

## Ne me touche pas ! Distance et proximité après Codiv-19

**Giovanni COSTA, Professeur, Université de Padova, Italie**

La diffusion du télétravail a connu une grande accélération grâce à l'éloignement social imposé par la lutte contre la pandémie. Une nouvelle attention à la valeur de la distance et de la proximité sera l'héritage principal du coronavirus. Ce sera un héritage positif pour ceux qui ont compris que le télétravail ne signifie pas travailler de la maison, mais plutôt travailler différemment. La proximité de l'« open space » et la distance du télétravail ne sont pas deux modes concurrents mais complémentaires d'organiser les espaces de travail. Certains trouvent dans l'espace ouvert un excès de proximité qui est source de stress. Cependant il y a des managers qui n'aiment pas le télétravail parce qu'ils craignent de perdre le contrôle des collaborateurs ; d'autre part il y a des collaborateurs qui le rejettent par peur de perdre le contrôle des managers. Une proximité physique avec les leaders est un indicateur de l'importance du rôle joué dans l'organisation ainsi qu'une garantie de la continuité de l'emploi. Plus la relation se nourrit de connaissances tacites en constante évolution grâce à la proximité, plus il est difficile de remplacer ceux qui les possèdent. Lorsque l'interaction est basée sur des connaissances standardisées, la distanciation sociale créée par le télétravail est perçue comme une prémisse pour la suppression de l'emploi. Si ce besoin mutuel de contrôle survit, la confiance semble être le seul vaccin efficace capable de trouver le bon équilibre entre proximité et distance.