conditions de blocages ultérieurs, qu'ils soient humains, organisationnels ou judiciaires.

Associer les instances représentatives du personnel permet de partager le sens du projet, d'anticiper les impacts sur les conditions de travail et la santé mentale, et de construire un cadre clair pour la transformation. Il ne s'agit pas de rechercher une adhésion de principe ou une co-construction idéologique, mais d'atteindre un niveau de compréhension suffisant pour sécuriser le corps social et nourrir une réflexion commune pour réussir le projet visé. Dans notre pratique, la différence est très nette entre les entreprises qui jouent réellement le jeu du dialogue social et celles qui se contentent de cocher une case : les premières avancent plus vite, avec moins de contentieux et une meilleure acceptation des changements, même lorsque ceux-ci sont difficiles.

Pouvez-vous donner un exemple ?

L'IA est une transformation majeure qui inquiète tout le monde, dirigeants



comme salariés. Elle touche aux compétences, aux métiers, parfois à l'emploi, et génère un stress diffus, y compris chez des salariés qui ne sont pas directement concernés. Si l'IA est introduite par injonction, sans dialogue ni anticipation, on crée de la défiance pouvant aller jusqu'au développement de risques psychosociaux. En revanche, en en faisant une responsabilité partagée, avec un dialogue social réel, on crée de la confiance et on gagne en agilité et en rapidité d'exécution.

Quel message adressez-vous aujourd'hui aux dirigeants ?

La QVT et la santé mentale ne sont pas des sujets périphériques, ni des obligations à remplir formellement : ce sont des conditions de la performance économique. Un projet de transformation peut être juridiquement valide mais collectivement raté. Notre rôle, en tant qu'avocats, n'est pas seulement d'apposer un tampon légal, mais d'aider à anticiper, à donner du sens et à créer les conditions du dialogue. L'entreprise qui gagne évolue avec moins de résistance et davantage de compréhension collective. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MATTHIEU BINDER

LSIX
LAW FIRM • PARIS

ACCOMPAGNEMENT EN DROIT SOCIAL

dans les dossiers complexes et à forts enjeux

RESTRUCTURATIONS · RELATIONS COLLECTIVES · PÉNAL DU TRAVAIL
WHISTLEBLOWING · COMPORTEMENTS TRANSGRESSIFS · ENQUÊTES INTERNES

30 ANS D'EXPÉRIENCE

Au service des entreprises et des dirigeants



CABINET D'AVOCATS · Fondé par Anne QUENTIER

DROIT SOCIAL DROIT DU TRAVAIL

- Le droit et au-delà du droit !
- Accompagner les entreprises dans des aspects de **stratégie**, négociation et gestion de crise dans un environnement au **contexte incertain**.
- S'appuyer sur les alertes pour anticiper.

RISQUE DES DÉCIDEURS

- Faire face à une judiciarisation des relations du travail.
- Évaluer le risque juridique, mettre en œuvre un plan d'action afin de
- Préserver l'image et l'exposition pénale.

TRANSFORMATION

- Faire des réorganisations des **opportunités**, transformer les organisations tout en préservant leurs équilibres et points forts.
- Investir dans le **capital humain**. Parce qu'aucune transformation ne réussit sans ceux qui la portent.
- Construire une **stratégie RH sur-mesure**, tournée vers l'avenir. Anticiper les besoins, révéler les potentiels, fidéliser les talents : c'est ainsi que se solidifie une organisation durable et performante.



LSIX LAW FIRM
5 rue du Général Lambert, 75007 PARIS
+33 1 55 34 37 37 - secretariat@lsix.fr
www.lsix.fr