Conférences et débat

sur la Santé au Travail

8ème édition

organisés par
le Département de Travail social, politiques sociales et développement
en partenariat avec la HETS-FR et la HEFP



Les revers de l'efficience ?

Quand la gestion vide le travail de son sens et affecte la santé

www.unifr.ch/travsoc/fr

Avec les conférences de :

Christophe GENOUD
Alban ROBLEZ

29 octobre 2026
17h30-19h30
Université de Fribourg
(entrée libre sur inscription)

Site Miséricorde - Auditoire C
(Avenue de l'Europe 20)

UNI FR
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

HETS·FR
HAUTE ÉCOLE DE TRAVAIL SOCIAL FRIBOURG
HOCHSCHULE FÜR SOZIALE ARBEIT FREIBURG

HEFP
HAUTE ÉCOLE FÉDÉRALE EN FORMATION PROFESSIONNELLE
L'excellence suisse en formation professionnelle

Hes·so

Programme

17h30-18h45 : Introduction et conférences

Christophe GENOUD: Chargé de cours à l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Intervenant vacataire Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale, manager dans le secteur public, haut fonctionnaire.

Genoud, C. (2026). *Il y a du bullshit dans mes décisions. Biais cognitifs, neurosciences, rationalité : comment prenons-nous nos décisions au travail ?* Vuibert.
Genoud, C. (2023). *Leadership, agilité, bonheur au travail : Bullshit.* Vuibert.
Genoud, C. (2022). « Leadership authentique : la quête narcissique d'un « être à soi » factice » in Giauque, D, Boukamel, O & Kouadio, A.B. (dir.). *Bien être et performance au travail. En l'honneur de Yves Emery*. EPFL Press

Alban ROBLEZ : Maître de conférences, enseignant-chercheur au Laboratoire ETHICS, Ecole des Sciences de la Société de l'université Catholique de Lille (59000, France)

Roblez, A. (à paraître en 2026). « Évaluer sans contrôler dans les activités humaines » in Ouvrage du 37ème colloque de l'ADMEE-Europe. *Explorations sur l'évaluation dans le monde du travail*. Presses de l'ADMEE.
Roblez, A. (2024). Évaluer la science, une histoire normative du dialogue scientifique. *Carnets de laboratoire,* AC-1, 61-71.
Roblez, A. (2024). L'évaluation comme une activité illustratrice de crises : Une place pour l'inanticipable ? *Questions vives recherches en éducation,* N° 41.

18h45-19h30 : Débat

www.unifr.ch/travsoc/fr

Organisés par :
Sophie Le Garrec - Université de Fribourg
Département de Travail social, politiques sociales et développement global
Christophe Gremion - HEFP de Lausanne
Antoine Sansonnens - HES Travail social de Fribourg

L'introduction massive des outils de gestion, tels que les systèmes de performance, les indicateurs de productivité, les procédures standardisées, etc. est souvent perçue comme un levier d'efficacité. Pourtant, ces outils ne constituent pas de simples évolutions techniques, mais une profonde mutation du rapport au travail. Leur utilisation systématique et prédominante dans de nombreux contextes professionnels engendre des effets délétères sur les savoir-faire et la santé des employé·es.

Ces outils de gestion, tels qu'ils sont appliqués actuellement, privilégient le plus souvent la quantité et le mesurable (le «faire», le temps de travail, le travail prescrit, la performance, la production) et invisibilisent la qualité et les rouages indicibles des cœurs de métiers (le «bien faire», le travail réel, la beauté et les règles de l'art).

Ce management par les chiffres produit une souffrance éthique chez les salarié·es pour qui le travail fait de moins en moins sens. La quête de performance - encouragée par des reportings fréquents ou les évaluations de la productivité individuelle - incite les travailleur·es à privilégier la rapidité, voire une forme d'urgence quasi permanente, au détriment de la qualité et du sens de leur travail. De plus en plus contraint·es de se conformer à des indicateurs statistiques au détriment de la qualité, les salarié·es sont également poussé·es à trahir leurs propres valeurs professionnelles. Sous couvert de transparence, le contrôle algorithmique, le poids des évaluations individualisées, les procédures rigides et autres guidelines entravent, parfois, l'adaptation aux imprévus du terrain et, systématiquement, la reconnaissance des savoir-faire professionnels.

Mais plus encore, certaines « démarches qualité » et outils de gestion deviennent des instruments de pression narcissique sommant les individus de se dépasser sans cesse pour atteindre les objectifs attendus, mesurés par des indicateurs dont la pertinence mérite d'être interrogée. Est-ce parce que ces démarches d'analyse du travail ont rapidement souffert de quantophrénie et confondu l'amélioreration du travail avec l'obtention d'un label ? Ce régime d'excellence transforme l'idéal de performance en une source d'angoisse diffuse où l'échec est vécu comme une défaillance personnelle plutôt qu'un dysfonctionnement ou une anormalité organisationnelle.

Quid de ces évolutions ? Quand l'outil de gestion devient une fin en soi, il déshumanise l'activité et transforme le travail en une source de pathologie plutôt qu'en un vecteur protecteur de santé et de réalisation de soi.

Telles sont les thématiques que nos deux conférenciers aborderont lors de cette 8ème édition des conférences-débat sur la santé au travail.

8ème Conférences et débat sur la santé au travail



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

HETS·FR
HAUTE ÉCOLE DE TRAVAIL SOCIAL FRIBOURG
HOCHSCHULE FÜR SOZIALE ARBEIT FREIBURG

HEFP
HAUTE ÉCOLE FÉDÉRALE EN FORMATION PROFESSIONNELLE
L'excellence suisse en formation professionnelle

Hes·so