

# Le sentiment de liberté de choix en hausse, une opportunité pour l'entreprise ?

*À l'issue du premier confinement, 59 % des Français déclaraient se sentir plus libres de leurs choix dans la vie en général, soit plus 10 points qu'à l'automne 2019\*. Comment l'expliquer et quels enseignements en tirer alors que le confinement a modifié de nombreux aspects dans la vie professionnelle des Français ?*

Temps de lecture : minute

---

11 janvier 2021

La période rencontrée nous a plongé au cœur de choix auxquels nous ne pensions plus. Nous avons re-choisi nos vacances cet été, re-choisi la façon dont nous consommons et surtout la manière dont nous travaillons. Une prise de beaucoup plus forte au quotidien et un sentiment d'accomplissement plus important ont émergé. La psychologie positive, notamment Verme, nomme cela locus de contrôle interne, sentiment d'avoir prise sur les choses. Proche de la liberté psychologique, c'est un déterminant fort de la satisfaction de vie.

Ce mécanisme a participé au bon fonctionnement du télétravail qui a permis de lever de nombreux freins, et de mettre en lumière des points clés : les relations managériales se sont horizontalisées, rendant les équipes plus autonomes et donc plus libres. Cette nouvelle organisation a apporté un nouvel équilibre entre vie professionnelle et privée, in fine vertueux pour l'entreprise. Le rôle du manager s'est adapté, via des interactions plus fortes avec les collaborateurs, notamment pour s'assurer de la cohésion de l'équipe et du fonctionnement individuel de chacun. Toutefois, nous ne sommes pas tous égaux face au télétravail, nos

environnements de vie privée sont différents.

Il y a encore beaucoup d'efforts à faire pour donner, à chacun, les moyens de bien vivre sa vie professionnelle selon ses propres choix. L'entreprise doit s'engager auprès des jeunes parents ou des aidants pour participer à la lutte contre ces inégalités.

## La liberté en entreprise, clé du bonheur ?

La liberté de choix à laquelle 77 % des Français aspirent\* est fondamentale dans l'entreprise. Chaque collaborateur doit apprendre à incarner un nouveau rôle. Pour en donner la pleine mesure, il doit se sentir libre de prendre des initiatives. Le confinement confirme les thèses du sociologue Crozier : tout individu désire accroître son degré de liberté dans l'organisation. De surcroît, l'accroissement du sentiment de liberté en France, lors du confinement, est lié à ce que le psycho- sociologue Hofstede appelle l'indice de distance hiérarchique, très élevé en France.

La relation des salariés Français à l'autorité est délicate, le désir de liberté est élevé. Des structures plus horizontales associées à un management collaboratif gomme les traces de verticalité, au profit de la créativité, de la transversalité et de la co-construction. Les confinements nous rappellent donc qu'horizontalité et responsabilisation des collaborateurs sont sources d'enrichissement et favorisent des formes de libertés vertueuses. D'ailleurs, l'intégration du télétravail dans la société est le modèle de demain. Bientôt, on parlera plutôt de lieux d'exercice du travail.

L'hybridation des lieux de travail est un nouvel axe de réflexion autour de la liberté de choix en entreprise. Ce qui compte avant tout, c'est que le collaborateur soit dans de bonnes conditions pour être efficace. On peut admettre que le confinement a replacé la confiance comme valeur centrale de la vie professionnelle et il n'est pas interdit de penser qu'elle

puisse devenir la référence de nos futurs modes d'organisation.

## Qualité de vie et bonheur : qui fait quoi ?

Le sociologue Diener nomme adaptation hédonique la capacité à s'adapter ce qui résulte en la création d'espaces de liberté psychologique en période de privation de liberté. Cela explique l'accroissement a priori paradoxal du sentiment de liberté en confinement. Toutefois, il demeure important d'aménager son espace physique pour établir une frontière suffisante entre vie professionnelle et privée. On touche ici à la qualité de vie au travail.

L'entreprise doit y être attentive dans le cadre du télétravail, hors confinement, et doit veiller à ce que chaque collaborateur puisse exercer son activité au mieux. Cette responsabilité incombe aussi au collaborateur : qui mieux que lui peut définir la manière d'assurer une présence suffisante à ses engagements professionnels ?

## La liberté synonyme de bonheur ?

Conformément à l'intuition, l'expérience et la philosophie, la liberté est bien synonyme de bonheur. Pour qu'elle livre ses promesses d'épanouissement, elle demande à s'incarner en formes tangibles : liberté d'espace (psychique), d'organisation, familiale, de choix, psychologique, voire même financière. Pour Amartya Sen, prix Nobel d'économie, ce sont les Capabilities ou libertés effectives pouvant se traduire en acte, qui pavent le chemin d'une société souhaitable et heureuse.

*\*Source : Baromètre de la liberté de choix Swiss Life 2020*

Tanguy Polet, directeur de la division Clients et transformation digitale de Swiss Life et Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza.

---

Article écrit par Tanguy Polet et Alexandre Jost