

La créativité au travail

ONT COLLABORÉ À CET OUVRAGE

Brigitte Almudever
Vanessa Andrade de Barros
Isabelle Berrebi-Hoffmann
Marie-Christine Bureau
Isabelle Caprani
Bernard Chouvier
Mireille Cifali Bega
Crisane Costa Rossetti
Christophe Dejours
Kerstin Duemmler
Marie-Anne Dujarier
Eugène Enriquez
Alexandra Felder
José Newton Garcia de Araújo
Corinne Gaudart
Éric Hamraoui
Michel Lallement
Danièle Linhart
Thomas Paris
René Pétillon
Christine Revuz
Claudine Schalck
Marcela Sobreira Silva
Simon Viviers

Sous la direction de
Gilles Amado, Jean-Philippe Bouilloud,
Dominique Lhuilier, Anne-Lise Ulmann

La créativité au travail

Clinique du travail

érès

Le dessin de la couverture a été gracieusement offert par René Pétillon que nous remercions.

Illustration de la couverture :
© René Pétillon, 2015

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2017
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-5631-3
Première édition © Éditions érès 2017
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Table des matières

Introduction <i>Gilles Amado, Jean-Philippe Bouilloud, Dominique Lhuilier, Anne-Lise Ulmann</i>	7
--	---

DES CADRES POUR PENSER LA CRÉATIVITÉ

Créativité, création et personnalisation au travail <i>Brigitte Almudever</i>	29
---	----

Groupalité et processus sublimatoire <i>Bernard Chouvier</i>	47
---	----

L'engagement du corps dans l'intelligence à l'épreuve du travail vivant <i>Christophe Dejours</i>	61
---	----

La créativité, une appropriation du temps <i>Corinne Gaudart</i>	81
---	----

LANGUE, SENS ET CORPS

Action poétique dans le monde de la science et de la formation <i>Mireille Cifali Bega</i>	109
--	-----

Souffrance et impuissance au travail. Le pas de côté du clown <i>Christine Revuz</i>	127
Les migrations de la pensée : entre imagination et conceptualisation <i>Éric Hamraoui</i>	147
La subversion de la mort par les soignants en maternité. Entre humanité et créativité <i>Claudine Schalck</i>	161

EMPÊCHEMENT ET DÉGAGEMENT

Management moderne et créativité <i>Danièle Linhart</i>	177
Créativité et jeu au travail. Le point de vue de la sociologie clinique de l'activité <i>Marie-Anne Dujarier</i>	197
Entre souffrance, défense et développement du métier : quelle place pour la créativité ? <i>Simon Viviers</i>	217

NORMATIVITÉ ET RÉSISTANCE

La créativité nécessaire dans les activités marginales <i>Vanessa Andrade de Barros, Marcela Sobreira Silva</i>	241
---	-----

Résistance et créativité : le travail dans le Système unique de santé au Brésil <i>Crisane Costa Rossetti, José Newton Garcia de Araújo</i>	259
--	-----

La créativité productrice de sens Apprenties en alternance dans le domaine de la vente <i>Alexandra Felder, Kerstin Duemmler, Isabelle Caprani ..</i>	279
--	-----

RECONNAISSANCE DE LA CRÉATIVITÉ, DE LA CRÉATION

Des Shakers aux Makers : éléments pour une critique sociale de la créativité <i>Isabelle Berrebi-Hoffmann, Marie-Christine Bureau, Michel Lallement.....</i>	297
--	-----

La dimension laborieuse de la création. De la modernité d'un archaïsme <i>Thomas Paris.....</i>	319
---	-----

Groupe, leader bienveillant et créativité <i>Eugène Enriquez.....</i>	337
--	-----

ÉPILOGUE

L'expérience de la création <i>Entretien de René Pétillon avec Jean-Philippe Bouilloud.....</i>	357
--	-----

BIBLIOGRAPHIE	367
---------------------	-----

PRÉSENTATION DES AUTEURS.....	395
-------------------------------	-----

Gilles Amado, Jean-Philippe Bouilloud,
Dominique Lhuilier, Anne-Lise Ulmann

Introduction

Associer créativité et travail ne va pas de soi tant le travail selon les individus renvoie à des sens et à des univers très contrastés dont certains semblent irréductiblement incompatibles avec la créativité. Le travail étant souvent associé au labeur, à la souffrance, au *tripalium*, quel peut donc être son rapport avec la créativité ? La créativité est-elle, dans le champ du travail, un phénomène nouveau, issu des évolutions scientifiques, technologiques et sociales ?

ACTIVITÉ ET CRÉATIVITÉ

Les sciences du travail nous enseignent que le travail réel n'est jamais simple exécution du travail prescrit, qu'il y a toujours un écart entre la tâche et l'activité. Ce hiatus entre ce qui est défini comme étant à faire et ce qui est fait conduit effectivement à explorer l'épaisseur du travail, au-delà de sa description théorique. On y découvre les

processus qui président à une redéfinition de la tâche par adjonction de nouveaux buts correspondant à l'ajustement aux situations concrètes et à des motifs personnels, à l'invention de manières de faire qui permettent de singulariser l'activité, la mobilisation et le détournement de moyens visant à dépasser les obstacles rencontrés... Ces obstacles s'éprouvent comme une mise en échec de la maîtrise du procès de travail : en entrant dans l'activité, au-delà des représentations de la tâche, du projet visé, nous entrouvrons la porte de l'inconnu et nous risquons alors de prendre conscience à la fois de nos moyens limités mais aussi de la résistance du réel.

L'indéterminisme partiel de l'activité ouvre donc à l'imprévu : l'imprévu comme obstacle, échec, accident, désaveu ; mais aussi l'imprévu comme occasion essentielle de développement des processus de création, d'inventivité. Puisque travailler n'est pas exécuter, l'activité est une aventure, où puiserait pour une part la créativité. En ce sens, elle est une voie d'accès privilégiée au dégagement de la répétition, l'occasion de développement de nouvelles sensibilités, de nouvelles habiletés, de nouveaux buts.

Travailler suppose de puiser à la fois dans l'inventaire des ressources disponibles et dans l'invention. Ce qui est donné, déjà là, les normes antécédentes (Schwartz, 1988), qu'elles soient produites par les prescripteurs du travail, par les règles de métier ou celles du collectif de travail, sont mises à l'épreuve du réel dans l'activité. Et les obstacles rencontrés sont autant de sollicitations à l'invention.

La créativité apparaît à la fois comme moyen permettant de se dégager des contraintes du travail, des tensions et

contradictions entre de multiples déterminants, de développer une activité propre, personnelle et personnalisante, de reconfigurer son milieu de travail, d'exister comme sujet. Aussi, elle n'est pas seulement instrumentale, nécessaire pour faire ce qu'il y a à faire, mais elle requiert et manifeste une invention et un développement de soi. Elle renvoie aux possibilités et aux capacités d'initiatives du sujet dans un champ de contraintes et de normes.

CRÉATIVITÉ ET INNOVATION

Précisons que la créativité n'est pas synonyme d'innovation, bien que les effets de cette dernière puissent conduire à dépasser certaines normes sociales pour en proposer de nouvelles. L'innovation, entendue comme processus d'influence au service du changement, peut se réduire à introduire un procédé nouveau au sein d'un processus de production. Elle se démarque de la créativité qui concerne le sujet dans son travail et, réciproquement, le travail dans son sujet. La créativité et l'innovation se rejoignent néanmoins sur le constat que, contrairement à ce que nous dit le monde enchanté d'une certaine doxa managériale, l'une et l'autre ne vont pas de soi. La créativité nécessite sans doute des conditions de travail à la fois individuelles et collectives qui échappent à toute pensée processuelle et systémique par trop réductrice de l'intelligence humaine et de ses mystères. La doxa managériale, elle, rabat trop souvent la nouveauté dans l'innovation du côté de la soumission du Sujet à la norme. Cela suggère

qu'une identité d'intérêt et de finalité présiderait au développement du Sujet comme à celui de l'Organisation. Au fond, l'innovation pensée de la sorte vise surtout à cautionner la représentation d'un travailleur qui occulterait contradictions et conflits, donc les rapports sociaux de domination dans nos sociétés démocratiques. Elle viserait essentiellement à satisfaire les demandes de production/consommation de l'ordre marchand. L'injonction à « faire preuve de créativité », dans des contextes de travail où les ressources font trop souvent défaut, ne présente-t-elle pas un caractère quelque peu paradoxal ?

La créativité, telle qu'envisagée ici, est à la fois une réalité singulière et collective qui permettrait une expression sociale du désir dans le travail. Mais à quelles conditions est-elle possible ? Ou, *a contrario*, quels sont ses empêchements, tant du côté du sujet que de son environnement ?

SAVOIRS ET CRÉATIVITÉ

Dans le prolongement de ces questions, on peut interroger le double statut du savoir, à la fois appui et obstacle aux processus créatifs. Prenons l'exemple de l'apprentissage : il suppose le plus souvent l'acquisition de savoirs afin de mieux maîtriser ce qui est à faire. C'est parce qu'il ne sait pas, ou croit ne pas savoir, que le débutant peine à exécuter ce qui lui est demandé. Cela signifie-t-il que, en formation comme au travail, « l'apprenti » devrait essentiellement faire ce qui est attendu de lui ? Serait-ce alors le privilège de l'artiste de faire autrement ?

Pourtant, on sait bien que, face au réel d'une situation, les savoirs appris ne peuvent prétendre régler toute l'action. La nécessité d'effectuer des ajustements, des transformations, des ruses, est bien connue. Ces ajustements supposent que les personnes ne soient pas asservies aux savoirs, qu'elles parviennent à s'en détacher pour répondre aux exigences du réel.

Ce détachement ne signifie pas le rejet du savoir mais relève de la capacité à le combiner, l'hybrider, avec à la fois l'histoire antérieure et les déterminants de la situation : alors, on ne voit plus le savoir tel que transmis en formation, mais il n'est pas forcément absent. Comme le dit Sainsaulieu (1988, p. 27), « la main est dirigée par tout un savoir complexe, plus ou moins formalisé et communicable si bien que, parfois, on va jusqu'à parler d'art ou d'œuvre car le résultat obtenu est presque magique. Il suppose un très haut degré de réflexion et d'intégration de l'expérience ».

Maîtrise totale et détachement : il s'agirait bien d'un double mouvement idéal au cœur de l'apprentissage créatif.

Pourtant, force est de constater que le savoir est souvent enseigné et appris comme une doxa dont il est difficile de se détacher pour s'ajuster au réel.

Or, dans le travail, la créativité suppose une rupture, une distance qui ne se rabat pas seulement sur de la stratégie pour contourner les difficultés du réel, du faire, de l'agir. Elle constitue aussi une épreuve de l'unité du sujet (esprit et corps). C'est dans cette épreuve que le sujet révèle à lui-même ses propres capacités à trouver, à développer de nouveaux savoirs, à exister. Comme le dit Foucault, « la création est inséparable d'une volonté de se déprendre de

soi » (cité par Caillat, 2014), si bien qu'à chaque étape de son travail on peut dire que l'individu se construit contre lui-même. Par ce dégageant, le professionnel découvre qu'il n'est plus seulement agi par les demandes d'autrui mais sujet des actes qu'il pose. C'est ici que se révèle, dans le travail, ce que l'on pourrait appeler « un plus-de-faire » et « un plus-de-valeur », un dépassement de l'attente. Le sujet sort du cadre pour créer et exister.

Ainsi, nous dit M. Stroobants, « les ouvriers ne sont pas aussi asservis, ils redeviennent savants et bricoleurs, attestent de stratégies insoupçonnées, d'inventivité, d'initiatives » (1993, p. 169). Exploration créative donc, qui implique un dépassement de l'attente et suppose d'accepter une part d'incertain.

Si l'on interroge la créativité et ses processus, il est intéressant de noter la place du détail : ces petits riens qui troublent, qui dérangent, qui détournent soudain l'attention, constituent en réalité de possibles « embrayeurs » de créativité (avec la même fonction que les « embrayeurs de discours » en linguistique). Quelque chose qui accroche ou à quoi l'on se raccroche pour faire rupture, explorer, créer.

Comme le détail dans un tableau vient parfois en troubler l'économie générale (Arasse, 2014), le travail rencontre des instants fugitifs, des éprouvés ténus qui font événement et viennent bouleverser l'économie de l'ensemble de la démarche prévue. Ce qui est vu, entendu, peut alors être conservé pour un usage potentiel, susceptible de transformer le sens actuel de ce qui est réalisé.

Cette place consentie à l'émergence du détail, de l'imprévu à peine repéré, suppose une projection dans le futur,

l'hypothèse d'un développement possible auquel on reste disponible.

LA CRÉATION DE SOI DANS LE TRAVAIL VIVANT

La créativité abordée dans cet ouvrage apparaît donc à la fois comme moyen et instrument pour dépasser les obstacles rencontrés, réaliser le travail, reconfigurer son milieu, mais aussi, pour exister.

Le travail comme production de soi renvoie au développement des capacités des individus leur permettant de *se* produire comme sujets singuliers : c'est le travail vivant par lequel je me produis en produisant quelque chose ; ce travail pour soi qui s'adresse aussi aux autres et à la société.

On peut, dans un premier temps, mobiliser ici l'éclairage proposé par le pédiatre et psychanalyste D.W. Winnicott. Tout au long de ses travaux sur la créativité, et de différentes manières, il souligne sa centralité pour la santé et le développement du sujet : « La créativité montre que celui qui est, est vivant », « la vie créative renforce le sentiment qu'on est vivant, qu'on est soi-même », « elle est une nécessité » (1970-1988).

Si cette créativité-là n'implique pas de talent particulier et ne peut être assimilée à des dispositions spécifiques, elle trouverait néanmoins sa source au sein de relations précoces.

Comme nous le montre Winnicott (1975), c'est en effet dans les tout premiers moments de notre vie que naîtrait la créativité, au sein de ce qu'il nomme « l'espace

potentiel », qui est l'aire intermédiaire au sein de laquelle le bébé expérimente l'écart entre la réalité subjective et la réalité extérieure. C'est dans cet espace que prendraient place à la fois l'illusion et le jeu. Il est important de noter que, selon lui, cette aire demeure plus ou moins active tout au long de la vie et alimente particulièrement l'inventivité, le bricolage, la débrouillardise, « le travail scientifique », précise-t-il même. C'est l'espace par excellence du jeu, celui qui permet l'accès à une vraie liberté. Celle-ci implique cependant une confrontation au principe de réalité, à son épreuve, qui ne serait pas seulement selon lui « une sale histoire », mais aussi une offense dont certains, d'ailleurs, ne se remettront jamais. Une telle confrontation implique donc aussi, pour Winnicott, la reconnaissance de la réalité, mais sans soumission à celle-ci. C'est ainsi que les individus pourraient maintenir ou développer « une certaine anormalité », caractéristique humaine en faveur de laquelle la psychanalyste Joyce McDougall (1978) a proposé un vigoureux plaidoyer.

Très inspiré par Winnicott, le sociopsychanalyste et psychosociologue Gérard Mendel, qui a consacré la plus grande partie de sa vie à articuler le travail avec les processus psychiques et institutionnels, ne s'y est pas trompé en insistant sur le rôle du jeu : « Plus la capacité du sujet est grande à jouer de manière non répétitive et créative, et plus l'inventivité sera élevée à l'intérieur de l'intelligence rationnelle pratique » (Mendel, 1998). D'où sa proposition d'un « acte-pouvoir » d'où procéderait « le vif du sujet », c'est-à-dire l'adaptation créatrice à la réalité. « C'est dans l'acte, et uniquement dans l'acte, insiste-t-il, que l'être

humain est amené à prendre acte de la dimension d'une réalité étrangère à son moi, et qui résiste très déplaisamment à ses désirs, ses concepts, ses projets » (*ibid.*, p. 14). C'est donc essentiellement par la médiation de l'activité qu'opère l'épreuve de réalité. Car c'est par elle, par le faire et ses butées, que la réalité se révèle. C'est alors que sa recreation, sa transformation devient possible.

Winnicott l'avait d'ailleurs précisé : la créativité est « un faire qui dérive de l'être » ; elle suppose que le faire fondé sur une impulsion désirante l'emporte sur le faire par réaction. « Par vie créative, écrit-il, j'entends le fait de ne pas être tué ou annihilé continuellement par soumission ou par réaction au monde qui empiète sur nous ; j'entends le fait de porter sur les choses un regard toujours neuf. Je fais référence à l'aperception par opposition à la perception » (1988, p. 57).

Winnicott met l'accent sur un environnement « suffisamment bon », celui qui permet à l'enfant de trouver ce qu'il est capable de créer et de soutenir « le choc immense de la perte d'omnipotence » (*ibid.*, p. 99).

La créativité dans l'activité s'inscrit dans la filiation du jeu avec la résistance du monde, du réel : « c'est conserver tout au long de la vie une chose qui à proprement parler fait partie de l'expérience de la première enfance : la capacité à créer le monde » (Winnicott, 1988, p. 55).

Au-delà de ces premiers temps qui confortent les potentialités du bébé, la suite dépend des possibilités d'éprouver des expériences subjectives dans lesquelles ces premières expériences vont pouvoir être reprises. Ici, la question de la confiance dans l'environnement est centrale, comme celle de la réflexivité soutenue par le regard des autres. Aussi, les

situations de créativité empêchée sont celles où la confiance est absente, où prévalent l'invisibilité, le mépris, le discrédit. Pourtant, l'expérience de la vulnérabilité peut être source d'une puissance inventive et créative insoupçonnée. Penser que seul un environnement « suffisamment bon » peut donner ses chances aux processus créatifs dans l'activité est une approche trop causaliste : elle sous-estime les ressources créatives stimulées par les situations de privation et de pertes (Lhuillier, 2015).

MÈTIS ET RÉSONANCES

Au cœur de l'activité et de la créativité figure la *mètis* (Dejours, 1993 ; Amado, 2015). Dans la mythologie grecque (Détienne et Vernant, 1974), c'est elle qui symbolise à la fois l'intelligence rusée et la sagesse. C'est une intelligence de la pratique qui serait présente dans tous les actes de travail. Elle fait penser au bricolage cher à Lévi-Strauss (1960) qui oppose le bricoleur à l'ingénieur, le premier faisant feu de tout bois, tandis que l'ingénieur opère par plans rationnels.

Cette intelligence de la pratique serait largement répartie chez les sujets, « à condition, nous dit Dejours (*op. cit.*), qu'ils soient bien portants ou qu'ils aient en tout cas assez de santé ». Remarque qui laisse entendre que la créativité individuelle peut être limitée voire empêchée par des vulnérabilités somato-psychiques. Également, bien entendu, par les contraintes de l'organisation du travail. Ce n'est qu'au prix d'une « ambiguïté féconde [...] créée par les écarts ou

les dissemblances entre théâtre de l'enfance et théâtre du travail », c'est-à-dire d'une « résonance symbolique » (*ibid.*) que la créativité pourrait se déployer sur la scène du travail.

Force est de constater qu'une telle résonance est loin d'être sollicitée de façon évidente par les organisations du travail de notre monde contemporain, et que des résonances moins symboligènes (Amado, 1994) handicapent voire meurtrissent les individus au travail. Marqué par les conséquences de la mondialisation et d'une économie désormais profondément financiarisée, ce monde pousserait l'individu vers une sorte d'impasse : l'injonction dominante est en effet celle d'une créativité encadrée par le respect des valeurs prônées par l'organisation ou/et l'institution. Il s'agit donc, le plus souvent, d'une créativité « en liberté surveillée », contradictoire par conséquent avec l'essence même, insoumise, de tout processus créateur. À tel point que l'on pourrait parler d'une « idéologie de la créativité » qui anime nombre d'entreprises aujourd'hui, à des fins étroitement économiques et instrumentales.

Vivre au travail, ce n'est pas vivre de son travail. On sait bien à quel point certaines organisations et formes de gestion du travail peuvent rendre le travail invivable : l'activité y perd son sens, sa valeur existentielle et sociale. Il ne s'agit plus alors que de gagner son pain. Et cette affaire est grave si l'on admet que travailler n'implique jamais la seule production de biens ou de services : c'est toujours et aussi produire et affirmer son existence, persévérer dans son être.

VIVRE CRÉATIVEMENT OU BIEN FAIRE ?

Une question nous semble donc essentielle : comment penser la santé, entendue comme normativité (au sens de Canguilhem) et créativité, dans ses liens au travail « bien fait » ? Comment penser à la fois le donné et le créé (Winnicott, 1975) dans leurs rapports à la santé ?

La montée en puissance des préoccupations relatives à la qualité du travail (Clot, 2010) s'accompagne bien souvent d'une critique forte portée à l'encontre des évolutions du travail qui empêchent, et de plus en plus, de faire un travail de qualité.

Ainsi entend-on répéter souvent : « il n'y a pas de bien-être sans bien faire ». Et il est vrai que lorsqu'on ne peut se reconnaître dans ce qu'on fait, quand le miroir que nous tend notre travail réalisé nous renvoie une sale image d'auteur d'un sale boulot, la souffrance au travail est au rendez-vous. Nombreux sont aujourd'hui ceux qui sont confrontés à une qualité empêchée, dès lors que la référence au métier et la reconnaissance des pairs s'effacent.

En effet, la définition ou l'appréciation du bien faire n'est pas une affaire strictement personnelle et solitaire. Elle dépend étroitement des exigences attendues, tant en termes de manières de faire que de résultats obtenus, celles du collectif de travail, du métier, des règles de métier ou du genre professionnel.

Et pourtant, on ne peut considérer que le plaisir au travail, le sens du travail, ou la santé au travail, se logent dans la seule référence et conformité à ces règles : la santé ou le bien-être ne sont pas solubles dans le bien faire tel que

défini par les attentes des autres, et notamment des pairs. La santé ne se déploie pas dans la conformité mais dans la créativité, et donc dans le renouvellement des normes antécédentes, y compris donc celles proposées par les collègues ou l'histoire du métier.

Canguilhem (1947) insiste : « Tout homme veut être sujet de ses normes [...] la normativité ne peut être un privilège. Ce que Friedmann appelle “la libération du potentiel de l'individu” n'est pas autre chose que cette normativité qui fait pour l'homme le sens de sa vie. L'ouvrier est un homme, ou du moins sait et sent qu'il doit aussi être un homme. »

Les normes collectives au travail sont sans doute une condition de la création et de l'individuation, mais sous réserve que cette tradition se maintienne vivante en intégrant les contributions singulières produites par l'activité propre, personnelle et personnalisante (Tosquelles, 2009) du et des sujets.

La santé ou la maladie se construisent moins dans les formes de reconnaissance de la conformité aux attentes ou normes sociales (de l'organisation, du métier, du collectif de travail) que dans la capacité (ou ses empêchements) à créer de nouvelles normes. La créativité a quelque chose d'universel ; elle est inhérente au fait de vivre et l'empêchement de la capacité créative est source de souffrance. Alors, dans les cas graves, quand les marges de liberté s'effacent, quand il n'est question que de conformisation, d'application, de transmission synonyme de répétition, quand ce mouvement de singularisation au service du sens du travail pour chacun est empêché, alors « il n'importe pas véritablement

qualité au travail (coord., Octarès, 2014), *Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chronique* (avec A.M. Waser, érès, 2016) et *Se doper pour travailler* (avec G. Lutz et R. Crespin, érès, 2017). Elle est membre du comité de rédaction de la *Nouvelle Revue de psychosociologie*.

Danièle Linhart est sociologue du travail, directrice de recherches émérite au CNRS, membre du GTM-CRESPPA (UMR CNRS associée aux universités de Paris 8 et Paris 10). Ses dernières publications : *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, érès 2015 ; *Travailler sans les autres ?*, Le Seuil, 2009 et *Perte d'emploi, perte de soi* (avec B. Rist et E. Durand), érès, Poche, 2009.

Thomas Paris est chargé de recherches en économie et gestion au CNRS et professeur affilié à HEC Paris. Ancien élève de l'École polytechnique et titulaire d'un doctorat de gestion, il mène des recherches sur l'économie de la création (cinéma et audiovisuel, musique, mode, édition, architecture, publicité, grande cuisine, design). À partir de points de vue variés, il s'agit ainsi d'analyser les spécificités des activités de création dans leurs problématiques d'organisation, de gestion, ou encore de régulation. À HEC, il dirige le programme MAC (Médias, art, création). Il est l'auteur, notamment, de *Manager la créativité* (Pearson, 2010).

Christine Revuz est psychanalyste et clown de théâtre. Maître de conférences en psychologie du travail au CNAM de Paris jusqu'en 2000, elle s'est ensuite consacrée à la création de services de prévention de la souffrance au travail au sein de collectivités territoriales et à la formation au clown de théâtre. Elle intervient en clown dans des colloques, congrès, etc.

Claudine Schalck est sage-femme, psychologue clinicienne et doctorante au Centre de recherche sur le travail et le

développement du CNAM, sous la direction de Dominique Lhuillier. Elle s'intéresse aux enjeux de la naissance dans ses aléas les plus contrastés, voire les plus douloureux. Son travail de recherche porte en particulier sur l'impact de la mort périnatale sur les soignants et sur leur travail lui-même. Elle a publié *Accompagner la naissance pour l'adoption. Judith et bébé Joséphine* (ères, 2011) et *Dai et le sida. Entre le premier et le dernier souffle de vie* (L'Harmattan, 2013).

Marcela Sobreira Silva est psychologue, doctorante en psychologie du travail à l'Université fédérale de Minas Gerais (Brésil), chercheuse à l'Institut des droits de l'homme : Promotion, recherche et intervention en droits de l'homme et citoyenneté, chargée de cours à l'Université catholique de Minas Gerais.

Anne-Lise Ulmann, maître de conférences dans le champ de la formation des adultes, chercheuse au CRTD, est coresponsable de l'équipe Psychosociologie du travail et de la formation, anthropologie des pratiques. Ses travaux portent sur les possibilités de nouages entre travail, formation, intervention et recherche pour contribuer conjointement au développement des personnes et des organisations. Elle est membre des comités de rédaction d'*Éducation permanente* et de la *Nouvelle Revue de psychosociologie*.

Simon Viviers, Ph.D., c.o., est professeur adjoint au Département des fondements et pratiques en éducation, et membre régulier au Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail, université Laval. Il a codirigé, avec M.-C. Doucet, un ouvrage paru en 2016 : *Métiers de la relation : Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval. Il est l'auteur, avec M.F. Maranda, et J.S. Deslauriers de *Prévenir les problèmes de santé mentale au travail : contribution d'une recherche-action en milieu scolaire*, paru en 2014 aux Presses de l'Université Laval.