HEC MONTRÉAL

La gestion de la créativité en contexte interculturel : Le cas du projet Fibonacci de la compagnie de cirque contemporaine les 7 Doigts de la main

par

Marie-Hélène Lemieux

Sciences de la gestion (Option Management)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

> Juin 2014 ©Marie-Hélène Lemieux, 2014



Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

SOMMAIRE

La créativité, l'interaction entre les cultures et le cirque comme moyen d'expression et de créativité étaient notre idée de départ. Mettre ces sujets ensemble afin de trouver des ponts communs entre créativité et interculturels. Nous voulions démontrer que la rencontre interculturelle pouvait améliorer la créativité des artistes. Donc, l'objectif était de trouver un terrain de recherche qui nous permettrait de poser des hypothèses, valider nos observations et venir bonifier par des entrevues nos idées. Le projet Fibonacci était tout désigné puisqu'il a comme objectifs de faire émerger la créativité des artistes dans un contexte interculturel et de permettre à ceux-ci de développer de nouvelles idées créatives. Mais avant de pouvoir faire un lien entre le terrain vécu à Barcelone et les données qui en découlent, nous avons appuyé notre analyse sur le cadre théorique de Jean-Pierre Dupuis qui découle de l'analyse des écrits de d'Iribarne entre autres, mais aussi de plusieurs années de recherche.

Cette analyse découle aussi de la rencontre entre le monde du cirque, celui de la gestion interculturelle autant que de la gestion de la créativité, et de la gestion des équipes. Ces liens étaient à faire entre ces différents champs de recherche puisque le projet Fibonacci vient travailler sur tous ces aspects. Il est donc important de venir brosser le portrait de ces différents champs de recherches afin de mieux comprendre les différentes facettes auxquelles est confronté le projet Fibonacci afin de pouvoir répondre à la réalisation des résidences de créations.

Par conséquent, ces rencontres de créations se bâtissent sur le vécu des artistes jumelés avec une autre culture et qui vont à la rencontre de l'autre afin de pouvoir développer leurs connaissances et leur créativité. Avec la rencontre de ces artistes et l'analyse des verbatim récupérés lors des entrevues, nous avons pu voir apparaître deux tangentes. Une qui nous permettait de voir comment l'individu vivait cette expérience ainsi qu'une analyse comparative entre le groupe de Québécois et celui des Espagnols puisque ce sont avec eux que nous avons réalisé l'observation terrain et surtout, avec lesquels nous avons récolté le plus de données.

Nous tirons de ces analyses, des données qui nous permettent de penser que la rencontre interculturelle permet l'émergence de la créativité par le contact avec de nouvelles cultures et que cette rencontre peut permettre aux artistes de développer leur créativité à travers la rencontre interculturelle. Par contre, nous pouvons constater que chaque culture n'a pas vécu la rencontre de la même façon et que tout dépendant du niveau professionnel des artistes, le projet est plus ou moins bien compris. C'est une des raisons pour laquelle suite à l'expérience avec les Mexicains et les Inuit, que Fibonacci a prit une tangente professionnelle et non pas de cirque social puisque l'objectif du projet a voulu orienter son action vers la mise ne place de spectacles professionnels.

Par la suite, nous avons pu constater qu'un des éléments les plus importants à retenir dans le cadre de cette recherche est que la culture circassienne sert de courroie de communication et de compréhension de l'autre malgré la différence de langue et elle agirait comme la culture de métier de Chevrier (2000) qui comme la culture des ingénieurs qu'elle a étudiée permet entre autres de parler le même langage.

Il est donc intéressant à travers cette recherche de constater que finalement, la rencontre de création est facilitée par la culture de cirque des artistes et que cette culture permet d'arriver à un spectacle professionnel final, de niveau intéressant, malgré les obstacles rencontrés et que l'idée de Fibonacci, sa scénographie et sa mise en scène répondent à l'objectif premier qui est de se faire rencontrer les cultures.

Mots clés : Gestion, contexte interculturel, créativité, processus créatif, culture de métier, gestion de projets, cirque, culture circassienne, diversité culturelle.

TABLE DES MATIÈRES

Son	nmaire		i	
Tab	le des r	matières	ii	
List	e des ta	ableaux et schéma	iv	
Ren	nercien	nents	v	
INTROD	UCTION	I	1	
	1			
	Struct	ture du mémoire	2	
CHAPITR	RE 1.	REVUE DE LITTÉRATURE	5	
1.1	Divers	sité culturelle	5	
	1.1.1	Notion de culture	5	
	1.1.2	Notion de diversité culturelle	7	
1.2	Gestio	Gestion en contexte interculturel		
	1.2.1	L'interculturel	10	
	1.2.2	L'approche de Geert Hofstede	10	
	1.2.3	L'approche de Philippe d'Iribarne	12	
1.3	Méthodes de gestion au Québec et en Espagne		14	
	1.3.1	Québec	14	
	1.3.2	Espagne	16	
1.4	Gestio	on de la créativité	18	
	1.4.1	Organisation créative	18	
	1.4.2	Gestionnaire de projets créatifs	19	
	1.4.3	Composantes de la créativité	20	
	1.4.4	Encourager l'émergence de la créativité	21	
	1.4.5	Équipes créatives multiculturelles	22	
1.5	Proces	ssus créatif	23	
1.6	Gestio	on d'équipe	25	
1.7	Gestio	on d'équipe de projets	26	
	1.7.1	Définition d'un projet	26	
	1.7.2	Équipe de projet	27	
	1.7.3	Objectifs d'une équipe de projets	28	
1.8	Équipe	e multiculturelle	28	
1.9	Équipe créative			
1.10	Influe	nce du multiculturalisme sur la créativité	32	
1.11	Cultur	re circassienne	35	
1.12	Histoi	36		
	1.12.1	Nouveau cirque/cirque contemporain	37	
	1.12.2	Cirque au Mexique	40	

	1.12.3 Cirque au Nunavut	41
	1.12.4 Cirque au Québec	42
	1.12.4.1 Années 50	42
	1.12.4.2 Années 60	43
	1.12.4.3 Aujourd'hui	44
	1.12.5 Cirque au Danemark	45
	1.12.6 Cirque en Espagne	46
CHAPITR	RE 2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	48
2.1	Projet Fibonacci	48
	2.1.1 Trois phases	50
	2.1.2 Ces artistes et ces gens de l'ombre	52
2.2	Méthodologie	54
2.3	Description du terrain de recherche	56
CHAPITR	RE 3. CADRE D'ANALYSE	60
3.1	Dynamique des valeurs	62
3.2	Dynamiques culturelles	63
3.3	Créativité et processus créatif	69
3.4	Expérience antérieure des Québécois	72
3.5	Autres pays de l'enquête	73
3.6	Communication	73
3.7	Culture de métier	75
3.8	Gérer une équipe multiculturelle	77
CHAPITR	RE 4. ANALYSE DES DONNÉES	78
4.1	Expérience générale	81
4.2	Travail de préparation	81
4.3	Échange entre les pays	83
	4.3.1 Similitudes	86
	4.3.2 Défis	88
	4.3.3 Création du spectacle	93
	4.3.4 Apprentissages réalisés	94
	4.3.5 Histoire d'un artiste québécois	95
	4.3.6 Histoire d'un artiste espagnol	100
4.4	Spécificités par groupe culturel	103
	4.4.1 Québécois	103
	4.4.2 Mexicains	104
	4.4.3 Inuits	105
	4.4.4 Danois	106

4.4.5 Espagnols	107
4.5 Impact du projet sur la création artistique des artistes	109
4.6 Forces et faiblesses du projet	114
4.7 Point de vue des Québécois et des Espagnols sur la créativité	119
4.7.1 Ce qu'en pensent les Québécois	119
4.7.2 Ce qu'en pensent les Espagnols	120
CUADITE F. DISCUSSION FINALE FT CONCLUSION	122
CHAPITRE 5. DISCUSSION FINALE ET CONCLUSION	122
ANNEXE	130

LISTE DES TABLEAUX ET SCHÉMA

Tableau 1 : Présentation de la grille d'entrevue	54
Tableau 2 : Classement des entrevues pas pays	56
Schéma 1 : Cadre théorique	72

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier en tout premier lieu Alexandre qui a su m'accompagner à travers les années et qui a toujours été un appui solide dans cette aventure.

Un merci important aux 7 doigts de la main et à son directeur M. Nassib El-Husseini pour m'avoir ouvert les portes du projet Fibonacci, mais surtout à Samuel Tétreault qui en est l'instigateur et qui a eu l'envie et la merveilleuse idée de me faire le témoin du projet à Barcelone. Sans oublier, tous les artistes que j'ai rencontrée, que j'ai passée en entrevue et que je ne nommerai pas ici par souci de confidentialité, mais je sais que vous vous reconnaîtrai. Un immense merci pour votre temps, votre amour des arts du cirque et votre spontanéité.

Il est aussi important de souligner, l'apport considérable d'Anna-Karyna Barlati, responsable de la bibliothèque de l'école nationale des arts du cirque de Montréal pour avoir débroussaillé pour moi le monde de la littérature circassienne afin que je puisse rapidement me plonger dans l'essentiel. À l'école nationale de cirque de Montréal pour cette belle initiative qu'est cette bibliothèque et surtout d'en donner accès au public.

Pour leur apport financier, il est important de souligner l'appui reçu par la Fondation Benoît Duchesne, merci de croire en la créativité sous toutes ses formes et à l'OQMJ qui m'a aidé à prendre part à l'aventure de Barcelone. Lors de mon séjour à Barcelone, j'ai eu le privilège de discuter avec Madame Maria Jesùs Bronchal Torres, *Attachée aux Affaires institutionnelles, publiques et culturelles* au Bureau du Québec à Barcelone. Merci pour le temps accordé afin de m'expliquer le cheminement qui a permis la présence du projet Fibonacci à Barcelone.

Sans oublier HEC pour permettre de faire de la recherche dans des sujets aussi variés, pour la qualité de l'enseignement (un merci particulier à Thierry Pauchant, Laurent Simon et Sylvain Matte, vos enseignements, vos encouragements et votre intérêt envers les matières enseignées sont inspirants) et pour toutes les possibilités d'apprentissages que HEC offre aux étudiants.

Finalement, Monsieur Jean-Pierre Dupuis. Vous avez su diriger mon mémoire de façon à me laisser libre arbitre sur les orientations à prendre et sur le contenu à développer tout en me traçant les lignes dont j'avais besoin. Vous avez su suivre le développement de cette recherche et y croire depuis les touts début jusqu'à aujourd'hui, sans perdre confiance

malgré les soubresauts vécus. Vous avez été une référence importante pour moi dans la réalisation de ce grand projet.

Un clin d'œil particulier à Raymond Pelletier pour l'oreille attentive et le commentaire toujours justifié, à Cathy Lepage pour avoir compris l'importance de la conciliation travailfamille-étude et à Claudine Baril pour la relecture de tout ce travail.

En espérant n'oublier personne, si tel est le cas, je m'en excuse, sachez que vous avez tous contribué de près ou de loin à cette réussite.

INTRODUCTION

Objectif de la recherche

Nous avons, dans le cadre de cette recherche, voulu étudier la gestion de la créativité en contexte interculturel à travers le projet Fibonacci. Ce projet regroupait l'ensemble des intérêts que nous avions au départ soit la créativité, l'interaction entre les cultures, et le cirque comme moyen d'expression et de créativité. Mettre en commun la créativité et l'interculturel se fait peu actuellement en recherche en gestion, et il n'est pas facile de trouver de la littérature scientifique sur le sujet. Par conséquent, nous avions à faire une revue de littérature qui couvrait les deux sujets, et par le fait même trouver les ponts communs entre créativité et interculturel. Pour ce faire, nous avons travaillés avec les données recueillies de notre observation terrain et les entrevues réalisées afin de mieux comprendre ce que ces ponts pouvaient être. Nous voulions par la suite, démontrer que la rencontre interculturelle pouvait améliorer la créativité des artistes. Nous avons donc entamé notre réflexion avec l'objectif de vérifier que les rencontres du projet Fibonacci pouvaient faire émerger la créativité dans un contexte interculturel, mais aussi permettre aux artistes de repartir de ces rencontres avec des idées créatives nouvelles afin de mousser leurs créations personnelles par la suite.

Nous pensons que la rencontre interculturelle permet l'émergence de la créativité par le contact avec de nouvelles cultures et que cette rencontre peut permettre aux artistes de développer leur créativité. Par contre, nous nous questionnons sur la durée de la rencontre, car nous ne sommes pas certaines que trois semaines soient suffisantes pour permettre une rencontre entre individus qui soit suffisamment significative pour changer la perception et les idées des artistes présents. Malgré cet aspect de temps, le projet Fibonacci nous a semblé être celui qui nous permettait de vérifier nos hypothèses puisqu'il permettait de rassembler les intérêts que nous avions et que nous voulions mettre en commun dans le cadre de cette recherche. Il nous permettait aussi de découvrir de quelles façons les artistes entrent en relation dans un contexte où ils ne parlent pas la même langue et où l'échange doit se faire d'une autre manière.

Ce qui nous permet de poser une autre hypothèse. Puisque la langue est un frein à l'échange, nous nous demandons si la culture de métier peut jouer un rôle de facilitateur dans des rencontres où les différents partis ne parlent pas tous la même langue. Mais pour cela, il nous a fallu observer la création d'un projet Fibonacci dont vous trouverez la description du terrain de recherche dans le chapitre 2. Il est tout de même important ici de dresser un portrait rapide de Fibonacci qui se veut une rencontre de création permettant le travail en commun de deux cultures, soit la culture québécoise et une autre culture. Basées sur l'être humain, ces rencontres se veulent le chemin vers l'objectif final qui est une rencontre à Montréal regroupant les treize cultures qui auront été rencontrées par les Québécois durant le processus.

Structure du mémoire

Considérant ce qui a été mentionné ci-avant, que peu d'études ont été réalisées jusqu'à présent jumelant la créativité et l'interculturel et que peu de littérature existe qui traite les deux sujets confondus, cela nous demande de recenser les écrits sur la gestion en contexte interculturel et la gestion de la créativité. Ce que nous faisons dans le chapitre 1. Tout d'abord, nous y avons dressé le portrait de la diversité culturelle afin de la définir et de mieux la comprendre en fonction de notre sujet d'étude. De plus, nous analyserons, comme mentionné ci-dessus la gestion en contexte interculturel, car elle est à la base de la réussite de la rencontre des artistes. Ensuite, nous aborderons les méthodes de gestion au Québec et en Espagne puisque notre analyse portera principalement sur ces deux cultures, que nous avons eu la chance d'observer lors de notre terrain de recherche. Par ailleurs, nous présenterons la gestion de la créativité, car nous ne pouvons aborder la gestion des artistes de la même façon que celle d'autres métiers, et il est important de comprendre les nuances entre les méthodes de gestion plus traditionnelles et les méthodes de gestion de la créativité. Nous traiterons aussi du processus créatif, car il est à la base de la démarche de Fibonacci qui, lors des rencontres de création, traite surtout de ce processus tout en n'oubliant pas l'importance du résultat final. Par la suite, nous présenterons les différentes méthodes de gestion d'équipe, qu'elles soient de projet, multiculturelles ou créatives, pour par la suite traiter d'un sujet peu étudié et dont la littérature est encore quasi inexistante soit l'influence du multiculturalisme sur la créativité.

Pour conclure, nous avons aussi dressé, dans ce chapitre, un portrait de l'histoire des arts du cirque qui se veut une ébauche rapide et sans prétention d'un monde à étudier et qui permet seulement de mettre la table pour mieux comprendre le cadre du projet Fibonacci. Nous n'avons aucunement la prétention de penser que cet exposé sur les arts du cirque soit complet. De plus, nous y traiterons de la diversité culturelle puisqu'elle est à la base de l'objectif de Fibonacci qui est de faire se rencontrer les cultures et de créer un spectacle avec la diversité culturelle des artistes présents.

Le deuxième chapitre portera sur notre méthodologie, mais nous y présenterons tout d'abord le projet Fibonacci qui nous sert de terrain de recherche et qui s'articule autour de la suite de nombres de Fibonacci qui furent adaptés dans leur interprétation pour permettre la scénographie du spectacle. Nous présenterons le projet en nous basant sur nos connaissances de celui-ci et sur les documents qui sont présentés aux artistes avant les résidences. Dans le cas de la méthodologie, nous y présenterons l'approche qualitative que nous avons décidé d'adopter ainsi que la description de notre terrain de recherche qui fut réalisé à Barcelone en novembre 2010, et constitué de rencontres avec les artistes, mais aussi d'observations de cette vie circassienne, le temps des douze jours de notre présence.

Par la suite, le cadre d'analyse sera présenté au troisième chapitre. Nous y décrirons non seulement la dynamique des valeurs, mais également la créativité et le processus créatif qui s'y rattachent. De plus, le cadre qui servira pour l'analyse de nos données sera présenté dans ce chapitre ainsi que l'expérience antérieure des Québécois puisqu'elle aura, selon nous, une influence sur les rencontres de création. Par la suite, un portrait des autres pays rencontrés durant le processus étudié sera fait afin de mieux comprendre chacun d'eux. Nous définirons également la communication, élément important lorsque la sécurité d'un être humain dépend de l'autre, ainsi que cette culture circassienne qui revient souvent dans les entrevues réalisées. Pour finalement, discuter de culture de métier et de gestion des équipes multiculturelles.

Dans le quatrième chapitre, nous analyserons les données recueillies afin de mieux comprendre et lier entre eux les différents sujets abordés. Nous le ferons avec une emphase importante sur les Québécois et les Espagnols dû à notre terrain de recherche à Barcelone, mais nous utiliserons les verbatim d'artistes de nationalités mexicaine, inuit et danoise pour venir enrichir l'analyse et la discussion qui s'ensuivra au cinquième chapitre. Ce chapitre nous permettra de discuter des différents aspects qui selon nous sont importants à mettre en évidence, mais aussi de discuter de certains questionnements afin de pouvoir conclure ce travail de recherche, et également soulever les questions qui à notre avis pourraient être abordées dans une recherche ultérieure.

CHAPITRE 1. REVUE DE LITTÉRATURE

Introduire notre sujet par la diversité culturelle allait de soi afin de mettre la table à ces rencontres entre différentes cultures pour mieux comprendre la définition que nous utiliserons. Mais aussi, comprendre l'influence qu'elle a sur le développement des individus d'une communauté. Par la suite, nous présentons la gestion en contexte interculturel, l'approche quantitative de Geert Hofstede mais aussi celle de Philippe d'Iribarne. Comprendre l'interculturel pour mieux pouvoir aborder les enjeux du projet Fibonacci par la suite. Par la suite, nous présenterons les méthodes de gestion au Québec et en Espagne puisque notre analyse sera concentrée principalement sur ces deux pays puisque nous avons vécu le terrain de recherche à Barcelone en présence de ces deux cultures mais, sera appuyé par des exemples et du vécu des autres résidences afin d'améliorer notre compréhension du projet Fibonacci. De plus, nous aborderons la gestion de la créativité car c'est un des aspects importants de la gestion dans le cadre du projet puisque l'équipe est composée principalement d'artistes. Nous suivrons par une présentation de ce qu'est le processus créatif puisqu'il est intégré à la démarche du projet sans oublier la gestion d'équipe, la gestion d'équipe de projet, d'équipe multiculturelle et créative car, ce sont tous des variantes de la gestion d'équipe qui s'adapte aux différents aspects du projet Fibonacci. Nous présenterons par la suite l'influence du multiculturalisme sur la créativité, ébauche succincte du sujet puisque peu de littérature existe mais, cette orientation de recherche est selon nous fort intéressante à faire évoluer et pertinente dans le cadre de notre sujet de recherche. Finalement, nous conclurons notre revue de littérature sur l'histoire du cirque. Nous y présentons les cinq cultures rencontrées puisque selon nous, connaître l'histoire du cirque de ces cinq cultures nous permet de mieux comprendre les interactions entre artistes et le processus d'évolution du projet et avoir une idée sommaire de cette culture circassienne dont nous discuterons assurément.

1.1 Diversité culturelle

1.1.1 Notion de culture

Le contexte interculturel dans lequel nous évoluons actuellement, ne nous permet plus de faire abstraction de « l'Autre », cette personne d'une culture différente comme le nomme Deval (1993 p.9). Ce qui est formidable avec cet « Autre », c'est l'incompréhension,

l'imaginaire, les peurs, les rejets... qu'il suscite Deval (1993 p.9). Mais dit-il, avant de le regarder, lui, il faut comprendre comment nous réagissons. Nous devons avant tout savoir qui nous sommes en tant qu'être de culture pour mieux comprendre ce qui nous différencie des autres.

Afin de mieux nous situer, nous définirons le terme culture pour mieux comprendre de quelle culture nous parlons puisque le mot lui-même renvoie autant au milieu artistique, qu'à la notion plus anthropologique qui nous intéresse ici et dont nous reprendrons la définition de Hofstede (1991, p.5) « Culture in general has been defined as ``The collective programming of the mind wich distinguishes the members of one group or category of people from another`` » et nous enrichirons en reprenant les propos de Chevrier (2000 p.17) en précisant que notre culture est non consciente. Elle est ancrée en nous et sans le vouloir, nous attribuons un sens à chacun de ses éléments constitutifs : il s'agit de codes culturels cachés. Elle est également identitaire et nous accentuons sa référence en période de crise.

Donc, c'est la notion de culture englobant celle des arts, mais aussi plusieurs autres aspects comme notre langue et nos valeurs, qui nous intéressent dans le cadre de cette recherche. Bien que notre sujet d'étude soit de type artistique, nous nous concentrerons sur la notion de culture très bien définie par l'UNESCO dans une de ces brochures publiées et qui cite :

La culture est une source d'identité, d'innovation et de créativité. Un ensemble de caractéristiques spirituelles et matérielles, intellectuelles et affectives propres à une société ou à un groupe social. Un tissu complexe de significations, de relations, de croyances et de valeurs qui structurent les relations des individus avec le monde. Le produit d'un processus d'enrichissement et de perfectionnement des individus, qui relève essentiellement de l'éducation. Une dynamique évolutive qui anime toutes les sociétés aux niveaux local et mondial. Influencée par les conceptions du monde et les moyens d'expression, qu'elle influence en retour. Le produit d'une époque et d'un lieu déterminé. Si la culture est en théorie un ensemble de constructions mentales, elle s'enracine dans un lieu et dans une période historique, et a toujours un caractère local. Une ressource renouvelable quand on l'entretien avec soin pour qu'elle se développe et s'épanouisse, et qui risque de disparaître ou d'être détruite si on la néglige. UNESCO (Sept. 2009 p.2)

Nous utiliserons donc le terme de culture qui se rattache à notre développement social en tant que communauté donc, la culture qui nous définit en tant que nation. Par exemple, la culture nationale d'un pays est l'ensemble des cultures religieuses, culinaires, artistiques, etc., mais aussi, nos valeurs, notre langue, notre passé en tant que peuple et tout autre aspect qui définit « Nos façons de penser, de sentir et d'agir en tant qu'êtres humains, loin d'être le fruit du hasard, sont profondément influencées par notre héritage culturel ». Adler (1994, p.37) « La culture nationale sert de fondement culturel à la plupart des sociétés modernes (...) comme tous les groupes humains, elle est une construction collective. (...) la culture est en perpétuel changement ou reconstruction selon Davel et al (2008, p.11).»

1.1.2 Notion de diversité culturelle

La diversité culturelle tout comme l'identité culturelle est affaire d'innovation, de créativité et d'ouverture à des influences nouvelles puisque la mondialisation a permis des échanges internationaux qui façonnent dans presque tous les contextes nationaux l'intégration d'une multiplicité d'échanges multiculturels, selon l'UNESCO (2009, p. 6). Selon Hofstede, la diversité culturelle rend les choses plus compliquées, mais les rend aussi plus intéressantes. Bien qu'il soit vrai que la rencontre de l'autre peut parfois être source de conflits, il est aussi vrai de dire que la diversité culturelle et surtout la possibilité d'avoir accès à la culture de l'autre permet un développement accru de la création et de l'innovation à un niveau mondial. Par exemple, l'artiste de cirque mexicain pourra faire évoluer son art grâce aux vidéos qu'il peut consulter sur You Tube. Il pourra visionner des numéros de la Russie, de Montréal, de la Chine et se développer en tant qu'artiste sans avoir à changer de pays. Son parcours en tant qu'artiste de cirque change parce qu'il est positivement confronté à ce qui se fait ailleurs.

Selon le rapport mondial de l'UNESCO sur la diversité culturelle et le dialogue interculturel;

« Pour certains, la diversité culturelle est positive en soi, en ce qu'elle renvoie au partage des richesses que recèle chaque culture du monde, et donc aux liens qui nous unissent dans l'échange et le dialogue. Pour d'autres, les différences culturelles sont au contraire ce qui nous ferait perdre l'horizon de notre commune humanité, et seraient ainsi la source de nombreux conflits. » UNESCO (2009 p.1)

1.2 Gestion en contexte interculturel

L'entreprise interculturelle qu'elle soit locale ou internationale compose avec la complexité qu'engendre la rencontre de plusieurs cultures dans son milieu de travail! Travailler dans plusieurs pays ou avec plusieurs cultures chez soi amène des contraintes avec lesquelles il est possible de travailler pour en faire des aspects positifs et porteurs de développement. Par contre, l'inter culturalisme ajoutant à la complexité déjà existante qu'est le développement d'un projet ou d'une entreprise, augmente du coup, « (...) le nombre de perspectives à respecter, des conceptions à harmoniser, des méthodes d'affaires à utiliser simultanément. » Adler (1994 p.15)

On ne travaille pas de la même façon à Pau ou à Boston rappellent aujourd'hui des articles, des ouvrages ou nombre de colloques sur ce thème. Mais comment faire? Deval (1993 p.9) Apprendre à travailler avec une autre culture n'est pas simple. L'analyse interculturelle n'est pas une discipline, mais l'invitation à une démarche et à un regard. Et c'est là toute sa force, toute son importance toujours selon Deval (1993 p.11). Le management interculturel répond donc à un besoin de mieux comprendre comment faire travailler ensemble des hommes et des femmes de cultures différentes. La rencontre des cultures dans le cadre professionnel n'a véritablement été reconnue comme problématique qu'à la suite des études de Geert Hofstede (1987) qui ont récusé la version universaliste selon Chevrier (2000 p.10). Les théories du management ont longtemps postulé que les échanges internationaux, réglés par des lois universelles, transcendent les particularismes culturels. (Chevrier, 2000 p.10)

Ce qui s'est avéré être contredit par les études de Hofstede tout d'abord. Hofstede (2003 pp 81-86) qui démontre les différences culturelles par 5 dimensions : Individualisme/collectivisme, distance au pouvoir (traduit souvent par distance hiérarchique), Masculinité/féminité et contrôle de l'incertitude sont les 4 dimensions du modèle de Hofstede de 1987. Par la suite, des étudiants sous sa supervision ont ajouté une autre dimension qui est l'orientation court terme/moyen terme d'une société. Nous expliquerons de façon plus exhaustive ces dimensions plus loin.

« Les recherches sur le management interculturel (...) éclairent la pratique du management en situation interculturelle. Du point de vue de la connaissance pure, comme pour éclairer l'action, il leur faut rendre compte de la complexité des autres...» d'Iribarne (2004 p.8). Mais, cette recherche se fait par des hommes et des femmes qui ont eu aussi leurs référents culturels. Le mot management n'a pas la même connotation dans tous les pays. « There is something in all countries called ``management`` but its meaning differs to a larger or smaller extent from one country to the other, and it takes considerable historical and cultural insight into local conditions to understand its processes, philosophies, and problems » Hofstede (1993 pp. 88-89). Pour le bienfait de cette synthèse, nous n'irons pas plus loin dans l'analyse des différentes connotations du mot management selon les pays, mais il est important de garder à l'esprit que ces différences existent dans le concept même du mot management.

La gestion en contexte interculturel basée sur ce *management* avait comme prémice une approche universaliste de la gestion basée sur les méthodes de gestion occidentale, pour ne pas dire américaine. Cette approche voulant que les méthodes de gestion d'une entreprise en Europe au Canada ou en Afrique par exemple s'organisent de la même façon. Cette version universaliste a été récusée par Hofstede en premier, qui a reconnu que la rencontre des cultures existe aussi dans le cadre professionnel. La gestion en contexte interculturel est étudiée depuis plus de trente ans et démontre qu'elle « ... n'est pas un ensemble fixe et universel de règles et de pratiques, mais plutôt une mosaïque de pratiques locales. De manière générale, la culture dite nationale a été le principal vecteur explicatif » Dupuis (2008, p. 73). Nous verrons que les grands auteurs et chercheurs de la gestion en contexte interculturel s'accordent pour dire que les méthodes de gestion se doivent d'être adaptées aux cultures nationales dans laquelle l'organisation s'implante puisque selon Hofstede G. l'origine culturelle donc, les valeurs et les attitudes ont plus d'influence sur le travail que ne peuvent le faire l'âge, la profession, la hiérarchie, etc.

Nous commencerons par définir plus en détail ce que nous entendons par interculturel et présenterons les deux grands courants de pensée soit, l'approche plus quantitative de Geert Hofstede, celle plus qualitative de Philippe d'Iribarne, appuyé par quelques auteurs

clés. L'objectif étant de présenter les grandes orientations de pensée dans la recherche de gestion en contexte interculturel, mais avant tout, voyons ce qu'est l'interculturel.

1.2.1 L'interculturel

« L'interculturel est avant tout une question d'état d'esprit » Bachelerie (1998, p.52) peuton lire dans le management des équipes interculturelles de Chevrier (2000, p.190). Selon
Deval (1993, p.10) l'interculturel, « ...c'est enfin le regard sur l'Autre en oubliant nos
propres références : ces lunettes déformantes qui nous font interpréter toute attitude ou
choix politique en n'ayant en mémoire que nos propres mythes fondateurs...» Deval (1993,
p.10). L'interculturel est donc cette rencontre de l'Autre, qui nous oblige à nous regarder
nous-mêmes pour mieux comprendre les différences qui nous unissent, car, les différences
culturelles ne sont pas des obstacles, mais un élément comme un autre à considérer dans
nos méthodes de gestion. Ainsi, on ne peut comprendre la manière dont les hommes vivent
et gèrent les rapports de pouvoir en faisant abstraction du contexte culturel d'Iribarne
(2008, p. 166).

Dans ce contexte de mondialisation et d'internationalisation des entreprises, les pratiques de gestion sont de plus en plus étudiées pour mieux comprendre l'impact quelles peuvent avoir sur la réussite d'une entreprise en contexte interculturel.

1.2.2 L'approche de Geert Hofstede

Geert Hofstede fut un des premiers chercheurs en gestion à étudier au sein des différentes succursales d'IBM les différences rencontrées dans les méthodes de gestion en fonction du contexte interculturel. Nous verrons plus loin que son approche quantitative encore fortement utilisée et développée aujourd'hui permet de dresser un portrait plus ou moins exhaustif de la culture d'un pays, mais est efficace pour mieux comprendre certains paramètres importants dont nous devons tenir compte. Il étudie les comportements et les attitudes des employés au travail depuis la fin des années 1960. Ayant publié les résultats de ses recherches effectuées dans les filiales de IBM à travers le monde sous la forme du livre *Culture's Consequences* en 1980, il est arrivé au résultat qu'il y a quatre dimensions

reliées à des problèmes que les personnes rencontrent au cours de leur vie, traduites en dimensions. Ces quatre dimensions sont la distance hiérarchique, le contrôle face à l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Ces dimensions pour Hofstede sont importantes puisqu'elles nous permettent de mieux comprendre la société dans laquelle nous aurons à travailler.

La distance hiérarchique permet de mieux comprendre quel est le confort de la population face à l'inégalité des rôles, c'est-à-dire, une plus grande distance face au pouvoir en place, autant gouvernemental que dans les entreprises. Donc, plus la population accepte la distance hiérarchique, plus elle est confortable avec une plus grande distance du pouvoir. Geert Hofstede souligne que n'importe qui ayant une expérience internationale peut se rendre compte des inégalités face à la distance hiérarchique dans les différentes sociétés et comprendre que c'est un élément fondamental à considérer dans l'analyse des méthodes de gestion. De plus, il est important de garder en tête que certaines sociétés sont plus inégales que d'autres.

Le contrôle face à l'incertitude quant à lui permet de mesurer jusqu'à quel point, la population est à l'aise avec l'incertitude et l'ambiguïté. Cette mesure indique si les membres de la culture étudiée sont à l'aise avec les situations non structurées. Les sociétés ayant un très grand contrôle face à l'incertitude vont minimiser celle-ci par l'application de lois, de règles de sécurité et une approche philosophique ou religieuse pour faciliter la croyance en la vérité absolue.

L'individualisme quant à lui est opposé au collectivisme. L'idée est de mesurer de quelle façon l'individu est intégré dans le groupe. Lorsqu'une société est individualiste, la personne doit prendre soin d'elle-même et de sa famille immédiate sans vraiment se préoccuper des autres, ce qui va à l'encontre du collectivisme. Les sociétés collectivistes intègrent les individus dans une cohésion de groupe qui rappelle la famille élargie, qui protège et encadre. Chacune des sociétés de ce monde se retrouve plus ou moins près d'une société individualiste, mais cette particularité teinte toutes les sociétés.

L'aspect masculinité d'une société est bien sûr confronté à celui de la féminité. Ce critère réfère à la distribution des rôles en fonction du sexe. L'étude de Hofstede a démontré que les valeurs des femmes dans les sociétés féminines se rapprochent de celles des hommes, mais que dans les sociétés plus masculines, celles des femmes sont plus loin de celles des hommes.

Suite à cette étude, une cinquième dimension voie son origine dans la critique adressé par Bond à Hofstede dans son travail concernant l'Asie. De là, une étude a été effectuée dans 23 pays et une nouvelle orientation a vu le jour soit celle de l'orientation à long terme, mis en parallèle avec l'orientation à court terme. Cette dimension nous dit que la société ayant des orientations à long terme est économe et persévérante tandis que celle orientée à court terme respecte les traditions, le rôle social et les obligations qui s'y rattachent ainsi que la protection de l'honneur de chacun (garder la face).

1.2.3 L'approche de Philippe d'Iribarne

... comprendre la logique interne des formes de vie en société, l'ancrage de ces formes dans l'histoire, leur influence sur les modes d'organisation que privilégient les diverses contrées.

- d'Iribarne, 1989, p. XXVI-

Philippe d'Iribarne a quant à lui une approche plus qualitative qui permet une recherche plus en profondeur dans l'histoire ou les valeurs d'un pays par l'insertion au sein des entreprises pour mieux en comprendre les méthodes de gestion et faire le lien avec ce qu'elles reflètent des valeurs culturelles d'un pays. Il est particulièrement connu pour son œuvre : La logique de l'honneur, largement cité actuellement dans les études sur la gestion en contexte interculturel. Ayant développé dans les années 1980 une méthode d'étude de cas d'entreprise, différente des approches à l'œuvre à ce moment, lui a permis de constater des différences importantes dans les méthodes de gestion des entreprises d'une même filiale. Ces études de cas, pour mieux comprendre et documenter la logique interne d'une entreprise en fonction des logiques culturelles à l'œuvre au sein de celles-ci avaient pour objectif, de

(...) voir plus clair sur quelques grandes questions touchant l'art de gérer : comment articuler les nécessités universelles de la gestion et la prise en compte des particularismes propres à chaque société? Parmi les facettes innombrables d'une société, quelles sont celles qui, plus que d'autres, concernent la gestion? Dans quelle mesure celle-ci doit-elle reposer sur des actions réfléchies qui, se fondant sur l'expérience et sur la raison, apportent des solutions soigneusement pesées à des problèmes dûment analysés? Et comment ses actions interfèrent-elles avec le respect apparemment indépassable de traditions que l'on ne transgresse pas sans trembler, dans une révérence irréductible pour des formes issues du passé? d'Iribarne (1989, p.255)

La logique de l'honneur démontre donc les différences de gestion au sein d'une même entreprise, mais dans trois filiales différentes. Tout d'abord, l'étude de la maison mère française dans laquelle la logique de l'honneur prévaut. Une filiale américaine où c'est la logique du contrat et une filiale néerlandaise où la logique du consensus est en œuvre. Trois logiques distinctes qui prennent racine dans l'histoire de chacun des pays que nous verrons plus en détail dans le cadre d'analyse.

La logique de l'honneur très présente en France prend racine dans les antécédents monarchiques de la France et dans cette notion de devoir, toujours présente dans les comportements actuels. Ce devoir, basé sur la coutume et la tradition est plus importante à respecter que la tâche décrite et oriente le travail à accomplir. Il permet de réaliser au sein des entreprises parfois plus que ce pourquoi la personne a été engagée, car, elle réalisera ce qu'elle croit être de son devoir de réaliser pour la bonne marche de l'entreprise.

Aux États-Unis, la logique du contrat prévaut. Cette logique du contrat est apparue lors de la colonisation des États-Unis où « Ceux qui, à l'époque de la fondation de l'Union, rêvaient d'une société idéale, la concevaient volontiers comme une libre association de citoyens égaux, liés par un "contrat social" (...) Ce sont des individus qui "conviennent", par "consentement mutuel et solennel", de se "former en corps de société politique". C'est l'accord libre des volontés, donc un "contrat", qui est fondateur. » d'Iribarne (1989, p.162)

Les Pays-Bas quant à eux sont fortement teintés de la logique du consensus qui désigne un « processus par lequel les convictions des uns et des autres tendent à s'ajuster et à converger » d'Iribarne (1989 p.211). Écouter, expliquer, s'accorder serait les trois mots d'ordre de la logique du consensus. Il y a beaucoup de respect envers les tâches de chacun et il est important de respecter ce que la personne a à faire. Si elle le fait mal, il est supposé que la personne a mal compris ou que la tâche lui a été mal expliquée. Une grande importance est donnée à l'opinion de chacun, mais même s'il faut lors de réunion écouter, expliquer et s'accorder avec tous les niveaux, une fois les décisions comprises, les choses se font.

Nous avons vu dans ce chapitre, les deux grandes orientations de recherches en gestion en contexte interculturel qui teinte le monde de la recherche. Une quantitative, l'autre qualitative et toutes deux, ayant comme objectifs de définir ce qui teinte les sociétés pour mieux comprendre comment gérer l'être humain en entreprise en s'accordant sur ses valeurs culturelles.

1.3 Méthodes de gestion au Québec et en Espagne

1.3.1 Québec

Les méthodes de gestion au Québec sont teintées par des racines françaises et anglosaxonnes, mais aussi, par une certaine influence du voisin du sud, les États-Unis. De plus, selon Dupuis (2008), elles seraient aussi teintées par des influences nordiques. Ces différentes cultures viennent en partie définir le modèle de gestion québécois que l'on identifie souvent comme le *modèle québécois*. Ce modèle est défini par la culture québécoise, mais aussi par divers facteurs que nous verrons ci-après et qui influence les méthodes de gestion actuelles.

Précisons tout d'abord ce qu'on entend par *modèle québécois* dans la littérature scientifique selon la définition sommaire qu'en font Dupré et Deslauriers (2008, p.34) « Il ne s'agit ni d'un modèle à suivre, ni d'un modèle théorique, mais bien d'une variante du capitalisme à saveur plus prononcé d'étatisme » que nous étayerons plus loin! Il est tout de même intéressant de constater que le *modèle québécois* est influencé par l'importance que les Québécois accordent à leur identité. Cette identité, de peuple minoritaire à majorité

francophone, enclavé dans un territoire beaucoup plus populeux et anglophone influence les pratiques. Aussi soulevé par Dupuis (2008), cette particularité du Québec et des Québécois que d'être, d'avoir été et de rester minoritaire, influence grandement ses méthodes de gestion.

... le poids démographique d'une nation joue dans sa capacité d'imposer ses représentations du monde. Le Québec n'a jamais, et de loin, réussi à s'approcher ou à dépasser le poids de ses principaux pourvoyeurs de modèles, que ce soit l'Angleterre, la France ou les États-Unis... Ainsi, il est plus difficile de rejeter les modèles culturels de la société d'origine quand on se trouve dans un rapport inégalitaire, voire minoritaire, avec elle... L'attitude de minoritaire, de petites sociétés enclavées dans des territoires hostiles, à côté de grandes puissances, favorise l'accommodement et le consensus parmi la population. Les minoritaires ont toujours intérêt à être conciliants, voire accommodants. Ils privilégient le dialogue, le compromis, le consensus. Dupuis (2008, p. 11)

Il est intéressant ici de souligner les trois grandes orientations que les Québécois utilisent au travail soit le dialogue, le compromis et le consensus. Ce qui nous amène à faire un lien avec ce qui était avancé au début de cette section qui stipulait que nous avions des influences des pays nordiques et qui nous ramène à la logique du consensus de la Suède étudié par D'Iribarne. Cette logique du consensus, et donc du compromis, est particulière aux petits pays moins peuplés d'Occident selon Dupuis (2008). Puisque le Québec ne pourra pas dans les prochaines décennies devenir un acteur important en terme démographique, « Nous croyons qu'en ce sens, les valeurs et les comportements associés aux sociétés minoritaires vont perdurer : accommodement, compromis, recherche de consensus, etc. » Dupuis (2008, p.14).

Par contre, selon Dupuis (2008) les Québécois contrairement aux Français ne sont pas portés vers l'utilisation de la hiérarchie en entreprise et prônent surtout l'égalité, l'entraide et la qualité des relations au sein de l'entreprise.

En fait, nous voyons depuis plusieurs années déjà une rupture assez nette avec le modèle français, un flirt évident avec le modèle anglo-saxon et surtout l'expression de valeurs – tolérance, flexibilité, égalité – liées à la condition de minoritaire qui peuvent constituer, dans le contexte actuel de mondialisation, un certain avantage... Dans la foulée de ces pratiques et de ces représentations des gestionnaires, pouvons-nous parler d'un modèle québécois de gestion des entreprises centré sur des valeurs dites

« féminines » comme la flexibilité, la tolérance, l'écoute, l'ouverture, la participation, l'égalité, la coopération, etc.?... Pour notre part, nous croyons que c'est davantage la trajectoire de minoritaire du Québec en Amérique qui explique des idéaux de gestion centrés sur la bonne entente et l'harmonie... Dupuis (2008, p.35)

Donc, il est possible de dire que la gestion au Québec, est marquée par l'influence culturelle des deux pays colonisateurs soit la France et la Grande-Bretagne, par son aspect nordique et minoritaire au sein d'une immense population anglophone. Ces influencent définissent le *modèle québécois* par des valeurs communes d'égalité, d'entraide de qualité dans les relations au travail mais aussi de tolérance, de flexibilité, de consensus et de coopération. Particularités qui reflètent notre situation de peuple minoritaire et qui nous permet d'avoir une bonne capacité d'adaptation lorsqu'il s'agit de travailler avec des communautés culturelles différentes et ce, par ces particularités que nous avons de faire consensus et de trouver le bon compromis.

1.3.2 Espagne

L'Espagne est un pays qui borde la méditerranée et qui a vécu des influences multiples. Ayant peu en commun avec les pays comme la France et la Grande-Bretagne, la culture espagnole se rapproche plutôt de pays latins comme l'Italie avec une certaine influence du Maroc qui fut par le passé conquérant de l'Espagne et teinte aussi la culture espagnole. Pour mieux comprendre l'Espagne, nous baserons notre analyse sur l'étude réalisée par Hofstede qui nous permet d'avoir une lecture intéressante de l'Espagne à travers les cinq dimensions soit : Power distance, Individualism/Collectivism, Masculinity/feminity, uncertainty avoidance and long term orientation.

Avant tout, il est pertinent de spécifier que l'Espagne est un pays où la population est encore très croyante et catholique. Donc, une importance forte est mise sur la famille contrairement au Québec où nous avons de plus en plus tendance à être individualistes. C'est pourquoi entre autres, il y a encore le temps de la sieste en après-midi, pour permettre aux familles d'être ensemble. De plus, la notion du temps n'est pas la même

qu'au Québec et la ponctualité est moins importante pour les Espagnols que pour les Québécois.

Par exemple, Selon l'étude d'Hofstede, les Espagnols acceptent une distance du pouvoir plus grande et la différence de statut est acceptée ainsi que les privilèges qui s'y rattachent sont admis. Par contre, en entreprise, les employés s'attendent en contrepartie que le patron, les dirigeants leur portent une attention certaine pour les garder motivé.

L'Espagne est définitivement plus collectiviste qu'individualiste comparée à la plupart des autres pays européens, mais plus individualiste comparée à d'autres parties du monde ce qui rend les Espagnols capable de travailler en équipe sans avoir besoin de trop de gestion. « On the other hand, teamwork is considered as something totally natural, employees tend to work in this way with no need for strong motivation from Management. »¹ Par la suite, l'Espagne tend plus vers le côté féminin de la dimension masculinity/feminity puisque ce côté plus féminin d'une société apprécie la qualité de vie et un souci envers les autres entre autres.

...polarization is not well considered or excessive competitiveness appreciated. Spanish children are educated in search of harmony, refusing to take sides or standing out. There is a concern for weak or needy people that generate a natural current of sympathy. Regarding management, managers like to consult their subordinates to know their opinions and, according to it, make their decisions.²

Par contre, contrairement au Québec qui elle aussi comme société tend plus vers son côté féminin, l'Espagne « score » différemment au niveau du contrôle face à l'incertitude. Les Espagnols, comme cités auparavant, n'aiment pas la confrontation donc, les stress inutiles et tendent donc à éviter l'incertitude.

Finalement, l'orientation à long terme de la population espagnole n'est pas très marquée. Axés sur le présent, les Espagnols ont donné ses lettres de noblesse au mot *Fiesta* et ne se préoccupent donc pas de façon marquée du futur.

¹ http://geert-hofstede.com/spain.html,

² Ibid.

Spanish people like to live in the moment, without a great concern about the future. In fact, Spain is the country that has given the meaning of 'fiesta' to the world. In Spain, people look for quick results without delays. Moreover, there is a need for clear structures and well defined rules prevailing against more pragmatic and relaxed approaches to life, particularly, in the long term time.³

Il est donc intéressant de constater que la société espagnole, par son côté féminin, se préoccupe de la famille ce qui teinte l'utilisation du temps par les siestes entre autres, mais aussi par le souci de l'autre. Avec un goût marqué pour la rencontre, le temps passé ensemble, une importance est mise sur l'autre donc, sur la collectivité, sur les individus dans le groupe et non pas sur l'individu lui-même. Ce qui influence forcément les manières de travailler ensemble et qui oriente les façons d'être en entreprise afin d'éviter le conflit.

1.4 Gestion de la créativité

1.4.1 Organisation créative

La gestion de la créativité est de plus en plus courante dans plusieurs entreprises. On pense de prime abord aux milieux créatifs, mais il y a plusieurs domaines qui demandent de la créativité, qu'on pense à toutes les entreprises qui ont des départements de recherche et développement et ça donne une bonne idée de l'ampleur des domaines où l'on doit gérer de la créativité. Les entreprises adaptent parfois l'environnement de travail dans lequel les employés évoluent afin de faciliter l'émergence de la créativité et l'entretenir au fil des jours selon les profils des individus, du projet ou du sujet à étudier et réaliser. Par exemple, dans l'étude réalisé par Laurent Simon (2005, p.120) sur la gestion des projets créatifs, il est intéressant de constater que le chargé de projet,

...wants concretely induce synergy between the different team players. In all the case we observed, this was achieved through the physical settings of the office. As this could seem very taylorian – proximity is defined by tasks dependency – this also has a lot to do with social skills. For instance, in a bilingual team, the PM always made sure to put a perfectly bilingual employee between a French-speaking and an English speaking employee. In another case, the PM insisted in not placing face-to-face the desks of two employees that did not get along well. The PM wants the relationships to foster learning through apprenticeship or cross-fertilization of knowledge.

-

³ Ibid.

Par contre, l'environnement d'un milieu plus créatif est souvent temporaire et contractuel puisque les projets créatifs ont un début, un milieu et une fin. Ce qui n'est pas le cas d'une infirmière ou d'un directeur d'entreprise bien qu'il y ait de plus en plus une tendance à gérer par projet dans plusieurs domaines et que ce n'est plus le propre des milieux plus créatifs. Par contre, dans les milieux plus créatifs, les personnes se retrouvent habituellement à travailler sur des contrats à plus ou moins court terme dépendamment du projet sur lequel ils travaillent. Par exemple, les créatifs engagés sur un projet de jeu vidéo travailleront le temps de la réalisation du jeu. Les acteurs de théâtre travaillent durant la pratique et les présentations, mais lorsque les présentations sont terminées, les acteurs ne sont plus à l'emploi du théâtre. Ce qui représente bien le cas du projet Fibonacci où les artistes sont engagés pour un temps déterminé avec comme objectif, la réalisation du spectacle qui bien que présenté comme un processus de création collective, il n'en reste pas moins que le projet se doit de livrer un spectacle, à la fin des trois semaines de rencontres, qui tient la route et qui soit suffisamment professionnel pour que les spectateurs qui achètent les billets en aient pour leur argent.

1.4.2 Le gestionnaire de projets créatifs

Pour ce faire et pour arriver à un livrable de qualité, la plupart des entreprises qui gèrent de la créativité se dotent de gestionnaires de projets habitués à gérer des équipes créatives afin de faciliter le processus. Être un gestionnaire de projet dans un milieu créatif est différent du rôle que prendra un gestionnaire de projet dans un milieu plus traditionnel. Afin de bien réaliser le projet, la communication est à la base du processus. Selon Johanne Brunet (2003 p.4), « La coordination entre les individus est basée sur une communication de réactions (feedback). » Cette communication est essentielle afin de surmonter les embûches qui peuvent surgir durant le processus de réalisation du projet puisque plus le temps est court, moins les ambiguïtés doivent subsister afin d'être efficaces dans la réalisation du mandat.

Mais, quelles sont les qualités nécessaires pour être un bon gestionnaire de projets créatifs? Selon les auteurs consultés, et très bien résumés par Brunet (2003 p.6), les

qualités telles « ... une grande valorisation des qualités esthétiques dans le travail, des intérêts variés, un attrait pour la complexité, une grande énergie, un jugement indépendant, l'autonomie, l'intuition, la confiance en soi, l'habileté de bien gérer ses conflits intérieurs et une très grande confiance de sa propre créativité » seraient nécessaires afin de bien diriger des équipes créatives.

1.4.3 Composantes de la créativité

Donc, pour avoir une grande confiance en sa propre créativité faut-il donc comprendre de quoi est composée cette créativité et comment elle se manifeste chez les individus. Reprises par Amabile (1996), cité préalablement dans Amabile (1983a, 1983b, 1988a, 1988b), les trois composantes principales de la créativité seraient : l'expertise de la personne, la capacité à avoir une pensée créative et la motivation reliée à la tâche à réaliser. L'expertise est dépendante des individus et est « ...the foundation for all creative work. This component includes memory for factual knowledge, technical proficiency, and special talent in the target work domain... ». Amabile (1996, p.5) La pensée créative

... provides the ``something extra`` of creative performance, and creative thinking skills can be applied in any domain. Assuming that an individual has some incentive to perform an activity, performance will be ``technically good`` or ``adequate`` or ``acceptable`` if the requisite expertise is in place. However, event with these skills at an extraordinary high level, an individual will not produce creative work if creative thinking skills are lacking. These skills include a cognitive style favorable to taking new perspectives on problems, an application of techniques (or ``heuristics``) for the exploration of new cognitive pathways, and a working style conducive to persistent, energetic pursuit of one's work. Amabile (1996, p. 5)

Selon plusieurs auteurs cités dans Amabile (1996, p.5) et que nous reprendrons ici puisque Amabile en a fait un résumé fort intéressant, les habiletés créatives seraient reliées à des caractéristiques de personnalités qui seraient de l'ordre de « ...independence, self-discipline, orientation toward risk-taking, tolerance for amibuity, perseverance in the face of frustration, and a relative unconcern for social approval... ».

Finalement, la motivation est un élément nécessaire à l'émergence de la créativité. La motivation déterminera les réalisations possibles de l'individu.

...it is the task motivation component that determines what that person actually will do. Motivation can take two forms. Intrinsic motivation is driven by deep interest and involvement in the work, by curiosity, enjoyment, or a personal sense of challenge. Extrinsic motivation is driven by the desire to attain some goal that is apart from the work itself... Amabile (1996, p. 7).

Ces composantes permettent de réaliser des projets créatifs, mais elles sont « ... influencées par le gestionnaire, par l'environnement de travail et par les conditions de travail » Brunet (2003, p. 6) où et dans lesquelles évolue l'individu. Soutenu par les propos d'Amabile (2005, p.8) « The componential theory suggests that creativity is most likely to occur when people's skills overlap with their strongest intrinsic interests – their deepest passions – and that creativity will be higher, the higher the level of each of the three components ».

1.4.4 Encourager l'émergence de la créativité

Pour encourager l'émergence de la créativité, il faut réunir certains éléments. Nous en dénotons neuf selon Brunet (2003, p. 8-9), qui sont de l'ordre de l'autonomie, avoir un bon chef de projet, des ressources suffisantes, de l'encouragement, de la reconnaissance, le temps suffisant afin d'explorer différentes perspectives entre autres, le défi, la pression qui se définit par « ... un sentiment de défi émanant de la nature même du problème ou de son importance. » Brunet (2003, p. 9), la pression et les caractéristiques organisationnelles variées telles que le climat et l'atmosphère de travail.

Mais, il serait incohérent ici de parler des éléments qui encouragent l'émergence de la créativité sans parler de ceux qui l'inhibent. Certains de ces éléments sont les mêmes que ceux qui encouragent l'émergence de la créativité puisque toujours selon Brunet (2003), les caractéristiques organisationnelles bien que positives et bien déployées, elles peuvent devenir inhibitoires s'il y a un « ... manque de collaboration entre les individus ou les services. Un manque d'égard face à l'innovation. » Brunet (2003, p. 9). Les contraintes sont aussi un élément soulevé, car les individus créatifs ont besoin de leur autonomie. Relié au manque d'égard face à l'innovation, un désintéressement organisationnel, un gestionnaire de projet incompétent, un manque de ressources, un système d'évaluation inadéquat, des échéanciers trop serrés, une insistance sur le statu quo, c'est-à-dire, une « aversion à

changer les façons de faire, aversion aux risques » Brunet (2003, p.9) et finalement la concurrence « entre les groupes ou individus à l'intérieur d'un groupe (...) encourage une attitude défensive. » Brunet (2003, p. 9) Ce qui nuit fortement à la réalisation des projets, mais surtout à l'émergence de la créativité autant nécessaire dans des projets innovants.

L'environnement dans lequel évoluent les individus est important et influence l'émergence de la créativité et son ébullition comme nous avons pu en voir un aperçu. Mais, selon la plupart des auteurs consultés, l'environnement se doit d'être adapté aux individus. Par exemple, le gestionnaire de projet se doit d'organiser physiquement son équipe afin de faciliter celui-ci.

Par conséquent, nous pouvons comprendre que l'environnement de travail a une importance sur la façon dont les créatifs travailleront, mais surtout, la façon de structurer l'environnement facilite ou complexifie le travail. Mais, au-delà de l'environnement, la plupart des auteurs parlent de plaisirs. Il faut que les employés travaillent dans le plaisir pour arriver à être créatif et à faire émerger les idées. Ces idées, elles se développent habituellement en équipe. Ce travail des équipes créatives change les façons de faire des entreprises et les amène à aborder le changement plus facilement. Aborder le changement, être créatif amène les entreprises à devenir plus innovantes ou du moins plus ouvertes aux possibilités.

1.4.5 Équipes créatives multiculturelles

Finalement, nous avons pu constater que plusieurs défis existent dans la gestion d'équipe créative, une forte expertise en gestion de projets créatifs est nécessaires à la bonne marche de celui-ci, mais, dans le contexte actuel de nos organisations, avec l'internationalisation de celles-ci, une question demeure sur la gestion des équipes créatives en contexte interculturel où qui sont formées d'individus de différents horizons, lors de fusion d'entreprises par exemple ou de projets ponctuels dans une filiale étrangère. Peu de littérature existe sur le sujet, mais Peter Gwynne a rédigé un article sur le sujet publié en 2009 qui donne quelques pistes de réflexion. Entre autres, il soulève l'importance

de canaliser l'énergie de l'équipe vers l'objectif commun. « The approach has the advantage of encouraging every team member to participate. » (p.69), mais, il faut tout d'abord selon lui que chacun des individus ait accepté et soit capable de mettre de côté son identité culturelle pour le bien commun du projet. Par contre, selon Gwynne, cette approche risque de faire travailler l'équipe « ...might cause the team to function at the level of its least-creative member. » (p.69) La question se pose sur cette possibilité soulevé par Gwynne car, est-ce possible de mettre de côté son identité culturelle? Selon nous, les différences culturelles sont donc aussi importantes que l'objectif commun lorsque le moment vient de développer des idées, car, les différentes méthodes de travail, les différents points de vue peuvent faire émerger des idées, des pistes de solutions qui n'auraient pas nécessairement émergé dans un milieu uniforme. Ces différences culturelles peuvent contribuer à l'émergence d'idées plus créatives, plus innovantes. Mais, le sujet reste à étudier plus en profondeur.

1.5 Processus créatif

Le processus créatif. Élément intangible, difficile à mesurer et à définir, il est souvent vu comme l'idée de génie qui surgit au fond de la nuit et qui mène à la création d'une toile, d'un objet, etc. utile ou non, il est la finalité d'un processus difficile à structurer qui permet la création de toute sorte, qui est à la base même de l'émergence de la créativité.

Plusieurs chercheurs ont voulu découvrir ce qu'est le processus créatif et il commence à être assez bien défini. Bien que les chercheurs ne s'entendent pas sur les étapes, leurs nombres, leurs fréquences entre autres, il n'en reste pas moins que le processus créatif et le contexte qui l'encourage sont de plus en plus explicites par le travail de chercheurs qui ont décortiqué les différentes étapes de ce processus encore bien inconnu de la plupart des individus. Cité par Lubart (2000-2001) dans son article sur les modèles des processus créatifs;

In his presidential address to the American Psychological Association, Guilford (1950) noted that there was "considerable agreement that the complete creative act involves four important steps" (p.451), traditionally identified as (a) preparation, (b) incubation, (c) illumination, and (d) verification. Guilford (1950), however, was not very satisfied by the four-stage description of the creative process. He wrote, "Such an analysis is very superficial from the psychological point of view. It is more dramatic than it is

suggestive of testable hypotheses. It tells us almost nothing about the mental operations that actually occur" (p.451). He went on to identify certain abilities that may be involved in creativity, including a sensitivity to problems, a capacity to produce many ideas (fluency), an ability to change one's mental set (flexibility), an ability to reorganize, an ability to deal with complexity, and an ability to evaluate. He proposed a program of research concerning the identification, measurement, and validation of these creativity-relevant abilities. (p.295)

Par contre, certains auteurs remettent en question ces étapes et en présentent où le conscient et l'inconscient se chevauchent et sont tout aussi importants que les séguences présentées du processus créatif. Avoir une idée, être conscient de ce que l'on voudrait résoudre ou créer, laisser de côté le projet afin de permettre à l'inconscient de trouver des idées, de faire émerger celle qui pourrait être la meilleure et qui remonte à la surface comme l'idée de génie, mais qui aurait été choisie par l'inconscient comme la plus probable de réussir. Ensuite, après cette idée qui apparaît, le conscient reprend du service et met à l'essai, explore encore et ainsi de suite jusqu'à ce que l'idée soit la bonne ou le projet abandonné parce qu'irréalisable pour l'instant. Mais, en plus de cela selon Schweizer (2006), les personnes créatives seraient identifiées « ...by particular sets of neurocognitive traits and styles of thinking that also require specific work conditions (...) Specific motivational states, neurocognitive and personality traits as well as social environments affect the three related components of novelty-seeking, creativity and innovative performance. » (P.164) Ces traits de personnalités peuvent aussi être influencés par l'environnement qui entoure l'individu créatif et, selon la plupart des auteurs, l'autonomie que l'on offre à ces créatifs serait une des composantes importantes à avoir pour laisser émerger cette créativité.

Donc, différentes étapes, des habiletés spécifiques et des traits neurocognitif spécifiques seraient, si nous prenons ce qu'en disent certains auteurs, l'assemblage qui permettrait à des individus d'être plus créatifs que d'autres. Mais au-delà de cela, certaines études reprises dans Lubart (2000-2001, p.303) démontrent aussi que l'expérience joue un rôle important, car il y aurait une différence entre la capacité créative d'un artiste professionnel et celle d'un amateur. De plus, le processus créatif serait difficile à expliquer par séquences, car, certains auteurs démontrent que les séquences bien que similaires à celles de Guilford,

parfois bonifiées ou différentes, se chevaucheraient durant le processus sans permettre de les présenter par étapes bien claires.

Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons les quatre étapes de base de Guilford ainsi que les améliorations apportés par les chercheurs subséquents et par Guilford luimême ainsi que les habiletés qui s'y rattachent. Même s'il serait intéressant d'étudier les différentes approchent des chercheurs sur le processus créatif, la n'est pas l'objectif de cette recherche.

Nous aurions aimé pouvoir discuter du processus créatif en contexte interculturel mais nous n'avons pas trouvé de littérature suffisante sur le sujet. Peu ou pas de littérature a été réalisée actuellement sauf, ce que nous avons utilisé pour la section sur l'influence du multiculturalisme sur la créativité. Cette section se trouve à la fin de la revue de littérature. Encore que ces écrits ne parlent pas de processus créatif mais bien seulement de créativité et encore, cette littérature est peu existante sur le lien entre multiculturalisme et créativité.

Selon-nous, le processus créatif peut être influencé par le contexte interculturel dans lequel les artistes se trouvent puisque la manière d'aborder le processus créatif peu différer d'une culture à l'autre. Ce qui pourrait selon-nous faire en sorte que des individus lors d'une rencontre interculturelle et ayant à vivre un processus de création pourraient être influencé par les différentes cultures présente mais, cela reste à démontrer et nous espérons pouvoir tirer quelques résultats de l'analyse de nos entrevues avec les artistes de Fibonacci ainsi que lors de notre observation terrain.

1.6 Gestion d'équipe

La gestion d'équipe n'est pas un nouvel enjeu dans les organisations, que ce soit une équipe d'ingénieurs, de main-d'œuvre en usine, d'infirmiers (ères), d'artistes, la gestion d'équipe se fait tous les jours partout dans le monde. Par contre, dans les milieux de travail, nous entendons de plus en plus parler de gestion d'équipe de projets, etc. Nous ferons donc dans

cette partie, un survol de ce qu'est un projet, une équipe, les objectifs de celle-ci et nous développerons sur les particularités des équipes de projets multiculturelles et créatives.

1.7 Gestion d'équipe de projets

1.7.1 Définition d'un projet

Selon le dictionnaire Larousse, un projet est un but que l'on se propose d'atteindre, une idée de quelque chose à faire que l'on présente dans ses grandes lignes. Pour aller plus en détail pour mieux comprendre les étapes d'un projet, nous nous sommes référés au Centre national de recherche scientifique de France et à leur document « Management de projet 14-06-2006 » qui nous dit :

Un projet est un ensemble d'actions à entreprendre afin de répondre à un besoin unique (produit ou savoir) défini par des contraintes.

Donc un projet :

- Est une phase temporaire début/fin
- Réalisé sur un objectif (produit/savoir) réaliste avec des performances
- Limité en temps et ressources
- Parfois allant à l'encontre d'une logique fonctionnelle et hiérarchique

Ce que nous retenons de cette définition est qu'un projet est avant tout temporaire et unique puisqu'un produit ou un savoir ne peut jamais être le même deux fois. Selon Picq (2005), un projet est aussi, par nature, toujours unique. Nous reviendrons sur ce qu'il a écrit puisque cela nous éclaire sur les particularités de chacun des projets, car il nous dit qu'« au-delà des définitions très générales, il est nécessaire d'identifier de façon fine des caractéristiques distinctives qui en font à chaque fois un dispositif singulier adapté à un objectif non répétitif ». Picq (2005, p. 23)

Tout projet présente un certain degré de rupture avec soit des projets antérieurs proches, mais jamais rigoureusement identiques soit avec a fortiori un environnement organisationnel qui ne repose pas sur cette logique (activités récurrentes). Le repérage le plus tôt possible des points d'ancrage du projet dans son contexte d'accueil permet de bénéficier d'une efficacité accrue (...) Un projet est par définition un parcours singulier, jamais totalement balisé par avance. L'analogie avec un « parcours aventure » reflète assez bien l'idée que des événements et aléas ne sont bien souvent réellement connus dans leurs contenus ou dans leurs conséquences qu'au moment précis où ils surviennent. L'apprentissage au cours d'un projet se situe d'emblée au niveau collectif, dans la mesure où c'est l'ensemble de l'équipe qui est concerné par de nouveaux événements. Picq (2005, p. 34)

1.7.2 Équipe de projet

Les caractéristiques d'une équipe de projets peuvent varier selon l'organisation, la culture d'entreprise, la culture locale, etc. Mais, il y a tout de même de grandes lignes de base qui elles ne changent pas et qui permettent de définir de façon générale ce qu'est une équipe de projets.

Une équipe existe grâce à ses membres et à l'interaction entre eux. Cette interaction est fondamentale à l'existence de l'équipe puisqu'elle naît de la communication. Cette communication n'est pas seulement verbale, elle comprend aussi tout le système non verbal qui permet l'interaction entre les individus.

Cette interaction de communication est humaine et globale : elle n'est donc pas restreinte au seul aspect verbal. Ainsi, il y a des interactions de communication non verbales : le regard, le sourire, l'attitude corporelle, les gestes, etc. Tous ces signes verbaux et non verbaux ne constituent pas seulement des expressions ou des contenus d'idées, ils ont tous une signification émotive. En outre, une interaction de communication se produit toujours dans des conditions socio émotives et elle engendre des effets socio émotifs sur les membres. Sans un minimum d'interactions de communication, telles que nous les décrivons ici, l'équipe comme entité vivante en évolution demeure impensable. » Blais et al. (2010, p. 3)

Donc, chaque fois que nous parlons d'équipe, nous parlons d'un ensemble d'individus ayant tous des particularités distinctes qui fonctionne, selon Blais et al. (2010), par nos sens. Notre connaissance du monde extérieur ainsi que la perception que nous avons d'une équipe se situe entre les stimulations sensorielles et nos réactions. Ce qui l'amène à nous demander si nous percevons tous la même réalité. Étant donné que notre réalité est teintée de nos valeurs, de nos croyances et de notre culture d'appartenance, notre connaissance du monde extérieur est teintée de ces acquis que nous possédons depuis la naissance et dont nous avons discutés dans la section sur la diversité culturelle. Par contre, lorsqu'on parle d'équipe, il y a la création de valeurs communes à celle-ci qui se développent par l'interaction des membres qui la composent.

Blais et al. nous disent que les objectifs communs recherchés dans l'équipe amènent chacun de ses membres à développer « ...dans ses façons d'agir, des valeurs et des normes

communes pour influencer ses membres. Ces valeurs et ces normes deviennent caractéristiques de cette équipe » (p. 113). Cette équipe se développe donc dans des conditions de fonctionnement qui ne peuvent être reproduite dans une autre équipe puisque chaque membre est différent et qu'« À travers les interactions, chacun en tant que personne exprime plus ou moins, selon ses perceptions du climat, ce qu'il veut pour lui, d'après ses intérêts et ses objectifs. (...) Une équipe de tâches développe donc un code de conduite qui lui est propre et qui diffère souvent de celui d'une autre équipe. » Blais et al. (2010, p. 113)

1.7.3 Objectifs d'une équipe de projets

Une équipe se forme, nécessairement dans l'atteinte ou la réalisation d'un objectif commun qui se doit d'être partagé par tous les membres. Bien que chacun n'ait pas nécessairement la même fonction dans l'équipe, il faut que l'objectif soit clair et réaliste. Selon Aoun (2004) il serait encore préférable que cet objectif soir formulé par les membres de l'équipe, ce qui permet d'impliquer ceux-ci davantage, donc de mieux comprendre celui-ci et « de converger vers une action précise et d'y consacrer tous les efforts nécessaires pour réussir » Aoun (2004, p. 81)

En entrant dans une équipe, chacun des membres a des besoins et des capacités d'influence. Il faut donc en tenir compte dans la gestion d'une équipe pour arriver à combler autant les objectifs à atteindre que ceux formés par chacun des membres puisque « les individus ont tous des attentes ou objectifs personnels. » Blais et al. (2010, p. 4) Il faut tout de même garder en tête que l'équipe idéale n'existe pas, mais qu'une équipe « performante dans un contexte donné résulte de la combinaison adéquate des profils individuels qui la composent ». Picq (2005, p. 105)

1.8 Équipe multiculturelle

Nous retrouvons à présent des équipes multiculturelles dans presque tous les milieux de travail, que ce soit en entreprise, dans le milieu culturel, dans les centres de bénévolats, bref, dans presque tous les milieux qui demandent un travail d'équipe sur un court ou long terme. Bien que ce phénomène ne soit pas récent selon Aoun (2004), « ... c'est son

ébullition et son universalité... » Aoun (2004, p. 9) qui le sont. « À présent, presque toutes les sphères de l'économie sont concernées. Le flux migratoire, le bannissement des frontières, les nombreux traités d'échanges commerciaux et l'explosion de la technologie ne sont que quelques exemples parmi d'autres qui ont mis en avant une réalité déjà bien implantée. » Aoun (2004, p. 9)

Cette réalité, poussée par le développement des échanges internationaux augmente le nombre « ... de salariés originaires de divers pays à travailler régulièrement ensemble et pose le problème de la collaboration entre représentants de différentes cultures. (...) Les théories du management ont longtemps postulé que les échanges internationaux, réglés par des lois universelles, transcendent les particularismes culturels. » Chevrier (2000, p. 10) Par contre, ces théories ont changé pour mener le management à comprendre que « La problématique de l'interculturel réside dans ce que, plongées dans un même contexte, des personnes de diverses cultures n'interprètent pas la situation de la même façon et jugent appropriées des conduites différentes. » Chevrier (2000, p. 188)

Les équipes interculturelles ne peuvent donc être abordées de la même façon qu'une équipe de culture unique puisque nous ne possédons pas tous les mêmes méthodes de communication ni les mêmes façons de percevoir le monde. Selon Chevrier (2000, p. 190) ces équipes pour qu'elles fonctionnent bien, sont « ... d'abord tributaires des qualités personnelles des individus, à savoir : "être ouvert", "prendre sur soi", "être patient". » Mais au-delà de ces qualités, il faut aussi que l'esprit d'équipe se développe, que les individus apprennent « ... à mettre en commun leurs expériences, leurs idées et leurs compétences pour réussir. Cela veut dire :

- Entraide;
- Respect mutuel;
- Solidarité;
- Partage d'expériences;
- Acceptation des cultures différentes. » Aoun (2004, p. 73)

Malgré tout, la coopération des membres en contexte interculturel se fait dans l'apprentissage, dans l'interaction avec les autres membres du groupe et, comme avec tous

les autres individus, il se fait par essai-erreur. Aucune équipe ne peut dire que le processus de développement de l'esprit d'équipe et du travail de celle-ci s'est fait sans erreurs. Par contre, selon Aoun, (2004, p. 77) « Plus la diversité culturelle est grande, plus elle amène divers courants d'idées. Issus de modes de pensée variés; chaque ethnie a une perception différente du monde et des choses. Cette perception se transforme en vision qui apporte sa panoplie de créativité. »

En tant que gestionnaire d'une équipe interculturelle, il faut être capable d'encadrer cette diversité sans perdre de vue ces « courants d'idées » qu'elle développe tout en conservant l'identité de chacun. Il est donc important de comprendre l'univers de chacun des membres de l'équipe pour arriver à mettre en place des méthodes de gestion qui permettront à chacun d'y trouver ce qu'il a besoin en tant qu'individu tout en permettant au groupe d'atteindre les objectifs.

Il demeure que l'amélioration des performances des équipes aussi bien que de l'état psychologique de leurs membres exige une compréhension et une adaptation mutuelles plus fines passant par la prise de connaissance des contextes d'interprétation des autres et l'organisation structurée de processus d'ajustements mutuels. (Chevrier, 2000, p. 202)

La communication au sein de l'équipe est donc primordiale pour que celle-ci puisse travailler ensemble et atteindre les buts communs. Ce qui est probablement un des obstacles les plus importants pour une bonne relation d'équipe. Selon Aoun, (2004, p. 84) « En tenant compte des obstacles dès l'évaluation des besoins multiculturels, un manager pourra anticiper les hostilités éventuelles inévitables. Ainsi, il sera en mesure d'établir des stratégies pour les éliminer ou les transformer en éléments positifs. »

La communication s'avère donc l'élément essentiel à une bonne cohésion de groupe donc, à la réussite des objectifs à atteindre. Aoun, (2004, p. 91) nous propose « ... sept recommandations pour assurer une communication multiculturelle convenable en tout temps pour tous les membres d'équipe multiculturelle :

- Garder à l'esprit les différences culturelles. (...)
- Maintenir un langage clair, franc, respectueux et simple. (...)
- Utiliser la technique de la reformulation. (...)
- Tenir compte du rythme de chacun et assurer un rythme confortable pour tous. (...)
- Respecter les valeurs de la culture de chacun. (...)

- Ne pas admettre qu'un membre du groupe ou que le groupe lui-même impose ses points de vue. (...)
- Éviter de blâmer ou de critiquer. (...)

Dans une équipe multiculturelle, il faut donc considérer les différences culturelles présentes, mais aussi s'assurer d'accompagner chacun des membres du groupe de façon à ce que le rythme du groupe reste confortable. Sans quoi, les différences culturelles risquent d'être un obstacle, mais puisqu'il « ne peut y avoir de recette universelle de management interculturel mise au point dans un espace en apesanteur culturelle. L'identification du processus de fonctionnement adapté se fait dans l'interaction et ce qui émerge dépend des problématiques posées aux groupes en présence. » Chevrier (2000, p. 200)

1.9 Équipe créative

Une équipe créative comme nous avons pu le constater dans la section sur la gestion de la créativité est avant tout un amalgame d'individus créatifs qui sont ensemble afin de réaliser un projet précis à caractère artistique, innovant, de recherche et développement par exemple. Une équipe avec un objectif commun qui travaille ensemble dans un environnement où les délais, le temps parfois court et les défis sont importants. Il est intéressant de reprendre ici les trois composantes de la créativité comme cité dans la section sur la gestion de la créativité qui stipule que pour être créatif, il faut l'expertise de la personne, la capacité à avoir une pensée créative et la motivation reliée à la tâche à réaliser selon Amabile (1996) cité préalablement dans Amabile (1983a, 1983b, 1988a, 1988b). Donc, nous pourrions dire qu'une équipe créative est composée d'individus ayant des expertises spécifiques au projet à réaliser, la capacité à avoir une pensée créative afin de livrer un produit créatif et peut-être innovant selon les besoins du projet, mais surtout, la motivation de réaliser le projet, car, sans motivation certains auteurs soulèvent que le créatif ne peut l'être sans cet élément essentiel.

1.10 Influence du multiculturalisme sur la créativité

L'immersion dans un environnement étranger permettrait-elle d'améliorer ou de développer nos capacités créatives? La question se pose dans peu d'écrits encore, mais certaines corrélations entre le multiculturalisme et la créativité peuvent faire croire qu'il y aurait une certaine influence de la diversité culturelle sur le développement de la créativité.

L'étude de Ka-Yee Leung et al. (2008) démontre que l'immersion dans un environnement étranger encourage le développement de la créativité. « The magical ``aha`` moment of discovery, the point at which an idea leaps into consciousness, is part of what makes creativity seem sudden, without logic, and elusive ». (p. 170) Dans cette étude, les auteurs avancent qu'il est possible d'émettre l'hypothèse que l'expérience interculturelle peut contribuer à l'augmentation de la créativité chez l'individu par au moins cinq façons.

Premièrement, la personne mise dans un contexte interculturel différent est exposée à des idées, des concepts et des scénarios différents de ce qu'elle connaît habituellement et qui peuvent créer l'étincelle de départ de la poussée créative. Deuxièmement, le vécu d'une expérience interculturelle permet à la personne de reconnaître que le même comportement peut avoir différentes interprétations selon la culture dans laquelle elle se trouve et permet donc de réaliser que les dynamiques comportementales peuvent avoir différentes fonctions. Troisièmement, être dans sa culture d'origine nous permet de vivre dans une routine préétablie et confortable qui ne nous demande pas d'effort d'adaptation. Vivre dans un contexte interculturel différent déstabilise, ce qui permet de développer des conceptions alternatives de la façon de faire les choses. Quatrièmement, avoir été confronté à des idées incongrues pour sa propre culture, mais normal pour une autre permet à l'individu qui a acquis cette richesse de la connaissance interculturelle d'être plus ouvert à la recherche d'idées nouvelles, à chercher ces idées dans d'autres contextes, parfois inhabituels pour sa culture d'origine. Cette personne sera prête à être exposée à une plus large variété d'idées, de normes et de pratiques. Cinquièmement, puisque certaines cultures contiennent des valeurs et des croyances très différentes, il est possible pour la personne ayant vécu dans une culture différente de la sienne sur un long terme,

d'être capable de prendre des concepts plus incongrus et d'arriver à développer l'idée de façon plus complexe.

La créativité étant un phénomène complexe, la créativité et le processus créatif sont difficiles à étudier. La personnalité, la culture, l'éducation sont tous des facteurs qui jouent sur la capacité à être créatif et la façon dont celle-ci se développe. Par contre, les personnes créatives auraient des traits de personnalité communs soit être non-conformiste, indépendant, très motivé, ouvert aux nouvelles expériences et qui recherche le risque. Ces personnes seraient également intelligentes, tolérantes à l'ambiguïté, confiante en soimême.

De plus, une personne ayant été exposée à différentes cultures fera plus facilement des associations entre elles et arrivera à juxtaposer différents concepts pour développer de nouvelles idées. L'étude de Ka-yee Leung et al. (2008) démontre également qu'il y a des types d'expériences interculturelles plus propices au développement de la créativité, notamment que les séjours prolongés dans une culture différente sont plus gagnants que de courts séjours de vacances. Dans les principales conclusions de leur étude, Ka-Yee Leung et al. (2008, p.170) nous disent que « ...the connection between multicultural experience and creativity is most apparent when individuals have had the experience of deeply immersing themselves in foreign countries (such as living in a foreign country rather than other more cursory foreign experiences, such as traveling abroad) » Il serait donc pertinent de dire que les personnes travaillant dans des contextes culturels différents sur de longues périodes deviennent pour les entreprises, des êtres plus créatifs puisque « ...it is important for individuals not simply to be exposed to foreign cultures but also to make concrete cognitive and behavioral adaptations or to have an open mind-set that welcomes new experiences.» Ka-Yee Leung et al. (2008, p.176)

Pour les entreprises entre autres, il est intéressant de pouvoir exploiter ces différences culturelles comme un avantage concurrentiel. Sachant que notre créativité vient de notre culture, s'adapter devient nécessaire. L'aspect de la langue en est un assez facile à

dépasser, apprendre une nouvelle langue ou se servir d'une langue commune sont toutes deux possibilités parmi d'autres. Dans l'article de Cook et Finlayson (2005) qui s'intitule *The impact of cultural diversity on web site design*, la difficulté que l'on rencontre est d'arriver à déchiffrer le langage non verbal de notre interlocuteur, le langage non verbal d'une autre culture. Basé sur des valeurs et des croyances, le langage non verbal d'une autre culture est difficile à comprendre, mais nécessaire à une meilleure compréhension de l'autre.

Gérer la créativité dans ce contexte devient un enjeu de communication entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. Toujours selon Cook et Finlayson (2005), une possibilité pour accommoder les différences culturelles pour la création d'un site internet, selon l'exemple qu'il donne dans son texte, est de penser le site de façon neutre c'est-à-dire de le penser afin de rejoindre le plus de clientèles possibles sans mettre d'accent qui rejoint une culture plus qu'une autre. Par contre, cela rend le site plus ou moins adapté à tout le monde. La meilleure façon selon eux est de communiquer avec les usagers et les designers locaux pour s'adapter au marché local.

Considérant que cette idée peut être adaptée à n'importe quel projet, milieu, etc. il est intéressant de constater que la compatibilité interculturelle est en fait une adaptation à chacune des différences. Est-ce applicable au sein d'une entreprise? Nous considérons qu'il est plus intéressant de trouver un juste milieu aux différences puisqu'il serait impossible de s'adapter à chacune des cultures présentes au sein d'une même entreprise. Par contre, considérant que cette adaptation est possible dans la création de site internet, elle est probablement tout aussi applicable dans la création de produits, même créatifs.

Nous pouvons penser que les milieux créatifs s'adaptent à la diversité culturelle, mais nous n'avons pu encore définir que cette diversité influe de façon marquante sur les méthodes de gestion dans les milieux créatifs. L'étude de Ka-Yee Leung et al. (2008, p.170) démontre qu'il y a des types d'expériences interculturelles plus propices au développement de la créativité, que les séjours prolongés dans une culture différente sont plus gagnants que de courts séjours de vacances comme nous avons pu le constater plus avant. S'adapter à une

nouvelle culture et arriver à changer sa « routine culturelle » est un défi de taille. Il serait possible de dire que les personnes travaillant dans des contextes culturels différents sur de longues périodes deviennent pour les entreprises des êtres plus créatifs. Bien sûr, il n'y a pas beaucoup d'études encore réalisées sur cette hypothèse et il sera intéressant de suivre l'évolution de cette idée. Pour l'instant, les études démontrent certains résultats intéressants dont il est pertinent de tenir compte dans le cadre de cette recherche.

1.11 Culture circassienne

Le cirque, il fait rêver petits et grands. Le Cirque du Soleil par exemple nous en met plein la vue. Au-delà de la prouesse artistique, viennent s'entremêler techniques scénographiques, danse, théâtre, chant, performance, etc.

L'activité du cirque, en tant qu'elle relève d'une pratique de la performance, se situe aussi entre l'acte cérémoniel et le spectacle, entre le rituel et le théâtre (...) un monde en soi qui se déplace et impose sa présence. » Fourmaux (2008, p. 158-159)

Mais il est aussi reconnu depuis quelques décennies comme :

S'agissant d'un art vivant, le cirque comme le théâtre, le ballet, l'opéra ou le concert se caractérise par « la rencontre physique entre des interprètes, un public et une œuvre artistique » comme l'a défini en 1992, M. Jean Robin dans son rapport sur « l'organisation du spectacle vivant en France » au nom de la section du Cadre de vie du Conseil économique et social ». Forette (1998, Ch. I, p.17)

L'artiste de cirque nous semble lointain et inatteignable, un personnage que l'on ne connaît pas vraiment, sauf peut-être ce que nous en a laissé l'imaginaire collectif : un saltimbanque, bohème, passeur de chapeau dans les rues, de quelqu'un qui vit de sa propre culture. Mais quand est-il vraiment de ce monde circassien, des règles et des normes sociales qui le régit, qu'est-elle cette culture qui fascine tant et intrigue souvent?

Entré dans notre imaginaire collectif, le cirque appartient désormais à notre patrimoine culturel (...) Héritier lointain des funestes jeux romains, le cirque n'en a conservé que l'aspect de divertissement, la prouesse, la piste ronde, les gradins et le chapiteau qui a remplacé le vélum (...) Au début du XXe siècle, le cirque était cet univers du merveilleux, du défi à la mort lancé par le trapéziste ou le dompteur affrontant les fauves, du rire arraché par les clowns... de la fascination pour un monde différent venu d'ailleurs apporter, le temps d'un spectacle sur la place du village, le rêve et une multitude d'émotions contradictoires... Forette (1998, Ch. I, p.3)

Maintenant, la prise de risque n'est plus le premier moteur des artistes, la performance, la créativité, être innovateur sont les nouveaux mots d'ordre du cirque contemporain au Québec. « À l'instar de toute forme d'art, le cirque reflète l'esprit de son époque (...) La saga du nouveau cirque est celle d'un phénomène polycéphale riche soudain de créateurs dont le point commun semble être la polyvalence » Forette (1998, Ch. II, p.10)

1.12 Histoire du cirque

Mais revenons un peu en arrière avant de parler du présent. Nous ne parlerons pas ici des tout débuts du cirque européen avec Philip Astley et les Franconi entre autres, pour éviter de nous étendre en longueur, car nous ne croyons pas ce retour dans l'histoire nécessaire afin de comprendre le cirque aujourd'hui. Nous reviendrons tout de même rapidement sur certains faits afin de situer l'évolution du cirque qui influence aujourd'hui son développement. Donc, le plus loin où nous irons dans ce retour dans le temps nous mène à l'après-guerre qui :

S'accompagnera de l'essoufflement d'un genre qui ne saura pas se renouveler. Progressivement, les paillettes ont perdu de leur éclat, les animaux si rares sont devenus presque familiers dans les parcs zoologiques, la télévision a banalisé l'exploit, le produisant à domicile, dans son propre salon (...) Ces pertes de qualité et d'identité se sont aggravées par une crise dynastique qui verra disparaître les plus prestigieuses enseigne : Amar, Médrano (...) alors que surgissent des difficultés économiques majeures. Le premier choc pétrolier sera particulièrement pénalisant pour ce secteur, caractérisé par l'itinérance et mal préparé aux nécessités d'une gestion d'entreprise moderne (...) C'est dans ce contexte d'accumulation de difficultés qu'apparaissaient de nouvelles formes esthétiques, signes du renouveau du genre. Issus des arts de la rue, du théâtre, de la gymnastique, de la danse et du mime, les tenants de ces nouvelles formes privilégient la poésie, l'humour, la scénographie, les éclairages, la prouesse, n'étant plus une fin en-soi, mais un prétexte artistique. Forette (1998, Ch. I, p.3)

Le milieu des années quatre-vingt s'avère une période charnière pour le développement de ce cirque neuf qui n'en finit plus de s'inventer. Il reste que le phénomène n'est pas seulement français, mais largement européen à défaut d'être réellement international. La Catalogne développe une activité fébrile avec le Circ Cric (...) L'Angleterre fournit à la même période le Suit Case Circus (...) Le Québec enfin où, sur une terre sans réelle tradition de cirque, est née une des entreprises phares de la décennie. Issu d'une manifestation ponctuelle dédiée aux arts de la rue, le Cirque du Soleil a été fondé en marge des célébrations pour le 400e anniversaire de la venue de Jacques-Cartier. (...) Conjuguant succès et expansion, il affirme simultanément sa présence aux quatre coins du monde. Cette évolution fulgurante, à l'image d'une certaine mégalomanie des premiers directeurs de troupe au XVIIIe siècle, s'appuie sur une organisation sans failles. Forette (1998, Ch. II, p.12)

1.12.1 Nouveau cirque/cirque contemporain

Mais pour en arriver là, le cirque a dû passer par une période transitoire qui lui a permis de s'ouvrir, donc de se développer. Cette période transitoire découle

... des bouleversements politiques et culturels de la seconde moitié du XXe siècle. Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, la jeunesse du monde remet en cause les pouvoirs en place. (...) ici, les cadres du parti désormais installé en Chine, là, les bourgeoisies occidentales européenne ou américaine, ailleurs les apparatchiks soviétiques. Partout, la jeunesse revendique l'opposé de ce qui est établi. (...) Aux États-Unis, une révolution des mentalités sur fond de contestation à la guerre froide, à celle du Viêt Nam, au racisme ou au libéralisme fait naître la *Beat generation* puis *The movement*. À Prague, la jeunesse se tient debout devant les chars soviétiques, elle s'insurge au Mexique, en Italie, ainsi qu'à Paris en mai 68. Goudard (2010, p. 87)

Il faut donc voir l'apparition du nouveau cirque comme une réponse ou une réaction aux formes traditionnelles et aux transferts entre générations puisque le mode de transmission n'est plus filial : « Le cirque traditionnel proposait un apprentissage intergénérationnel dont le numéro était repris par le fils et le petit-fils ou passait de mère en fille (...) le cirque est maintenant accessible à tous. Il contribue grandement au décloisonnement disciplinaire. » V. Boudreault (2004, p. 66) Cela s'explique, comme nous le verrons plus loin, par l'ouverture d'écoles facilitant l'intégration et l'apprentissage du cirque, par du sang neuf. « Cette ouverture des savoirs donne la possibilité aux artistes d'un nouveau cirque de créer des rythmes neufs, d'explorer de nouveaux espaces de liberté d'expression. Ceux qu'on appelait les enfants de la balle, parce qu'ils sont nés dans l'univers du cirque, appartiennent dorénavant à une espèce en voie de disparition. » V. Boudreault (2004, P.58) C'est donc,

... dès le début des années soixante-dix, dans la foulée de mai 68, le déclin du cirque traditionnel a fait naître un courant rénovateur. Ce courant va donner ce qu'on appellera plus tard le « nouveau cirque », mais il est de fait, et ceci dès son origine, multiforme (...) La première caractéristique de ce courant, c'est une nouvelle accessibilité, de nouvelles possibilités d'entrer dans ce monde à part qu'est le cirque à cette époque. Jusqu'alors, le cirque était affaire de famille (s), les portes de cet univers fermé, marginal vont s'ouvrir. Comme il est fréquent dans ce genre de situation, les premiers tenants de cette rénovation sont des gens du sérail, des héritiers de ces dynasties en décadence, ils s'appellent Annie Fratellini et Alexis Grüss. Ils vont avoir la même idée, à peu près à la même époque, d'ouvrir une école de cirque. (...) C'est une formidable opportunité pour toute une génération de jeunes amoureux des arts de la piste qui voient s'ouvrir les portes d'un milieu jusque-là réputé inviolable (...) Dans le même temps, on voit apparaître et se développer les festivals, autre élément important de la rénovation du genre (...) Le nouveau cirque, s'il a été initié pour l'essentiel par des représentants (minoritaires et en rupture de ban) des dynasties traditionnelles, a rapidement été récupéré par « des gens venus d'ailleurs », du

théâtre, de la danse, de l'action culturelle. Sa production, sa pérennisation (après vingt-cinq ans d'existence, on peut utiliser le mot) se sont faites pour l'essentiel en dehors des circuits traditionnels, grâce aux aides publiques et à l'explosion des écoles, très liées aux réseaux de l'éducation populaire et de l'animation socioculturelle. Forette (1998, ch.II p.44),

Mais, au-delà de cette rénovation et de cette ouverture des arts du cirque, le nouveau cirque par l'apport de sang neuf est devenu en peu de temps, un cirque qui comme l'art contemporain mêle les genres, les arts. « Le "nouveau cirque" fait appel à différentes formes artistiques pratiquées dans d'autres aires culturelles et géographiques. L'art contemporain cultive le métissage des genres et des langages artistiques... » Fourmaux (2008 p.173)

Ce nouveau cirque fait école un peu partout à travers le monde, que nous parlions du cirque Baobab en Guinée où la culture africaine se mêle aux arts du cirque, aux 7 doigts de la main dont le sujet est au cœur de cette recherche et qui à travers leurs spectacles y entremêle danse, théâtre, basket-ball ou dessin à la craie sur le plancher de la scène. Nous pourrions aussi parler de compagnies australiennes, françaises, etc. Le nouveau cirque, ou plus communément appelé cirque contemporain au Québec et au Danemark entre autres, bien que certains y voient une différence de genre. Nous continuerons à parler de nouveau cirque puisque nous ne voulons pas alourdir le texte et compliquer inutilement la compréhension de nos explications. Ce choix est délibéré, et toutes nos excuses à ceux pour qui le terme cirque contemporain est le mot d'ordre, ce n'est pas pour créer quelques frustrations, mais bien de faciliter la lecture puisqu'il n'y a que dans la littérature québécoise et danoise où nous avons trouvé le terme cirque contemporain. Les écrits français entre autres utilisaient toujours le terme nouveau cirque, jusqu'à récemment du moins. Nous trouvons tout de même important de décrire la différence existante selon l'école nationale de cirque de Montréal :

Le nouveau cirque :

En rupture avec les pratiques traditionnelles, on remet en question la piste et le chapiteau, les numéros d'animaux dressés disparaissent et les artistes du nouveau cirque créent une continuité dans leurs spectacles en utilisant des scénarios poétiques, des actions simultanées, un thème, un texte ou des personnages. On revendique le cirque comme un genre artistique à part entière. Les spectacles sont considérés

comme des œuvres, souvent signés par un metteur en piste ou un metteur en scène et portent des titres qui se veulent évocateurs de l'esprit dans lequel ils ont été conçus. Certains créent même un spectacle complet avec une seule discipline : le clown, la jonglerie ou l'acrobatie aérienne, par exemple. L'ouverture faite aux metteurs en scène, aux plasticiens, chorégraphes, concepteurs de costumes et autres artistes a enrichi les arts du cirque et donné lieu à des formes et des esthétiques touchant, entre autres, au merveilleux, à la provocation, à la parodie, à l'engagement social ou à l'absurde. Les compagnies de nouveau cirque ont des noms comme Cirque Roncalli, Big Apple Circus, Cirque Plume, Archaos, Circus Oz, Les Arts-Sauts, Cirque Éloize, Pickle Family Circus... (Source : http://www.ecolenationaledecirque.ca/)

Le Cirque contemporain :

Le cirque contemporain désigne les pratiques actuelles des arts de la piste et regroupe des tendances qui seront identifiées et décrites par les théoriciens de demain. Depuis le nouveau cirque, on parle maintenant des arts du cirque. À la différence du nouveau cirque qui a intégré, entre autres, la danse, les arts visuels ou le théâtre à ses spectacles, le cirque contemporain peut être étroitement métissé avec d'autres arts, à tel point qu'il est parfois difficile de dire de quelle discipline il s'agit exactement. On assiste à l'apparition d'appareils qui sont davantage des objets conçus et construits spécifiquement pour une œuvre circassienne. Les œuvres peuvent être produites sur une piste ou une scène à l'italienne, tout autant qu'à l'extérieur, dans des aires ouvertes, des lieux urbains. Le cirque contemporain se caractérise par l'éclatement des formes, la fusion des disciplines artistiques et la polyvalence des artistes.

(Source: http://www.ecolenationaledecirque.ca/)

Nous conserverons donc le terme nouveau cirque pour la suite de cette recherche même si certaines différences existent puisque

... aujourd'hui, le cirque s'offre en une multitude de formes (...) On assiste en France à une étonnante prolifération de troupes rassemblées sous la bannière du « nouveau cirque » et dont la vitalité déconcertante parce que finalement durable, s'explique sans doute par l'intérêt grandissant qu'elles portent aux formes les plus diverses : le cirque, classiquement reconnu comme l'espace du vrai découvre les charmes et subtilités de l'illusion et s'attache à y puiser de nouvelles couleurs et une inspiration destinées à revitaliser ses codes de représentation. Forette (1998, Ch. II, p.9)

C'est donc à travers ce renouveau de la forme et du genre que le nouveau cirque fait son apparition comme un cirque actuel qui présente plusieurs genres que ce soit sous forme de cirque plus traditionnel ou contemporain. Ce cirque bien qu'il soit devenu *les arts du cirque* diffère tout de même des autres arts de la scène. Goudard nous dit : « Au théâtre, on est face au mystère. Au cirque, on y participe. » (Goudard, 2005 p.58) Le cirque risque donc de nous fasciner encore longtemps puisque nous sommes parties prenantes des représentations.

Maintenant, voyons de quelle façon le cirque a évolué dans les pays qui nous intéressent dans le cadre de cette recherche. Nous commencerons par le Mexique pour ainsi respecter l'ordre chronologique des résidences de création.

1.12.2 Cirque au Mexique

L'histoire du cirque au Mexique découle de celle des États-Unis et se fait aussi en parallèle. Par contre, dans ce pays, nous retrouvons dans la société préhispanique des actes que nous pourrions dire de cirque.

Nos ancêtres avant même l'arrivée de la culture européenne ont développé des formes de rituels et de divertissement similaires à ce qui se réalisait dans d'autres lieux du Monde. Concrètement, nos souverains aztèques se divertissaient à la manière des cours européennes. Dans certaines festivités religieuses, quelques rites comme celui de *los Voladores* (que nous pourrions traduire par les volants) montraient l'audace, l'habileté et la vaillance que nous retrouvons dans un acte de cirque. (...) Un des témoins les plus anciens est comme une petite statue de la période *Preclàsico Medio* (...) consistant en une figure d'une contorsionniste... » Revolle de Cardenas (2003 p.105, notre traduction)

Le cirque s'est par la suite développé au Mexique avec l'arrivée des Espagnols et la construction des villes, des cathédrales et des places publiques, lieux propices pour les saltimbanques. Le cirque a donc évolué de façon similaire à l'évolution du cirque en général. Il se trouve aujourd'hui à croiser son identité avec celle d'ailleurs, à métisser les genres, les différents arts, mais

... l'ultime impact fut l'apparition du Cirque du Soleil dans la ville de *Mexico* fin 2002, qui a automatiquement initié une réflexion dans les secteurs liés aux arts de la scène en général afin d'évaluer l'état des arts vivants dans notre pays, spécialement celui du cirque, comme celui de la danse, de la musique, du théâtre et du chant (...) l'unique conclusion possible dans l'analyse du problème, est que nous ne pouvons admettre que nous l'ignorons, nous somme installé devant un sérieux questionnement qui touche le secteur du cirque traditionnel en général, et notre autorité éducatives, qui est nécessaire pour créer des groupes de réflexion qui donnera une sortie viable au problème, devant la disparition imminente d'une multitude de compagnies circassiennes (...) le changement gigantesque dans la conception des arts du cirque qu'est en train de se donner dans le monde (...) La tache de création dans les arts du cirque est un processus qui demande de prendre des risques et dans lequel peu veulent s'investir, en plus, ce n'est pas tout le monde qui a la capacité de créer, mais ce qui est certain est que nous sommes tous potentiellement des artistes de cirque d'une

certaine manière (...) et assurément réaffirme le cirque comme l'expression artistique la plus universelle. Revolle de Cardenas (2003 p.485, notre traduction)

1.12.3 Cirque au Nunavut

Il aurait été intéressant dans le cadre de cette recherche de pouvoir étudier les liens possibles entre les arts du cirque et la culture inuit. Malheureusement, là n'est pas le but de cette recherche et bien que nous aimerions pouvoir retourner dans le temps pour comprendre l'évolution du cirque au Nunavut, il nous faudrait une recherche très approfondie dans la culture inuit et ce n'est pas essentiel pour une bonne compréhension de cette recherche. Nous allons donc brosser ici le tableau du développement du cirque au Nunavut qui commence quelques années plus tôt, lors de l'implantation d'ARTCIRQ par Guillaume Saladin :

Au cours de l'été 1998 à Igloolik, Nunavut, deux jeunes adolescents se suicident, bouleversant encore une fois les 1 300 habitants de cette petite communauté insulaire. À chaque fois qu'un jeune s'enlève la vie, des sentiments de désespoir et d'impuissance refont surface dans ce monde où deux cultures s'entrechoquent. La perte de sens et le mal de vivre sont des réalités arctiques actuelles. Selon les statistiques gouvernementales de l'époque, entre 4 et 6 jeunes se suicident chaque année à Igloolik, ce qui représente plus de sept fois le taux de suicide montréalais...

À la suite de ces drames à répétition, des actions concrètes ont été posées à Igloolik pour donner aux jeunes un espace d'expression. De cette initiative d'<u>ISUMA</u>

<u>Productions</u> (film Attannarjuat, l'homme rapide), un groupe de huit jeunes est mis sur pied, se vouant à la prévention du suicide dans la petite communauté. Inuusiq, qui signifie « Vie » en inuktitut, est créé et sa première mission est de réaliser et de produire, avec l'aide d'ISUMA productions, un téléroman sur la vie des jeunes de l'Arctique canadien d'aujourd'hui. Guillaume Saladin est un des membres de cet organisme *Inuusiq Youth Drama Group*, en tant que coscénariste et acteur dans cette télésérie. De plus, étant lui-même à l'époque étudiant à l'École Nationale de cirque de Montréal, il fonde avec six autres élèves de l'école, dont Karine Delzors, le projet de cirque social Artcirq. (Source : ARTCIRQ, http://www.artcirq.org/apropos.htm).

Dès le départ, les cofondateurs tenaient à développer les arts du cirque chez les Inuits en associant les pratiques traditionnelles aux techniques contemporaines faisant ainsi le pont entre les différentes générations et les cultures.

Lors de la célébration du retour du soleil, il y a une grande procession dans le village, mentionne Guillaume Saladin. Elle met en valeur les chants de gorge des femmes, des jeux de force, des gestuelles et des jeux acrobatiques, poursuit-il. Nous favorisons leur fusion, conclut-il. Il est vrai qu'il n'y a pas d'arbres, de points d'ancrage, pour exercer

des pirouettes acrobatiques dans la toundra... Forcément, il y a donc des techniques particulières. (Source : Culture pour tous 2007. http://www.artcirq.org/presse.htm)

Depuis le début de cette aventure, la troupe de cirque parcours le monde pour présenter la culture inuit, représenter le Nunavut, mais aussi échanger, apprendre et découvrir d'autres cultures à travers les arts du cirque.

1.12.4 Cirque au Québec

Le cirque au Québec est bien sûr actuellement dominé par les succès répétés du Cirque du Soleil. Que nous parlions de ses touts débuts avec les échassiers de Baie-Saint-Paul où Guy Laliberté a fait ses premières armes en tant qu'artiste jusqu'aux succès de Las Vegas, le Cirque du Soleil reste une des entreprises phare du Québec à l'international. Mais au-delà de ce succès, et pour l'expliquer aussi en partie, il convient de faire ici un historique un peu plus complet du cirque au Québec. Nous verrons comment l'histoire du cirque québécois s'est formée pour être aujourd'hui un des arts de la scène très importants chez nous.

L'histoire du cirque au Québec commencerait vers la fin des années 1700. Mais nous ne retournerons pas si loin dans le temps, car ce n'est pas pertinent pour le travail actuel. Nous partirons des années 50 pour bien comprendre ce qui a influencé et influence encore le cirque au Québec aujourd'hui.

1.12.4.1 Années 50

Nous sommes au cœur des années 50, fraîchement sorties de la Seconde Guerre mondiale. Le Québec ne sait pas encore qu'une révolution tranquille se prépare et connaîtra une vitalité qui permettra au Québec de se créer une histoire forte de son baby-boom, de son renouveau artistique dont la culture du cirque naquit à travers une époque où

... chaque centre, chaque Patro, héberge des groupes d'acrobates (...) On fait la tournée des parcs et des lieux publics pour y faire des démonstrations (...). L'hiver venu, ils s'envolent vers Las Vegas ou Atlantic City afin de gagner leur pitance en se joignant aux revues fastueuses qui sont présentées dans ces grands pôles du divertissement. Comme quoi le choix des artistes québécois de faire des États-Unis leur territoire de prédilection ne date pas d'hier. Jacob et al. (2007 p.20)

Mais, cette révolution qui s'aligne à celle de la révolution tranquille et qui a permis à un ensemble de jeunes Québécois de découvrir l'acrobatie et éventuellement d'autres arts du cirque est né de l'idée du père Marcel de La Sablonnière, fondateur du

Centre Immaculée-Conception, un espace communautaire situé sur la Plateau, un quartier populaire de Montréal. (...) est le germe d'un centre culturel complet : l'idée du monde qu'y défend son fondateur (...) va au-delà de la simple activité physique, elle veut aussi que l'esprit s'éveille autant que le corps. L'acrobatie y tient une place prédominante, avant même qu'on lui donne le nom de gymnastique. Jacob et al. (2007 p.18)

Ces débuts seront fortement encouragés dans les années 60 par divers personnages qui feront de l'art clownesque, un art sur lequel l'ensemble « d'une théâtralité » (terme emprunté à Jacob et al. (2007, p.21) Québécoise sera bâtie et reste encore aujourd'hui un emblème des premières émissions de télévision québécoise.

1.12.4.2 Années 60

L'ouverture des Québécois au monde commence dans la deuxième moitié des années 60 avec l'organisation entourant les préparatifs de l'expo 67. Exposition universelle qui permit aux Québécois de découvrir d'autres cultures, de nouvelles musiques, de nouveaux goûts culinaires, etc., mais aussi, par la création des Cégeps donc, une accessibilité accrue à l'éducation postsecondaire, mais aussi, la mise en place d'émissions de télévision comme *La Boîte à surprise* à l'antenne de Radio-Canada permet aux artistes québécois en devenir de s'ouvrir à un monde nouveau.

C'est en regardant des clowns comme Bim (Louis de Santis) et Sol (Marc Favreau) (...) que son imaginaire [en parlant de Guy Caron, un des fondateurs de l'école nationale de cirque de Montréal] s'ouvre au monde du rire, au monde des clowns, au monde de l'improvisation. Dire que tous les artistes de la génération de Guy Caron ont été très largement inspirés par les personnages de cette émission relève de l'euphémisme. Ces personnages clownesques et fantastiques tiraient avec eux le train complet d'une poésie et d'une théâtralité à laquelle donner une équivalence reste encore très difficile. On peut affirmer sans se tromper qu'une forme de jeu à la québécoise est alors en train de naître. Jacob et al. (2007, p.21)

À travers cette épopée du jeu, de l'art clownesque en même temps que l'acrobatie qui continue à se développer dans les centres communautaires à Montréal surtout, un personnage fort de notre théâtralité québécoise, bien qu'originaire de France, est sans

contredit Paul Buissonneau. « À cette époque, un Français excentrique, à la voix tonnante et à la parole facile, commence à prendre de plus en plus de place dans le paysage artistique montréalais. (...) tombé amoureux à la fois du Québec et d'une Québécoise, aura une influence majeure, non seulement sur plusieurs générations d'acteurs, mais aussi sur ceux qui deviendront les piliers sur lesquels l'École nationale de cirque construira sa destinée. » Jacob et al. (2007, p.22)

À la fin des années 60, l'expo 67 ouvrira des portes aux Québécois sur une connaissance de l'autre, la rencontre de nouveaux modes de pratique, etc. comme l'illustrent l'extrait suivant :

Effectivement, la vague d'événements populaires des années 70 tels que l'exposition universelle de 1967, le Festival d'été de Québec en 1968, les Jeux olympiques de 1976 et bien d'autres, ont favorisé l'émergence d'artistes de rue et de collectifs qui ont sillonné la province par la suite. Source : En Piste (2006, p.2)

1.12.4.3 Aujourd'hui...

Aujourd'hui, le Québec se définit à travers plusieurs de ses institutions culturelles. Pour parler du Québec à l'étranger, le Cirque du Soleil, Robert Lepage avec Ex Machina et Céline Dion sont des exemples qui permettent au Québec de faire sa place sur le marché de l'innovation et de la créativité, mais aussi, des compagnies comme les 7 doigts de la main ou Éloïse se font remarquer par leur capacité d'innovation et leur qualité technique sur différents continents.

Ces 20 dernières années, plusieurs troupes québécoises sont apparues (...) quelquesunes de ces troupes ont disparu, mais la croissance du milieu se poursuit en surmontant ses enjeux. (...) La croissance du nombre de projets de création, de l'intérêt des diffuseurs ou des demandes de formation démontre la croissance populaire des arts du cirque. (...) Les arts du cirque se développent à travers différents horizons tels que les commissions scolaires, les écoles elles-mêmes, les centres récréatifs, les camps de vacances ou les organismes voyant le cirque social comme un moyen privilégié d'action. (...) La création de la TOHU, salle circulaire spécialisée, est déterminante. La réputation de l'École nationale et des compagnies comme le Cirque du Soleil, le Cirque Éloize ou les 7 doigts de la main positionnent le cirque d'ici dans le monde. (...) Que l'on parle ainsi de création, de diffusion ou de formation, les arts du cirque sont en expansion. (Source : En Piste, 2006, p.1) Cette expansion continue, l'école nationale de cirque de Montréal crée de très bons artistes, des compagnies comme celle des 7 doigts de la main tournent régulièrement à l'étranger et l'on retrouve des artistes de cirque québécois travaillant dans les Cabarets en Allemagne, un marché important pour les artistes ne travaillant pas sur des spectacles permanents ou en tournée tout en n'excluant pas le marché des spectacles corporatifs dont même le Cirque du Soleil a une division. Le cirque au Québec est donc bien représenté localement autant qu'internationalement et il continue à faire rêver petits et grands.

1.12.5 Cirque au Danemark

Depuis quelques années, se développe au Danemark le nouveau cirque. Influencé par les pays limitrophes comme la Suède, mais aussi par des lieux de création qu'offre *L'Akademiet for Utaemmet Kreativitet* (L'Académie pour la création sans limites) ou par des apports financiers offerts par le *Danish Art Council* qui a financé un des « plus grands artisans du cirque contemporain danois » le KIT (Kopenhagen International Theatre) qui

... au travers de séminaires, ateliers, voyages d'études, informations et bourses de voyage, a pu ainsi pointer la renaissance du cirque contemporain et sa modernité. Cela a été le premier signe d'intérêt de la part des autorités culturelles nationales. (...) Le KIT et l'Académie pour la création sans limites travaillent activement pour la mise en œuvre d'un centre de nouveau cirque, avec une formation de base reconnue, des salles de répétition et de spectacles. Ces équipements ainsi que des moyens de production spécifiques, sont nécessaires pour permettre au cirque contemporain danois d'accéder à un meilleur niveau. » (Source : Stradda, 2007, pp.15-16)

Mais pour améliorer le niveau, il faut régler les problématiques qui nuisent au « ... développement artistique du nouveau cirque, c'est le peu d'espace de pratique et le manque de productions... » (Source : Stradda, 2007, p.15) Contrairement au Québec où l'on retrouve plusieurs lieux d'enseignements, de pratique et de création, le Danemark a ce défi à relever dans les années à venir qui est d'offrir des environnements facilitant l'émergence d'un nouveau cirque. La collaboration entre les différentes instances travaillant pour le développement du nouveau cirque est sans contredit l'élément qui permettra à celui-ci de prendre « de la force, de la visibilité » (Source : Stradda, 2009, p.39, notre traduction), mais surtout, cet

... engagement envers la communauté du cirque danoise qui a grandi de façon importante dans les récentes années. (...) Comme pour les autres pays scandinaves,

l'élément le plus important dans ce développement fut la collaboration. (...) L'union des artistes danois a aussi pris une position de leader en reconnaissant le cirque... » (Source : Stradda, 2009, p.39 notre traduction)

dans son institution comme la fait le conseil des arts et des lettres du Québec il y a quelques années. Au-delà de cette reconnaissance, cette décision permet au nouveau cirque d'être

... de plus en plus visible dans les publications danoises de cirque contemporain (...) et en 2009, le comité des arts de la scène du conseil des arts danois a reconnu le cirque contemporain comme un art de la scène au même niveau que le théâtre, la danse, les spectacles et les performances musicales. (Source : Stradda, 2009, p.39 notre traduction)

Ce qui permet aux arts du cirque au Danemark une reconnaissance financière nécessaire à son développement, mais aussi de pouvoir se développer à travers des rencontres de collaboration comme là été la résidence de création du projet Fibonacci.

1.12.6 Cirque en Espagne

L'Espagne et la région catalane ne font pas exception. Le cirque comme art de la scène fait partie du paysage culturel de l'Espagne depuis la fin du XVIIIe siècle, arrivé en Catalogne par Astley comme cela a été le cas pour une grande partie de l'Europe.

Barcelone se situera rapidement dans les capitales importantes du cirque européen et le public barcelonais gagne une réputation de connaisseurs exigeants. (...) Le lien entre le cirque et le public catalan se maintient, inaltérable à travers les différentes crises qui ont affecté l'un et l'autre des milieux (...) la relation entre le cirque et les spectateurs catalans est, en effet, de long parcours. En 1789 nous tenons des notes d'un cirque équestre français qui joua dans « el teatre Principal de Reus, » au début du XIXe siècle la compagnie italienne de voltigeurs de Franscesco Frescara et Giacomo Chianiri présente au *Teatre de la Santa Creu* (aujourd'hui le *Teatre Principal*) de Barcelone. (...) Durant tout le XIXe siècle a circulé dans la Catalogne une grande quantité d'artistes et de cirque étrangers... » Jané et al. (2006 pp.18-19, notre traduction)

Ce cirque, comme dans les autres pays européens tant à se moderniser, à devenir ce nouveau cirque, ou les arts du cirque qui comme partout ailleurs s'imprègne des influences des autres arts de la scène, théâtre, danse, cirque se mélangent. Les arts du cirque en Espagne ou plus particulièrement dans la région Catalane s'appuient sur des institutions

comme *La Generalitat de Catalunya* et *el Ministerio de Cultura* entre autres qui permettent au cirque de croître et de conserver sa couleur catalane tout en développant une richesse artistique variée qui a beaucoup à dire, ne suffit que d'aller à sa rencontre.

CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre méthodologie de recherche se base sur différents paramètres. Étant donné que notre objectif principal est de mieux comprendre la gestion de la créativité en contexte culturel et que le cas avec lequel nous avons eu l'opportunité de travailler en est un artistique et basé sur l'humain, nous avons décidé d'utiliser une méthode de collecte de données qualitative afin de permettre les entrevues semi-dirigées qui permettaient ainsi de laisser parler les artistes rencontrés. Mais avant tout, nous présenterons le projet Fibonacci afin de situer le terrain dans lequel nous évoluons depuis quelques années mais aussi, afin de nous assurer que celui-ci est compris par le lecteur pour ne pas le perdre dans les descriptions plus succinctes des chapitres subséquents. Ce projet, qui se veut en trois phases, en est à sa deuxième phase de réalisation. Bien que lorsque nous avons commencé à étudier celui-ci, il devait culminer en 2014 avec la troisième phase dont vous trouverez tous les détails ciaprès, plusieurs facteurs ont fait en sorte que cette phase a été repoussée tout récemment à 2017. Finalement, notre terrain de recherche que nous vous présentons a également eu lieu à Barcelone en novembre 2010, afin de pouvoir s'imprégner de la réalité du projet et de vivre celui-ci le temps de quelques jours.

2.1 Projet Fibonacci.

Croire qu'à travers l'expression artistique, nous pouvons bâtir des ponts entre les cultures et promouvoir un meilleur sens de la solidarité.

Samuel Tétreault, directeur artistique du projet Fibonacci⁴ —

Le projet Fibonacci est une initiative des 7 doigts de la main. Bâti pour faire se rencontrer les cultures, la création d'un spectacle multidisciplinaire créé au fil d'une série de coproductions à travers le monde a comme objectif premier de « creuser davantage le rapport à l'autre en explorant les dénominateurs communs de l'expérience humaine à travers la rencontre et le dialogue créatif d'artistes de différentes cultures⁵ », mais aussi de mettre en place une « ambitieuse initiative de collaboration internationale⁶ ».

⁴ Annexe 1; Détails sur le projet Fibonacci, p.1 (document non disponible pour diffusion)

⁵ Les 7 doigts de la main, Pres Fibo (V3), Annexe A

⁶ Annexe 1; Détails sur le projet Fibonacci, p.1 (document non disponible pour diffusion)

L'homme ayant été au cœur de la recherche artistique des 7 doigts de la main depuis sa création, il n'est pas étonnant que le projet Fibonacci continue sur cette lancée et que les huit tableaux présentés dans les spectacles (voir l'explication plus loin) soient tous reliés à des expériences humaines, des étapes de notre développement en tant que personne, en tant qu'être humain. Mettre sur pied un réel laboratoire de création permettant aux artistes choisis de prendre des risques artistiques, d'explorer des idées nouvelles pour ainsi contribuer à l'avancement et au développement des arts de la scène et ce, non pas seulement pour le Québec, mais aussi pour chacun des pays qui seront rencontrés. C'est un des objectifs définis par le projet Fibonacci, mais surtout, l'objectif premier de ce projet est : « ... la collaboration d'artistes de différentes cultures et de différentes formes artistiques dans l'idée de célébrer l'un des plus grands pouvoirs de l'être humain : la créativité⁷ ».

De plus, le projet Fibonacci, par la rencontre d'artistes de différentes disciplines, permet non pas seulement l'avancement des arts de la scène, mais le métissage de plusieurs formes d'art telles la danse, la vidéo, la scénographie, la musique, le chant, le cirque bien sûr, et toute forme d'art qui pourrait servir, selon le pays, à l'avancement et au perfectionnement des huit tableaux présentés. Ce métissage artistique est rare dans certains pays et devient un défi d'intégration pour les participants selon le directeur artistique du projet à Montréal. Un des concepts clé du projet Fibonacci, qui veut adapter les façons de faire « est le partage du processus avec le public » qui se veut une « expérience complète et surprenante du début à la fin, modifiant les relations habituelles du spectateur avec les artistes, l'espace de jeu et le spectacle lui-même⁸ ». Mais aussi, que cette rencontre entre les cultures, entre les différentes formes d'art, ait comme objectif le dialogue interculturel qui « ... représente en lui-même à la fois l'objectif du projet et l'essence du spectacle⁹ ». Ainsi, à travers celui-ci, les séquences de Fibonacci opèrent comme une métaphore de l'évolution de la conscience humaine et nous permettent de nous questionner sur notre individualité et notre collectivité.

•

⁷ Annexe 1; Détails sur le projet Fibonacci, p.1 (document non disponible pour diffusion)

⁸ Les 7 doigts de la main, Pres Fibo (V3), Annexe A

⁹ Annexe 1; Détails sur le projet Fibonacci, p.2 (document non disponible pour diffusion)

2.1.1 Trois phases

Le projet Fibonacci se veut un projet en trois phases distinctes. La première phase a eu lieu entre Montréal, Mexico et Igloolik avec qui ont été réalisées les résidences de créations que nous pourrions qualifier de pilotes afin de démontrer la faisabilité du projet autant que sa pertinence sociale et artistique. La première résidence eut lieu à *Mexico city* en février 2007 entre des artistes des 7 doigts de la main et de la compagnie mexicaine Cirko De Mente.

Suite au succès de la première résidence, des discussions ont lieu avec Guillaume Saladin (Directeur d'Artcirq, compagnie de cirque inuit) et Andrea Pelaez (cofondatrice de Cirko De Mente) pour envisager une Trilogie inuite – Canadienne – Mexicaine. En juin 2008, l'équipe du Projet Fibonacci s'envole pour une résidence de création dans la petite communauté d'Igloolik située près de l'extrême nord de l'île de Baffin sur le territoire Arctique Canadien du Nunavut. Six artistes montréalais et cinq artistes mexicains partent ainsi à la rencontre de douze artistes d'Artcirq. Après une incroyable expédition de chasse et deux semaines de période de création, les acrobates, musiciens et acteurs ont présenté le fruit de leur travail devant les audiences médusées d'Igloolik et de Kuujjuaq . (Source : http://7doigts.com/fr/spectacles/2-fibonacci-project)

Après ce voyage initiatique, autant pour les artistes québécois qui découvraient une culture faisant partie de notre imaginaire collectif, mais sans que nous ayons pour la plupart la chance de la vivre de près, ainsi que pour les artistes mexicains pour qui la découverte de la neige et du froid était une première expérience selon Andrea Pelaez, les artistes se sont retrouvés à Montréal pour la troisième résidence. « Pendant deux semaines, ils ont approfondi leur compréhension mutuelle artistique et culturelle pour présenter trois performances d'une nouvelle édition unique du Projet Fibonacci. Le public montréalais fût transporté par l'esprit de collaboration et la beauté simple du spectacle et s'est senti privilégié d'assister à cet extraordinaire échange multiculturel entre des artistes Inuits, Mexicains et Canadiens. 10 »

La trilogie prend fin pour faire place, par la suite, à la deuxième phase du projet qui débute à Veracruz où pour une dernière fois, Inuits, Mexicains et Canadiens présentent trois représentations devant le public local de Veracruz ainsi que trois autres au prestigieux Teatro de la Ciudad à Mexico City. Ces trois résidences auront permis de « … raffiner les

_

¹⁰ http://7doigts.com/fr/spectacles/2-fibonacci-project

concepts du Projet Fibonacci et d'établir, à l'intention des partenaires coproducteurs, un guide d'accueil en résidence qui définit les paramètres de création du projet¹¹ ».

La deuxième phase a pour objectif d'ici 2014, la rencontre de douze cultures ayant pour « but d'approfondir les grands thèmes du projet Fibonacci dans un contexte de dialogue interculturel et d'exploration de l'expression artistique humaine¹² ». Douze cultures, treize avec celle du Québec pour rester constant dans le choix des chiffres, les chiffres de la suite Fibonacci étant : (0,1, 1, 2, 3, 5, 8,13, 21...). Chacune de ces résidences respecte un format prédéfini qui permet à chacune d'elle de partir sur une même base. Cette base est présentée aux artistes sous la forme des huit tableaux suivants, inspirés par des symboles associés à chacun des nombres :

- { 0 } L'Inconscient, le Vide
- { 1 } L'Individualité, la Conscience de Soi
- { 2 } La Dualité, la Conscience de l'Autre
- { 3 } La Famille, l'Organisation, la Société
- { 5 } Le Monde, la Diversité culturelle
- { 8 } L'Univers
- { 13 } Le Temps, la Mort
- { 21 } La Maturité, la Sagesse

(Source: Les 7 doigts de la main, Pres_Fibo (V3), Annexe A)

À travers ces tableaux, de grands thèmes sont exploités, soit la créativité et le processus créateur, l'identité et la relation humaine, l'évolution de la nature, et la science et la spiritualité.

C'est grand thème sont très vastes et apparaissent en filigrane à travers tout le projet. Plus spécifiquement, les thèmes pour le spectacle et ces tableaux sont déterminés au début de chaque résidence de création, laissant aux artistes impliqués dans le projet, la possibilité de s'insérer dans la création, à partir de leur point de vue culturel, sur des aspects spécifiques de ces grands thèmes. (Fibonacci project, creation guidebook, p.5, notre traduction)

La troisième phase, quant à elle, culminera avec la rencontre de ces treize cultures par la venue d'un artiste de chacune d'entre elles à Montréal dans l'objectif de mettre en place un

¹¹ Demande de soutien à un projet de coopération dans le cadre du VIe Comité mixte Québec-Catalogne 2010-2012. Document des 7 doigts de la main, non disponible pour diffusion.

¹² Tour book; document des 7 doigts de la main, non disponible pour diffusion.

spectacle de plus grande envergure. Un spectacle qui, dans une tournée mondiale, « retracera le parcours complet du Projet Fibonacci et s'inscrira comme un témoignage vivant de la diversité et de la créativité humaine¹³ ».

Cette créativité à travers les paramètres définis par le projet (par exemple, les huit tableaux, les nombres, etc.) prend forme sur une toile blanche, un espace ouvert pour que chaque artiste puisse faire partie du processus de création et ajouter de sa culture afin de faire en sorte que le spectacle ne soit jamais le même.

2.1.2 Ces artistes et ces gens de l'ombre

Nous présenterons, ci-devant, les artistes et l'équipe dans l'ombre qui permettent la réalisation d'une telle résidence. Car, seul, l'artiste ne peut arriver à accomplir l'ensemble des actions que demande la mise en place d'une telle aventure.

Tout d'abord, pour le Québec, le directeur artistique de chacune des résidences qui a fait naître l'idée du projet Fibonacci est Samuel Tétreault qui accompagne chacune des résidences et qui est responsable de la direction artistique de l'ensemble du projet. Il est aussi responsable, suite aux recommandations du partenaire local, de la sélection finale des artistes locaux. De plus, quatre artistes québécois font partie de l'équipe, et bien que sujette à changement dû aux disponibilités de chacun, la distribution est en général composée d'une percussionniste corporelle et de trois artistes de cirque multidisciplinaires, et en règle générale, un directeur musical et un musicien accompagnent le groupe du Québec. Le directeur musical est là pour guider la création musicale en collaboration avec les musiciens et compositeurs locaux. Un directeur vidéo est aussi habituellement de la partie pour ainsi assurer la continuité du projet avec les résidences antérieures (à travers les images et les concepts développés), et toujours en collaboration avec les artistes vidéo locaux, il guide le travail documentaire du projet ainsi que la création de nouveaux concepts et de nouvelles images pour les performances.

-

¹³ Les 7 doigts de la main, Pres_Fibo (V3), Annexe A

Le directeur de tournée, quant à lui, s'assure de la coordination artistique et des horaires de production. Il travaille en collaboration avec le directeur technique local qui implante le guide de résidence du projet en accord avec les spécifications reçues des artistes locaux. Il est le lien entre les 7 doigts de la main et le producteur local pour toutes choses en lien avec la technique, la production et la venue des artistes.

Ensuite, pour l'équipe locale qui reçoit l'équipe québécoise, il y a quatre artistes de cirque, des danseurs ou acteurs, un directeur adjoint/chorégraphe/danseur, deux musiciens et/ou compositeurs, un assistant vidéo/caméraman, un scénographe et un assistant-scénographe, un designer de costumes et son assistant, un directeur de l'éclairage, un directeur technique et un technicien de scène, un gréeur, un ingénieur du son, un coordonnateur de projet ainsi qu'un assistant à la production. L'équipe locale peut également comprendre, un technicien vidéo, un technicien du son, un aide-gréeur, deux machinistes, trois techniciens d'éclairage, et ce, selon les besoins locaux.

Ces artistes, équipe technique, etc. sont, pour l'équipe du Québec, choisis de préférence dans l'équipe qui a débuté l'aventure afin qu'une continuité se crée de façon plus rapide entre les artistes et le concept. Mais, étant donné qu'il n'est pas toujours possible pour ces artistes d'être disponibles au moment où la résidence se met en place, le critère de multidisciplinarité en est un d'importance pour les artistes de cirque, et une capacité à s'adapter à différents contextes culturels en est un pour l'ensemble de l'équipe de tournée. Pour l'équipe locale, la qualité artistique et la multidisciplinarité sont essentielles pour les artistes de cirque et les musiciens. Pour l'équipe technique, elle est habituellement engagée par le producteur local, mais doit connaître un tant soit peu le milieu du cirque. Quant au chorégraphe/directeur adjoint, la qualité de ses créations antérieures est un portfolio à soumettre lors de l'embauche.

Il faut donc, pour réaliser ces résidences, beaucoup de profils d'individus différents, bien connaître le milieu du cirque et toutes ses facettes, et beaucoup d'organisation pour qu'en trois semaines, le charme opère.

2.2 Méthodologie

La présente recherche est basée sur des entrevues individuelles qui se sont déroulées pour la plupart à Barcelone lors du séjour de douze jours que nous avons passé avec l'équipe du projet Fibonacci en novembre 2010. La plupart des artistes québécois ont été rencontrés à Barcelone. Par contre, nous avons dû travailler par courriel avec l'un d'eux étant donné la difficulté à trouver un temps de rencontre. Les entrevues avec les artistes espagnols se sont aussi déroulées à Barcelone. Les entrevues avec les artistes mexicains, danois et du Nunavut se sont fait par Skype. Les entrevues étaient structurées par treize questions que vous trouverez dans le tableau 1 et qui ont été développées par l'auteur de cette recherche en collaboration avec monsieur Jean-Pierre Dupuis, directeur du présent mémoire ainsi que Samuel Tétreault des 7 doigts de la main, créateur du projet Fibonacci.

Tableau 1 Présentation de la grille d'entrevue

Question #	Grille d'entrevue				
1	Parlez-moi de votre expérience durant le projet Fibonacci				
2	Comment s'est déroulée la rencontre de préparation du projet?				
3	Lors de la rencontre de création, comment s'est déroulé l'échange entre les différentes cultures?				
4	Pourriez-vous me parler des similitudes et des différences rencontrées entre les cultures présentes?				
5	Quels ont été les défis à surmonter lors de la création du spectacle?				
6	Y-a-t-il des éléments qui vous ont dérangé lors de la rencontre?				
7	Comment avez-vous développé votre créativité, vos apprentissages à travers ce projet?				
8	Qu'est-ce qui à travers ce projet vous a permis de vous développer en tant qu'artiste, en tant que personne?				
9	Quelles sont les connaissances que vous avez acquises à travers ce projet? (techniques de cirque, gestion d'équipe, gestion de temps, meilleure compréhension de l'autre, etc.)				
10	Quels sont les impacts de ce projet sur votre création artistique?				

11	Malgré les contraintes de base du projet, vous êtes-vous sentis libre de créer selon votre personnalité, votre formation, vos référents culturels?
12	Parlez-moi de la gestion du projet dans son ensemble (direction artistique, metteur en scène, etc.)
13	Referiez-vous ce projet dans le même contexte et pourquoi?

Dans l'objectif de bien comprendre le projet, nous avons accompagné les artistes du projet Fibonacci dans les douze jours finaux du projet à Barcelone afin d'observer le processus de création collective, de comprendre les différentes étapes de création et d'être témoin des échanges, des rencontres et des idées qui ont émergé de cette rencontre. Vous trouverez ci-après, une description plus détaillée de notre observation terrain.

Par la suite, les verbatim des entrevues ont été réalisés afin de conserver l'essentiel des réponses qui nous étaient utiles. Nous avons classé ces réponses dans un tableau par pays et par type de réponse afin de faciliter le travail d'analyse puisque nous avons structuré notre analyse en deux parties. La première se veut une analyse de l'individu au sein du projet et la deuxième se veut plutôt une analyse des données entre le Québec et l'Espagne afin d'aller plus en profondeur sur la gestion du projet, l'échange interculturel et la créativité.

Les verbatim ont été classé par pays et nous avons attribué des numéros aux entrevues réalisées afin de faciliter le travail de classement des réponses. Nous aurions aimé pouvoir indiquer plus clairement le type d'artiste en fonction des entrevues réalisées mais cela venait réduire la confidentialité des entrevues et pour certains la rendre complètement nulle donc, nous avons dû traiter les entrevues de façon beaucoup plus réductive dans l'organisation du classement. Par contre, nous pouvons spécifier que l'ensemble des profils des individus rencontrés se regroupent en trois catégories soit; des artistes de cirque, des musiciens, des directeurs artistiques. Vous pouvez constater le nombre d'entrevues par pays dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2Classement des entrevues pas pays

Québec	Mexique	Nunavut	Danemark	Barcelone
Qc-1	M-1	N-1	D-1	B-1
Qc-2	M-2			B-2
Qc-3				B-3
Qc-4				B-4
				B-5
				B-6

2.3 Description du terrain de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé une méthode de collecte de données dite qualitative, en utilisant l'entrevue semi-dirigée ainsi que de l'observation terrain pour mieux comprendre et connaître le sujet qui nous intéresse ici, soit la gestion de la créativité en contexte interculturel. Étant donné que nous ne pouvions rencontrer les participants des cinq cultures ayant déjà participé aux résidences, notre terrain de recherche a eu lieu à Barcelone en ce qui a trait aux entrevues en personne et à l'observation. Par la suite, des entrevues par Skype ont eu lieu pour les entrevues avec le Mexique, le Danemark et le Nunavut. Une entrevue avec un des Québécois a du se faire par courriel étant donné la difficulté de trouver un temps commun pour une rencontre virtuelle, mais puisque cet artiste a été présent dans l'ensemble des résidences sauf celle au Nunavut, nous trouvions son témoignage nécessaire.

Le terrain de recherche s'est donc fait à Barcelone du 16 au 29 novembre 2010 dans le cadre de la 5e résidence de création. Barcelone, ville de création, ville de design, ville d'architecture grandiose et de couleurs incroyables. Marcher dans la vieille ville nous ramène dans cette Europe qu'il fait bon de parcourir à pied. Se perdre dans les dédales des ruelles grises, parsemées de balcons fleuris et de cordes à linge qui s'étirent d'une façade à l'autre. Découvrir au coin d'une rue un petit restaurant où on s'attable par un après-midi frisquet du mois de novembre avant d'aller rejoindre ce groupe d'artistes colorés qui s'entraînent déjà depuis le matin. Plus de douze heures de présence sous le chapiteau pour eux, et ce à tous les jours jusqu'à ce que cette expérience se termine par l'ultime spectacle,

mettant fin à trois semaines de travail intensif, de limites repoussées, de blessures qui limitent la présence sur scène, d'expérimentations parfois conservées parfois rejetées même si cela impliquait des heures de création perdues. Des heures perdues? Peut-être, mais oh combien pertinentes selon eux pour repousser les limites de la créativité, apprendre à se connaître et à travailler ensemble.

Un chapiteau près de la mer méditerranée, dans le district de San Martí où se trouve la « Diagonal Mar ì Forum » ou sur les berges, des sentiers bordés par des murets rappelant la forme des vagues contrastent avec ces cubes de ciment comme déposés dans la mer et servant probablement de brise vague avant l'arrivée à la berge. Une odeur de mer salée, le bruit des artistes qui crient, sautent, chantent et jouent la musique qui servira de trame de fond, de liant à ces numéros en création. Une ambiance de vacances, de dépaysement en même temps, mais où le travail acharné de ces artistes qui ne se préoccupent pas du tout des va-et-vient autour d'eux, concentrés par le prochain geste à poser, fascine.

Deux premières semaines de recherche, de création, de travail en solo, en duo et en groupe. Deux semaines où chacun trouve sa place, apprend à connaître l'autre pour enfin s'imbriquer dans une dynamique plus grande que sa spécialité circassienne, celle de la création collective, dirigée par une équipe de création bicéphale (le directeur artistique et l'initiateur du projet) qui mène le bal pour arriver à faire ce pourquoi tout artiste de cirque respire; faire vivre les planches, faire ressentir au public ses émotions et partager un moment de grâce avec lui.

Cette troisième semaine, celle où l'adrénaline monte de quelques crans, où les journées s'allongent pour mettre en place les derniers détails, pour unir musique et numéros, pour enfin faire une italienne afin de jumeler les montages vidéo et pouvoir enfin essayer et pratiquer avec les costumes. Oups, celui-ci est trop petit, trop serré, pas confortable pour la discipline d'un et parfaite pour celle de l'autre. Chacun y va de son commentaire, quelques-uns sont insatisfaits, mais dans l'ensemble, le résultat est convaincant, unifiant surtout dans

la différence, chacun de ces artistes qui vivent les derniers moments avant la grande première.

Ce marathon de trois représentations en trois jours, combinés avec les ajustements et l'échauffement le jour, donne le tournis. Une période intense où chacun se retrouve face à lui-même, à l'intérieur de soi pour trouver un peu de calme dans cette cohue. Au final, une dernière représentation avant la tombée du rideau, les aux revoir, les bagages, l'avion et le décalage horaire.

Ce séjour qui fut pour nous de douze jours, les douze derniers de cette aventure, fut fort en découverte sur la capacité d'adaptation des gens, sur la résilience face aux imprévus, sur la capacité des individus à vivre le stress tout en conservant un sens de l'humour, une envie de rire. Lors de nos heures passées à observer ce fourmillement sous le chapiteau, à prendre des notes et à penser, l'image qui nous reste est celle d'une famille qui vit au rythme de la création avec pour seul objectif de toujours vouloir apprendre plus et repousser les limites. Une famille où la confiance, le travail en équipe et le partage sont des valeurs universelles permettant la rencontre de cultures différentes sous un même métier, un même objectif. Celui de continuer à vivre de son corps, de sa création, de sa capacité à amener le public un peu plus loin.

Notre recherche n'aurait pas été aussi complète et vraie s'il n'y avait eu le terrain de recherche à Barcelone. Il est important selon nous, dans le cadre d'une recherche comme celle-ci, de pouvoir être sur le terrain pour mieux comprendre la réalité de ces artistes, mais surtout, pour mieux interagir avec les autres artistes passés en entrevue par la suite. Le fait d'avoir vécu le projet Fibonacci sur le terrain nous a permis de mieux comprendre les artistes venant d'ailleurs, de pouvoir plus facilement échanger avec eux, comprendre la réalité de ce qu'ils ont vécu et ainsi faire une analyse plus complète et plus près de la réalité que si nous n'avions pas eu la chance de vivre ce séjour à Barcelone.

Séjour qui fut suivi par les entrevues multiples réalisées avec certains des anciens participants au projet Fibonacci. Ces entrevues ont été réalisées avec qui étaient disponibles pour répondre à nos questions, mais aussi parce que la plupart d'entre eux ont participé à plus d'une résidence de création. Nous avons donc reçu le témoignage de dixhuit artistes : 6 espagnols, 4 québécois, 2 mexicains, 1 danois et 1 inuit. Nous pensions au début faire des entrevues avec certains membres de l'équipe technique, des costumes, etc., mais finalement, leur implication au sein de la création n'est pas de la même teneur et de la même ampleur que celle des artistes de cirque et des musiciens donc, nous ne voulions pas par cet apport fausser nos résultats quant à la dynamique de gestion de la créativité en contexte interculturel, car, ce travail se fait sur place avant tout avec les artistes et ce, de façon beaucoup plus importante et soutenue tout au long du processus qu'avec l'ensemble de l'équipe.

CHAPITRE 3. CADRE D'ANALYSE

L'objectif de cette recherche a pour but d'explorer la question suivante : la diversité culturelle au sein d'une équipe de travail peut-elle avoir une influence sur le processus de création de celle-ci. S'il s'avère qu'il y a une influence, nous aimerions arriver à montrer quels sont les éléments qui influencent le processus de création. Pour arriver à faire ce travail, nous avons besoin d'un cadre théorique. C'est ce que nous allons faire dans ce chapitre. Nous commencerons par la dynamique des valeurs afin de comprendre comment elle influence nos comportements pour ensuite discuter des dynamiques culturelles. Bien qu'elles soient inter reliées, nous les avons distinguées puisque nos valeurs teintent notre culture. Par la suite, nous présenterons la créativité, ainsi que le processus créatif puisque ce sont deux sujets au cœur de notre recherche. Pour ensuite, vous présenter le schéma du cadre d'analyse afin de pouvoir plonger dans l'expérience antérieure des Québécois et une présentation des autres pays de l'enquête afin de situer nos artistes et leur réalité. Finalement, nous discuterons de communication, de culture circassienne et de culture de métier afin de clore ce chapitre sur la gestion des équipes multiculturelles. Mais avant tout, nous présenterons le choix de courant de recherche qui concordait avec notre sujet, notre terrain de recherche et nos besoins.

Comme nous avons pu le constater dans la revue de littérature, deux courants dominent la recherche en management interculturel depuis les années 70-80 : l'approche quantitative de Geert Hofstede et celle plus qualitative de Philippe d'Iribarne. Bien que d'autres auteurs se classent dans l'un ou l'autre de ces courants, ce sont les deux auteurs les plus cités dans ce domaine de recherche dans le monde francophone. Geert Hofstede se situe dans le courant dominant de la recherche comme le dit P. d'Iribarne :

La construction d'échelle d'attitudes qui permettent de caractériser chaque culture nationale par quelques chiffres domine la recherche sur le management interculturel. Elle tient en particulier une place pratiquement hégémonique dans la littérature de langue anglaise, elle-même dominante¹⁴.

¹⁴ http://geert-hofstede.com/spain.html

Nous avons donc pris la décision de baser notre cadre d'analyse sur une méthode de recherche plus qualitative. Voici comment P. d'Iribarne présente l'autre approche qu'il oppose à celle de Hofstede :

Parallèlement aux recherches qui visent à comparer les cultures nationales en utilisant des échelles d'attitudes, d'autres travaux adoptent une approche ethnologique. Cette approche conduit à considérer d'abord chaque culture dans sa logique interne, dans les liens qui unissent ses diverses dimensions, en mettant l'accent sur ce qu'elle a d'original. Elle n'interdit pas pour autant d'adopter une perspective comparative¹⁵.

Cette approche est plus représentative de la façon dont nous avons abordé notre terrain de recherche, et de la façon dont nous voulons traiter nos données. Donc, nous baserons notre cadre d'analyse sur une approche qualitative. Nous avons choisi l'approche de Jean-Pierre Dupuis (2004) qui s'inspire de celle de P. d'Iribarne, mais qui met de l'avant la dynamique des valeurs à la place de la logique culturelle développée par d'Iribarne à la fin des années 1980.

Nous avons choisi l'approche de Jean-Pierre Dupuis, car comme il le soutient à propos du travail de P. d'Iribarne (1989, 1998) : « que si son matériel empirique est riche et intéressant, et permet d'apporter des éclairages nouveaux sur les cultures, sa construction théorique est plutôt déficiente, affichant de nombreuses incohérences et contradictions ». Dupuis (2004, p.23)

Dans sa structure théorique, d'Iribarne aurait intérêt à faire des choix sur l'utilisation des concepts qu'il utilise. Par exemple, selon Dupuis (2004, p.22) dans sa définition qu'il vient puiser au monde de l'ethnologie, « L'idée qui l'intéresse chez les ethnologues est celle de continuité culturelle qu'il a lui-même repérée dans les entreprises étudiées. Cette continuité s'appuie sur un noyau dur de la culture qui traverse le temps ». Cette continuité culturelle fait concurrence, selon Dupuis (2004, p.23), à celle d'unité de la culture : « Pour rendre compte de cette idée d'unité, de cohérence des cultures, il utilisera principalement la notion de logique. Cette logique culturelle repose sur un système d'oppositions fondamentales ou sur des référents ultimes ». Cette logique culturelle abondamment

utilisée par d'Iribarne et qui est à la base de plusieurs de ses écrits est tout aussi instable selon Dupuis (2004).

De plus, l'appellation de logique est tout aussi instable que les autres puisqu'il utilisera d'autres notions pour rendre compte de cette idée dans le livre de 1989 et par la suite. Ainsi, dans *La logique de l'honneur*, il utilise bien l'expression de logique pour rendre compte de la culture américaine, une « logique de rapports marchands » (p.133), mais il ne le fait pas pour les Pays-Bas. Dans ce dernier cas, d'Iribarne emploie plutôt l'expression « esprit », parlant ainsi de « l'esprit de consensus » (p.19; 235) ou de « l'esprit de compromis » (p.229) pour caractériser la culture hollandaise. De même, dans d'autres textes, il utilisera plutôt la notion de « registre », ainsi dans un texte sur le Cameroun il parle du « registre du dialogue » (1990, p.33); ou encore, dans le cas d'un projet de collaboration franco-suédois, on retrouve du côté français « le registre de l'affirmation des idées » et du côté suédois « le registre de la relation » (1998b, p.99). Dupuis (2004, p.23)

Donc, étant donné ces incohérences théoriques et puisque chacun des concepts utilisés par P. d'Iribarne (traits fondamentaux, principes fondamentaux, grands principes, valeurs, etc.) renvoie d'une façon ou d'une autre aux valeurs, il serait probablement plus sage de revenir à cette notion, mais il est important de définir ici ce que nous entendons par valeur.

3.1 Dynamique des valeurs

Nous reprendrons la définition de Rocher (1969, p.56), citée par Jean-Pierre Dupuis: « Nous disons de la valeur qu'elle est une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée. » d'Iribarne (2009).

Par contre, Dupuis soulève quelques mises en garde sur le concept de valeur. Nous en citerons une : « ... la stabilité d'un système de valeurs n'est jamais assurée bien qu'il persiste souvent un noyau dur qui prend des formes différentes selon les époques (...) elles doivent être au cœur des pratiques sociales des individus » (2004, p.27). Cette dynamique des valeurs a une influence sur chacun des pays rencontrés, sur chacune des rencontres de création du projet. Mais aussi, ces cultures ont, selon nous, une influence sur la dynamique des valeurs lors des résidences de création puisque cultures et valeurs s'influencent : « La culture nationale d'un pays est l'ensemble des cultures religieuses, culinaires, artistiques,

etc., mais aussi, nos valeurs, notre langue, notre passé en tant que peuple et tout autre aspect qui définit nos façons de penser, de sentir et d'agir en tant qu'êtres humains, loin d'être le fruit du hasard, sont profondément influencées par notre héritage culturel. » Adler (1997, p.37) Nous verrons, plus loin, les exemples de dynamique culturelle de la France et des États-Unis nous permettant de clarifier ce propos, car nous chercherons ainsi à comprendre comment la dynamique des valeurs d'une culture peut interagir avec une autre et, par exemple, influer sur le processus de création lors des rencontres du projet Fibonacci.

Il faut, par contre, garder en tête comme le mentionne d'Iribarne (2009, p. 96) dans son article *En Chine, entre Guanxi et bureaucratie céleste :*

Si l'influence d'un groupe étranger n'est pas de nature à entraîner une révolution dans les repères au sein desquels les rapports d'autorité prennent sens, le groupe peut tirer parti du fait que des styles d'autorité très divers à bien des égards sont compatibles avec ces repères.

Pour nous, cela implique que la dynamique des valeurs du groupe qui reçoit les Québécois pourrait prédominer la rencontre de création, mais que certaines valeurs similaires pourraient permettre le développement d'apprentissages communs. Ce qui sera, bien sûr, à valider lors de l'analyse des données.

3.2 Dynamiques culturelles

Cet héritage culturel se décline, selon Jean-Pierre Dupuis, en deux dynamiques culturelles principales dans le monde d'aujourd'hui soit : la dynamique de la liberté et de l'égalité, et celle de l'honneur et de la hiérarchie. La première dynamique est celle qui actuellement prend le plus d'expansion dans le monde porté par l'expansion du système capitaliste. « Partie de l'Europe du Nord, [elle] s'est déplacée en Amérique du Nord (Canada, États-Unis) et en Océanie (Australie, Nouvelle-Zélande)». La seconde :

...dominait l'ancien monde économique (le monde précapitaliste) était organisée autour de sociétés patriarcales, et de ses valeurs de hiérarchie et d'honneur (importance de sauver la face), qui régnaient sur le monde de la Méditerranée jusqu'en Asie de l'Est. (...) Cette dynamique culturelle a été transportée, dans ses versions espagnole et portugaise, en Amérique latine où

elle a pris une couleur particulière au contact des populations amérindiennes. Dupuis (2013, p. 20)

Ces deux dynamiques nous permettent de mieux comprendre la base des cultures avec lesquelles nous travaillons, mais surtout de pouvoir les identifier d'une façon plus large à l'une ou l'autre de ces deux dynamiques. Plus spécifiquement, ce qui nous intéresse ici, c'est de voir où les cultures qui se rencontrent avec le projet Fibonacci se situent pour poser les bases de l'analyse de la dynamique des valeurs. Selon le travail réalisé par Jean-Pierre Dupuis, « Les mondes latins (Europe du Sud, Amérique latine), (...) appartiennent à la dynamique de l'honneur et de la hiérarchie... ». Ainsi le Mexique et l'Espagne sont dans un monde où la dynamique culturelle « ... détermine des rapports autoritaires de travail et une grande centralisation du pouvoir » Dupuis (2013, p. 22). Par contre, le Québec, comme le Danemark, se situe plutôt dans la dynamique culturelle de la liberté et de l'égalité. Pour ce qui est du Nunavut, il est difficile de se positionner puisque peu ou pas d'études ont été réalisées sur sa dynamique des valeurs. Il est alors difficile de le situer dans le modèle de Dupuis (2004; 2013). Pour avoir discuté avec un membre de l'équipe du Nunavut et fait un parallèle culturel avec la culture africaine dans laquelle nous avons travaillé, nous pouvons penser qu'il y a certaines similitudes. De plus, il nous a été dit que les Mexicains et les Inuits avaient plus d'affinités dans le travail qu'avec les Québécois. Il serait donc possible de faire l'hypothèse que les Inuits sont plus près culturellement des Mexicains, donc d'une dynamique culturelle plus proche de celle d'honneur et de hiérarchie. Par contre, cette perception n'est basée que sur l'analyse des entrevues réalisées et de nos expériences personnelles. Le modèle construit par Dupuis se base sur les connaissances culturelles de différents chercheurs comme d'Iribarne et Hofstede qui aident « ... à mieux comprendre les attitudes et les comportements des personnes au travail qui appartiennent à ces cultures ». Dupuis (2013, p. 27)

Notre intention n'étant pas de reprendre l'ensemble du travail de Dupuis, nous resterons plus modestes dans notre cadre d'analyse, mais quelques points dans son travail nous permettront d'analyser de façon plus précise notre matériel. Par exemple, il est important de savoir que, dans le contexte où le projet Fibonacci se déroule sur une période très courte, moins de trois semaines :

... [des] personnes [même avec beaucoup d'expérience de travail à l'international] travaillent sous la pression d'un échéancier serré, dans un contexte de stress élevé, (...) ont tendance à retomber dans leur modèle culturel, notamment en ce qui concerne leur façon de critiquer et leur façon de travailler. À ce moment, l'influence de la culture nationale joue plus fortement puisque les individus sous pression ont davantage de difficultés à s'adapter à la culture de l'autre. Les risques de malentendus culturels et de conflits culturels sont alors plus grands. Dupuis (2013, p. 28)

Ces malentendus culturels émergent lors de différentes problématiques, mais il faut, pour les personnes, avant tout connaître la culture des personnes avec lesquelles elles auront à travailler. Ensuite, elles doivent être capables de communiquer efficacement dans des contextes qui ne sont pas nécessairement les leurs habituellement, soit des contextes culturels qui sont soit proches des leurs ou non. Selon Dupuis (2013, p. 14), communiquer efficacement en contexte interculturel est possible sans nécessairement « ... passer par l'exigence préalable d'une connaissance des cultures et des styles de communication propres à chacune [à chaque culture]» Dupuis (2013 p. 28). Les malentendus culturels peuvent être en partie évités par différentes étapes soit :

- ...que la personne engagée dans des interactions interculturelles reconnaisse qu'elle ne connaît pas bien la culture de l'autre;
- (...) préciser la situation d'un point de vue descriptif, de rendre conscient ce qui cause le malaise;
- (...)Si l'individu a du temps devant lui, il peut par exemple faire des hypothèses sur ce qui vient de se produire et en parler avec d'autres personnes autour de lui (...) si l'individu a moins de temps (...) il peut rendre plus explicite son message, le camper dans sa culture pour aider l'autre à comprendre. Dupuis (2013, p. 30-31-)

Ce qui amène Dupuis (2013, p. 32) à dire que pour arriver à éviter les malentendus culturels, « ... il faut au moins deux conditions : la première, il faut être conscient de cet élément culturel, autrement dit-il ne peut pas y avoir de dialogue interculturel; et la deuxième, l'autre individu doit vouloir collaborer avec vous, entreprendre ce dialogue».

Cette communication interculturelle est tout de même teintée de la dynamique culturelle qui sous-tend la culture avec laquelle les individus ont à communiquer. Selon l'analyse de Dupuis, considérant que le Mexique se trouve plus sous la dynamique de l'honneur et de la hiérarchie, cela en fait une culture à fort contexte ce qui fait en sorte qu'« ... il est souvent

difficile pour les individus [de ces cultures] de dire exactement ce qu'ils pensent... » Dupuis (2013, p. 33). Pour ces personnes issues d'un contexte culturel fort, la façon de dire les choses se traduit non seulement par la parole mais par des aspects aussi parlants tels les moments choisis pour parler et le langage corporel. Par contre, du côté nord-américain, nous comprenons mal ces messages puisque nous sommes dans un contexte culturel faible qui est plus représentatif de la dynamique de la liberté et de l'égalité.

Il faut savoir aussi que plusieurs éléments de la communication ne sont pas identiques d'une culture à l'autre (...) Dans les cultures de la dynamique de la liberté et de l'égalité, la conversation est plus structurée, plus ordonnée, les pauses servent à faire les transitions d'un interlocuteur à l'autre alors que, dans certaines cultures de la dynamique de l'honneur et de la hiérarchie, notamment les cultures latines, c'est tout le contraire, la conversation est peu structurée, désordonnée, plein d'interruptions provoquées par les différents interlocuteurs qui ne laissent pas le temps aux autres de terminer leurs phrases. Dupuis (2013, p. 34)

Cet exemple est intéressant à garder en tête pour l'analyse de nos données, car la rencontre entre les Québécois et les Espagnols fait émerger des commentaires de la part des deux groupes culturels qui nous plongent dans leurs différences culturelles.

Il est tout de même important de garder en tête qu'au-delà de la communication interculturelle, les personnes ou les équipes qui sont amenées à travailler dans un contexte interculturel différent doivent adapter « ... leurs comportements et leurs pratiques en fonction des règles culturelles locales pour être efficaces » Dupuis (2013 p. 35). De plus, il y a dans toutes les cultures, des préjugés, des stéréotypes et certaines formes de racisme qui teintent le jugement des individus envers des individus de d'autres cultures. Une ouverture à la différence culturelle est primordiale pour arriver à travailler en contexte culturel différent. Il faut avoir en tête que dans nos sociétés actuelles « ... l'identité culturelle des individus présente de nombreux cas de figure qui complexifient la compréhension et l'interaction entre les individus de diverses provenances » Dupuis (2013, p. 42) puisque les individus vivent de plus en plus dans des sociétés multiculturelles dans lesquelles ils doivent s'adapter à cette diversité et que certains sont porteurs de plus d'une culture (les biculturels par exemple).

Donc, selon Dupuis (2004), toute société ou culture nationale met de l'avant certaines valeurs plutôt que d'autres. De plus, ces valeurs entrent en interaction les unes avec les autres pour produire une dynamique sociale unique dans chaque société. Connaître ses valeurs, donc connaître la culture dont elles émergent, permet au gestionnaire d'adapter ses pratiques en conséquence.

Il est intéressant ici de donner quelques exemples de cette dynamique culturelle. Nous reprendrons donc les exemples de la France et des États-Unis puisque ce sont les pays analysés par Dupuis (2013) les plus près de la dynamique culturelle québécoise. La dynamique culturelle de l'honneur teinte les mondes latin (France et Mexique), arabe (Maroc) et asiatique (Chine) selon Dupuis (2013). La France fait partie de ces pays qui sont définis par trois caractéristiques importantes. Premièrement, la relation face à l'autorité en France « ... repose sur la légitimité du dirigeant (sur sa compétence en action) » (p.11) ce que démontre une centralisation du pouvoir/distance hiérarchique élevée. De plus, la déférence dans les rapports de travail fait en sorte que les Français portent une attention particulière à « respecter le métier de chacun (ne pas avilir le métier de l'autre); sinon, il y aura une attitude agressive » (p.11). Le métier, pour la culture française, est donc un élément important qui identifie l'individu à sa formation, qui crée un sentiment d'appartenance et pour qui « Le métier, c'est en quelque sorte la famille » et qui rend moins étanche la séparation entre la vie professionnelle et personnelle, et qui nous amène à la troisième caractéristique de cette dynamique culturelle française, soit la non séparation de la vie personnelle/vie de travail selon Dupuis (2013, p.11) et qui encourage l'entraide entre les différents métiers.

Par la suite, l'exemple des États-Unis nous amène vers la dynamique culturelle de la liberté et de l'égalité où nous y trouvons cinq caractéristiques importantes qui définissent les mondes anglo-saxons (États-Unis), germanique (Allemagne) et scandinave (Suède). De ces caractéristiques découlent différentes variantes selon les mondes présentés ci-devant mais qui relèvent toutes d'un objectif de liberté et d'égalité.

Premièrement, les États-Unis sont définis par un fort individualisme qui est articulé de façon à permettre de l' « autonomie et responsabilité à l'intérieur d'une relation individuelle avec son supérieur » Dupuis (2013, p.10), et qui fait que cette autonomie est valorisée par le supérieur en place. Deuxièmement, les rapports hiérarchiques, aux États-Unis, sont faibles : « L'égalité se construit sur le statut de citoyen à travers le contrat. » Dupuis (2013, p.10) Cette égalité renvoie à la caractéristique d'autonomie qui selon nous démontre bien les caractéristiques de la liberté et de l'égalité, et fait en sorte que l'individu est responsable de sa relation avec les autres sur une base où les rapports hiérarchiques sont faibles, il entre en relation avec son supérieur d'égal à égal.

Troisièmement, la participation de tous, donc la coopération des individus, est un élément important à la réussite d'une entreprise. Aux États-Unis, contrairement au monde scandinave où la coopération «... se fait sur une base collective » Dupuis (2013, p.10), elle se fait «... sur une base individuelle » Dupuis (2013, p.10). Quatrièmement, dans un objectif d'éviter les conflits, « Les procédures et les règles sont formalisées et dictées par la direction ; il y a de fortes sanctions en cas de manquements » ce qui nous amène à parler de l' « importance du contrat pour déterminer les règles de travail». Ces contrats régissent la vie en entreprise et teintent les relations employeur/employé. Ce qui met en place, au sein de l'entreprise, peu de relations personnelles entre les individus et qui nous amène à la cinquième caractéristique de cette dynamique culturelle, soit celle de la séparation vie privée/vie de travail/gestion impersonnelle. Il y a donc, au sein de l'entreprise, une dynamique gérée par une logique de contrat de laquelle découle «... une faible loyauté à l'entreprise et donc une grande mobilité externe (promotion au mérite) du personnel ». Dupuis (2013, p.10)

Ces deux exemples permettent d'illustrer les différences possibles entre individus de cultures différentes qui se retrouvent à travailler ensemble. Certains chocs culturels sont inévitables mais, selon que les individus soient plus ou moins informés des différences culturelles qui les caractérisent, influencent grandement la rencontre.

3.3 Créativité et processus créatif

Puisque nous étudions l'impact de la diversité culturelle sur la gestion de la créativité, ces dernières (diversité et créativité) seront les deux éléments principaux de notre analyse. Nous les avons mis à égalité dans notre cadre d'analyse (schéma 1, voir plus loin p. 72) et c'est leur interaction qui nous intéresse. Dans le cadre de cette recherche, nous considérons que l'un (la diversité culturelle) ne va pas sans l'autre (la gestion de la créativité). Par contre, nous avons aussi associé à la gestion de la créativité le processus créatif, car pour arriver à gérer la créativité dans un cadre comme celui du projet Fibonacci, il faut parallèlement comprendre le processus créatif des artistes. Nous chercherons à identifier les principales étapes de ce processus.

La diversité culturelle qui caractérise les rencontres de création du projet Fibonacci est un microcosme de ce que nous pourrions retrouver dans les sociétés actuelles où cette diversité culturelle est de plus en plus présente. La diversité culturelle bien qu'ayant plusieurs définitions à notre portée, nous retiendrons celle de l'UNESCO citée en revue de littérature qui se présente comme suit :

« Pour certains, la diversité culturelle est positive en soi, en ce qu'elle renvoie au partage des richesses que recèle chaque culture du monde, et donc aux liens qui nous unissent dans l'échange et le dialogue. Pour d'autres, les différences culturelles sont au contraire ce qui nous ferait perdre l'horizon de notre commune humanité, et seraient ainsi la source de nombreux conflits. » UNESCO (2009 p.1)

Ce point de vue sur la diversité culturelle nous permet de voir qu'elle peut être positive ou négative selon la perception que nous en avons mais elle met de l'avant aussi les conflits que peuvent sous-tendre cette diversité. C'est pourquoi cette définition nous convient, car elle renvoie aussi au besoin que nous avons de trouver un équilibre entre ce partage de richesse et notre commune humanité qui nous est chère.

En ce qui a trait à la créativité, nous reprendrons la définition qu'en fait Teresa M. Amabile (1996) qui définit la créativité comme suit : « *Creativity is the production of novel and useful ideas in any domain.* » (p.1) Le point d'intérêt de cette définition est qu'elle présente la

créativité comme une capacité spécifique sans identifier de profil d'individu qui posséderait cette caractéristique et l'oriente vers la production de quelque chose de nouveau au sens large. Par contre, si on pense au côté utile précisé dans la définition de T.M Amabile, en quoi réfère-t-elle au côté utile du produit émergeant de la créativité? Cette utilité peut être discutable, car pour un artiste en art visuel, son œuvre est utile, mais l'est-elle dans la perception des gens qui ne s'intéressent pas aux arts visuels? Donc, la production d'une idée utile est questionnable selon nous tout en étant tout à fait adaptée au milieu des affaires par exemple. Finalement, l'intérêt d'utiliser cette définition est qu'elle englobe tous les domaines sans discrimination positive ou négative envers un domaine en particulier. Elle se prête donc à tous les milieux. Afin de venir appuyer ce choix, nous reprendrons une phrase de l'agenda de la culture 21C qui nous dit que «... la créativité est un enjeu stratégique de la nouvelle économie car elle est source d'innovation. Créativité, innovation, éducation et recherche sont aujourd'hui les moteurs essentiels du développement. Toute la société doit être imprégnée d'énergie créatrice.»

Pour mieux comprendre cette créativité, nous définirons plus en détail ce qu'est le processus créatif qui nous mène à l'émergence de nouveau ou non et qui a, quant à lui, été étudié par plusieurs chercheurs. Nous voulons ici utiliser le résumé qu'en a fait Todd I. Lubart (2000-2001) puisque, selon nous, ce résumé paru dans le *Creativity research journal* nous permet de travailler avec différentes étapes présentées par différents chercheurs mais qui ont évolué avec la même base, celle de Guilford (présenté dans Lubart, 2000-2001, p.295), et expliquées dans la revue de littérature et qui sont appuyées par plusieurs auteurs « For a number of researchers, the four-stage model or a variant of it has served and continues to serve as the basis for understanding the creative process. » Lubart (2000-2001, p.297)

Ce résumé nous permet de définir différentes étapes du processus créatif avec lesquelles nous travaillerons pour l'analyse des données. Afin de venir appuyer ces étapes, nous les définirons plus amplement par l'apport de l'analyse des différents auteurs faite par Lubart

¹⁶ http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/agenda21-de-la-culture-du-quebec/introduction/ (consulté le 26 janvier 2014)

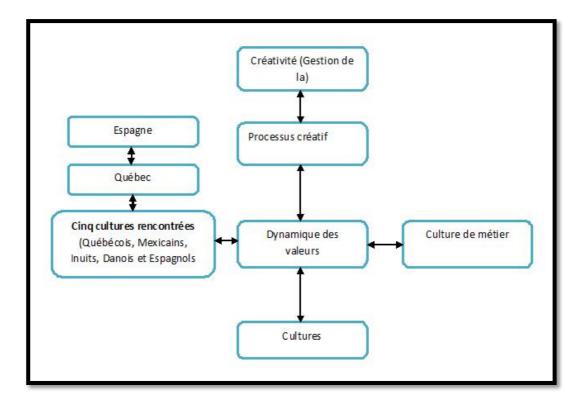
(2000-2001) et qui nous permettra de spécifier ces étapes. Nous partons de cette base puisque ces phases sont reprises par T.M. Amabile dont nous avons cité les recherches en revue de littérature et en cadre d'analyse, il nous semblait plus cohérent de conserver cette ligne de réflexion.

Donc, si nous reprenons les étapes décrites par Guilford soit la préparation, l'incubation, l'illumination et la vérification, elles structurent les étapes du processus créatif. À cela, selon certains auteurs dont Amabile, cité dans Lubart (2000-2001, p. 297), il y aurait aussi une phase qui permettrait tout d'abord l'identification du problème à résoudre ou de la tâche à réaliser. Par la suite, les quatre phases se chevauchent de façon plus ou moins claire selon certains. Par contre, il y aurait selon les recherches de Lubart (2000-2001, p.297) tirées de différents auteurs, une phase de frustration qui se présenterait entre la phase de préparation et celle d'incubation « ...when the analytic mind reaches its limit on dealing with the problem; frustration may provoke incubation ». Ce qui nous permettrait de dire que les séquences possibles du processus créatif comme présentées par Lubart (2000-2001) pourraient se présenter comme suit :

- Identification du problème ou de la tâche à accomplir
- Préparation
- Frustration
- Incubation
- Illumination
- Vérification

C'est donc sur cette base que nous ferons l'analyse des données tirées des entrevues avec les artistes de Fibonacci sur le processus créatif, car elles semblent faire du sens avec nos observations terrain et nous permettront de tirer, selon nous, le plus d'informations possibles des données amassées.

Schéma 1Cadre théorique



3.4 Expérience antérieure des Québécois

Il faut aussi noter que le noyau dur de ce projet est le groupe de Québécois qui va à la rencontre de chacune de ces cultures. Puisque ce noyau apprend par l'expérience vécue, nous considérons qu'il est fort probable que ces expériences antérieures puissent avoir une influence sur les rencontres futures. Nous essaierons donc de voir si l'influence que peut avoir l'expérience qu'acquièrent les Québécois d'une rencontre à l'autre peut leur permettre de s'adapter plus facilement ou non à la culture rencontrée. Comme le noyau de Québécois reste le même d'un projet à l'autre (ce qui n'est plus vrai dans les projets subséquents mais ceux-ci ne sont pas étudiés ici), nous considérons important de tenir compte de cet aspect puisque cela peut avoir une influence sur le résultat final de la rencontre.

De plus, les études de Angela Ka-Yee Leung et al. (2008) présentées dans la revue de littérature et qui tentent de démontrer que l'expérience interculturelle augmenterait la

créativité nous laisse croire que cet aspect doit être tenu en considération dans l'analyse de nos résultats de recherche. Ce concept s'applique surtout au cas du Québec puisque c'est le Québec qui va à la rencontre des autres cultures et qui vit par le fait même l'expérience plusieurs fois contrairement aux autres cultures qui ne la vivent qu'une seule fois.

3.5 Autres pays de l'enquête

Notre autre groupe important est celui des Espagnols puisque notre terrain de recherche s'est effectué à Barcelone et c'est avec ce groupe que nous avons eu la chance de faire le plus d'entretiens individuels. Bien que le projet Fibonacci compte quatre pays soit le Mexique, le Nunavut, le Danemark et l'Espagne, nous analyserons principalement l'interaction entre le Québec et l'Espagne puisque quatre artistes sur quatorze sont Québécois et six sont Espagnols. De plus, ce sont ces artistes que nous avons vus à l'œuvre lors du terrain d'observation à Barcelone.

Les entretiens réalisés avec les artistes du Mexique, du Danemark et du Nunavut viendront appuyer notre analyse comparative. La dynamique des valeurs de ces cultures nous permettra de mieux comprendre comment elles influent sur la rencontre de création. De plus la dynamique culturelle nous permettra, nous l'espérons, de voir comment les valeurs culturelles influent sur la rencontre de création. Il sera intéressant par cette analyse de mieux comprendre ces cultures, mais aussi les similitudes et différences des individus au sein du projet, les défis qu'ils ont eus à surmonter mais aussi les apprentissages réalisés. Finalement, cette analyse nous permettra de mieux connaître et comprendre les forces et les faiblesses d'une rencontre interculturelle comme celle du projet Fibonacci ainsi que tous le processus et le développement de la créativité qui se développe dans le cadre de projet Fibonacci.

3.6 Communication

Il n'est déjà pas facile de se comprendre entre individus d'une même culture parce que les individus n'ont pas la même lecture des expressions de l'autre, le tout se complexifie grandement quand il s'agit de communication entre individus de cultures différentes. Les

individus vivent tous dans des systèmes de sens basés sur leurs émotions, leurs réflexions et leur capacité à percevoir les choses. Selon Blais et Pouliot (2010, p. 21):

...notre expérience du monde extérieur, qu'il s'agisse des choses, des personnes ou des équipes, passe par nos sens. Cependant, que se passe-t-il entre les stimulations sensorielles et nos réponses comportementales? Notre représentation des choses est-elle conforme à la réalité extérieure? Entre les stimulations sensorielles et nos réactions se situent pour nous les processus de perception. (...) Lorsque nous sommes en équipe, percevons-nous tous cet ensemble de personne de la même façon? Chacun des membres? Les attitudes de chacun? (...) Bref, percevons-nous la même réalité?

Donc, la perception des individus teinte la façon de voir les choses, ils transforment la réalité sans s'en apercevoir. Ce qui fait que lorsque les individus communiquent, ils distordent d'une certaine façon ce que l'autre a voulu dire, ce qui transforme la réalité et peut affecter « ... la cohésion, la formation et la personnalité de l'équipe et du même coup, sa productivité d'ensemble » Blais et Pouliot (2010, p. 107). Communiquer, se parler, mais aussi les gestes que les individus posent, les regards, les expressions non verbales font partie de l'ensemble de la communication que les individus ont entre eux. Elle se produit à plusieurs niveaux et le message qu'un individu envoie à un autre n'est pas toujours conscient. Ces perceptions s'avèrent généralement plus faussées en contexte interculturel puisque notre langage non verbal diffère d'une culture à l'autre. De plus,

La traduction des messages en mots ou en comportements (c'est-à-dire en symbole) et ensuite la retraduction de ceux-ci en messages dépendent donc du contexte culturel de la personne, et ce contexte varie d'une personne à l'autre. Plus les différences sont grandes entre le contexte de l'émetteur et celui du récepteur, plus grande sera la différence entre les significations que l'un et l'autre attacheront à tel mot ou à tel comportement particuliers. Adler (1994, p. 70)

Cette ambigüité est présente que l'individu connaisse la langue dans laquelle il travaille ou non. Bien qu'il y ait différents degrés dans la connaissance d'une langue, elle «... ne se contente pas de désigner une réalité donnée. Elle participe à sa construction et dans ce processus, elle contraint le locuteur, à l'image d'un outil qui, en même temps, offre des possibilités d'action et limite son utilisateur » Chevrier (2012, p. 46). La langue participe à la construction de la réalité selon Chevrier (2012, p. 46) et elle permet l'intégration des individus dans un groupe. La maîtrise de la langue dans laquelle l'individu a à intervenir a

des impacts sur le travail qu'il aura à faire et peut vite s'avérer un enjeu à cause des divergences de compréhension que la difficulté de communiquer en contexte interculturel peut engendrer. Mais, cet enjeu de communication pourrait selon nous être amoindri par une culture de métier qui aurait l'avantage de pallier par un langage commun à cette difficulté de communiquer.

3.7 Culture de métier

Suite à nos observations terrain et à notre expérience personnelle, nous pouvons penser qu'il existe une culture circassienne propre à la plupart des artistes de cirque à travers le monde. Cette culture pourrait se rapprocher de la culture de métier comme le présente Sylvie Chevrier dans plusieurs écrits. Il est donc intéressant de souligner l'influence que peut avoir cette culture sur l'analyse de nos résultats. Peu documentée, la culture circassienne en tant que telle pourrait se définir par l'intérêt que portent les artistes à performer par le développement de leur corps dans des instruments que l'on retrouve presque partout à travers le monde indépendamment de la culture ou du continent puisque le cirque, art nomade à ses débuts, s'est répandu un peu partout. Ce qui rend la communication verbale plus ou moins nécessaire lors de la rencontre culturelle puisqu'il est possible pour les artistes de cirque et probablement pour les artistes utilisant leur corps en général, de travailler ensemble avec des techniques semblables pour la plupart des disciplines de cirque avec quelques variantes peut-être sans avoir besoin de se parler. Cela n'empêche pas les chocs culturels au-delà du travail et de la rencontre entre individus, mais nous pensons qu'il est important de garder en tête que cette culture peut influencer nos résultats. Par exemple, Sylvie Chevrier (2000) a déjà montré que la culture des ingénieurs leur permet d'aller au-delà des différences culturelles nationales lorsqu'ils travaillent en équipes internationales. Ce qui nous amène à faire un lien entre culture circassienne et culture de métier parce que nous considérons que la culture circassienne est une culture de métier en soi.

Une culture de métier est avant tout un élément rassembleur au sein d'une équipe. À la base de toute équipe de travail, il est nécessaire d'avoir des valeurs et des normes qui rassemblent les membres afin de pouvoir travailler ensemble. De plus, selon Picq (2005, p.

105), « ...la combinaison adéquate des profils individuels qui la composent » a une influence importante sur la dynamique d'une équipe de projet bien que selon lui, « L'équipe idéale n'existe pas dans l'absolu. » Dans la situation qui nous intéresse, puisque nous ne pouvons parler d'une équipe de travail qui se rencontre sur un long terme, nous ne pouvons pas dire que le groupe forme une culture en soi.

C'est pourquoi, il est fort intéressant ici de présenter ce qu'est une culture de métier, car nous pensons que pour le cas du projet Fibonacci, cette culture est un des liens porteurs de la réussite du projet. Cette culture, propre à un métier, permet aux individus de se reconnaître par leur formation professionnelle. Elle peut être la source de conflits selon les profils au sein d'une équipe par « ... la divergence des méthodes pour résoudre les problèmes (une approche juridique et une approche commerciale de résolution de litiges avec un client) et les incompréhensions liées à l'usage de jargons professionnels» Chevrier (2012, p.110). Mais cette culture de métier qui rassemble les professionnels ayant une même formation, des intérêts communs, permet une cohésion dans la rencontre qui facilite le travail en commun. La culture de métier serait, selon Chevrier, un facteur d'intégration des membres à une équipe dans l'entente créée par le corps de métier réciproque.

Ce corps de métier est constitué «par un ensemble complexe de savoirs, savoir-faire, savoir-être ou règles d'action, et de représentations propres à une profession » (2000, p.79). Cette profession, ou cette culture de métier, agit au sein d'une équipe comme « ...catalyseur d'échanges (...) en fournissant des conditions propices à la communication à savoir, un contenu, un moyen de l'exprimer et un milieu favorable à l'établissement de relations interpersonnelles » Chevrier (2000, p. 89). Cette culture de métier, par la mise en place d'un milieu favorisant l'établissement de relations interpersonnelles, fournit, selon Chevrier (2000, p.89) par le fait même, « ... un contenu naturel aux communications » dont nous verrons l'impact sur une équipe interculturelle plus loin.

Ces rencontres de créations collectives sont formées d'acteurs de métiers artistiques et pour la majorité d'artistes de cirque, mais ils viennent tous d'horizons culturels différents et

la direction artistique doit gérer ce groupe de travail afin de livrer un spectacle professionnel après trois semaines. Gérer une équipe dans son propre contexte culturel est un défi en soi, gérer une équipe dans un contexte culturel différent, et multiculturel en plus, représente d'autres défis.

3.8 Gérer une équipe multiculturelle

Dans nos pays, depuis longtemps déjà, les cultures se mélangent au sein des entreprises sans que nous ayons à dresser la question de la gestion de ces différences. C'est plutôt avec l'internationalisation des entreprises et la compétition sur les marchés internationaux que le défi a surgi. Bien sûr, sont apparus, avec cette nouvelle réalité, de multiples questionnements puisque des incompréhensions peuvent surgir au sein d'une équipe interculturelle. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte dont les différences de langage, de façons de faire, de compréhension des rôles de chacun ou la question du leadership qui se joue de façon différente que l'on soit dans un pays ou un autre. Ces incompréhensions ont un impact sur le climat de travail d'une équipe interculturelle. Ce climat aura, à son tour, un impact sur l'ensemble du projet selon Blais et Pouliot (2010 p. 107) : « Le climat reflète les conditions de fonctionnement, de communication et de travail dont dispose l'équipe. Ces conditions (...) affectent la cohésion, la formation et la personnalité de l'équipe du même coup. »

Dans notre analyse, nous cherchons à voir l'influence de la culture de chaque groupe en présence à travers les interactions entre les individus. Il est fortement supposé que ces interactions seront influencées par le groupe dominant et sa culture. Les concepts mobilisés, c'est-à-dire ces référents culturels et ces valeurs, seront possiblement l'influence de la culture du groupe dominant, ce qui est souvent le cas. Puisqu'il y a partage de références et de concepts, nous pouvons aussi supposer qu'ils influenceront les méthodes de travail du groupe et les méthodes d'interprétation des situations par le fait même, puisque toujours selon Chevrier (2012, p. 69) : « Le caractère structurant de la culture, définie comme système de sens, s'explique par l'omniprésence des interprétations. Ce qui structure nos sociétés est ce système de sens qui oriente nos façons de faire et de penser

mais qui, aussi, crée une « ... cohérence entre une chaîne de significations et un ensemble de formes sociales contingentes ». Chevrier (2012, p. 70)

Ce système de sens et ces formes sociales présentes dans nos cultures le sont aussi dans nos entreprises. Ils créent la culture d'entreprise et les sous-cultures s'y rattachant puisque, comme le dit Chevrier, et bien d'autres auteurs, l'entreprise est un lieu social où les individus se définissent à travers des normes et des valeurs. Si celles-ci ne concordent pas avec les normes et valeurs des individus, il est difficile de s'y adapter. La gestion des équipes interculturelles se pose puisque le management en soi n'est pas appliqué de la même façon partout comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature. « Diriger une équipe multiculturelle requiert avant tout de bien saisir quelques notions de base en matière de gestion de la diversité. Celles-ci permettent d'adopter une attitude appropriée au contexte multiculturel de l'équipe et une approche structurée » Aoun (2004 p. 11). En effet, il est fort possible que les différences de compréhension d'une situation, de relation avec l'autre qui ne sont pas abordées de la même manière d'une culture à l'autre, en plus de souvent travailler dans une langue qui n'est pas la sienne, viennent augmenter les difficultés de compréhension et donc, possiblement, la performance d'une équipe. Les manières de coordonner le travail seront influencées par le milieu culturel dans lequel le groupe se trouve et « les démarches même pour définir ces procédures dépendent des contextes et des cultures » Chevrier (2012, p. 146) et seront définies à mesure que le groupe se construit et en fonction des influences de chacune des cultures présentes. La culture, selon Thomas (2002, p. 139), semble aussi influencer les styles de résolution de conflits que les individus adopteront et les façons de négocier. À travers la rencontre interculturelle, les comportements sont teintés par la culture des individus et influencent leurs rencontres. La gestion des équipes en contexte interculturel s'adapte aux différents comportements en fonction des situations et des cultures présentes.

Nous pouvons donc constater que notre cadre d'analyse, bien qu'il soit simplifié comparé à celui de Dupuis sur lequel nous nous sommes basée, permettra tout de même de faire une analyse assez complète des données que nous avons récoltées dans le cadre de cette recherche. Les interrelations entre la dynamique culturelle, la gestion de la créativité et le

processus créatif, et les différentes cultures nous permettront certainement de démontrer les effets de ces interactions sur la gestion d'une équipe de création en contexte interculturel. Il faut donc garder en tête que la communication est avant tout un processus se vivant entre deux êtres humains avec leurs propres émotions qui doivent s'adapter à un contexte différent et que sans la communication, « l'équipe comme entité vivante en évolution demeure impensable » Blais et Pouliot (2010, p.3).

CHAPITRE 4. ANALYSE DES DONNÉES

L'étude du projet Fibonacci nous a révélé des informations intéressantes sur plusieurs sujets. Puisque nous avions treize questions à poser aux artistes, nous les avons structurées de façon à ce que le fil conducteur de celles-ci nous fasse passer de l'expérience en général à tout le travail de préparation. Ensuite, nous avons plongé dans l'échange entre les pays avec son lot de similitudes, différences, défis, mais aussi, les forces et faiblesses du projet pour glisser vers la créativité, et finalement clore avec les connaissances acquises et la gestion du projet dans son ensemble. Ces questions posées aux individus provenant de cinq cultures nous ont permis de récolter un ensemble de données que nous avons classées par question et par pays pour pouvoir comparer les réponses d'une même question de façon transversale aux cinq pays.

De cette analyse résulte la présentation qui suivra et qui se présente un peu comme l'enchainement des questions posées. Nous débuterons la présentation des données par l'expérience générale vécue par les artistes pour ensuite plonger dans le travail de préparation afin de mieux voir par la suite quels ont été les similitudes et différences interculturelles entre les pays ainsi que les défis rencontrés. Afin de mieux illustrer nos propos, nous présenterons l'histoire d'un artiste Québécois et d'un artiste Espagnol et suite à cela, nous analyserons les spécificités par groupe culturel pour finalement, discuter de l'impact du projet sur la création artistique des artistes, les forces et faiblesses du projet pour conclure avec les liens entre diversité culturelle et créativité.

Ces croisements des données nous ont permis de faire émerger deux tangentes de façon générale. Une tangente nous permettait de faire une analyse de l'individu face à une expérience comme celle-ci, une analyse globale des quatorze individus participants aux entrevues avec des particularités fortes qui teintaient les réponses soit, une emphase mise sur les similitudes et les différences entre les cultures, les défis rencontrés et les apprentissages réalisés.

Par la suite, nous présenterons les forces et les faiblesses du projet en y expliquant comment ils [les projets] se sont greffé les uns à la suite des autres pour illustrer ces données ainsi que les côtés positifs et négatifs du projet. Nous avons réalisé finalement une analyse comparative entre le groupe de Québécois et celui des Espagnols puisque ce sont avec eux que nous avons passé le plus de temps, réalisé l'observation terrain et surtout qui ont répondu en plus grand nombre à la demande d'entrevue donc ceux avec lesquels nous avons récolté le plus de données. Nous conclurons l'analyse avec l'impact de ce projet sur la création artistique des artistes. Ces données tirées des verbatim sont le résultat des quatorze entrevues. Ce qui équivaut à plus d'une vingtaine d'heures de rencontres et à plus d'une cinquantaine de pages de verbatim.

4.1 Expérience générale

Pour la plupart des artistes Québécois, vivre une expérience comme celle de Fibonacci permet de travailler avec un groupe dans un processus de création qui bien que dirigé et moins libre que ce qu'il est présenté à la base, permet tout de même de vivre un moment de création de groupe. Au Québec et dans bien d'autres pays, travailler en groupe se fait lorsque l'artiste est engagé par une compagnie de cirque. Mais, pour tous les artistes qui travaillent comme pigiste et qui font des contrats pour des événements ponctuels, ils se retrouvent souvent à travailler seuls puisque plusieurs disciplines de cirque se travaillent en solo comme la jonglerie, les équilibres, la roue allemande par exemple.

Des quatre artistes que nous avons rencontrés en entrevues, la moitié ont vécu plus d'un projet Fibonacci. Le constat général qui ressort des entrevues est somme toute positif. La plupart des réponses aux questions sont positives.

4.2 Travail de préparation

La plupart des artistes s'entendent pour dire que les documents préparatoires dont le guide de création qui a été travaillé suite à la première phase de Fibonacci, permet d'être mieux préparé. Prendre le temps de s'imprégner du sujet et des tableaux avant de commencer les trois semaines de rencontre, s'imprégner du sujet et de l'idée derrière la dramaturgie

facilite le plongeon dans le travail dès l'arrivée. Cette préparation a permis au projet de connaître une belle évolution depuis les touts débuts au Mexique jusqu'au dernier projet étudié en Espagne.

Par contre, malgré les documents reçus, certains artistes trouvent que le sujet est facile à comprendre mais qu'il est difficile de se faire une idée de ce qu'aura l'air le spectacle. Ils ne savent pas trop ou l'idée va mener car, selon certains artistes, les idées sont claires dans la tête du directeur mais pas dans celle des artistes. Certains de ces artistes nous disent que le questionnaire reçu avant la résidence permet de se situer dans le projet. D'autres artistes nous disent qu'il serait intéressant d'en connaître l'utilisation avant d'arriver afin de mieux comprendre le projet. Ce qui nous permet de penser qu'un certain manque de communication ou d'organisation serait à la base de ce manque de clarté puisque les artistes soulèvent deux choses sur lesquelles la direction pourrait travailler soit : « ...le discours en réunion doit être mis en pratique dans la réalité... » et qu'il y aurait besoin d' « ...un peu plus de préparation...» (Entretien B-6, notre traduction) Ce manque de préparation et de cohérence entre le discours et la pratique mène à une impression de manque de temps soulevé par plusieurs artistes et cette impression de ne pas pouvoir relaxer, d'être toujours dans le « Rush ».

Par conséquent, ce manque de compréhension envers la structure du projet fait en sort qu'un artiste québécois nous dit qu'il serait intéressant d' « avoir une vision assez rapide de comment on a l'intention de placer les numéros » ainsi que de « ...mettre plus d'emphase sur le travail de groupe. »Il est donc difficile de se structurer et de structurer une équipe quand elle ne sait pas où elle va. C'est peut-être pour cette raison qu'un artiste nous dit : « ... j'avais l'impression d'être dans un camp d'été... ». (Entretien Qc-1)Laurent Simon (2006) nous parle de l'importance pour le chargé de projet d'avoir une vision claire de celui-ci afin de pouvoir bien orienter les équipes créatives. Et ce, afin de faire du sens et de « ... builds the project team identity through the crafting of the situated collective understanding of what is at stake.» Afin que les artistes comprennent ce pour quoi ils sont là et où ils vont.

Finalement, certaines différences sont vécues par les artistes. Les québécois n'ont que de bons mots pour la production du Danemark. Pour Barcelone, les artistes autant québécois qu'espagnols ont de très bons mots pour l'ensemble de l'équipe, ils trouvent que l'accueil a été très bien ainsi que l'organisation dans son ensemble. Par contre, les inégalités sur le logement et le transport entre les artistes québécois et espagnols est remis en question par les deux côtés. Ce qui place les québécois en position plus avantageuse que celle des espagnols. Cette situation est heureusement amoindrit par le fait que l'ensemble des artistes nous disent que « ...tu sais dans quoi tu t'embarques. » (Entretien Qc-4) Ce qui permet de penser que malgré le budget limité, le temps court et les paramètres de créations, cela n'empêche pas les artistes de vouloir vivre l'aventure Fibonacci.

4.3 Échange entre les pays

Pour débuter, nous trouvions intéressant d'illustrer ce que pense chacun des individus de l'échange entre eux. Façon de vous présenter par le fait même les perceptions de chacun par rapport à soi et par rapport à l'autre en fonction des référents culturels propres à chaque pays. Cela nous permet aussi d'y illustrer les similitudes et les différences interculturelles entre les pays selon la perception des individus.

Les Québécois se considèrent de façon générale plus tranquille que les individus des autres cultures rencontrées. Ils ont trouvé les Mexicains sociables et relax, ce sont des gens bien pour entrer en relation. Par contre ils ont trouvé qu'il y avait un décalage au niveau de la technique de cirque, donc que les Mexicains étaient moins forts au niveau technique qu'eux, mais quelques artistes se connaissaient déjà et cela a aidé à connecter et à faciliter les échanges. Pour les Inuits, tout était différent. Avec les problématiques sociales au Nunavut, le projet a plutôt ressemblé à un projet de cirque social qu'à une rencontre de création collective selon un des artistes. Il y a eu peu d'ouverture de la part des Inuits pour essayer de s'ajuster au déroulement du projet. Ce serait dû au fait que le projet a un peu répété l'histoire : « Je pense que c'est en partie notre faute (...) être le Blanc qui montre les choses (conquérant), comment bien faire les choses. Dicter les choses au lieu d'avoir un échange. » (Entretien Qc-1) Imposer une vision, une manière de procéder qui ne concordent pas avec les façons de faire locale. Mais, bien que cette approche ne fût pas la

meilleure, les Inuits ont été perçus comme des gens qui ne sont pas faciles d'accès, et qu'il faut du temps pour apprendre à connaître. Cette situation fait un lien direct avec ce que nous discutions en cadre d'analyse par rapport à la gestion en contexte interculturel comme quoi, il faut prendre le temps de comprendre la culture pour agir et c'est difficile si nous avons peu de temps comme ce fut le cas pour le projet Fibonacci. Communiquer, prendre exemple sur soi pour expliquer les choses et peut-être ainsi encourager l'autre à faire de même ou du moins, que les situations, les changements ou toute autre action à faire soient expliqués le plus efficacement possible afin que la majorité des acteurs présents comprennent ce que nous voulons dire et où nous voulons aller.

Avec les Danois, les choses se sont beaucoup mieux passées. Les artistes étaient professionnels, très bon techniquement, mais plus froid que les Québécois et plus difficile d'accès. Au niveau des Espagnols, les Québécois ont trouvé qu'ils parlaient plus entre eux, « ... ils parlent fort, ils rient. Nous on est plus tranquille, on relax. ». (Entretien Qc-2) Tellement que ceux-ci pensaient que les Espagnols se connaissaient déjà, ce qui n'était pas du tout le cas pour la majorité d'entre eux. Ils adorent discuter et trouvent les Québécois froids, mais, ils sont plus désordonnés dans leurs façons de faire, plus relax avec l'utilisation du temps, plus libre penseur et aussi plus bruyants. Après avoir passé par-dessus cela, ces quatorze individus avaient tous le même besoin, un désir de rencontrer l'autre.

Les Mexicains ont trouvé qu'il y avait de grandes similitudes entre eux et les Inuits, dans la culture, dans l'importance accordée à la nature entre autres. Par contre, ils ont trouvé que le Nunavut « ... était plus contrasté, avec une réalité de carence, la lutte pour survivre, c'est terriblement pauvre. Et seulement de se rendre aussi loin, il y a des valeurs que nous n'avons pas... » (Entretien M-1, notre traduction), Mais que les Québécois et les Mexicains étaient plus universels dans leur approche, dans leur façon de faire du cirque. Ces différences de valeurs se trouvaient beaucoup dans les méthodes de travail et dans l'importance qu'on accorde au temps de pratique et à la qualité des numéros présentés.

Nous avons pris conscience que nous pouvons nous entraîner huit heures par jour pendant trois semaines pour arriver à un résultat extraordinaire, car ici, nous n'avons jamais vécu un processus aussi intensif. Pour le groupe, cela a été très riche, même si parfois, à certains moments, le groupe se demandait pourquoi on

répète. Ils ont compris après c'est quoi la réalité du sud. Parce qu'ici, souvent ils ont d'autres boulots ou une vie à côté du cirque alors que dans le sud, un artiste de cirque peut ne faire que ça. Cela a été très riche comme expérience de se rendre compte qu'on pourrait ne faire que chercher des clés de compréhension dans le milieu des arts. On peut faire cela toute notre vie, comme un chasseur pourrait ne faire que chasser, un artiste de cirque pourrait ne faire que du cirque et ils ne l'avaient pas vraiment vécu avant. (Entretien N-1)

De plus, les Mexicains se perçoivent plus universels, plus internationaux que les Inuits qui eux se trouvent plus dans l'action, dans l'improvisation et trouve que le processus était trop intellectualisé. « Je dirais que les Inuits un moment donné ont perdu le fil un peu, car ils n'étaient pas nécessairement intéressés dans toute la complexité intellectuelle du raisonnement artistique. » (Entretien N-1)

Les Inuits ont la même perception que les Mexicains en ce qui a trait aux similitudes entre eux. Par exemple, la manière de gérer le temps se ressemble, une manière plus relax selon eux, moins régis par un horaire très contrôlé. Ils ne sont pas très portés sur les grosses et longues rencontres. « On trouvait que les Mexicains et les Inuits, on se ressemblait un peu là-dessus. On n'aurait pas nécessairement fait de réunion chaque jour avant de commencer. » (Entretien N-1) Ils préfèrent l'action et se retrouvent plus dans l'improvisation. Ils n'étaient pas intéressés par toute la complexité intellectuelle du projet.

Avec le Danemark, il est plus difficile de connaître la perception exacte des Danois face aux Québécois, car nous n'avons eu qu'une entrevue, mais, selon l'artiste interviewé, les Québécois sont plus ouverts à l'autre que les Danois et aussi plus internationaux. Ce qui nous ramène à ce que disaient les Québécois des Danois comme quoi ils étaient plus froids, plus difficiles d'accès.

Les Espagnols ont trouvé que les Québécois étaient plus sérieux, plus forts techniquement, plus fermés aussi et qu'ils avaient de la difficulté à sortir de leur personnalité, de se rapprocher de l'autre. Ce qui fait écho avec ce que disaient les Québécois des Espagnols par rapport à leur capacité à entrer en contact, qu'ils parlent plus entre eux sans se connaître nécessairement. Il a souvent été mentionné lors des entrevues, la qualité technique des

Québécois, leur attitude plus travaillante, plus passive aussi, qui se laisse plus orienter, mais qu'il y avait une réelle volonté de communiquer de part et d'autre par le cirque, à défaut de pouvoir le faire par la langue.

4.3.1 Similitudes

Lors des différentes rencontres de création, et dans le cadre de projets comme celui de Fibonacci, il y a une volonté claire et un désir fort de la part des artistes, qu'importe leur provenance, de se rencontrer. Une rencontre qui se développe dans un cadre précis, un projet de cirque, mais qui part d'un besoin commun des artistes qui est de rencontrer l'autre. Un désir de rencontrer l'autre, mais aussi de le découvrir à travers les émotions partagées par l'ensemble des artistes durant les moments de pratiques et de créations qui se fait par le langage corporel. Ce langage va bien au-delà de la compréhension de la langue et facilite la rencontre où les codes du cirque deviennent un langage international. Il permet à tous de se retrouver sur la même longueur d'onde, ce qui facilite la rencontre de création et la communication qui se passe par le cirque, par le même langage de mouvements, par les émotions que les artistes partagent. Ces émotions sont un des points de convergence qui facilite le travail en commun dans un laps de temps aussi court que sont les trois semaines de créations. Un artiste nous dit: « ... it's become obvious when you're an artist, you have some similarities with people to other countries that you don't have with people in your country... » (Entretien D-1) Cela nous ramène à la culture de métier, si bien expliqué par Sylvie Chevrier et présenté dans notre cadre d'analyse où nous discutions du fait que le cirque est possiblement comme les autres métiers et que sa culture rapproche les membres qui en font partie, mais encore, que les arts de la scène en général se rapprochent par un langage commun ou du moins similaire.

Cette similarité dans le langage, se retrouve aussi dans la formation des artistes et nous pourrions aller plus loin en disant que cette similarité se retrouve en fait dans les qualités ou valeurs mêmes des artistes. Ces qualités ou valeurs, sont celles d'ouverture et d'intérêt envers l'autre, de générosité, de rigueur dans le travail et d'intérêt à « ...découvrir de nouvelles façon de travailler...» (Entretien Qc : 2), mais aussi, un désintéressement envers

les acquis concrets qu'ils peuvent tirer du projet plutôt qu'un intérêt à ce qu'ils vont gagner pour leur créations futures puisqu'un des artiste nous dit : « ...tu vois que les gens qui entre dans ce projet là sont vraiment motivés. Ils ne sont pas intéressés par le gain monétaire que ça peut apporter ou par le prestige, ils veulent juste triper et essayer de faire la meilleure chose qu'ils puissent faire avec une coopération internationale.» (Entretien Qc-1)

Ces artistes dont nous parlons, viennent tous du nouveau cirque. Bien que ce style ne porte pas le même nom partout comme nous avons pu le constater dans la revue de littérature, il teinte la façon dont les artistes travaillent. Cela joue beaucoup sur la manière de préparer un numéro, de créer un spectacle, mais surtout, apporte une similitude dans la manière de créer qu'importe le contexte. « Ils sont tous des artistes de cirque et j'adore travailler avec les artistes de cirque car ils connaissent les codes du cirque... c'est un langage spécial le cirque aujourd'hui, c'est international alors, tout le monde le comprend. » (Entretien B-1) À travers cette approche, un intérêt fort émerge face à l'envie d'explorer de nouvelles avenues, un des artistes nous parle de l'importance de travailler de façon plus intégré avec la musique mais aussi, un artiste soulève l'importance de se préoccuper de façon plus importante de « ... ce qui se passe sur la scène comme la musique et la technique puisque normalement, je ne m'en préoccupe pas, ne sont pas des choses aussi importante que dans ce projet. » (Entretien B-4, notre traduction) essayer de nouvelles choses de faire en sorte que le travail devienne un espace de recherche, de création. « Ca ma ouvert un monde et je sais que je peux travailler avec plus que la structure. Que je peux travailler avec un objet, une idée. J'aimerais investiguer quelque chose qui n'est pas propriété du cirque, une chaise par exemple et l'amener au niveau du cirque. » (Entretien B-4, notre traduction) Apprendre de ces rencontres aussi afin d'améliorer son travail en tant qu'artiste. Par exemple, un des artistes nous dit : « ... une des connaissances que j'aimerais acquérir à la fin de Fibonacci est d'être capable de rendre la musique plus élastique, qui coule plus... » (Entretien Qc-3, notre traduction) Peu intéressé par le gain monétaire, les artistes semblent portés par une envie de travailler, travailler fort, une rigueur dans le travail afin de combler le besoin de rendre l'expérience magique, mais surtout profitable pour tous. Mais aussi, « ...comment communiquer et comment être créatif avec les autres personnes et échanger... » (Entretien D-1, notre traduction)

4.3.2 Défis

Lorsque nous analysons les données retenues en ce qui concerne les défis, nous pouvons les relier à trois thèmes principaux : des défis en termes de communication, de temps et de création. Nous verrons donc quels sont ces défis et terminerons cette section par l'ajout de défis plus spécifiques à certaines résidences de création, dus en bonne partie au fait de ne pas être dans son pays.

Tout d'abord, la communication n'étant déjà pas facile dans notre propre langue, dans notre propre culture, c'est probablement le défi le plus important à surmonter dans tous les projets interculturels. Lorsque nous y ajoutons les deux variables énoncées ci-avant soit des différences de langue et de culture, la complexité de la rencontre et de l'échange augmente considérablement. Le défi de la langue a été nommé dans toutes les rencontres, dans toutes les cultures et par plusieurs artistes, c'est bien sûr le défi premier lorsqu'en trois semaines, il faut livrer un spectacle de niveau professionnel. Cela demande d'être patient et compréhensif afin de faire avancer les choses, mais aussi, d'essayer de s'intégrer à d'autres sans parler la langue. Pour y arriver, il faut connecter. Un défi qui semble énorme à surmonter quand on ne parle pas la langue et que nous ne sommes pas de la même culture, mais nous pensons que la culture de métier facilite cette connexion, la communication par l'émotion, par le langage du cirque permet de prendre sa place, défi toujours important à relever lorsque l'on se retrouve dans une nouvelle équipe, dans un nouveau milieu de travail. Bien sûr, ces deux éléments que sont la langue et la culture font émerger certains défis comme ceux mentionnés précédemment, mais cela a aussi un impact sur le processus de création. Il le ralentit selon certains artistes.

Par contre, il se fait probablement au bénéfice d'une meilleure intégration de chacun dans la création des séquences du spectacle. « Mexicain, Inuit, Québécois, c'est trois manières de raisonner et de conceptualiser une action. » (Entretien N-1) Le défi de la communication a touché les artistes dans leur capacité d'intégration. Arriver à prendre sa place dans un temps aussi rapide demande une bonne capacité d'adaptation. Mais aussi, « ...d'améliorer les mécanismes de communication sur comment va se faire le projet. » (Entretien M-2,

notre traduction) Parce que c'est difficile de ne pas tout comprendre et d'interpréter à sa façon.

C'est sûr que c'est difficile la langue, je ne parle pas espagnol, mais j'essaie quand même d'écouter le plus que je peux. Ce n'est pas tout le monde qui est prêt à investir cet effort-là donc, ça ralentit le processus. Parfois c'est dur, des fois aussi quand d'autres parlent dans une autre langue, tu ne comprends pas et tu te demandes si tu as fait quelque chose qui n'est pas correcte. C'est sûr qu'après on parle avec notre corps, ça va, mais ce n'est pas tout le monde qui parle anglais et ça demande un effort à tous. (Entretien Qc-2)

Il est donc nécessaire d'être compréhensif envers les autres afin que la communication puisse avoir lieu et ne pas trop ralentir le processus. Il est tout de même ralenti, car il oblige les gens à se questionner sur la façon de dire les choses et de se poser la question sur comment ce sera perçu par les autres afin de ne pas nuire à son intégration. Il n'est déjà pas facile de s'intégrer, le faire en si peu de temps et avec cette barrière supplémentaire est un défi important, mais sur lequel repose en grande partie la réussite du projet. Par exemple, au Nunavut, « ...j'avais l'impression qu'on venait juste piétiner ce qu'ils auraient pu faire et leur dicter les choses au lieu d'avoir un échange et je pense qu'eux se sont sentis attaqué à ce niveau là et leur coté inuit, leur culture, ils voulaient le garder et ne pas faire de concessions à ce niveau là. Je pense qu'ils se sentaient brusqués de notre part. » (Entretien Qc : 1)

Il faut donc arriver à trouver un terrain d'entente afin que chacun connecte le plus possible avec le groupe pour réussir à ce que le public sente cette connexion entre les artistes. Mais cela nécessite des efforts des différents partis parce que la différence de langue reste un défi majeur dans la communication et l'intégration.

Sinon, la langue, parce que même si ça ressemble au français, quand ils se mettent à parler plus vite je ne comprends plus rien. Des fois c'est plate parce qu'ils rient tous parce qu'ils racontent une histoire donc, je retourne m'asseoir avec les deux autres filles. J'ai essayé au premier souper de m'asseoir avec les Espagnols, mais il y a des bouts que je perdais et ils essayaient de traduire, de m'aider, mais finalement, c'est comme un défi. En même temps c'est le fun parce que ça rapproche, parce que les personnes vont traduire le sens, sont plus intentionnées, il y a plus d'observation, mais ça reste un défi quand même parce que c'est facile de tout le temps rester ensemble parce que tu es à l'aise dans ta langue. Donc c'est plus difficile de s'intégrer. (Entretien Qc-4)

S'intégrer commence par la communication et demande de s'intéresser à l'autre afin d'avoir un premier contact. « ... j'aime connaître les personnes, j'aime ça dans le cadre de mon travail, mais aussi pour la personne en général. Et parce que je ne parle par très bien l'anglais ni le français, je ne peux pas bien communiquer. C'est ce qui me manque dans ce projet, la communication verbale, car la communication physique est un autre genre de communication. » (Entretien B-3, notre traduction) Et cette communication physique, par le langage circassien revient souvent dans l'analyse actuelle, car, elle semble être un des éléments facilitateur de la rencontre de création.

Le temps est un autre défi important dans le cadre du projet Fibonacci. Partant de l'idée même de la création du projet, le temps, la durée du processus faisaient partie des défis à relever dès les tous débuts de la mise en page du projet. Ce temps, qui teinte aussi l'idée même du projet, qui parle de la vie, de la naissance, du couple, de la famille, entre autres. Cette idée que de donner à chacun « ...l'espace pour être assez libre de créer ce qu'il a envie tout en le dirigeant » (Entretien Qc-1). Ce temps, qui rend cette création intense avec son lot de blessures, de fatigue mentale et corporelle, la vitesse d'improvisation, de création, de performance que cela impose sont toutes des variables qui font du temps, l'ennemi numéro un du corps et du mental. « Au début ce n'est pas évident et il faut apprendre à se connaître, il y eut un manque de communication entre moi et une autre personne, je n'ai pas compris ce qu'il voulait faire et je me suis blessée. On n'a pas le temps de discuter, le temps est trop court. » (Entretien Qc-2) Ce temps qui oblige aussi de faire des choix, le choix de ce qui reste et de ce qui est coupé malgré la qualité, il faut à un moment ou à un autre décider de ce qui va rester dans le spectacle, « Le temps, la fatigue, la fatigue mentale, corporelle, les blessures des fois entraînées par la fatigue, l'envie de faire quelque chose de grandiose, mais ne pas avoir le temps de le développer, tu sens ce que ça pourrait être, mais finalement, parce que tu n'as pas le temps, ce n'est pas ça, il faut couper. » (Entretien Qc-1)

Mais, c'est aussi ce qui rend la création plus féconde, qui rend la rencontre plus complète, ou les apprentissages prennent une certaine importance car, il faut absorber rapidement ce qui est nouveau et le prendre ou le laisser mais, « ...ce fut intéressant de partager nos

manières de travailler, de voir les choses différemment. La répercussion que le projet a eu sur notre manière de nous organiser, expérience qui change la manière de faire les choses. » (Entretien M-2, notre traduction) Ce court laps de temps entre l'arrivée et le départ prédispose probablement les artistes à s'imprégner plus rapidement de tout ce qui se passe afin de pouvoir l'intégrer plus tard dans leur pratique. Ce temps court, mais aussi cette promiscuité encourage le développement rapide de liens afin de se faire confiance. Les artistes sont pour ainsi dire presque tous logés à la même enseigne, plusieurs vivent ensemble pour la période du projet, travaillent, mangent ensemble, etc. Cela oblige les rapprochements rapides et aide probablement la cause du projet. Ce temps qui plonge les artistes dans l'urgence, l'urgence de s'apprivoiser, de se comprendre, de communiquer, de créer.

Les forces, c'est l'espèce de « Oumpfs » par rapport au temps que tu as. Tout le monde est pas mal sur un « High » parce que tout le monde veut bien faire, tous le monde veut briller en même temps donc, tu as une espèce de force intérieure et une spontanéité aussi. Tu n'as pas le temps de t'emmerder finalement, tu n'as pas le temps de devenir blasé par ce que tu fais, tu es super stressé par ce que tu vas faire, tu as peur que ce ne soit pas assez bon, donc il y a une belle spontanéité sur scène. Ce n'est peut-être pas le meilleur spectacle, le mieux placé et le mieux coordonné au monde, mais c'est remplacé par une super belle spontanéité. Il y a des émotions qui sortent et c'est ce qui fait le spectacle. Toutes les nouveautés dans les relations entre nous apportent beaucoup de fraîcheur, c'est bien de savoir que les autres te connaissent très bien et qu'ils savent ce que tu vas faire, mais c'est plaisant aussi de sentir des inconforts, ça permet de grandir plus. (Entretien Qc-1)

Finalement, ces défis en trois temps ne pourraient être complets sans parler de la création. Un processus qui a demandé à tous les artistes le don de soi puisque presque personne ne se connaissait. Bien sûr les Québécois se connaissaient entre eux, mais la plupart des individus dans le groupe avaient à découvrir l'autre. Lorsque la rencontre a lieu, il faut apprendre à se faire confiance et gérer l'incertitude. Nous l'avons vu dans les deux précédentes sections, il faut pour créer, arriver à s'intégrer au groupe. Mais, avec comme objectif d'arriver tout de même « ... à montrer qui nous sommes, montrer ce que nous voulons faire dans Fibonacci. » (Entretien M-1) Et puis, arriver à mettre ces idées-là ensemble, « ... transporter cette idée en une forme possible et réalisable... » (Entretien B-6, notre traduction) afin que ce soit cohérent avec les tableaux du projet. Que la suite des numéros fait du sens avec l'histoire racontée même si parfois, on ne sait pas trop où on va.

Faire confiance à la direction artistique qui a « ... créé quelque chose à partir de rien ». (Entretien Qc-4) Ces défis dans la création restent basés sur les valeurs de l'échange interculturel ou l'écoute, l'observation et la communication sont à la base de la réussite du projet.

Mais au-delà de ces trois thèmes principaux, certains défis ont été plus spécifiques à certaines cultures selon le contexte. Commençons par les Québécois qui se sont retrouvés au Nunavut. Bien que les deux groupes (Québécois et Inuits) habitent le même pays, le choc culturel a été important.

Avec les Inuits, c'était vraiment quelque chose, nous sommes arrivés là-bas et je pense que c'était plus dur pour nous parce qu'il fallait vraiment s'adapter complètement à leur mode de vie qui était complètement à l'inverse du nôtre. Eux, ils voulaient faire de la création de 6hr du soir à 4hr du matin, parce qu'ils étaient dans le solstice d'été donc vingt-quatre heures de soleil. Eux, c'est leur mode de vie, pour nous, faire un entraînement d'équilibre à 3hrs du matin ça ne passait pas trop bien. Personnellement, j'ai senti qu'il n'y avait pas d'ouverture de leur côté pour essayer de faire un ajustement entre les deux, une place ou les deux cultures se rejoignent. C'était assez difficile à ce niveau là. (Entretien Qc-1)

Mais ce qui semble avoir été le plus grand défi fut de « ... trouver un langage commun au niveau des arts du cirque pour rallier les trois cultures ». Selon l'artiste N-1, « ... les défis ont été sur les tous les points », lors de la résidence de création au Nunavut.

Les Inuits n'ont pas trouvé le dépaysement plus facile à vire. Connaissant les grandes problématiques sociales au Nunavut, un défi majeur a été d'instaurer un horaire afin que les artistes inuits ne partent pas faire la fête en plein milieu de l'après-midi. Non habitués aux horaires, les Inuits ont eu de la difficulté à s'y contraindre. Mais aussi, de s'habituer à la chaleur et aux moustiques mexicains qui sont des facteurs qui peuvent nous paraître un peu ridicule de prime abord, mais, qui n'existent pas au Nunavut et qui rendent donc le tout plus difficile à supporter. Pour les Danois, et les Espagnols, les défis se fondent dans ceux déjà cités en amont et ne permettent pas de dénoter des particularités frappantes lors des rencontres de création.

4.3.3 Création du spectacle

Les rencontres de création comme nous avons pu le constater ne se sont pas toutes déroulées de la même façon et le projet a quant à lui évolué à travers ces rencontres. Il nous serait difficile de présenter la manière dont le spectacle se crée puisque cela a changé aussi d'une résidence à l'autre. Nous pouvons par contre, vous présenter ce qui s'est déroulé à Barcelone.

La création du spectacle a débuté avant même la résidence. Les artistes ayant reçu le guide de création, ils ont pu se plonger dans le projet et commencer à se faire une idée de la trame liant les différents tableaux de Fibonacci. De plus, les artistes québécois se connaissant, un certain travail de préparation a débuté à Montréal et un travail de groupe pour le numéro d'équilibre avec un artiste espagnol s'est fait puisqu'il était présent à *Montréal complètement cirque*. De plus, des rendez-vous Skype étaient prévus avec l'équipe technique afin de s'assurer que la plupart des participants seraient prêts aux trois semaines intensives à venir.

À Barcelone, nous avons pu constater qu'un important travail de groupe se fait et que le chorégraphe engagé pour ce projet travaille en étroite collaboration avec le directeur artistique du projet Fibonacci et que leurs rôles sont étroitement liés. Les artistes espagnols autant que québécois ont travaillé ensemble à l'élaboration des numéros de groupe, mais certains leaders naturels semblaient sortir du groupe. Selon nous, ces leaders émergeaient lorsqu'ils travaillaient avec la discipline dans laquelle ils étaient plus à l'aise de travailler. Bien sûr, une forte orientation était présente par celle du directeur artistique et instigateur du projet. Pour les numéros en solo ou en duo, une plus grande utilisation de numéros déjà crée ou d'enchaînements habituels a été utilisée. Que nous pensions au numéro de fil de fer mou ou au numéro de trapèze aérien, peu de travail d'ajustement a été fait selon nous et les commentaires des artistes puisque le temps court ne permet de passer à travers l'ensemble des numéros présentés.

L'équipe technique quant à elle travaille en étroite collaboration avec les artistes afin de s'assurer que ceux-ci sont en sécurité et que leurs besoins techniques sont répondus.

L'éclairage, les décors, les costumes sont travaillés en parallèle et assemblés les derniers jours avant la première, afin de pouvoir ajuster sur place. Les musiciens quant à eux se joignent aussi vers la fin du processus, deux ou trois jours avant la première, après avoir vécu eux aussi, cette rencontre interculturelle dans un autre espace de création musicale dans l'objectif d'unir la musique internationale à celle plus typiquement espagnole. Le tout prend forme dans le chapiteau, dans les dernières heures avant la première lorsque l'adrénaline se fait sentir elle aussi et que chacun vaque aux derniers ajustements pour que tout soit prêt lorsque le chapiteau s'éclaire de ces vidéos réalisé eux aussi en parallèle. Deux périodes prévues durant les trois semaines, afin de mettre en scène sur les toiles blanches du chapiteau, ces artistes que l'on voit performer. Les rendre plus réels, plus près des gens, les reconnaître peut-être, mais surtout, ces vidéos viennent créer des liens entre les numéros et amplifier la séquence de chiffres choisis pour créer la trame du projet Fibonacci.

4.3.4 Apprentissages réalisés

Lors de rencontres comme celle de Fibonacci, il y a assurément des apprentissages réalisés au niveau individuel autant que de groupe. Nous nous attarderons surtout ici aux apprentissages individuels qui découlent de trois grands thèmes soit, les apprentissages relationnels, au niveau de l'implication de soi et au niveau de la créativité. Nous terminerons avec les apprentissages plus spécifiques aux différentes cultures selon le cas.

Entrer en relation est un acte qui demande de se laisser aller, de laisser tomber ses barrières pour que le contact se crée avec l'autre. Pour y arriver, il faut faire un effort pour s'intégrer. Une fois l'intégration faite, les artistes dénotent différents apprentissages. Un des plus marquants est qu'il faut garder la meilleure mentalité possible avec les autres afin de réaliser le projet. Cette ouverture dans la relation permet « ... plus de compréhensions des choses, de soi et des relations avec l'autre... » (Entretien Qc-2). Cette relation avec l'autre se développe dans le cadre de Fibonacci à une vitesse extrêmement rapide, car le temps à la disposition du projet est très court et il est surprenant de voir comment dans ces

trois semaines « ... un groupe qui ne se connaît pas peut travailler aussi bien. » (Entretien B-5). Ce travail de groupe, il a souvent été nommé, et ce dans toutes les résidences de création comme l'élément essentiel à la réussite de ce projet, mais aussi comme l'un des éléments qui a fait émerger le plus d'apprentissages personnel. Travailler avec les gens oblige à être plus sociables, mais aussi à être moins rude parfois, selon un des artistes québécois.

Un projet comme celui de Fibonacci en Espagne est comme au Québec, une occasion pour des artistes qui travaillent solo de vivre un projet de groupe, de travailler dans une plus grosse production. Les artistes espagnols participant à Fibonacci ont tous apprécié leur expérience de création. Ils ont tous aimé travailler avec autant de personnes et n'ont que de bons mots pour l'équipe de production. Plusieurs apprentissages ont été réalisés au court de ce projet.

Ce qui ressort en premier porte sur l'organisation du projet. Plusieurs artistes nous ont dit qu'il était intéressant de voir et d'apprendre sur l'organisation d'un tel événement et que cela leur servirait pour l'organisation de leurs projets personnels par la suite. Structurer un projet comme celui de Fibonacci n'est pas chose courante dans le monde du cirque à moins de faire partie d'une compagnie comme c'est le cas pour les 7 doigts de la main, mais, pour des artistes solos, le projet leur a permis de « ...travailler avec autant de liberté dans un groupe aussi grand. » (Entretien B-6)

4.3.5 Histoire d'un artiste québécois

Nous reprendrons pour illustrer ce qui vient d'être mentionné ci-avant, l'histoire de l'artiste Qc-1 qui nous permet de raconter cette vie en groupe, son histoire d'intégration dans les différentes résidences de Fibonacci. Nous la ferons parler à travers des extraits de l'entrevue réalisée afin de mieux comprendre cette vie en groupe et son intégration dans chacun des projets. L'artiste que nous vous présentons a fait partie des projets Fibonacci du Mexique à Barcelone en passant par le Nunavut. L'ensemble des citations qui seront

utilisées proviennent du verbatim de son entrevue, nous éviterons donc de remettre la source à chaque fois.

« ...j'étais vraiment surprise que Sam m'inclut dans ce projet là, j'avais peur à la première résidence, j'avais l'impression que je ne serais pas à la hauteur par rapport aux autres artistes qui allaient être là, par rapport à la compagnie de Samuel, de ne pas avoir assez d'idées.» Ces inquiétudes se sont transformés par la confiance qu'à le directeur artistique envers les artistes qu'il choisit car, «, j'ai senti que je pouvais prendre ma place et me sentir libre de créer.» Cette liberté plusieurs fois nommé émerge de la première ébauche de Fibonacci qui se voulait un projet de création collective sans chef, sans leader mais qui s'est avéré difficile à mener considérant que le temps court oblige à prendre des décisions sur ce qui va dans le spectacle et ce qui part.

Donc, le projet s'est structuré en conséquence à mesure des apprentissages réalisé entre les résidences. «Au début, c'était vraiment moins précis, avant la première séance au Mexique, on a fait un peu de body percussion, il n'y avait pas de guide de création, c'était plus la théorie de Fibonacci et pas ce que la suite représente comme côté humain de Fibonacci. Là j'ai vraiment vu à Barcelone que Sam s'est préparé comme un fou, il y a eu une super évolution, on avait le temps de se poser des questions avant de partir, faire un travail mental avant d'arriver pour être vraiment dans le bain en arrivant et être près à travailler ici.» Cette préparation découle tout de même d'essais et erreurs et d'apprentissages réalisés à travers les différents processus de création à la rencontre des cultures. Mais aussi dans la relation avec l'autre, dans la rencontre avec l'autre. «Au Mexique, au niveau social et relationnel, ca se passait bien quand même, les mexicains sont des gens très cool et relax donc, c'était facile mais je pense que parce qu'il y avait un décalage par rapport à la technique de cirque à l'expérience au niveau artistique, il y a eu beaucoup de mécontentement parce que ca finissait que c'était vraiment les gens de Montréal qui faisait des choses plus intéressante et c'est difficile de donner de la place à des artistes qui sont vraiment moins intéressante à ce niveau là, après quelques jours de création, on a rapidement vu qu'il y avait quelque chose qui clochait dans le décalage par rapport à l'artistique (...) Il y avait une lacune assez visible du côté technique parce que le

cirque contemporain n'est pas aussi développé à Mexico qu'à Montréal, ils n'ont pas de bons enseignants autant qu'à Montréal et aussi la manière de travailler est différente. Je pense que personne ne s'attendait à travailler autant que ca. Personne, pas même les québécois mais quand tu as une plus grande marge à franchir pour arriver à un certain résultat, c'est plus décourageant, plus essoufflant. »

Cet essoufflement, il arrive probablement pour tous les artistes dans le processus puisque trois semaines de travail intense à plus ou moins douze heures par jour, il faut beaucoup d'amour envers ce que l'on fait pour avoir envie de continuer et croire au résultat final. Par contre, lors de la résidence de création au Nunavut, une prise de conscience est survenue car, «on sait rendu compte que le but du projet Fibonacci, ce n'est pas l'aspect social qu'on veut développer. De mon côté, ca ma permis d'apprendre à lâcher prise sur la qualité de ce qu'on va faire, apprendre à trouver ma satisfaction à travers ca. Je pense que nous avons réussi à s'adapter et à faire quelque chose de beau. » Mais, cette beauté vient aussi avec un stress important pour les artistes qui veulent que le résultat final soit à la hauteur des attentes du public. «À chaque fois on est super stressé à chaque fois on pense que ca va être hyper mauvais et finalement à cause de la partie très humaine de la chose c'est un beau trip, puis tu ressors de la avec de belles émotions, je pense que tous le monde à aimé le spectacle qu'on a fait et tous le monde à réussi à aimé les parties mais c'est peut-être pas la meilleure version qu'on a fait. J'ai l'impression que ca va en s'améliorant et que Barcelone sera mieux encore... »

Donc, le projet s'améliore, les artistes qui sont de ceux permanents aussi et approfondissent leur apport au projet, à la suite Fibonacci, et l'ensemble du projet va en s'améliorant mais les artistes évoluent aux aussi entre les résidences et changent en fonction de ce qui se passe dans leur vie personnelle, ce qui change aussi leur approche face à la suite Fibonacci et à l'interprétation qu'ils font des tableaux. «Ca fait un peu plus que quatre ans que le projet existe donc, il y a beaucoup de choses qui se passent dans ta vie à travers tout ca et tu n'as jamais fini de te développer en tant qu'artiste, en tant qu'humain, ca a été un catalyseur pour devenir une meilleure personne, une artiste plus créative, une personne avec plus de compréhension des choses, de soi, des relations avec

les autres, ce n'est pas la seule chose dans ma vie qui ma aidé à évoluer mais c'est un bon petit coup de pouce et je suis super contente de faire partie de ce projet là. »

Ce petit coup de pouce pour évoluer, il est à la base du projet puisque la façon dont la suite Fibonacci est utilisée dans le cadre du spectacle, permet aux artistes de se questionner sur eux-mêmes, d'entrer en relation avec l'autre, d'apprendre à travers le processus créatif. «Fibonacci ca reste expérimental donc c'est un projet qui est là vraiment pour faire des expériences au niveau de la création et c'est ce qui te permet d'aller plus loin dans ta recherche artistique. » Cette relation avec l'autre, avec la recherche artistique aussi, demande d'entrer en relation. Mais, pour arriver à entrer en relation, il faut être capable de s'impliquer personnellement, de s'impliquer pour le groupe, pour le projet même si cette implication amène certains artistes à ne pas nécessairement aller dans la direction qu'ils prendraient naturellement.

L'adaptation au groupe et les concessions sont nécessaires afin d'y arriver en trois semaines. Plusieurs artistes nous ont parlé que personnellement, ils ont appris à travailler plus fort. Un artiste à même soulevé que, pour lui, il a appris à se respecter plus, à s'améliorer, à vivre ensemble. Lors des entrevues, ces dimensions revenaient souvent, sous-entendues par une phrase souvent répétée qui est que l'expérience fut « ... très riche comme apprentissage ». (Citation de plusieurs artistes). Cette expérience a obligé les artistes dans leur implication à travailler plus fort, à lâcher prise sur le stress causé en bonne partie par le court laps de temps, mais, une des plus belles choses citées : « ... à comprendre que tu n'as jamais fini de te développer ». (Entretien Qc-1) Le travail en groupe permet « ...d'apprendre avec les artistes des techniques nouvelles.» (Entretien B-4, notre traduction), donc de continuer à se développer sur le plan artistique car, « ...je trouve qu'il y a toujours quelque chose à apprendre musicalement partout ou nous sommes, et que les possibilités sont infinies.» (Entretien Qc-3, notre traduction). Ces possibilités, elles permettent aux artistes de réaliser un des objectifs du projet Fibonacci qui est de collaborer entre artiste afin de développer son processus artistique.

Se développer en tant qu'artiste, c'est en grande partie travailler sur sa technique, mais aussi, une bonne part du travail doit se faire sur la créativité. Le projet Fibonacci donne beaucoup de place à l'utilisation de la créativité dans le processus de création du spectacle car, « ...it was quite easy to really give whatever you want to do and use your background, this was an amazing things about the project. » (Entretien D-1, notre traduction). Cette créativité qui émerge de la rencontre avec l'autre car, « ... l'échange et la dynamique de proposer, tu te réveilles avec des idées qui te surprennent. La première image qu'on les gens se transforme durant l'exercice, durant le travail. Se voit le potentiel de chaque personne. » (Source : B-6) Cette créativité qui se développe par la liberté offerte aux artistes dans la création des tableaux et de la musique. Un artiste a dit : « ... la liberté engendre la créativité et la créativité engendre la liberté ». (Entretien Qc-1)

Cette liberté offerte par le projet permet d'améliorer les possibilités de création parce que tout d'abord, la rencontre entre différents profils d'individus permet l'échange entre différents points de vue qu'ils soient de la même culture ou non. « The exchanges with other countries usually go very well. Music has its own language and if a musician is professional he will speak this language well. Every musician has his own limitations and preferences so it is important for me to learn what these are and work with them not against them. Of course, we all have personalities and egos as well, and this is where the difficulty can sometimes be. » (Entretien Qc-3)

Cette expérience a permis à certains artistes de vivre une rare expérience de groupe lors d'une création commune, de reprendre confiance dans la créativité, d'apprendre à bouger différemment et surtout se redonner le goût de continuer. Plus spécifiquement, par rapport aux différentes cultures, il faut souligner chez les Inuits, qu'il y a eu « ... une prise de conscience qu'on peut s'entraîner huit heures par jour pendant trois semaines pour arriver à un résultat extraordinaire » (Entretien N-1)). De plus, ces artistes de cirque qui sont plutôt dans une approche du cirque social ont aussi réalisé qu'il est possible de vivre du cirque comme le chasseur de la chasse. Pour les Mexicains, il a été possible de réaliser que le cirque est toujours vivant dans un contexte où la culture du cirque est moins forte que celle du Québec. Vivre une expérience qui permet d'être ailleurs au niveau créatif, qui change la

façon de faire les choses. Pour le Danemark, les apprentissages plus spécifiques ont été au niveau de « ... comment faire les choses... » mais aussi « ... comment être créatif avec les autres personnes... » (Entretien D-1). Pour les Espagnols, les apprentissages plus spécifiques se sont situés au niveau de la prise de conscience de l'importance de la musique et de la scénographie dans l'élaboration d'un spectacle, ce qui permet de faire beaucoup en peu de temps lorsque tout est structuré. Pour ce faire, il faut une bonne gestion du travail d'équipe dans son ensemble. Nous verrons donc ci-après, l'histoire d'un artiste espagnol pour mieux comprendre leur réalité.

4.3.6 Histoire d'un artiste Espagnol

Nous reprendrons ici l'histoire de l'artiste espagnol numéro six afin de pouvoir comprendre comment ils ont vécu le projet et porter un regard différent sur celui-ci. En présentant les deux vécus, il sera plus facile de comprendre les différences entre chacun des groupes.

Notre artiste a tout d'abord trouvé l'expérience très riche et constructive en tant qu'individu, mais a aussi trouvé que le projet Fibonacci permet de vivre une expérience idéale pour les artistes. Nous pourrons tout de même constater que des ajustements sont possibles, mais l'essence est présente dans la façon dont le spectacle est perçu par cet artiste.

« Tout d'abord, nous avons passé l'entrevue en juin pour ensuite recevoir le guide de création en octobre. Nous avons eu un atelier de travail avec Samuel avant la résidence. Ça ressemblait aux exercices que nous faisons ici basés sur les textes reçus auquel nous devions répondre. » Mais, avec les possibilités que cette réflexion offre, « ...il serait intéressant de pouvoir arriver avec une ligne de penser et de travailler, conceptualiser les idées de chacun. Mais, la liberté pure ce n'est pas ce que propose Fibonacci, la liberté, mais à l'intérieur de certaines marques (...) nous ne devrions pas avoir de limites, nous devrions être capable de transformer, pour le moins essayer et si ça ne fonctionne pas c'est correct, mais savoir ce que l'on peut donner. C'est le travail du directeur de sortir de nous ce que nous avons, mais cela manque dans le travail. »

L'échange est donc plus de se connaître sur scène, « ...ce genre d'échange me convient, mais les artistes canadiens et Antonio ont travaillés plus ensemble puisqu'ils font le numéro d'équilibre ensemble et qu'Antonio a participé au festival Montréal complètement cirque avec sa compagnie, ce qui lui a permis de faire un travail exploratoire à Montréal avant la résidence. Cela paraissait sur scène, ça se mélangeait mieux entre les deux pays. »

Le travail en commun n'a pas été très important donc, l'échange n'était pas très égal et il manquait de communication finalement parce que, « ...nous aurions gagné à nous connaître plus, mais je ne pense pas que le projet aide pour cela, nous travaillons toute la journée, sommes fatigués. L'échange après par contre est plus normal, on sort, on va danser et boire et cela fait parti du projet aussi. Mais là n'est pas l'objectif. »

« La première semaine, les relations furent normales, mais je pense que nous aurions pu vivre plus de risques, je me suis senti très structuré. Personnellement, je voulais faire des choses que le public ne pensait pas voir dans un spectacle. Aller plus avant que ce qui est connu, que ce qu'on espère d'un spectacle de cirque. Le résultat me paraît bien, mais un peu écolier. Ce n'est pas très poétique et je ne sens pas beaucoup la dramaturgie. Il est possible de faire quelques choses de beau mais de vide. Pour moi, la scène est comme un langage, comme la possibilité de prendre un peu plus conscience et nous avons tous la volonté et la rigueur de le faire. »

« Par contre, les différences culturelles sont présentes, nous sommes plus bruyants, nous avons une volonté de communiquer avec les gens, nous sommes plus explicites. Je ne pense pas que les Canadiens ne communiquent pas, mais bien, qu'ils ont une autre façon de faire, d'autres temps. Pour nous, après les deux premiers jours, nous connaissions la vie de tous, mais avec les Canadiens, même sur scène la première semaine, je n'ai pas parlé à Marie-Ève et Julie, je ne les connaissais pas. Après oui, mais nous parlons plus de la personne et les Canadiens de l'artiste. Il y a d'autres différences que j'ai vu qui sont seulement en apparence, comme s'il y a avait une tendance à se faire plus orienter, on dirait plus des

petites filles, de prime abord, elles ont une attitude plus travaillante, mais aussi plus passive. On dirait qu'il n'y a pas beaucoup qui va sortir de leurs personnalités. Pour nous, c'est un peu ennuyeux. Les Canadiens sont moins expressifs selon moi, de notre côté, nous avons moins de problèmes de parler de toutes sortes de choses, sauf avec Samuel avec qui nous sommes constamment en contact. »

« De plus, nous sommes un peu plus désordonnés et elles, plus ordonnées, ce sont des façons de travailler et je le vois un peu comme un apprentissage. Il n'en reste pas moins que je pense que nous sommes plus libres penseurs. Mais, le fait de pouvoir travailler avec ces gens dans le cadre du projet me rend heureux. Mettre les idées en commun, travailler sur quelque chose ensemble et que sortent les idées. De pouvoir proposer nos idées qui viennent, voir comment elles pourraient servir. Pour moi c'est un défi puisque je m'intéresse beaucoup au travail en groupe cependant, il peut être difficile de donner ses idées, d'émettre son point de vue et de bien sentir la dynamique qu'il y a dans le groupe afin de savoir si l'idée va passer et si c'est pertinent. J'apprécie beaucoup parce que je n'avais pas d'expérience de travail dans un groupe aussi grand et avec tant de liberté. Un autre défi que j'ai relevé durant le spectacle est le fait d'avoir à faire un duo. Je ne savais pas comment c'était pour se terminer, et ce qui résulterait de ce travail d'équipe. Clairement, le défi est de trouver des solutions ensemble. Il y a un risque que ça ne fonctionne pas, mais c'est un défi de le faire. J'aimerais beaucoup faire plus de travail en groupe dans l'avenir. »

« Par contre, je pense que ce serait bien de voir plus de technique pur et l'utiliser à fond puisque lors du spectacle final, il y a une ligne qui nous lie, mais peu émerge vraiment. Il pourrait donc y avoir plus de philosophie à l'intérieur des numéros ainsi qu'un travail plus important pour entrer et sortir donc, sur les liens entre les numéros. À la fin, avec la vue d'ensemble, ça me paraît très structuré et je pense que c'est possible de construire d'une autre manière. Il serait intéressant de sortir du cirque traditionnel, les numéros les uns à la suite des autres et rendre aussi important ces liens dont nous avons parlé ainsi que de développer plus les autres sortes d'arts que nous utilisons dans le spectacle. Ce travail en

groupe, il a été un peu répétitif et je pense que le cirque a de grandes capacités pour faire de nouvelles choses. »

« Comme personne, j'ai beaucoup aimé le projet parce que lorsque tu travailles avec des gens que tu connais, c'est plus facile, tu discutes, tu fais des blagues. Tandis que là, tu apprends à écouter, à être présent et à se rencontrer petit peu par petit peu. C'est comme un enfant qui doit partager sa balle, pour jouer, il doit la partager sinon, il joue seul. Mais, partager c'est aussi le faire avec le public, comme artiste et comme personne. C'est la fonction sociale de l'artiste, être le médecin de l'âme. Partager aussi avec l'autre, partager les références que nous avons, comment on vit, ce que nous avons vu, nos goûts, etc. Il y a clairement quelque chose de fantastique dans l'histoire de chacun et cette rencontre de l'autre culture qu'offre Fibonacci, c'est comme de voyager en restant sous le chapiteau. »

Finalement, cette rencontre a tout de même besoin d'être structurée. « J'ai ma compagnie donc, de voir le processus et l'organisation m'a beaucoup intéressé. Une leçon que je retiens est d'écouter pour ne pas oublier, mais surtout, de ne pas perdre ta direction. Ne pas perdre la vision. Je réalise que ça vaut la peine et ça me remplit d'énergie et d'espoir parce que je vois qu'il y a des gens qui réfléchissent sur les mêmes sujets, que nous avons les mêmes processus, le même langage corporel et qu'il y a des similitudes avec ma compagnie, que je ne suis pas si seul. Et ça, ça te remplit de joie. »

Cette joie de la rencontre, elle est partagée par tous comme nous avons pu le constater jusqu'à présent, mais voyons maintenant ce qui distingue chacun des groupes culturels et ce qui émerge de ceux-ci.

4.4 Spécificités par groupe culturel

4.4.1 Québécois

Pour les québécois, la rencontre avec l'autre semble être l'élément premier de la motivation à faire partie du projet. Cette rencontre qui met l'artiste au centre lui permet de

travailler sa créativité car, l'artiste Qc-1 nous dit qu'il y a beaucoup de confiance accordé aux artistes et que ca permet l'émergence et le développement de la créativité. Mais qu'il y a aussi tout un défi de « ...donner à chacun l'espace pour être assez libre de créer ce qu'il a envie tout en les dirigeants bien et en étant pas un dictateur. » (Entretien Qc-1) Cet espace permet de s'amuser, d'être généreux dans les improvisations selon Qc-4 et d'avoir du plaisir dans la création. « On aime tous ça jouer, faire du cirque. » nous dit Qc-2.

Mais pour être capable de laisser cet espace, il faut une bonne organisation sur place mais aussi avant de partir et du côté des québécois, cette organisation ainsi que la qualité de la préparation fait en sorte que l'artiste sait dans quoi il s'embarque. Mais sur place, le plus grand défi reste le temps. Ce temps, soulevé par tous les artistes comme la force et la faiblesse du projet. Ce temps qui contraint l'improvisation et le processus, ce sur quoi tous les artistes s'entendent pour dire que ce sont les deux éléments les plus intéressants du projet. Ce temps qui demande aussi à chacun d'être patient et compréhensif envers les autres car, l'artiste Qc-3 nous dit « ...qu'on dirait qu'on est jamais prêt pour la première et finalement, la magie opère, les choses se mettent en place... » Mais pour pouvoir se mettre en place, il y a beaucoup de travail à faire et « ...tu réalises ce que tu as appris en revenant. » (Entretien Qc-2). Le temps dont nous parlons depuis les débuts rythme la rencontre mais, n'enlève rien au fait que pour les artistes québécois, ce qui ressort au final c'est que le projet reflète ce que tu vis vraiment, qu'il y a quelque chose qui se passe entre les artistes et que « ...partout dans le monde, nous avons les mêmes besoins, je ne vois pas cela comme des différences culturelles mais comme des défis personnels. » (Entretien Qc-3, notre traduction) et que au final, la base même du projet ramenée à sa plus simple expression et sans vouloir être réducteur, « ...tu mêles deux cultures et tu vois ce que ça donne. » (Entretien Qc-4)

4.4.2 Mexicains

Le projet Fibonacci pour les mexicains fut « ...une expérience de créativité, de référence à l'espace plus grande que ce que nous trouvons au Mexique. » (Entretien M-1, notre traduction) Cette expérience fut enrichissante sur plusieurs points car, elle a permis de voir les choses différemment, apprendre à vivre avec les autres un processus aussi intense et de

vivre un acte unique et non répétable, qui a permis à chacun d'utiliser sa personnalité. « En chacun de nous, il y a une graine qui germe et qui permet de grandir et de se développer toute notre vie. Je ne pense pas qu'une expérience nous fait grandir, nous change, tant que, chaque expérience nous fait grandir... » (Entretien M-2, notre traduction). Par conséquent, grandir dans une expérience comme celle du projet Fibonacci, veut aussi dire, réaliser que le projet est fait pour faire se rencontrer les cultures car, un des artistes nous dit : « Cet acte créatif que fut l'expérience magique du Nunavut sur une terre blanche quand, au Mexique nous avons une culture de couleurs. Pour moi, ce fut un autre monde, pour moi, ça ma intrigué. C'est une nécessité pour ce projet de rencontrer d'autres cultures. » (Entretien M-1, notre traduction)

4.4.3 Inuits

Le projet Fibonacci fut l'un des projets les plus ambitieux vécu par les artistes d'ARTCIRQ. N'ayant encore jamais eu la possibilité de se produire à aussi grande échelle et dans une organisation aussi structuré, l'expérience fut marquante à bien des points. La recherche du financement est un élément important de la démarche car, se déplacer du Nunavut au Mexique et prévoir le logement et la nourriture, ca fait rapidement monter la facture mais, ce ne fut pas l'élément le plus formateur. Le défi principal dans le cadre du projet fut de mettre ensemble trois manières de raisonner et de conceptualiser et de trouver un langage commun au niveau des arts du cirque. Pour les Inuits, la complexité intellectuelle du raisonnement artistique du projet n'était pas un objectif pour eux car, les Inuits sont beaucoup plus dans l'action. Mais, ce fut le processus qui fut riche puisqu'il a entre autre permis de prendre conscience qu'il est possible de s'entraîner huit heures par jour pendant trois semaines.

Mais pour les Inuits, au-delà de ces apprentissages, certains chocs culturels ont eu lieu même au Nunavut. Premièrement, avoir un horaire a demandé une certaine adaptation de leur part. Mais en plus, s'ajuster au fonctionnement de Montréal a été difficile. Les défis ont été sur tous les points selon l'artiste N-1.

... c'était autant les défis de la température parce qu'il n'y a pas d'avions tous les jours. S'il ne fait pas beau, on peut rester pris. Organiser ici à Igloolik un gros projet,

cela a été énormément de logistique, nous n'avons pas les espaces de créations comme dans le sud, au niveau technique ca été compliqué. Il a fallu user de beaucoup de créativité à Igloolik et à Iqaluit aussi, première fois qu'on jouait dans un chapiteau, pas vraiment conçu pour le cirque. Il a donc fallu acheter un pont en aluminium pour suspendre le matériel de cirque. Ensuite, trouver un langage commun au niveau des arts du cirque pour rallier les trois cultures ensemble et rendre cela poétique et artistique pour que le public reçoive ça d'une belle manière. Il a fallu gérer autant ici à Igloolik l'attitude des Québécois qui arrivent et qui veulent tout contrôler. Avoir un horaire alors qu'ici ce n'est pas vraiment comme ça que ça fonctionne. L'attitude des Inuits à Montréal était à travailler aussi. Tu peux partir sur la brosse en après-midi et on a une répétition après, donc il y avait des chocs culturels, importants. Au Mexique, c'était la chaleur qui était quelque chose d'impressionnant, tous les insectes et on n'y pense pas, mais ça joue dans la balance. De plus, la langue, malgré que l'anglais soit devenu l'espèce de langue qui nous reliait les trois. Tout le monde se débrouillait sauf quelques Mexicains qui ne parlaient pas anglais. Les défis ont été sur tous les points.

Finalement, ce fut un projet qui a permis aux Inuits de se rendre compte qu'ils sont plus près au niveau culturel des Mexicains, par la gestion du temps entre autre mais aussi par l'importance qu'ils accordent à la nature. Dans le processus, ils ont aussi réalisé qu'ils ne veulent pas devenir comme les 7 Doigts de la main, et que c'est plus l'approche de cirque social qui leur ressemble.

Mais, le projet Fibonacci part d'un besoin, d'une idée génial «...c'est un projet ambitieux qui parle énormément, c'est un peu le projet *utopia*, je ramasse les gens que j'aime et je leur montre les lieux que j'aime et chaque pas y fait ca...wow, c'est extraordinaire, la prochaine fois qu'on se rencontre, je t'invite chez nous ou tu m'invites chez toi et je te fais partager mon coin de pays, on est toujours dans des endroit magiques qui sont significatifs.» (Entretien N-1)

4.4.4 Danois

Pour le Danemark, ce qui ressort le plus est que l'expérience était intéressante pour l'échange avec les autres artistes, que c'était une bonne expérience mais que « ...still also quit chaotic because it's a very kamikaze project, this extremely short time, and so you just have to produce something that is really there at the end of three weeks. So, that's one of the big challenge of this way to work... » (Entretien D-1) Au-delà de la rencontre avec l'autre, le temps revient beaucoup comme une force autant qu'une faiblesse mais sans

vouloir changer cela car, « ...short time for me (...) but it can also become a potential, it connect and bring something, you don't get the same result with a lot of time, you get something else but it have a quality to it. » (Entretien D-1) Par conséquent, ce temps est positif puisqu'il fait parti du processus qui donne en partie sa particularité à Fibonacci et qu'il augmente le défi afin de produire et d'être créatif.

Cette créativité, elle ressort au niveau du Danemark par l'échange entre les artistes qui se ressemble puisqu'ils sont artistes. « I mean, it's become so obvious when you're an artist, you have some similarities with people to other countries that you don't have with people in your country...» (Entretien D-1) Cette similitude permet de donner ce que tu as, ce que tu veux et utiliser ton expérience afin de réaliser le projet.

4.4.5 Espagnols

Pour les artistes espagnols, il est certain que le projet Fibonacci, sans être une situation idéale est tout de même au-dessus de ce à quoi ils ont accès la plupart du temps en Espagne. La structure de l'audition jusqu'au spectacle final est apprécié des artistes et ils trouvent que le projet est bien organisé en soi mais,

C'est une grosse production, je n'aurais pas réussi à faire mieux, mais il y a plein de choses qui pourraient être améliorées. Pour les artistes espagnols, tout se passe bien, mais ça pourrait être plus égal. Il faudrait traiter les artistes québécois et espagnol de la même façon. On doit payer la nourriture, s'organiser avec le transport. Tous les petits trucs comme ça. Ce n'est pas beaucoup, je n'aurais pas fait mieux que ça. Mais tout de même. Du coté espagnol, l'administration c'est un peu bordélique, c'est Carmina qui fait tout et elle n'est même pas nommé. Son nom n'est pas dans le programme, Julia non plus (le gars de la technique) quand même, Carmina et Julia, sans eux, le projet ne serait pas ce qu'il est. Ce n'est pas cool et ça ne coûte rien. Une liste pour dire merci, ce serait facile et ça ferait plaisir. (Entretien B-1)

Mais, la plupart des artistes espagnols s'entendent pour dire que le projet est bien réalisé et que la force de celui-ci est l'idée derrière la mise en scène. Un artiste nous dit que « ...l'idée de nous mettre tous ensemble est une folie... » (Entretien B-2, notre traduction) Mais, il nous dit aussi « ...j'aurais aimé travailler plus de concert avec les musiciens. » et il n'est pas le seul à soulever ce point, le travail de concert et plus rapidement dans le

processus revient souvent dans le discours des artistes espagnols, ils auraient voulu un travail en commun avec les musiciens afin de faire vivre la musique avec leurs numéros et non pas y accoler la musique vers la fin. Au-delà de cela, la plupart s'entendent pour dire que la première semaine d'improvisation est une des forces du projet et permet de faire sans penser, ce qui est rare en création. Et que dans le cadre du projet Fibonacci, le processus est plus important que le résultat final.

Finalement, la plupart des artistes soulèvent l'intérêt de rencontrer d'autres cultures pour voir comment ils travaillent, « ...comment eux pratiques cet art-là, comment ils vivent leur quotidien... » (Entretien Qc-1) et qu'il est important dans ce processus de respecter la culture de l'autre. Nous pensons que la culture de métier du cirque est venue aplanir certaines différences car, les artistes parlent beaucoup de ce langage commun mais, il ne faut pas minimiser l'importance de ces rencontres car, au-delà de la culture de métier qui rapproche et qui facilite la rencontre, nous pouvons constater tout au long des entrevues et des citations présentées dans cette analyse que pour chacun des individus, il y a quelque chose qui surprend de l'autre, qui choc ou qui fait rire mais qui ne laisse pas indifférent. Nous pouvons constater par exemple que le choc culturel a été plus important pour les québécois au Nunavut et pour les Inuits au Mexique que pour les autres rencontres culturelles. Les Québécois au Nunavut se sont retrouvés confrontés à des méthodes de travail qui ne correspondent pas au besoin de performance du monde du cirque Québécois. Ils ont du adapter leurs horaires de travail afin de se calquer sur les horaires des Inuits qui étaient dans le solstice d'été et qui s'entrainaient donc de dix-huit heures à deux ou trois heures du matin. Le corps mais aussi l'esprit ont du s'adapter.

Pour les Inuits, l'historique de la domination blanche a eu un impact sur leur attitude lors de la rencontre. Bien que les artistes québécois ne soient pas arrivés en dominant ils sont porteurs et créateurs mais aussi, une équipe plus permanente qui se promène d'un pays à l'autre donc, ce sont eux qui arrivent avec l'idée, le concept et des méthodes de travail différentes car, nous avons pu constater aussi que les méthodes de travail Québécoises ont bousculé les espagnols.

Les Espagnols ont minimisé l'impact que ce travail pouvait avoir sur eux mais, lors de nos observations nous avons pu constater qu'il était plus difficile pour les Espagnols de garder le rythme. Pas parce qu'ils ne sont pas capable de le faire physiquement mais, parce que ce n'est pas dans leur méthode de travail. L'artiste Qc-4 nous dit:

C'est sur qu'on voit la différence culturelle, elle est évidente, nous n'avons pas la même méthode de travail, nous n'avons pas la même rigueur, non plus que les mêmes expériences scéniques, les mêmes expériences de vie et ça devient enrichissant et pas mal drôle parfois de voir les différences (...) elles ne sont pas énorme, ce sont de petites choses plus drôles qu'autre chose. Par exemple, le rythme de travail est différent, nous on est plutôt « workaholics ». Ici, c'est plus tranquille comme rythme de travail. Pour être allé dans le sud, c'est vraiment beaucoup moins bien organisé. Je trouvais qu'ici c'est quand même très bien organisé. Le rythme est différent, mais du côté de l'organisation, c'est vraiment très structuré.

Mais, ce rythme de travail se reflète dans l'attitude des espagnols qui est plus détendu, plus ouvert et qui donne envie aux artistes Québécois car, l'artiste Qc-2 nous dit :

Le fait d'avoir du fun chez les Espagnols m'impressionne, j'aime le fait que tu vois les personnalités, c'est léger, ce n'est pas comme nous ou chaque mouvement veut dire quelque chose, on dirait qu'ils sont bons dans les arts de la rue, ils trouvent qu'on est dramatique, des fois je fais un mouvement et ils m'imitent. Il faut que dans des projets comme celui-ci, tu prennes ça comme cela vient. Au début, les commentaires te fâchent, mais après, je me suis rendu compte qu'ils avaient raison. Je me rends compte que je peux juste me faire du fun...

Donc, les rencontres de Fibonacci ne laissent pas indifférentes et permettent aux artistes de grandir, d'apprendre et de se développer en tant qu'artiste. Le projet a un impact sur leur création artistique et nous verrons de quelles façons ces rencontres modifient la création des artistes.

4.5 Impact du projet sur la création artistique des artistes

Tout projet artistique comporte son lot d'apprentissages, d'expériences, de rencontres, mais aussi d'impact sur la créativité dans le cas du projet Fibonacci. Ce projet, au-delà de la rencontre de création, a permis à la plupart des artistes de modifier leur perception face à la création artistique. Nous réalisons à travers les données amassées que pour la plupart des artistes qui ne sont pas rattachés à une compagnie, que le travail en solo ou en duo fait

partie du quotidien et que les rencontres comme celle de Fibonacci permettent à ceux-ci d'aller plus loin dans leur réflexion créative.

Je pense que c'est rare dans la branche du métier que j'ai choisi soit, tu travailles pour le crique du soleil ce qui n'est pas très créatif soit, tu es engagé par Éloïse ce qui est un peu plus créatif. Les 7 doigts n'engagent pas énormément. Une fois que tu n'as pas été engagé par ces milieux là, il reste le milieu corporatif qui n'est pas très intéressant. Ça dépend toujours de la personne, mais je travaille en solo donc toujours toute seule. Après cela, il n'y a pas énormément de possibilités. Au niveau de la création, ce n'est pas dans la culture québécoise de créer de petites compagnies, de se mettre ensemble pour un spectacle, ça n'arrive pas donc, ce n'est pas souvent que ça nous arrive de nous retrouver avec un groupe puis d'avoir la chance de faire de la création comme ça. Ça, c'est vraiment un cadeau. Le projet me permet de développer ce côté de la chose que je n'ai pas l'occasion de faire souvent dans la voie que j'ai choisie. Donc, tous les exercices d'improvisation de la première semaine qui a été plus de la recherche, cela a été génial pour moi parce que je faisais ce que j'ai vraiment envie de faire et que je n'ai pas l'occasion de faire souvent. (Entretien Qc-4)

Aller plus loin aussi dans leur recherche artistique, pousser cette recherche afin d'explorer plus en profondeur et amplifier leur côté créatif. Réaliser à travers ce projet que chaque chose a un impact sur la création et qu'une création artistique se passe rarement en solo. De plus, faire les choses différemment offre de nouvelles possibilités. La rencontre a permis aux artistes de découvrir de nouveaux contenus comme le «body percussion», la danse, parler devant public et intégrer des vidéos à la scénographie entre autre, ainsi que de se laisser influencer par l'inspiration des autres, de créer « ... une ouverture sur un autre monde de création. » (Entretien B-6, notre traduction)

Bien que les artistes aient pour la plupart découvert un nouveau mode de création, de nouvelles inspirations, le sentiment de liberté de création dans le cadre du projet Fibonacci n'est pas tout à fait ce qui avait été présenté dans les rencontres de préparation. Un peu moins de liberté que prévue pour certains artistes. Un des artistes nous dit suite à la question posée sur le sentiment de liberté dans la création : «... Personnellement pas vraiment, entre autre parce que j'avais à adapter quelques éléments qu'ils n'aimaient pas sur mon numéro existant mais, si nous avions eu plus de temps d'investiguer peut-être, Mais dans ce projet, c'est comme ca, j'ai du me limiter, donc personnellement je n'ai pas appris beaucoup en groupe.» (Entretien B-2, notre traduction) Donc, cette liberté de

création comme elle est présentée dans les rencontres ainsi que dans les documents préparatoires, laissent croire à une plus grande liberté pour les artistes.

Oui, mais avec des limites quand même, il y a beaucoup de paramètres, plus que je pensais. Il y a quelque chose qui se crée et tu te dis que ce serait bon qu'il y ait un lien avec ça par exemple et on se fait dire que ce n'est pas l'idée sans savoir ce qu'est l'idée. La façon dont le projet m'a été présenté est que nous avions plus de liberté que ce qu'on a actuellement. J'avais envie de pouvoir aller plus loin (...) J'ai été habituée de respecter le metteur en scène... en même temps, ça me sécurise de voir qu'il a toute une idée et tu embarques dans son idée, tu lui fais confiance en sachant qu'il va t'amener quelques part. Il faut être capable de dire certaines choses, mais aussi de se taire quand il faut, et il y a une façon de le dire. Par exemple, les costumes ne représentaient pas les artistes et à minuit, il nous a appelés pour nous dire d'amener des choses dans lesquelles nous sommes confortables. J'aime ça travailler avec lui parce qu'il fait des horaires, des plans, c'est encadré. J'ai quand même appris et reçu de ce projet là. (Entretien Qc-2)

Pour ceux plus habitués à se faire diriger, « ... i'm not having the imagination to think about the other way to do it, i think i twas ok, i think i twas fine. » (Entretien D-1) il était agréable de le vivre de cette façon puisqu'en trois semaines, il est nécessaire d'avoir des paramètres de création pour arriver dans le temps imparti à livrer un spectacle qui fait du sens.

Par contre, il n'est pas tout à fait vrai de penser que le projet Fibonacci est une rencontre de création collective comme on l'entend habituellement¹⁷puisque quelques numéros ont été repris tel quel, légèrement adaptés, ou travaillés d'avance à Montréal. Ce qui fait qu'une partie des numéros de Fibonacci n'ont pas été créés en rencontre (en groupe). Un artiste nous dit : « ... trois numéros étaient les mêmes qu'à Montréal et au Mexique donc, pas teintés de notre culture, mais les autres tableaux l'étaient. » (Entretien N-1) Mais, il y a tout de même une bonne part du projet qui tend vers cette définition. Reprendre des numéros existants facilite le travail rendu sur place car une certaine base est déjà en partie crée. Par contre, à Barcelone l'ensemble des numéros ont été retravaillé pour s'adapter aux artistes et au contexte. Mais, le numéro d'équilibre était déjà bien structuré puisqu'il était composé de trois artistes québécois dont deux qui avaient déjà fait Fibonacci et une des artistes qui avait prit le temps de travailler avec le groupe à Montréal.

¹⁷In its most common application, collective creation refers to the technique of devising a play as a group, with or without the aid of playwright or dramaturge. Advocates of this process claim that it makes the actor a creative artist, and leads to a performance style that expresses the authentic experience of the actor-creator (http://www.thecanadianencyclopedia.com/articles/collective-creation)

De plus, l'artiste espagnol qui s'est greffé au numéro pour Barcelone a travaillé à Montréal en amont durant le festival complètement cirque puisqu'il y était présent avec sa compagnie. Ce qui fait que le numéro avait une longueur d'avance en arrivant à Barcelone. De plus, les artistes espagnols ont beaucoup travaillé sur les bases de ce qu'ils avaient présentés en audition. Même que le numéro de trapèze volant n'a pas été beaucoup ajusté ni celui de fil de fer mou. Cela découlant du réajustement du projet Fibonacci qui tend à vouloir faire une rencontre culturelle dans un objectif de collaboration créative entre des artistes de haut niveau et non pas une rencontre de cirque plus social ou de création collective comme ce fut le cas au Nunavut par exemple. Cela permet donc de partir sur des bases techniques fortes et de travailler la créativité sur ces bases existantes.

Malgré tout, et à travers des paramètres de création, la plupart des artistes répondent *oui* à une des questions posées qui était : vous êtes-vous senti libre de créer? Tout en nuançant la réponse de façon à exprimer différents points de vue qui convergent pour la plupart vers deux directions soient, qu'il est nécessaire d'avoir des limites, que nous ne sommes jamais vraiment libres et que chacun a essayé d'y mettre sa touche personnelle à différents niveaux.

Un des artistes nous dit qu'il n'a presque rien changé à son numéro, qu'il a fait presque le même numéro mais qu'il y a des idées qu'il aimerait travailler plus tard. « Travailler avec la musique, faire un numéro plus intégré avec la musique et développer la mise en scène. Le faire bien, sinon ne pas le faire. » (Entretien B-2, notre traduction)

Mais, tout dépend du besoin de liberté de l'artiste car, la perception de cette liberté n'est pas la même selon certains artistes.

Oui vraiment, je n'ai peut-être pas de hautes exigences au niveau de la liberté. En général, j'aime bien me faire diriger quand j'aime ce que la personne fait, mais peut-être que les personnes qui ont besoin de plus de liberté et de possibilité de créations ne sont pas satisfaites avec ça. Mais je pense que le directeur en ce moment a trouvé un bon équilibre au niveau de la liberté qu'il octroie à chacun des artistes. Et puis, s'il ne te donne pas la liberté dont tu as besoin, tu peux te battre pour cette liberté là et

cela va devenir bien plus significatif pour toi et pour les autres dans le projet. (Entretien Qc-1)

Et cette liberté, elle est vécu différemment si l'artiste a envie de la prendre ou elle existe ou de se fermer aux possibilités. L'ouverture de la vivre ou il est possible de la trouver a permis à certains artistes d'être très heureux dans le processus et d'apprendre de cette expérience.

C'était un défi aussi de travailler avec quelqu'un. Savoir que mon mot n'est pas le dernier, ça peut être confrontant, mais c'était cool. Je ne me sentais pas aussi libre que normalement pour explorer ma créativité parce que je portais différents chapeaux et j'ai réalisé que je pouvais mettre le chapeau de directeur artistique pour couper et clarifier les choses. L'objectif n'est pas de tout mettre, mais de faire les choses de façon claire pour le public. Je me fous de la technique, nous n'avons pas à mettre tous les numéros techniques. Il faut travailler plutôt sur la créativité et le résultat qui parle au public. (Entretien B-1)

Il est important ici de souligner que les artistes québécois disent que les barèmes de liberté sont plus clairs et que cette liberté vient du fait que la direction aurait « ...trouvé un bel équilibre au niveau de la liberté qu'il octroie à chacun des artistes. » (Entretien Qc-1) Et bien « ...qu'il aime que les choses soient faites d'une certaine manière... » (Entretien Qc-1), il apprend à déléguer afin que la gestion soit plus partagée et donc plus saine selon certains artistes. Par contre, l'adaptation que demandait ce partage des rôles a crée une certaine confusion à Barcelone puisque c'était la première fois que la direction devait partager le rôle de direction artistique tout en étant toujours artiste dans le spectacle.

Finalement, nous nous questionnons sur la démarche de processus de création collective car, pour la plupart des artistes autant espagnols que québécois, il est utopique de ne pas avoir de « leader » car, « …on a besoin d'un bon spectacle, du coup tout le monde est dirigé et personne n'a vraiment d'espace…» (Entretien Qc-2). Par contre, cela ne semble pas déranger le partage d'idées car selon l'artiste (B-5, notre traduction) « …chacun peut donner son idée…».

Ce qui fait en sorte que la plupart des artistes se sentent bien dans le projet puisque l'artiste B-6 nous dit que le projet Fibonacci est « ...une situation idéale pour les artistes...»

et ce qui revient souvent dans les commentaires des artistes est que l'ensemble de l'équipe est très forte et professionnelle. Selon l'artiste espagnol #? « ...Je ne pense pas que quelque chose pourrait être amélioré, c'est la nature du projet et ca a son charme... tous le monde a fait du bon travail. »

4.6 Forces et faiblesses du projet

Les forces du projet sont nombreuses. Les artistes les nomment sans trop d'hésitation en commençant souvent par cette liberté de création, ce plaisir de faire de la création, qui ramène les artistes à parler du processus. Un des artistes nous a dit que le projet en fait est plus le processus que le résultat final et il semblerait que ce soit le cas lorsque les artistes parlent de cet « ... exercice d'imagination très libre... » (Entretien B-6, notre traduction), ce « ... catalyseur pour devenir une meilleure personne, une artiste plus créative... » (Entretien Qc-1) Ce projet qui permet de faire émerger les émotions, mais aussi, la force intérieure des artistes. Durant le travail de création, la démarche encourage le partage entre les artistes, partage d'expérience, de technique, de connaissances et est aussi un échange sur les façons de travailler. « Voir que des gens qui viennent d'ailleurs travaillent le processus de façon familière, de même que le langage corporel, qu'il y a une similitude et que tu n'es pas si seul finalement. Cela te remplit de joie. » (Entretien B-6, notre traduction)

Dans les débuts de Fibonacci au Mexique, on ne pouvait pas parler de méthodes de gestion puisque le projet était un "work in progress" et personne ne savait vraiment comment il évoluerait dans le temps, mais, par les projets de résidences que nous avons de plus près à Barcelone, le processus de gestion s'est nettement amélioré pour faciliter la compréhension du projet par les artistes, pour présenter ce projet aux bailleurs de fonds potentiels, mais aussi pour faciliter l'arrimage entre les équipes techniques, artistiques et les gestionnaires. Adaptés surtout aux besoins de préparations des artistes, ces documents dont vous trouverez une description plus détaillées ci-après, ont été développés afin de permettre aux artistes de s'imprégner du sujet avant le départ. Une gestion de l'information s'est donc mise en place afin de faire converger les artistes de cirque, scénographes, musiciens et techniciens dans un même objectif d'intégration de l'idée du projet Fibonacci afin de faciliter et accélérer la rencontre de création.

Les faiblesses du projet sont quant à elle un reflet de certaines forces du projet puisque l'on parle de trois grandes faiblesses soient, le temps, la gestion (budget et communication) et la créativité. Ironiquement, c'est souvent le cas de dire qu'une grande force peut aussi être une grande faiblesse.

Une des principales faiblesses du projet selon plusieurs artistes est le temps imparti au projet, mais, cela fait partie de l'idée même de celui-ci afin que ce processus créatif soit intense et intensif. Créer dans l'urgence du temps qui passe permet de faire en sorte que les liens se créent rapidement comme nous avons pu le constater plus avant dans l'analyse. Pour les artistes il reste une impression de ne pas pouvoir aller assez en profondeur dans le concept, mais, comme le dit un artiste; « ... le temps est la force et la faiblesse, force pour te garder réveillé, manque de temps pour tout faire bien... » (Entretien B-2, notre traduction). Le besoin de maximiser le temps passé dans le processus de création est important car il est « ... très limité et c'est loin d'être les conditions idéales pour travailler et créer... » (Entretien B-2, notre traduction) Pour arriver à maximiser le temps, les longues rencontres de préparation et de mise à jour sont pointées du doigt par certains car elles n'étaient pas assez nombreuses., Le temps passé aussi à travailler sur trop de numéros à la fois, d'être sur un numéro sans le savoir d'avance, d'avoir à travailler sur autre chose, cela fait perdre le fil, oblige à reprendre une réflexion créative, de laisser en suspens celle en cours.

Ce qui nous amène à parler de la gestion du projet, plus spécifiquement, du budget et de la communication. Premièrement, comme nous l'avons vu, la gestion du projet s'est améliorée au fil des rencontres. Des outils se sont développés et adaptés afin de faciliter la compréhension du projet. Premièrement, le document de présentation du projet (Pres_Fibo (V3)) que vous trouverez en annexe A, présente tout d'abord les 7 doigts de la main pour ensuite faire la démonstration de ce qui s'est dit sur le projet Fibonacci. Par la suite, une présentation du projet se fait pour ensuite passer au jeu de création, à la présentation du spectacle pour terminer par le développement à long terme, la présentation du directeur artistique et la chronologie du projet. De quoi mettre l'eau à la

bouche afin de vouloir en savoir plus. Par la suite, et n'existant pour l'instant qu'en anglais, le guide de résidence qui explique plus en détails de qui est composée l'équipe en tournée et l'équipe qui reçoit, qui présente une ébauche du calendrier de production et qui se termine par les responsabilités de chacun ainsi que les besoins techniques. Pour finalement parler du guide de création qui n'existe qu'en anglais lui aussi pour l'instant et qui présente le concept du projet, le processus de création qui s'y rattache et des annexes qui viennent structurer le document par des références, inspirations, idées, etc.) Ces deux derniers documents ne sont pas disponibles pour l'instant pour présentation car ils sont en révision et ne se trouvent donc pas en annexes.

Malgré les documents existants, plusieurs artistes s'entendent pour dire qu'il faudrait qu'il y est un travail fait en amont, que de tout faire en trois semaines ne permet pas de pousser ce potentiel créatif à fond. Par contre, lorsque l'on pense à la rencontre de création collective, au processus de création en commun, ce serait de dénaturer l'idée du projet Fibonacci que de travailler dans ce sens, donc un ajustement des objectifs du projet serait à revoir selon cette orientation. Mais est-ce vraiment l'objectif de Fibonacci que de préparer, de faire séparément? La question de pose.

Il y aurait malgré tout lieu de clarifier certaines choses dans le processus et, surtout, les questions d'argent. Lors de la première trilogie de résidences de création entre le Mexique, le Nunavut et le Québec, il a été dit qu'il aurait fallu clarifier comment répartir les dépenses par pays, car, « ... c'est difficile pour des pays comme le nôtre de trouver 80% de l'argent quand les 7 doigts n'ont qu'à trouver 20% pour le projet au Mexique. Ce n'est pas très égal pour nous parce que le pays n'a pas beaucoup d'argent pour cela, pour les Inuits, c'était plus facile parce que c'est le gouvernement Canadien. Nous avons reçu l'argent quelques mois plus tard et Artcirq et les 7 Doigts ont du payer pour nous pendant le voyage et nous leur avons remboursé après. » (Entretien M-2, notre traduction) Mais aussi, penser à une certaine conformité dans la gestion des budgets qui n'ont pas été gérés de la même façon selon les résidences et qui a créé certaines inégalités, certaines frustrations.

Il aurait peut-être fallu clarifier comment répartir les dépenses dans chaque pays parce que les budgets n'ont pas été gérés de la même façon à chaque résidence. À un moment donné, ça a créé un peu de conflits, les 7 doigts n'avaient pas reçu l'argent, ils avaient trop payé à Montréal, qu'est-ce qu'on fait pour balancer cela? À Igloolik on a hébergé les Québécois gratuitement pour sauver de l'argent et à Montréal, les 7 doigts ont chargé pour héberger chaque artiste. Nous on avait essayé de sauver de l'argent et rendu à Montréal, ils nous chargent, ça a créé un peu de mésententes là-dessus. Manque de clarification à la base. (Entretien N-1)

Cela revient fort au Danemark où il y a eu une mauvaise interprétation voulue ou non de la part du producteur local et non pas des 7 Doigts. Le projet leur a été présenté comme une résidence de création mais, sous forme de «workshop» offert par les 7 doigts de la main « ...et la super belle opportunité de travailler avec une troupe renommé de Montréal donc, les artistes n'étaient pas payé. Mais ils passaient autant de temps que nous à travailler et quand ils ont su que nous étions payé, ca été une grosse faiblesse, le projet a moins relui à leurs yeux, c'est sur que ce n'est pas juste une question d'argent mais si tu es là 12hrs par jour pendant un mois et que tu ne peux pas travailler ailleurs, il faut que tu vives, donc ca devient difficile, surtout l'inégalité avec les artistes montréalais.» (Entretien Qc-1), il y a eu donc une grande inégalité entre les artistes danois qui n'étaient pas payés pensant participer à une rencontre sous forme de formation et les artistes québécois qui eux recevaient leur salaire. Nous savons que le projet Fibonacci est retourné au Danemark après Barcelone mais, étant donné que dans la séquence de temps, nous n'allons pas plus loin que la résidence de Barcelone, nous ne pouvons savoir si la situation était différente dans ce cas.

À Barcelone, les commentaires sont similaires quant à l'égalité entre les Québécois et les Espagnols, mais, à bien moins grande échelle heureusement. Certains artistes soulèvent surtout le temps de transport qu'ils doivent faire puisque ce ne sont pas tous les artistes qui vivent à Barcelone même et qu'ils ne sont pas logés comme les Québécois. Certains ont même dû se trouver un petit coin chez des amis pour que ce soit réaliste de participer au projet sans faire trop de déplacements et même pour ne pas compromettre leur participation au projet. Les artistes espagnols critiquent aussi l'organisation des repas, car bien que facilitant pour les Québécois qui ne connaissent pas les environs ou qui ne peuvent se préparer un lunch, les Espagnols trouvent les frais trop importants. Il y aurait peut-être eu lieu de consulter les artistes espagnols sur certains sujets avant la résidence

puisque la plupart des artistes avaient déjà été rencontrés en entrevue. Bien sûr, une production comme celle-là se doit d'être organisée au mieux pour l'ensemble et il n'est pas facile de plaire à chacun. Par contre, dans toute gestion de projet, la communication est à la base de la réussite et est garante de la satisfaction de l'ensemble.

Au niveau de la communication, les faiblesses se trouvent surtout au niveau de la clarification des rôles de chacun. Certains artistes espagnols ont soulevé la confusion des rôles entre le directeur artistique engagé pour Barcelone et l'organisateur des 7 doigts de la main qui avait le rôle premier de directeur artistique, mais qui était aussi dans le spectacle. Certains ont soulevé qu'il devait y avoir une séparation entre l'artiste et le directeur, car c'est beaucoup trop pour une seule personne que de jouer sur les deux fronts à la fois. Nous avons pu remarquer l'implication de cette personne dans le projet, mais aussi le manque de sommeil et de temps pour être avec les autres. Dans cet objectif de mieux communiquer, d'être à l'affût des tensions, des insatisfactions des artistes, il faut être présent. Ce qui n'était pas le cas dans la résidence de Barcelone.

Pour plusieurs, il n'y a pas eu assez d'échanges de création durant le processus et celui-ci n'a pas été assez collectif. Un artiste nous dit : « ... comment tout ce potentiel créatif n'est pas utilisé à fond..." et que "... peu sort de la ligne créative... ». (Entretien B-2, notre traduction). Il aurait fallu communiquer donc avant le projet sur les enjeux de création dans un temps aussi court. Il est peut-être utopique de présenter le projet comme une rencontre de création collective puisque bien des choses sont préparées soit avant, soit utilisé telles quelles, nous pensons entre autres à certains numéros d'artistes qui sont utilisés sans changer beaucoup de ce qui est présenté en entrevue.

Malgré cela, la plupart des artistes s'entendent pour dire que la rencontre est fructueuse au niveau de leurs apprentissages et de l'impact que le projet aura pour leur réflexion artistique dans l'avenir et sur leur façon de penser la création d'un spectacle. SI le projet Fibonacci permet aux artistes de se reconnaître dans leur art et dans la création de leurs

numéros, c'est un aspect fort important de l'impact du projet sur les individus qui y participent.

4.7 Point de vue des Québécois et Espagnols sur la créativité

Nous vous présentons le point des vue des Québécois et des Espagnols puisque ce sont avec eux que nous avons passé les douze jours à Barcelone, avec eux que nous avons vécu le terrain donc et eu le plus de conversations dans le cadre des entrevues. Il nous était donc plus facile d'avoir une vue d'ensemble avec ces deux groupes culturels et de ces deux groupes ressort des informations intéressantes à une meilleure compréhension de la créativité en fonction du groupe culturel de l'artiste.

4.7.1 Ce qu'en pensent les Québécois

De façon surprenante, les Québécois envisagent le projet Fibonacci au niveau de la créativité de façon positive et seulement qu'un commentaire moins positif à émergé. Aucun point à améliorer n'a été soulevé de leur part. Ce qui n'est pas du tout le cas au niveau des artistes espagnols qui eux sont plus mitigés sur la créativité au sein du projet Fibonacci. Nous ne savons pas ce qui cause cette perception des Québécois. Chose surprenante puisque dans les questions posées, nous en avions cinq sur treize en lien avec la créativité, posées de façon à essayer d'englober le sujet le plus possible. Vous les trouverez en dans la grille d'entretien (revoir le chapitre de méthodologie). Donc, nous aborderons avec les Québécois les points positifs de la créativité dans le cadre du projet Fibonacci et irons plus loin avec les Espagnols en y abordant aussi les points faibles pour terminer avec une analyse plus approfondit du processus créatif à travers le projet Fibonacci, les deux groupes confondus en utilisant pour ce faire, les documents de travail de Fibonacci (Pres_Fibo (V3)) présentés en Annexe A, les données des entrevues ainsi que notre observation terrain.

Donc, nous pouvons constater à travers les réponses des artistes québécois que la création est importante dans la vie de l'artiste et qu'elle permet aux émotions de s'exprimer. Ces émotions qui ressortent sur scène dans les différents numéros et qui dénote une force intérieure de la part des artiste ainsi qu'une belle spontanéité permettant de faire en

sortent qu'à « ...la première les choses se mettent en place. » (Entretien B-1) Cette créativité est un plaisir avant tout pour les artistes mais pour que la créativité puisse émerger, il faut une certaine liberté et cette liberté est présente selon les artistes québécois dans le projet Fibonacci puisqu'il y a plusieurs réponses qui sous-tendent cette affirmation. Par exemple, l'artiste B-3 nous dit « ...la liberté engendre la créativité et la créativité engendre la liberté. » Lorsque les artistes parlent de création commune et que le projet permet l'amplification du pouvoir de création, cela dénote un certain laissé aller de la part de la direction artistique afin que les artistes puissent faire émerger cette créativité. Mais il faut aussi que les artistes aient envie de partager, qu'ils puissent s'inspirer des autres afin de créer quelque chose qui permet à plusieurs « ...d'aller plus loin dans ta recherche artistique. » (Entretien Qc-1). Pour ce faire, il faut une bonne participation de la part de tous et une certaine ouverture à essayer des choses nouvelles. « ...tous le monde est partie avec l'idée d'être vraiment généreux dans les improvisations...» (Entretien Qc-4). C'est probablement ce qui fait le succès du projet puisque ces improvisations sont à la base de tout le processus de création et il encourage les artistes à pousser plus loi leur propre recherche artistique.

4.7.2 Ce qu'en pensent les Espagnols

Pour les Espagnols, la créativité et son processus au travers la rencontre de création n'est pas aussi présente que ce que le projet en laissait paraître dans sa forme présenté en amont de la rencontre. Nous pourrions dire que la plupart des artistes espagnols ont des commentaires plus nuancés que les québécois par rapport au processus créatif et moins positif. Bien qu'ils ont eu la possibilité de créer de nouveaux enchaînements, chorégraphies et mouvements, il n'y avait pas « ...de liberté pur, nous l'avions à travers un cadre. » (Entretien B-5, notre traduction) ce qui fait que pour certains artistes, cette créativité n'était pas vraiment libre ce qui fait que ce « ...potentiel créatif n'est pas utilisé à fond.» (Entretien B-5, notre traduction). Puisque ce processus créatif était structuré et limité, selon certains artistes, cela ne permettait pas de faire ressortir leur créativité et que « ...ce perd ainsi la force de l'idée.» (Entretien B-5, notre traduction).

Cette idée qui veut que l'expérience soit une rencontre de création collective rend tout de même par la force du temps, l'expérience plus technique et un peu vide selon certains artistes et il y aurait à gagner de travailler en synergie avec les musiciens afin d'intégrer la musique dès le début de la création des numéros, ce que nous disent aussi les Québécois. Par contre, la plupart des artistes s'entendent pour dire que le travail de groupe fait ressortir les idées, la créativité des artistes et que l'idée de mélanger dans un même spectacle le cirque, le chant, la musique, la danse, etc. est porteuse de créativité. Cette créativité ressort surtout lors de la première semaine ou il y a l'improvisation mais aussi lors des échanges entre les cultures. « Échanger entre les différentes cultures peut aider au développement de la créativité. » (Entretien Qc-4) car les émotions partagées sont les mêmes et chaque artiste avait une « ... ouverture à essayer de nouvelles choses.» (Entretien Qc-4)

La créativité est donc un aspect important de la rencontre de Fibonacci mais aussi, cette rencontre sous le signe de la diversité culturelle teinte le fonctionnement de chacune de ces rencontres. Bien qu'elles aient tous une même base, l'influence du pays rencontré vient teinter les façons de faire et influence le groupe quant à la façon de se rencontrer. Nous avons pu le constater entre autre dans l'histoire de l'artiste québécois qui ayant vécu chacune des rencontres nous parlait des différentes façons d'aborder le projet selon la culture rencontrée. Donc, cette diversité culturelle qui lors de la rencontre influence le groupe, les numéros de groupe mais aussi, les costumes et comment les artistes abordent le travail. Cette diversité culturelle donc, qui influence la créativité, de manière très subtile au début mais qui teinte les perceptions des artistes par la suite et qui permet de voir les choses autrement par la suite donc, qui à moyen terme pourrait probablement changer de façon plus importante le processus créatif de chacun des artiste si le projet se poursuivait sur une plus longue période. En trois semaines, on ne peut pas vraiment changer nos façons de faire, le temps court qui oblige les artistes à être créatif rapidement ne permet pas vraiment de revoir le processus créatif des artistes.

CHAPITRE 5. DISCUSSION FINALE ET CONCLUSION

Dans le cadre de cette recherche, nous voulions démontrer que la rencontre interculturelle pouvait avoir une influence sur l'émergence de la créativité. Le projet Fibonacci rassemble les sujets qui nous intéressaient pour notre étude soit la gestion en contexte interculturel, la gestion de la créativité et le milieu des arts du cirque. Démontrer qu'une rencontre de création dans un contexte interculturel pouvait avoir un impact sur le développement de la créativité a peu été tenté jusqu'à présent, mais nous pensons que l'analyse qui résulte de cette recherche permet de jeter un éclairage nouveau sur le sujet.

Il nous est par contre difficile de démontrer clairement que la rencontre interculturelle influence l'émergence de la créativité, car nous n'avions pas prévu lors de l'ébauche de notre questionnaire que la culture circassienne viendrait prendre une aussi grande importance dans la rencontre interculturelle. Cette culture, qui semble similaire à la culture de métier présentée par Sylvie Chevrier dans plusieurs de ses recherches, permet selon nous de faciliter la rencontre interculturelle puisque les artistes ont un langage et des intérêts communs qui les rapprochent même s'ils ne parlent pas tous la même langue. Ce langage facilite la rencontre et permet de travailler ensemble sans avoir à se parler.

Lors de la rencontre à Barcelone, nous avons pu constater que l'échange s'est fait en utilisant les trois langues parlées par les artistes soit l'anglais, le français et l'espagnol, et que la communication était facilitée par le langage technique du cirque qui utilise beaucoup l'anglais pour nommer les mouvements ainsi que par cette compréhension de l'autre facilitée par le langage du corps que détient chacun des artistes. Le langage non verbal par le geste a été fort utilisé lors de la création des numéros, combiné aux noms des mouvements et à un mélange des langues. Par exemple, afin de préparer le numéro d'équilibre, les artistes couchés au sol mimaient l'enchaînement de mouvements afin de le travailler sans s'épuiser pour que les quatre artistes puissent intégrer la chorégraphie avant de se retrouver la tête en bas. De plus, les parties de ce numéro qui se trouvaient à être des déplacements entre les pommeaux d'équilibre se travaillaient debout, par le mélange des langues mais aussi par la démonstration des déplacements afin que les artistes puissent les

intégrer dans la routine. Cette espèce de mime, compris par les autres dû à leurs connaissances du mouvement et du langage du corps, permet de mettre bout à bout les différents tableaux du numéro et de pouvoir créer ce qui sera une partie du spectacle final. Ce qui, à notre avis fait en sorte que cette culture circassienne, plusieurs fois nommée par les artistes, facilite la communication, mais est aidée par le mélange de langues et la compréhension des termes techniques propres au milieu des arts du cirque.

Défiant le but premier du projet Fibonacci qui est de faire se rencontrer les cultures, la culture circassienne vient amoindrir les difficultés qui peuvent survenir lors d'un échange interculturel et permet de mettre de côté la problématique de la langue, du moins lorsque les artistes sont sur scène, que ce soit en improvisation ou en création. L'interaction entre les cultures est à la base même du projet Fibonacci et, selon nous, la rencontre n'est pas suffisamment longue pour que la culture de l'autre soit un élément permettant le développement de la créativité des artistes. Par contre, le fait de travailler avec des artistes de différents horizons permet à ces derniers de découvrir de nouvelles façons d'aborder le processus créatif dont nous avons présenté les différentes étapes en revue de littérature.

Le projet Fibonacci peut permettre aux artistes de vivre ces étapes puisque l'identification de la tâche à accomplir a débuté avec la lecture des documents de préparation reçus avant le début du projet. C'est par la suite, l'étape de préparation entamée, que les artistes ayant pris connaissance du document se sont mis à penser le projet à leur image. Nous dirions que l'étape de la frustration peut varier selon les individus et que certains l'ont probablement vécue avant la résidence de création puisque l'imagination et la créativité ne sont pas toujours au rendez-vous lorsque nous en avons besoin, et que certains artistes l'ont vécue durant la rencontre puisque celle-ci n'a pas répondu aux attentes créatives de chacun. Comme mentionné en revue de littérature, l'environnement social, l'expérience et l'autonomie sont tous des facteurs facilitant le processus créatif. L'incubation, quant à elle, se fait surtout lorsque l'individu a le temps de faire autre chose, donc il est fort possible que la plupart des artistes n'aient pas expérimenté ce temps d'arrêt qui permet à l'inconscient de travailler et l'illumination qui en découle facilite le retour à la phase consciente. C'est probablement pourquoi, la plupart des artistes sont restés dans leur zone de confort et que

certains ont présenté les numéros qu'ils présentent ailleurs que dans le cadre de Fibonacci. Est-ce que l'expérience ici ne jouerait pas en faveur des artistes plus expérimentés? La question se pose puisque nous avons remarqué que le cadre du projet est plus facilement accepté par les artistes moins expérimentés. De plus, le temps court joue sur le processus de création, car les numéros travaillés expressément pour le projet de Barcelone se sont faits soit en solo ou en groupe. Nous pensons à une des artistes qui s'est blessée au début du projet et qui a dû laisser tomber les numéros de groupe. Cela lui a permis de prendre le temps de travailler de nouveaux numéros, autant au sol que dans les airs qu'en aérien. Les numéros de groupe qui demandaient la participation de l'ensemble des artistes ont aussi vu le jour à Barcelone, ce qui a permis aux artistes de mettre en commun l'ensemble de leurs connaissances et de leur créativité afin de livrer au public des numéros teintés des deux cultures. Nous pensons, entre autres, au numéro qui commence par du chant et des percussions sur le corps, avec seule musique au début, et dans lequel s'intègre, par la suite, la cuillère et la podorythmie qui viennent bonifier le chant des artistes et qui se transforme de la turlute au chant profond du flamenco. Ce numéro change par la suite lorsque deux artistes se lèvent et dansent face à face, une en danse body percussion, l'autre en flamenco. Regard face à face de deux cultures, moment fort du spectacle et de ce que peut faire émerger la rencontre culturelle.

Par rapport à cette rencontre des cultures qui a un impact sur le développement de la créativité chez l'artiste, nous aimerions ici poser un regard différent sur les artistes québécois qui ont fait l'ensemble des projets Fibonacci. Ils ne sont pas légion, mais pour ces artistes, il y a une différence importante à prendre en considération dans le changement que ces rencontres peuvent apporter sur le processus créatif. Ces artistes, bien que n'ayant pas travaillé plus longtemps que les autres à chaque résidence, se retrouvent à accumuler le temps de rencontre dans les différents pays. Ce qui fait qu'ils ont un regard plus approfondi du projet et l'expérience des différentes résidences cumulées leur donne des outils afin d'être à l'aise rapidement dans le concept du projet. Le projet Fibonacci permettant de découvrir l'autre puisque l'humain en est au cœur facilite cette rencontre. Bien que le temps soit court, les artistes qui ont fait l'ensemble des résidences étaient plus convaincus et conscients que les résidences de création avaient un impact sur le

développement de leur créativité. Et non pas parce qu'ils ont été plus aptes à entrer en relation, mais bien parce qu'ils ont pu comparer différentes méthodes de travail, différents styles. Nous ne pensons pas que le projet Fibonacci ait été pensé plus pour les Québécois que pour les autres cultures rencontrées, mais il est certain que les artistes qui font plus d'une résidence développent des atouts que les artistes qui vivent la rencontre pour une première fois n'ont pas. À force d'accumulation des rencontres, il est fort possible que les artistes qui auront vécu l'ensemble de celles-ci aient une vision tout autre de la rencontre culturelle et qu'ils deviennent des leaders naturels dans la création du spectacle.

Ce qui nous amène à repenser aux six étapes du processus créatif que nous avons présentées en revue de littérature qui sont : l'identification du problème ou de la tâche à accomplir, la préparation, la frustration, l'incubation, l'illumination et la vérification. Selon nous, les artistes québécois qui reprennent plusieurs fois le processus de Fibonacci ont le temps de vivre les différentes étapes du processus créatif. Ce qui est moins le cas des autres cultures, car bien que depuis Barcelone il y ait une plus grande préparation avant la rencontre (et cela aidera sûrement la rencontre lors des futures résidences), le temps d'incubation est court et les artistes doivent vite se mettre à créer.

Le temps de vérification se fait selon-nous au retour, lorsque le calme revient et que les artistes réalisent ce qu'ils ont appris en trois semaines. Selon l'artiste québécois (Qc-1) « À l'intérieur du projet tu trouves des choses qui sont super trippante, après ca dans ma carrière solo, je suis inspiré par des choses que j'ai déjà trouvé, ces découvertes là appartiennent au projet mais elles m'appartiennent aussi un peu et j'ai le loisir de les utiliser et de les modifier autant que je veux, donc ca amplifie beaucoup mon pouvoir de création en tant qu'artiste solo. » Comme mentionné ci-avant, les étapes du processus créatif ne sont pas nécessairement toutes très bien vécues. Avec le temps aussi court du projet, l'inconscient dont nous parlent les écrits en créativité et dont nous avons discuté en revue de littérature n'est pas une chose que nous pouvons arrêter, et selon nous, cette part d'inconscient continue à travailler tout au long du processus de Fibonacci. Ce qui fait en sorte qu'au retour, lorsque le temps s'y prête, les idées émergent de cet inconscient pour que le conscient puisse reprendre les étapes du processus créatif et utiliser ces données

accumulées lors de la rencontre de création. Ce qui nous laisse croire qu'après les résidences, l'accumulation d'informations émerge et sert aux artistes lors de leurs créations futures. Par conséquent, le projet Fibonacci permet selon nous de repartir de ces rencontres avec des idées créatives nouvelles qui permettent de mousser leurs créations par la suite.

Encourager l'émergence de la créativité est un des éléments importants du projet Fibonacci. Selon Brunet (2003, p.8-9), comme présenté en page 69-70 du document actuel, il y aurait six éléments qui encouragent l'émergence de la créativité et le projet Fibonacci en réunit plus d'un. L'autonomie est assez importante dans la réalisation du projet puisque la plupart des artistes utilisent leurs acquis et partagent leurs techniques lors des improvisations et de la création des numéros. Il est certain que dans le cadre du projet Fibonacci, comme dans le cadre de la plupart des projets créatifs, il y a un chef de projet qu'il soit nommé ainsi ou directeur artistique comme dans le cas du présent projet. Ce qui fait que l'autonomie n'est jamais complète car elle est guidée par des objectifs clairs et un temps de réalisation, mais si ce chef de projet est compétent, il devrait encourager l'autonomie des artistes, ce qui selon-nous est le cas dans le cadre de ce projet.

Tout à fait, je ne me suis pas sentie brimée, j'ai senti, qu'il y avait une forte direction, que le projet est vraiment dirigé par Samuel, mais je le savais donc, ce n'était pas une grosse surprise. Je pense que si tu as deux semaines pour faire de la création et faire un spectacle, tu ne peux pas donner carte blanche à tout le monde et qu'à la moindre décision tout le monde puisse avoir son mot à dire. Mais même si Sam et Sergio ont mis des barrières, des paramètres, je ne me suis pas sentie brimée là-dedans, c'est le temps surtout qui l'était beaucoup plus que les paramètres de création. Je suis venue travailler au service de quelqu'un, je me fais quand même engager par le projet Fibonacci qui est dirigé par le directeur artistique et le chorégraphe et une fois que la décision est prise, une fois que c'est passé au vote, moi je vais trouver une façon d'y trouver mon compte. Je suis consciente que les paramètres sont nécessaires en deux semaines. C'est certain que tu as des frustrations à un moment ou à un autre, mais tu passes par-dessus, tu les acceptes et tu continus. (Entretien Qc-4)

Donc, les artistes connaissent les paramètres et y trouvent leur autonomie, leur façon de naviguer à travers. Un autre élément important qui aide la créativité est le défi, toujours selon Brunet (2003, p.8-9), et nous pensons que ce défi est très présent dans le cadre des résidences. Le défi du temps mais aussi le défi de travailler avec des inconnus, de créer avec des horizons culturels différents. De plus, la pression est un élément fort présent lors des

résidences et alimente la créativité. Finalement, au niveau de ces éléments que nous retrouvons dans le cadre du projet, il y a les ressources qui, en quantité suffisante, aident l'émergence de la créativité et c'est le cas avec Fibonacci, car le projet est structuré de façon à offrir des conditions de travail intéressantes aux artistes.

Par contre, le temps est un enjeu maintes fois nommé par les artistes dans le cadre de cette recherche et il est un élément important permettant d'explorer différentes perspectives. Ce qui dans la structure de Fibonacci n'est pas possible puisque le temps n'est que d'un peu plus de deux semaines pour créer puisque la fin de la troisième semaine se passe en représentations. Nous nous questionnons donc sur cette notion de temps. Ne va-t-elle pas à l'encontre de l'objectif de Fibonacci qui est de faire se rencontrer les cultures? Peut-on, en trois semaines, développer suffisamment de connaissances de l'autre pour que la rencontre permette un changement dans les pratiques des artistes ou reste-t-on dans ce que nous connaissons? Cette culture du cirque, dans le fond, ne sert-elle pas le projet en facilitant la rencontre des artistes entre eux? Nous pensons que oui et que sans cette culture du cirque, il ne pourrait y avoir un résultat similaire à la fin des trois semaines.

Par conséquent, cette culture du cirque serait la base de la communication entre les artistes et ce langage commun leur permettrait de se comprendre afin d'arriver à un résultat professionnel après si peu de temps. Ensuite, pour reprendre les éléments de Brunet (2003, p.8-9) comme mentionné en début de discussion, nous dirions que les éléments d'encouragement et de reconnaissance sont moins présents de la part de l'équipe de direction du projet, et que les artistes trouvent leur encouragement dans la rencontre et dans l'avancement des numéros. En outre, en termes de reconnaissance, il y a un travail important à faire de la part du projet puisque selon l'artiste B-1;

Il faudrait traiter les artistes québécois et espagnols de la même façon. On doit payer la nourriture, s'organiser avec le transport. Toutes les petites choses comme ça. Ce n'est pas beaucoup, je n'aurais pas fait mieux que ça, mais tout de même. Du coté espagnol l'administration c'est un peu bordélique, c'est Carmina qui fait tout et elle n'est même pas nommé, son nom n'est pas dans le programme. Julia non plus, quand même Carmina et Julia, sans eux le projet ne serait pas ce qu'il serait. Ce n'est pas cool et ça ne coûte rien. Une liste pour dire merci, ce serait facile et ça ferait plaisir.

Donc, les neufs éléments présentés ne se trouvent pas tous présents dans le cadre du projet Fibonacci (nous ne parlons pas ici des caractéristiques organisationnelles car, selonnous, cela ne se prête pas dans le cadre de cette structure) et les éléments qui ne sont pas présents nous amènent à nous questionner sur l'aspect de la gestion d'équipe.

Nous pensons que les méthodes de gestion des équipes devraient s'adapter un peu plus aux différences culturelles afin de mieux intégrer les méthodes de travail à l'horaire ainsi que la façon de faire à celle de la dynamique locale. Nous pensons que l'adaptation des horaires s'est bien faite au Nunavut puisqu'elles ont été adaptées aux horaires de travail des Inuits, mais que la structure de travail n'était pas adaptée car les Inuits ne se perdent dans les grands concepts théoriques. Il aurait donc fallu peut-être simplifier les rencontres explicatives afin de mettre plus de temps sur le travail physique ou créatif. Toutefois, cela doit se faire en collaboration avec l'équipe locale ce qui demande une coordination plus importante avant l'arrivée des artistes sur le terrain. Cette collaboration doit émaner de la direction de Fibonacci qui peut décider de travailler les choses de façon à ce qu'il n'y ait pas beaucoup d'impondérables, en respectant l'horaire et la structure préétablis, ou encore d'ajuster l'horaire et la structure en fonction de la réalité des hôtes du projet. Nous ne pouvons dire si cela est pertinent ou non, mais nous pouvons penser que dans le cadre de la rencontre avec les Inuits par exemple, l'ajustement de l'horaire a été gagnant lors du projet, et pour avoir été présentes à la rencontre de Barcelone et avoir pu constater que les artistes espagnols étaient plus enclins à la sieste de l'après-midi que les Québécois, il y aurait peut-être eu quelque chose à faire à ce niveau-là.

Par conséquent, nous pensons que la rencontre interculturelle peut être un élément important à prendre en considération lors de la création de projet, mais que l'objectif derrière le projet Fibonacci qui est de faire se rencontrer les cultures n'est pas nécessairement atteint comme le voudrait le projet de prime abord. Et ce, surtout dû au fait que la rencontre de création se fait sur un aussi court laps de temps. Ce court laps de temps n'est pas mauvais en soi car il permet de travailler dans l'urgence, ce qui fait que les

artistes sont sur le qui-vive et créatifs, mais ne permet pas d'aller beaucoup en profondeur dans la rencontre interculturelle.

Finalement, il y aurait encore plusieurs éléments à étudier pour avoir un portrait global des différents enjeux et facteurs qui influencent un projet comme celui de Fibonacci. Premièrement, la culture inuit en lien avec les principes de gestion et de relations interculturelles est peu étudiée et nous pensons qu'un grand travail de recherche serait à faire à ce niveau-là afin de mieux comprendre les différentes facettes de cette culture. Deuxièmement, quant à l'influence du multiculturalisme sur le développement de la créativité, il y a peu de littérature sur laquelle nous pouvons baser nos réflexions. C'est un champ de recherche fort intéressant qui mérite d'être approfondi dans un avenir rapproché puisque la créativité dans des contextes interculturels risque d'être en augmentation dans les années à venir. La culture de métier, quant à elle, a une revue de littérature intéressante mais rien en lien avec les cultures de métiers plus artistiques. Les milieux de la gestion ont tendance à étudier des métiers disons plus traditionnels, ce qui fait qu'il y a peu d'écrits sur la culture des métiers artistiques si ce n'est pas du tout. Pour terminer, nous pensons que les débuts de cette recherche pourraient être poussés plus loin puisque de la recherche qui combine relation interculturelle et créativité, nous n'en avons pas vu beaucoup au moment de faire la nôtre et il serait fort intéressant de pouvoir approfondir le sujet.

La gestion de la créativité en contexte interculturel nous a permis de découvrir un projet fort prometteur qu'est celui de Fibonacci, et de vivre une expérience terrain à Barcelone qui fut des plus intéressantes autant au niveau humain que culturel. Ce projet permet à plusieurs artistes de se rencontrer dans un cadre de travail qui permet l'innovation, la création et le dépassement de soi. Donc, au-delà des aspects à bonifier, il y a, avec ce projet, un aspect fort important à ne pas oublier qui teinte l'ensemble des rencontres soit celui de la rencontre entre artistes. Cette rencontre qui se veut porteuse de créativité, d'échanges et de rencontres interculturelles. Nous pensons que le projet Fibonacci en soi est une réussite en termes de projet créatif, de projet humain et qu'il y a encore de belles rencontres à venir dans un esprit de collaboration et de développement artistique.

ANNEXE

Annexe A:





Les 7 doigts de la main – 3506 laval – H2X 3C8 – Montréal www.7doigts.com/ info@7doigts.com/

Index

Considerations

Since the 1970's circus has greatly evolved. From a traditional spectacle, focusing on the sensationalism of death-defying acrobatics and exotic creatures, emerged a movement of contemporary circus based on the fusion of traditional techniques with other performing art forms and new technologies. This worldwide movement has not only allowed circus to develop as a contemporary art form but has given birth to many professional schools, performing spaces and creation companies.

There are now national circus schools on each of the five major continents ensuring public access to a circus formation. The Canadian giant *Cirque du Soleil* presents its 15 shows simultaneously for a total of almost 10 million spectators every year. There are more than 300 "nouveau cirque" companies in France. From African deserts to Brazilian favelas social circus initiatives are working to help the misfortuned youth regain hope and self-confidence. Now, more than ever, circus appears as a universal art form with an unmatched popularity that gives it the potential to reach the widest audiences.

While some countries are leading this contemporary movement and others are still in the early beginnings of the circus revolution, it is the avant-garde propositions of independent companies and their personal and authentic forms of circus that are opening new horizons for the evolution of the circus arts.

The following project brings together such companies and artists.

Antecedents

The Fibonacci Project is an initiative of the Canadian circus company Les 7 Doigts de la Main (7DDLM). The name translates literally as "the 7 fingers of the hand" and describes a whole greater than the sum of its parts. Founded in 2002 by 7 former Cirque du Soleil performers, this Montreal based circus collective has presented its 3 creations in world-tours totalizing more than 800 shows and 500 000 spectators. Les 7 Doigts de la Main apply their unique brand of hands-on creativity to all their projects and creations that are, before anything else, expressions of a collective human experience.

In the summer of 2005 the Fibonacci project was proposed to the Mexican contemporary circus company *Cirko De Mente* (CDM). From then on both companies started the long and arduous process to raise the funds and organize the logistics necessary to realize the first creation residency that would officially launch the project nearly 2 years later.

In 2007, with the support of the Quebec government, Conaculta-Fonca-Cenart (Mexican arts concil), *Cirque du Soleil*, ARTV, and other Mexican sponsors, this first creation residency was held from January 29th to February 11th at the *Centro National de las Artes* in Mexico City. The residency, set as an interdisciplinary creation laboratory, brought together four musicians, four dancers, eight circus performers, two video artists, two documentary film-makers, a choreographer, a lighting designer, a costume designer and a set designer. Each collaborator had his own voice in the collective process and the resulting "work in progress", a ninety-minute show, was presented three times to sold-out audiences and received rave reviews. A one-hour "making of" television documentary was realized during the residency and broadcasted in August 2007 on the Canadian cultural channel ARTV.

Continuity

The overwhelming success of the creation residency in Mexico not only proved the feasibility of the Fibonacci Project but also confirmed the social and artistic pertinence of its concept. In its entirety, the Fibonacci Project

contemplates the realisation of a series of creation residencies in different countries (2007-2009) and, after this first phase, the presentation of a mature version of the show in each of the partnering countries followed by a world tour (2009-2010). Following those guidelines the next phase is now in development with the collaboration of a third company, Artcirq (AC), an arctic circus based in Igloolik (Nunavut, Canada).

In October 2007, upon an invitation from Artcirq and with the support from UNESCO, el Comité Regional Norte, the Forum Universal de las Culturas Monterrey 2007 and ISUMA productions, 7DDLM and CDM realized a first collaboration with the artists of Artcirq at the XVII Feria International del Libro de Monterrey (Mexico).

In 2008 three creation residencies are planned in collaboration with CDM and AC; one in Igloolik and in Iqaluit for the Alianait summer festival (Nunavut, Canada), one at the TOHU in Montreal (Québec, Canada) and one at the CENART in Mexico City (Mexico). Each of those residencies will culminate with a series of public performances of the Fibonacci Project "work in progress".

At this moment the project is being introduced to eventual partners and collaborations are being developed with other countries for the creation residencies of 2009.

Social impact

It is our strong belief that bridging cultures through art is a meaningful way to preserve and promote cultural identity, peace, artistic development and intercultural dialogue.

The intercultural exchanges inherent to the Fibonacci Project will have significant impacts not only internationally but also within each country. The concept of the show, which gives total freedom of expression to each artist, brings forward questions of individual and cultural identity, all in a context of international collaboration. The collaboration with Canadian Inuit artists, for instance, allows not only those from foreign countries but also people from Montreal to discover their reality and find out about a culture they know very little of. Beyond the audience that will have the chance to see the presentations of the "work in progress" at the end of each residency, a series of television documentaries on each of the residencies will also further the visibility of the project and allow more people to benefit from the experience.

The Fibonacci Project creates occasions for artists that would normally not collaborate together to meet and work together for a few weeks; their collaboration may then extend beyond the duration of the project. In that way, the project encourages the artistic links between different countries and different art forms.

Though Canada is among the world leaders in the development of the circus arts, this project will not only stimulate the evolution of contemporary circus in each of the collaborating countries but will also open our own views and propositions to the influence of foreign creators.

Contrary to most touring shows, the Fibonacci Project involves local performers, artists and creators and therefore has a direct impact on the local artistic community. During each residency, workshops and other activities are organized with local circus organisations. The experience of Artcirq in Igloolik, who began offering new alternatives of life by giving circus training to the youth of an isolated region struggling with high suicide rates, is not only moving but also presents a great example of how art has the real capacity to transform the living conditions of people in any part of the world. By sharing its creative process with local communities, the Fibonacci Project stimulates creativity and artistic expression and can help provide alternatives to young people dealing with difficult social situations.

Finally, we are convinced that circus as a universal art form is a powerful medium of expression that transcends language barriers while remaining accessible to everybody, without elitists restrictions. In a global context, where very often political, economic and diplomatic communications are blocked or inefficient, the Fibonacci Project uses artistic communication as an alternative channel for intercultural dialogue and understanding.

THE FIBONACCI PROJECT

The Fibonacci Project is an ambitious dream of international collaboration driven by the belief that through art we can build bridges between cultures, contribute to the expansion of human consciousness and promote a greater sense of solidarity. The objective of the project is the creation of a multidisciplinary show based on collaborations between artists from different art forms and cultures with the idea of celebrating one of human kind's greatest and most universal powers: creativity.

The project's name refers to the famous Fibonacci sequence discovered by

Italian mathematician Leonardo Fibonacci around 800 years ago.

$$\{0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, \ldots\}$$

This sequence, which produces the Golden Number (also referred to as the Divine Proportion), is the underlying inspiration of the whole project. It is a symbol for the organic way in which life organises itself naturally to create harmony and beauty out of opposing energies. The collective process that leads to the creation of the show draws its inspiration from this principle. Individual ideas, opinions and visions come together with the common desire to create an ideal show, one nobody could ever imagine alone.

The Fibonacci Project is a "work in progress". It will be realized through a series of co-productions and creation residencies in different countries around the world. It aims towards the creation of a show in constant evolution -- some permanent elements, some elements created in collaboration with local artists in each of the hosting countries. In this way, the creative process itself represents the objective of the project and the spirit of the show. The process is based on the encounter between different art forms (ranging from circus to visual art, dance, theatre, music and cinema), but above all, on the dialogue between artists from different cultures in an attempt to contemplate, through different sensibilities and perspectives, the common denominators of the human consciousness.

With its rich and interesting creative process (different cultures, different art forms, individual and collective dynamics, limited amount of time, etc.), one of the key concepts of the Fibonacci Project is to share this process with the public. The show itself is conceived to include a sort of "live making-of" allowing the audience to witness the creative process of the performers. Beyond the presentation of a show, the Fibonacci Project also finds its accomplishment by developing a television series on the "making-of" of the whole project. This series will be made of "reality- documentaries" realized around the world in each of the countries hosting a creation residency. Through the encounters of the traveling performers with the local artists and their culture, the series will focus on the collaboration process and the quest of an ideal show. To ensure multiple perspectives on this multicultural experience, the series will be the product of a collaboration between a touring documentary film- maker and local ones recruited in each of the visited countries.

THE SHOW (concepts and basic ingredients)

More than a show, the Fibonacci Project aims to create an event that will be a complete and surprising experience for the audience, from beginning to end, by changing the usual relation they have with the performing space, the performers and the performance.

Central themes:

- Creativity and process
- Human relations and identity (individual / cultural)
- Art, beauty and harmony
- Evolution and development (nature / humanity / technology)
- Science and spirituality

Golden principles:

The show intends to use and illustrate principles derived from the study of the Golden Number and the Fibonacci sequence -- the idea that we, as humans, are included in the universal harmony of forms, and that proportional harmonies, the dynamic union of opposites, and the joining of unity and diversity may be a way to extend that harmony to psychological and social realms as well.

The artists:

While most of the artists are multidisciplinary, several are mainly acrobats, dancers, or actors while some mainly musicians or singers. There is one permanent group made up of artists of different nationalities and one temporary group composed of local artists. The main substance of the show is the performers and their art. Artists, beyond the pleasure experienced in the practice of their art and the pleasure brought to audiences, have the opportunity to express a "voice" in society and maybe influence or inspire the people living in it. Through their art, they bring their individual experiences of life to a more universal level. Through their quests for artistic ideals they symbolize a certain human quest for harmony. Each artist has a voice in this collective process and will bring its own unique flavor to the mix, creating a show enriched by this diversity of artistic expression, a show that not one of them could have imagined alone.

The audience:

The show is always addressed to the local audience. A direct relation with the audience is established using various forms of interaction, at times influencing the outcome of the show.

Levels in the show:

There are two playing levels in the show:

- A) The show itself, which is composed of the creations of the artists (solos, duos, trios as well as some group performances).
- B) The "making-of" the show, presented through live and pre-recorded video images shown on a big screen.

Throughout the show we play with these two levels, at times diving into the show and forgetting the people behind it and at times stepping back to the "making-of" level and revealing the creative process that lead to a scene or will lead to the next.

Circus arts:

Circus arts have a predominant place in the show. While celebrating the virtuosity of the human body, circus pushes the physical language of the performing arts to an extreme, and represents a great universal art form that remains accessible without elitist restrictions. Since its origins, circus has always been a privileged meeting point between different art forms.

Dance:

Dance is used as a common language shared by the artists. It transcends all linguistic barriers to reach the audience.

Music:

The music of the show, live, pre-recorded, acoustic and electronic, is an eclectic blend. Played by musicians from different cultures it also represents another form of universal communication. One musician-composer-director, permanent to the project, collaborates with the local musicians in each country to integrate them into the show. The different musicians will play their own compositions, accompany those of others, and improvise or compose for specific moments of the show.

Voice:

Voice, in theatrical and poetic ways, is used on stage. Interpreted in various languages, the texts, when understood by the audience, allows them to appreciate the depth and subtleties of the spoken language; or in the opposite situation, underlines the limitations of words, as opposed to physical communication.

Video:

Video images, live and pre-recorded, play an important role as a link between the different sections of the show and also as a means of interaction with the audience. Documentary-like images as well as interviews with the artists allow the audience a window into the creative process.

In the show, two people are in charge of the different video elements:

- A) The local documentary film-maker follows the creative process during the residency, filming meetings, trainings, rehearsals and interviews with the artists and collaborators. He is also involved during the show as a live cameraman, sometimes on stage for interviews with the artists or even with the audience.
- B) The video-jockey mixes images of the live camera with the pre-recorded footage. In addition to the pre-recorded "making-of" images he also collaborates with the artists to propose other video artwork as visual complement to specific scenes or acts.

Set design:

The performing venue is stripped down to its barest state. The look is that of a workshop or a warehouse. The idea is to create a 360° performing space where everybody can see/be seen by everybody else at all times. The artists themselves begin by sitting in the audience, creating an ambiguity between the performers and the public. There is no stage entrance, the performers always seem to come from the audience and to return to them.

The central performing space is an elevated stage (minimum size of 7m X 7m and at least 10 cm high). The stage symbolizes the white canvas, the emptiness that precedes any creation. At the beginning of the show, all the props and instruments are laid in order on the floor around the stage, ready to be used like the colors on a painter's palette or the tools in a workshop. The surface of the stage is black and can be used by the artists (and the public) as a blackboard on which to write or draw sketches with white chalk. It is mostly

kept empty as objects and instruments used during the show are brought on when needed and then brought off when they are unnecessary. A large projection screen, as well as other elements (trapezes, rings and other circus apparatuses, plants, flowers, mirrors, different elements of the scenery), is suspended above the stage and brought up or down at a chosen time. Nothing is hidden from the audience. All manipulations of rigging, props and equipment can be seen as an integral part of the show.

Costumes:

The general aesthetic is realistic and contemporary. Unless something specific is necessary for certain scenes, the costumes are made of clothes that could be worn in real life. Inspired by their own style, culture and traditions, the performers are free to choose their performing clothes. The diversity / unity in different scenes is accentuated by the choices of colors and style (formal, casual, traditional...).

Lighting design:

Its composition is done more with light temperatures than with colors and the preference is for simple effects. Archaic and industrial light sources are used in

combination with modern show light fixtures. The light and the performers share a dynamic relation and influence each other.

Multiple perspectives:

By dividing the space and the audience in two halves, by allowing the audience to change seats during the performance, and by using the video to view things from different angles and subjective points of view, the audience experiences multiple perspectives throughout the show.

After-show happening:

The idea is to have the experience of the audience go beyond the duration of the show and allow them to stay within the venue and have the opportunity to meet and exchange with the performers. When possible, an after-show happening is organized, including a music concert from a local band and/or a dance party with live DJs and improvised physical performances. Ideally a bar is set up within the performance space and the audience can stay for the

entire evening.

Choreography:

A guest choreographer will act as a guide and consultant for the local artists in the creation of their acts. He will also be giving dance workshops to all artists and will collaborate in the creation of group pieces for the show.

Artistic direction:

The whole project is a collective creation and is based on collaboration. Each artist and collaborator has a voice in the process and is invited to propose ideas and suggestions. Overall guidance is ensured by the artistic directors of 7DDLM and CDM.

Collaborations

The realization of the Fibonacci Project relies on the development of strategic partnerships. Les 7 Doigts de la Main is the main producer of the project and coordinates each co-production in collaboration with local partners. In each country where a creation residency is held, the implication of local organizations (contemporary circus companies, art presenters, theaters, venues and art centers, circus schools, creation spaces, etc.) is essential in order to:

- Organize and host the workshops of the creation residency
- Co-produce the presentation of the Fibonacci Project (with direct financial contributions and by providing a space for the residency of creation and public performances)
- Support the diplomatic relations, lobbying with local government agencies, local sponsors, local artistic and philanthropic foundations, etc.
- Promote the project locally
- Help develop partnerships with local television networks for the broadcast of the documentaries
- Realize the presentation of the Fibonacci Project "work in progress" performances

Residency activities

The activities planned for each of the creation residencies include:

- Physical training (individual and in group)
- Artistic workshops (circus, music, dance, theater, visual art) lead by artists from the permanent group as well as the local collaborators
- Creation laboratory (improvisation and research) to develop the content of the show
- Local excursions (in the city or when possible in the countryside) guided by local artists for all participants to discover and share eachother's reality and culture
- Realization of the documentary (interviews, filming of rehearsals, outdoor excursions)
- Press conference
- Public presentations of the "work in progress"

Residency schedule

Week #1

Where: In the performing space if available or alternatively in a workshop-studio space with proper rigging points

What: Workshops, exchanges and research in circus techniques, music, dance, visual arts (this is also the preferred time for local excursions) Who: The permanent team and the local artists and creative collaborators

Week #2

Where: In the performing space

What: Technical set-up (light, sound, rig, video). Creation of the show – set design, the lighting design, staging and rehearsal. At the end of the week, a press conference can be organized when necessary and possibly 1 to 3 performances of the "work in progress".

Who: The permanent team, the local artists and creative collaborators and the local stage crew

Week #3

Where: In the performing space

What: Presentation of the Fibonacci "work in progress" (up to 8

performances a week)

Who: The permanent team, the local artists and creative collaborators and the

local stage crew

Participating Companies in 2008

Les 7 doigts de la main (www.7fingers.com)

Les 7 doigts de la main translates literally as "the 7 fingers of the hand". It is a twist on a French idiom ("the five fingers of the hand") used to describe distinct, individual parts united tightly, moving in coordination towards one common goal. Here it refers to the 7 directors/ founding members of the company who, by combining their very distinct personalities, talents and experiences, work towards their common artistic goals, functioning with all the dexterity and beautifully awkward coordination of an unconventional and unlikely 7-fingered hand.

The 7 Fingers was founded in Montreal in 2002 by seven seasoned circus performers. Friends who had worked together in such prestigious companies as the Cirque du Soleil, the Cirque Eloize, Wintergarten Variety, Teatro Zinzanni, the Pickle Family Circus and Cirque Knie, or trained together at Montreal's National Circus School, they decided it was time to offer something new to the circus arts scene, to create a circus of an entirely different flavor.

Their initial goal was to bring circus to a human scale. They created their first production, *Loft*, two short months after the official foundation of the company, premiering it at Montreal's *Just for Laugh's* Festival in 2002. They were hailed the surprise hit of the festival, and soon audiences everywhere were charmed by this strikingly human and unprecedented multi- disciplinary approach to circus. Loft rejected the fanciful production qualities of standard circuses for the intimate environment of an artist's loft.

Performed by the founding directors themselves, they wandered about in their underwear, called eachother by their real names and greeted the audience one by one through this eclectic loft's refrigerator door. All the while mixing such diverse forms as acrobatics, avant- garde dance, physical comedy, music, song, spoken word, interactive video-projections, and live DJ-ing, the result was a brand-new type of show.

In 2006 the 7 Fingers created their second production, *Traces*. From eclectic loft to eclectic bunker, the show upheld many of the guiding principles of the 7 Finger collaborative process, as well as this continued human and multi-disciplinary approach. However this time the 7 Fingers chose to feature on stage 5 young artists fresh out of circus school, all in their early twenties, mixing classic acrobatics with such street forms as skateboard, basketball, and *parcours*. The result was the same intimate circus experience yet with a more urban flavor, as these young artists exploded onto the stage with a renewed dynamic energy.

In February 2007 they launched the Fibonacci Project, a « work in progress » creation based on multicultural collaborations, with a first creation residency held in Mexico City in partnership with Cirko De Mente. In July 2007, the 7 Fingers premieried an allnew creation entitled La Vie for an extended run in New York City's famous Spiegeltent, set up at the Fulton Fish Market. This show not only marked the 7 Fingers first appearance in New York, but also featured once again the original founding members, uniting this seven-fingered hand on stage in a completely new context.

With now 5 years of existence, and 3 shows touring, Les 7 Doigts de la Main apply their unique brand of hands-on creativity to all ventures.

Cirko De Mente (www.cirkodemente.com.mx)

Based in Mexcio city, *Cirko De Mente* is a contemporary circus company founded by Andrea Pelaez and Leonardo Costantini in 2004. Since their beginning in the circus arts, the two founders have traveled to countries like Argentina, Brazil, Canada, Cuba, Germany, Spain, Greece and France, to pursue their formation and enrich their experience of contemporary circus. Both of the founders appear regularly in numerous festivals and international circus conventions.

In Mexico, Cirko De Mente has presented major productions at the Zocalo Square in Mexico City (2004, 2005 and 2006), in the International Festival of Cinema of Guadalajara (2004 and 2005), in the International Festival of Street Theater of Zacatecas (2005 and 2006) and in the First Encounter of Young Circus in the Atayde Brothers Circus 2005.

They have appeared on some of the most important stages in México like the Teatro de las Artes – CENART, Theater Raúl Flores Canelo, Theater Jiménez Rueda, Black Box ENDCC, Theater of the Dance, Forum Sister Juana Ines de la Cruz of the University Cultural Center, the Old School of San Ildefonso, the Space Escultórico UNAM, the Cultural Poliforum Siquieros, the University of the Claustro de Sor Juana, Museum of Modern Art, National Museum of Art, among others.

They received on two occasions scholarship art grants from CONACULTA /CENART and have given several workshops of circus art in cultural centers and schools like House of the Theater, University Center of Theater UNAM and the National Center of the Arts. At the moment they are developing the project Center of Creation, Formation and Documentation of Circus Arts in the Karpa de Mente, located in the Museum Diego Riviera Anahuacalli, where they give courses, workshops and performances of contemporary circus. Cirko De Mente receives support from the FONCA, the University Center of Theater, the Direction of Cultural Diffusion UNAM and the Museum Diego Rviera Anahuacalli.

In 2005 Cirko De Mente organized the First Convention of Circus in Mexico, with support of international institutions as En Piste and OQAJ from Québec, Canada. Since then the company participated in the two following editions of this convention (www.cirkonvencionmexikana.com).

In 2007, in collaboration with the Canadian circus company Les 7 Doigts de la Main, they realized the first creation residency of The Fibonacci Project in Mexico City. In 2008 Cirko De Mente will continue its collaboration with Les 7 Doigts de la Main and participate in three creation residencies for the Fibonacci Project in Mexico City, in Igloolik (Nunavut), Canada and in Montreal (Quebec), Canada.

Artcirq (www.artcirq.org)

The Artcirq Inuit Performance Collective is based in Igloolik, Nunavut, a remote Inuit community in Canada's Eastern Arctic. Following the tragic youth suicides in the summer of 1998, Guillaume Saladin (acrobat, musician, actor) and Lucy Uyarak (actor, throat-singer, dancer) established the collective with the goal of providing Inuit youth a vehicle for creative expression through theatre, performance, and circus arts that maintain strong links to Inuit traditions and performance styles.

The goals and objectives of the Artcirq collective are to:

- integrate the roots of traditional Inuit performance culture (acrobatics, juggling, clowning) with the aesthetic techniques of modern circus and theatre;
- give young Inuit access to universal vehicles of creativity and communication offered by the performing arts;
- bridge the gap between the different generations and cultures;
- promote spiritual and physical self-expression while enhancing the selfesteem of participants;
- deliver orientation workshops on circus and performing arts in the village of Igloolik;
- develop and present live performances developed by the young people of the village and guests professional worldwide recognized artists such as Karine Delzors, Stefan Webfer, Yamoussa Bangoura, Kryzysztof Soroczynski to name a few;
- document the whole experience on video to share with others through television, video and new media works;
- cooperate with local youth groups in Igloolik to increase communication tools available to youth, which are often limited due to lack of resources, in order to prevent suicide and promote social wellness;
- Increase awareness on global environmental issues generally, and on Arctic's climate warming specifically;

Guillaume Saladin and Lucy Urayak lead the Artcirq Inuit Performance Collective as its co- founders and co-artistic directors. Artcirq members are Solomon Uyarasuk, Jacky Qrunnut, Joey Ammaq, Jennifer Attagutsiak, Nikita Ungalak, Toby Otak, Bruce Haulli and Terry Uyarak (Secretary-Treasurer). The members of the board are Derek Aqqiaquq, Leah Angutimarik, Jacky Qrunnut, Terry Uyarak, Guillaume Saladin, Bruce Haulli and Lucy Tulugarjuk.

Artcirq was incorporated as a non-profit organization in Nunavut on January 3, 2007 and continues to serve the community of Igloolik through its innovative arts-based social projects.

The Collective begun as the *Inuusiq* (Life) Youth Drama Group in November 1999 with the help of Igloolik Isuma Productions Inc. and Cirque Éloize. They developed two live performances and shot the documentary film *Artcirq* – presented at the Terres en Vues/Land In-Sights First Peoples' Festival (Montreal) in 2001. In the following years, collaborations with Cirque Éloize and Ecole de Cirque de Verdun (Montreal) helped train Artcirq members in circus arts allowing the collective to deliver circus workshops to Igloolik youth. With a Canada Council Inter-Arts Grant (2004-2005), the *Kaujjagjjuk* show was developed and disseminated on NITV¹. In 2006, Artcirq presented its signature show *Oaraya* to the Baffin Regional Youth Committee for an audience of 400 people. These successes have garnered invitations to perform in other Nunavut and Nunavik communities, Dublin and Montreal.

¹ Nunavut Independent Television Network

In 2007, a new version of Oaraya was created and presented in Igloolik, Montreal, Povurgnittuk, Iqaluit (Alianait festival), and Monterrey (Mexico), where Artcirq, in collaboration with UNESCO, organized live performances, circus workshops, Inuit games, presented Artcirq's short films and collaborated in the Fibonacci Laboratory, along with The 7 Fingers of the Hand (Montreal) and Cirko Dementes (Mexico).

Through festival participation, live performances, touring, internet and television, Artcirq's works have been made widely available in Igloolik, across Canada and in various cities in the world extending its impact and facilitating intercultural exchanges.

Artcirq plays an integral role in developing evocative hybrid forms of Inuit artistic practices that have earned positive recognition in Canada and abroad. Through its projects, the Collective facilitates a space for youth in Igloolik to research, create and produce works that express their realities as well as develop skills to spearhead their own projects.

Time frame and work plan for 2008

Residency # 1 (Igloolik and Igaluit, Canada) May 29th to June 22nd

Residency # 2 (Montreal, Canada) June 30th to July 20th

Residency # 3 (Mexico city, Mexico) 3 weeks in November or December

December 2007 - May 2008

Activities:

- Financing campaign (grant and subvention applications, sponsors, etc.)
- Pre-production of the Igloolik and Montreal residencies
- Pre-produciton of the Igloolik and Montreal documentaries
- Booking for plane tickets and lodging facilities
- Development of a local and international promotion campaign for the project
- Research and development of new partnerships for 2009 residencies
- Detailed planification of Igloolik and Montreal residency's schedule

June 2008

Activities:

- Mexico Montreal travel for CDM participants
- Montreal Igloolik travel for CDM and 7DDLM participants
- Creation residency in Igloolik at the Community Hall
- Excursion on the hunting land guided by an Inuit elder
- 1 or 2 public performances of Fibonacci "work in progress" at the Community center
- Igloolik Igaluit travel for all participants
- Technical set-up and rehearsal in Alianait Arts festival's tent (June 19th and 20th)

- 20 minutes performance for opening ceremony of 2008 Alianait Arts festival (June 21st)
- 2 public performances at the 2008 Alianait Arts Festival (June 22nd)
- Filming of all activities for the realization of the documentary on residency #1
- Live broadcasting of some activities of the residency on Isuma tv network
- Igaluit Montreal travel for all participants

Notes:

Igloolik approximate population is 1500.

Residency and performing venue is the Community Hall with capacity of approximately 300 people.

Igaluit approximate population is 6000.

Performing venue is a big festival tent with capacity of 800 people.

July 2008

Activities:

- Arrival of all participants in Montreal
- Excursion out of Montreal (Quebec city and/or country side)
- Creation residency at the TOHU in Montreal
- 3 to 5 public performances of Fibonacci "work in progress" at the TOHU
- Filming of all activities for the realization of the documentary on residency #2

Notes:

Montreal approximate population is 1 500 000.

Residency and performing venue is the TOHU – La Cité des Arts du Cirque with a capacity of 850 people.

August 2008 – October 2008

Activities:

- Financing campaign (grant and subvention applications, sponsors, etc.)
- Post-mortem of the Igloolik and Montreal residencies
- Pre-production of the Mexico residency
- Post-produciton of the Igloolik and Montreal documentaries
- Pre-produciton of the Mexico documentary
- Booking for plane tickets and lodging facilities
- Continuation of local and international promotion campaigns for the project
- Research and development for new partnerships for 2009 residencies
- Detailed planification of Mexico residency's schedule

November or December 2008

Activities:

- Igloolik Montreal travel for AC participants
- Montreal Mexico travel for 7DDLM and AC participants
- Excursion out of Mexico city to some ancient ruins site and outdoor nature
- Creation residency at the CENART in Mexico city
- 8 to 13 public performances of Fibonacci "work in progress" at the CENART
- Filming of all activities for the realization of the documentary on residency #3

Notes:

Mexico city approximate population is 9 000 000.

Residency and performing venue is the Teatro de las Artes at the CENART with a capacity of approximately 275 people (up to 900 if regular frontal configuration is chosen)

Individual participants and collaborators for 2008

Les 7 doigts de la main (artists and collaborators from Québec):

- Samuel Tétreault (project director, artistic co-director for 7DDLM, circus artist)
- Patrick Léonard (artistic co-director for 7DDLM, circus artist)
- Geneviève Drolet (circus artist)
- Dino Giancola (sound engineer, composer, live musician)
- Charmaine Leblanc (musical co-director, composer, live mucician)
- Sandy Silva (dancer, body percussion)
- To be determined (guest choreographer, dancer) (Mtl residency only)
- Marion Bellin (project coordinator)
- Olivier Tétreault (documentary director)
- 3 guest artists (circus) to be determined (Mtl residency only)

Cirko De Mente (artists and collaborators from Mexico):

- Andrea Pelaez (artistic co-director for CDM, circus artist)
- Leonardo Costantini (artistic co-director for CDM, circus artist)
- Victor Zapatero (technical director and light designer)
- Jerildy Bosch (set and costume designer)
- Nicolas Chirokoff (VJ and video conceptor)
- Guillermo Cravioto (circus artist) (Mexico residency only)
- Priscila Solórzano (circus artist) (Mexico residency only)
- Xavier Moreno (circus artist)

- Luca Tresoldi (circus artist) (Mexico residency only)
- Ruyant Gauthier (circus artist) (Mexico residency only)
- Ruby Tagle (guest choreographer, dancer)
- Antonio Salinas (guest choreographer, dancer) (Mexico residency only)
- Pablo Gasca (documentary director) (Mexico residency only)
- Gabriel Bronfam (composer and live musician) (Mexico residency only)

Artcirq (artists and collaborators from Nunavut):

- Guillaume Saladin (artistic co-director for Artcirq, circus artist)
- Lucy Tulugarjuk (artistic co-director for Artcirg, actress, singer)
- Leah Angutimarik (actress, singer, circus artist)
- Solomon Uyarasuk (live musician, circus artist)
- Terry Uyarak (live musician, actor, circus artist)
- 2 guest artists to be determined
- 3 guest artists to be determined (Igloolik residency only)

Possible countries and partners for collaborations in 2008 – 2009

The objective is to realize creation residencies in at least 8 different countries (including Canada and Mexico) before taking the Fibonacci show on a world tour.

CANADA: Igloolik (Artcirq, Isuma productions) / MONTREAL (Tohu) / Banff arts center

MEXICO: Mexico City (Cirko De Mente, CENART, FONCA, CONACULTA) **AUSTRALIA:** Melbourne (Melbourne arts center, NICA, CIRCA, Bambuco, OZ) **SPAIN:** Madrid, Barcelona (cie Al Badulake, circus schools in Madrid and Barcelona) **UK:** London (Roundhouse, The Circus Space, Saddlers Well,

Mimbre, Laban Centre) **SWEDEN:** Stockolm (Cirkus Cikör)

GERMANY: Berlin (National Circus School) **ITALY:** Rome (Festival Metamorphosis) **CHINA:** (David

Bernbaum, Jerry Snell)

TUNISIA: Tunis (National Circus School ENACT)

MORROCO: Rabat-Salé (École de cirque de Rabat-Salé, AMESIP, Académie Fratellini)

FRANCE: Paris, La Rochelle, La Seyne sur Mer (Academie Fratellini, La Villette, Théâtre la Coursive, Festival Janvier dans les Étoiles, Centre culturel Inuit de Paris) **BELGIUM:** Bruxelles (Banquine, ESAC, FEDEC, La fabrique de théâtre-Michel Tanner, M. de la C. de Arlon-Fernand Houdard, M. de la C. de Tournai, Les Halles de Shaerbeck)

COLOMBIA: Bogota, Cali (Festival iber-amricano, Cali circus school)

USA: New York, San Francisco, (SF Circus Center, Pilobolus dance company, Burning man.org, ...)

AFRICA: Tombouktou, Mali (Artcirq, Festival of the desert)

BIBLIOGRAPHIE

7 Doigts de la main. Novembre 2009. Annexe 1 : References, symbolism, inspirations, 14 p.

7 Doigts de la main. Demande de soutien à un projet de coopération dans le cadre du VIe Comité mixte Québec-Catalogne 2010-2012.

7 Doigts de la main. Document de présentation du Projet Fibonacci V3, 21 p.

7 Doigts de la main. Tourbook, 16 p. http://7doigts.com/fr/spectacles/2-fibonacci-project

Adler J. Nancy. 1994. *Comportement organisationnel, une approche multiculturelle*. Les éditions Reynald Goulet inc. 324 p.

Amabile, T.M. 1996, January 5. Creativity and Innovation in Organizations, Harvard Business School, 15 p.

Aoun, Joseph. 2004. *Manager une équipe multiculturelle; Faire de la diversité une clé de la performance.* Édition ESF, collection formation permanente, 199 p.

Babinski, Tony (textes) et Kristian Manchester (direction artistiques). 2004. *Cirque du Soleil, 20 ans sous le soleil.* Éditions Hurtubise HMH, 347 p.

Blais, René et François Pouliot. 2010. *Développer et gérer une équipe de travail*. Presses Inter Universitaires, 2e édition, 216 p.

Boudreault, Valérie. 2004. Mars. *Mouvoir sa pensée et son corps, Le cirque actuel au Québec : À l'interface des émotions*. Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de maîtrise en anthropologie pour l'obtention du grade de maître ès arts, Québec, Faculté des sciences sociales Université Laval.

Brochure de l'UNESCO. 14 sept. 2009. *Le pouvoir de la culture pour le développement*.

Brunet, Johanne. 2003. *La gestion de la créativité dans les industries culturelles.* Séminaire de management culturel. 24 p.

http://www.gestiondesarts.com/media/wysiwyg/documents/Brunet Cr ativit .pdf

Chevrier, Sylvie. 2000. *Le management des équipes interculturelles.* Presses Universitaires de France. 212 p.

Chevrier, Sylvie. 2012. *Gérer des équipes internationales. Tirer parti des rencontres interculturelles dans les organisations*. Presses de l'Université Laval, 222 p.

Cook Jack et Mike Finlayson. Summer 2005. *The impact of cultural diversity on web site design.* S.A.M. Advanced Management Journal, 70, 3 ABI/INFORM Global, 10 p.

Culture pour tous. 13 aôut 2007. *Acrobaties au Nord du Nord.* Article sur ARTCIRQ, http://www.artcirq.org/presse.htm

Deval Philippe. 1993. *Le choc des cultures : Management interculturel et gestion des ressources humaines.* Eska, collection Essais. 206 p.

D'Iribarne Philippe. 1989. *La logique de l'honneur; gestion des entreprises et traditions nationales*. Éditions du Seuil, 279 p.

D'Iribarne, Philippe. 2004. Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique. Management international; Spring 2004; 8, 3; ABI/INFORM GLOBAL

D'Iribarne, Philippe. 2009 « En Chine, entre Guanxi et bureaucratie céleste » *Gérer et comprendre*. Juin 2009; 96; ABI/INFORM GLOBAL p.9

Dupéré, Geneviève. 2006. *Au fil des arts du cirque.* En Piste, le regroupement national des arts du cirque. 3 P

Dupuis, Jean-Pierre. 2008. « L'analyse interculturelle en gestion : décloisonner les approches classiques» dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel; Approches, problématiques, pratiques et plongées.* Presses de l'Université Laval, 472 p.

Dupuis, Jean-Pierre. 2008. « Culture et gestion au Québec : entre culture latine, anglo-saxonne et nordique », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), Gestion en contexte interculturel; Approches, problématiques, pratiques et plongées. Presses de L'Université Laval, Chapitre 01 sur le DVD.

Dupré, Ruth. 2008. Avec la collaboration de Jonathan Deslauriers. *Le « modèle québécois » dans une perspective occidentale.* Revue Gestion, Volume 32, numéro 4, hiver 2008, P.34-44.

Dupuis, Jean-Pierre. 2004. *Problèmes de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne : une voie de sortie*. Management; Spring 2004; 8,3; CBCA Business.

Dupuis, Jean-Pierre. 2013. Coopérer dans les entreprises multiculturelles. Le cas d'entreprises montréalaises, Éditions JFD, 283 p.

Florida, Richard et Jim Goodnight. 2005. *Managing for creativity*. Harvard Business Review, July-August 2005 pp.125-131.

Forette, Dominique. Séances des 7 et 8 juillet 1998. *Les arts de la piste : Une activité fragile entre tradition et innovation.* Journal Officiel de La République Française, Avis et rapports du Conseil économique et social. Mandature 1994-1999; No 15. (Avis du Conseil économique et social sur le rapport présenté par M. Dominique Forette au nom de la section Cadre de vie. Les Éditions des Journaux Officiels), 91p.

Fourmaux, Francine (sous la direction de). 2008. *Les lieux du cirque*. Éditions Le Manuscrit, 253 p.

Gendron, Louise. 15 mai 2002. Comment naissent les idées. L'Actualité, Vol. 27, no8, 23 p.

Goudard, Philippe. 27 juin 2005. *Arts du cirque, Arts du risque; Instabilité et déséquilibre dans et hors la piste.* Thèse présentée et soutenue publiquement par Philippe Goudard, sous la direction de M. le professeur Gérard Lieber, Atelier national de reproduction des thèses, 315 p.

Goudard, Philippe. 2010. Le cirque entre l'élan et la chute; une esthétique du risque. Éditions espace 34, 172 p.

Gwynne, Peter. 2009. *Managing culturally diverse teams*. Research-Technology Management, January february 2009 pp.68-69.

Hofstede, Geert. 1998. *Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management*. Management international review; 38, ABI/INFORM Global Pg.7 (special issue 1998/2, pp.7-26).

Hofstede, Geert. 1993. *Cultural Constraints in management theories*. The Executive; Feb 1993; 7, 1; ABI/INFORM Global p.81.

Jacob, Pascal et Michel Vézina. 2007. *Désir(s) de vertige; 25 ans d'audace*. École nationale de cirque de Montréal. LES 400COUPS, 112 p.

Jané, Jordi y Joan Maria Monguet (Fotografias). Diversos autors (texto). 2012. *El arte del Riesgo, Circo contemporáneo catalán.* Generalitat de Catalunya, Departamento de Cultura. Triangle Postals. 312 p.

Ka-yee Leung, Angela, William W. Maddux, Adam D. Galinsky et Chi-yue Chiu. April 2008. *Multicultural Experience Enhances Creativity.* American Psychologist. Vol. 63, No. 3, 169 –181 p.

Lubbart, Todd I. 2000-2001. *Models of the creative process: Past, Present and Future.*Université René Dsecartes-Paris V, Laboratoire Cognition et Développement. Creativity Research Journal, Vol.13, Nos. 3& 4, pp.295-308

Napier, Nancy K. et Mikael Nilsson. 2006. The development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three case Studies. Creativity and innovation management, Volume 15, Number 3 pp.268-278

Picq, Thierry. 2005. *Manager une équipe de projet; Pilotage-Enjeux-Performance*. DUNOD, 2e édition. 243 p.

Revolle de Cárdenas, Julio (Edicion Escenologica por), Alfonso Morales et Patricia Gola (Dirreccion). 2005. *La Fabulosa historia del circo en México*. El centro de la imagen, CNCA. Colleccion, Numero 29, 426 p.

Simon, Laurent. 2006. *Managing creative projects: An empirical synthesis of activities.* International Journal of Project Management 24, pp.116-126

Schweizer, **Tanja Sophie.** June 2006. *The Psychology of Novelty-Seeking, Creativity and Innovation: Neurocognitive Aspects Within a Work-Psychological Perspective*. Creativity and Innovation Management, Volume 15, Issue 2, pp.164-172

Stradda. 2007. Danemark: besoin d'espaces. Le magazine de la création hors les murs, #4, 64 p.

Thomas, David C. 2002. *The Challenge of Multicultural Work Groups and Teams*, in Essentials of International Management. A cross-cultural perspective, Sage, 319 p.

ARTCIRQ. www.artcirq.org

ARTCIRQ. http://www.artcirq.org/apropos.htm

CNRS France. www.cnrs.fr/aquitaine-limousin/IMG/ppt/PROJET1.ppt

École nationale de cirque de Montréal. www.ecolenationaledecirque.ca

Hofstede, Geert. http://geert-hofstede.com/spain.html, consulté le 26 décembre 2013

Rapport mondial de l'UNESCO. 2009. *Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel.* http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755F.pdf

Wikipedia. http://en.wikipedia.org/wiki/Culture of Spain, consulté le 26 décembre 2013