



W. O. NILSSON

# UN MUR HAUT EN COULEUR

---

L'ART DE  
L'ENGAGEMENT  
AU SANTROPOL  
ROULANT

Un mur haut en couleur © W. O. Nilsson 2003, 2006

Publié par Santropol Roulant  
4050, rue St. Urbain  
Montréal, QC  
H2W 1V3  
**[www.santropolroulant.org](http://www.santropolroulant.org)**

Mise en page et illustration: Todd Stewart  
Traduction de l'anglais vers le français: Julie Lanctôt  
Rédaction: Tana Paddock

La production de ce document est rendu possible avec l'appui de la Fondation de la famille J.W. McConnell

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction	<b>7</b>
En quête d'engagement	<b>11</b>
Par une porte ouverte	<b>15</b>
Du contrat à l'engagement	<b>21</b>
Des rôles aux dons	<b>33</b>
De la routine au rythme	<b>45</b>

De la planification à la présence	<b>53</b>
Des frontières aux rivages	<b>67</b>
Un mur haut en couleur	<b>75</b>
La « désorganisation »	<b>77</b>
La cohérence	<b>81</b>
Comment changer le monde	<b>87</b>
Un murmure sur une montagne	<b>91</b>





*I*l a réparé la chaise. Voilà ce qu'il est important de retenir.

*C'est un soir d'hiver et dans le fouillis et la chaleur du local du Roulant, le travail est presque terminé. La plupart des employés et des bénévoles sont rentrés chez eux. Seules quelques personnes sont occupées à classer de la paperasse ou à retourner du matériel à la cuisine. Au centre de la pièce, une chorale se pratique, ce qui représente bien sûr une certaine absurdité. Que fait une chorale dans un petit organisme de popote roulante? Pourtant ils sont là, une demi-douzaine de chanteurs debout près du divan, s'amusant avec les notes et chantant gaiement.*

*On cogne à la porte et la musique s'arrête. Martin, le directeur de la chorale, va ouvrir et là, sur le pas de la porte, se trouve un homme, épuisé et mouillé par la neige qui tombe. Ses yeux sont vagues et il murmure comme à lui-même : « Je suis fucké, je vais me suicider ». Il répète ces paroles, et d'autres, sa voix éteinte par les histoires confuses et les demi-mots qui sortent de sa bouche. Il est trop épuisé pour demander quoi que ce soit. Il attend tout simplement.*

*Ce n'est pas un endroit pour quelqu'un comme lui. Il n'y a aucun conseiller, travailleur social ou infirmier sur place. Et puis il est tard et le bureau est fermé.*

*Martin hésite, puis lui demande : « Voulez-vous entrer et vous asseoir un moment? »*

*L'homme entre et se laisse tomber sur le divan. Martin lui demande son nom. Appelons-le Claude. Quelqu'un d'autre lui demande s'il a faim. Il répond oui, alors on lui apporte une*

*assiette bien remplie. Claude mange et fixe le plancher devant lui. Il n'y a rien d'autre à faire alors la chorale reprend sa pratique.*

*Pendant un long moment, Claude reste assis sur le divan à écouter la chorale. De temps en temps, il murmure des mots inaudibles, élevant parfois le ton si fort que Martin doit lui demander de rester silencieux. Mais surtout, il écoute. La chorale répète une vieille hymne du Sud des États-Unis appelée « I'll Fly Away. »*

Some bright morning  
When this life is over  
I'll fly away . . .

Par un matin ensoleillé  
Lorsque ma vie sera terminée  
Je m'envolerai...

*Après un moment, Claude devient plus calme. Les notes pleines de mélancolie et d'espoir s'élèvent dans les airs et quelque chose en lui change. Il semble retrouver son corps, sa peau, allant même jusqu'à enlever un des deux pantalons qu'il porte. Il le place sur le divan, à ses côtés.*

*Puis, pendant que la chorale prend une pause, il demande à Martin s'il peut emprunter des outils. Il a remarqué une chaise brisée et abandonnée dans un coin de la pièce. Martin lui donne ce dont il a besoin et Claude s'empare de la chaise, la retournant pour examiner le pied brisé.*

*Peut-être qu'il hésite un peu avant de commencer à travailler. Peut-être qu'il se sent*



*bizarre et rouillé alors qu'il essaie de se rappeler comment offrir quelque chose. Mais la chaise est là, devant lui et elle est brisée. Il commence donc à la réparer.*

*Comment un homme étranglé par la tristesse recommence-t-il à respirer? Qu'est-ce qui le libère du poids lourd et familier qu'il traîne et le pousse à regarder autour de lui pour trouver quelque chose à faire?*

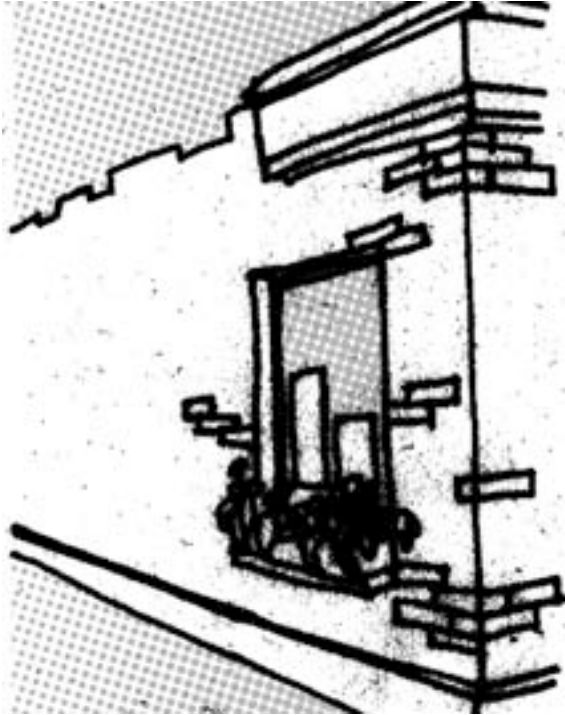
*La chorale a terminé sa pratique. Claude se prépare à partir en même temps que tout le monde. Martin lui rappelle de ne pas oublier son autre pantalon, mais Claude se contente de dire : « Je n'en veux plus ». Il sort dans la neige et la noirceur et personne n'entendra plus jamais parler de lui.*

*Peut-être que Claude se porte mieux aujourd'hui. Mais peut-être que non. Peut-être qu'il traîne toujours le même poids lourd. Cette rencontre n'était après tout rien de bien extraordinaire. C'était sûrement trop simple. Un homme était épuisé et affamé, et on lui a donné du pain et un endroit où se reposer. Mais si ce simple geste, cette petite ouverture vers la lumière avait une importance? Mais si tous les petits gestes avaient de l'importance?*

*Aujourd'hui, en montant les deux petites marches qui mènent à la pièce au fond du bureau, on peut encore voir la chaise. On peut même s'y asseoir. Le pied est solide.*

•





## EN QUÊTE D'ENGAGEMENT

---

**I**l peut être difficile de discuter de ce qui importe le plus au sein d'une organisation. Nous savons que certaines organisations semblent déborder de vie tandis que d'autres paraissent inanimées, voire presque fantomatiques. La plupart se situent au milieu; peut-être pas fantomatiques, mais certainement mécaniques et ennuyantes. Elles s'élèvent devant nos yeux, sévères et imperturbables, se souciant peu de ce qui nous préoccupe vraiment, et il devient difficile de croire que

c'est *nous* qui les avons créées et que nous continuons à les recréer chaque jour.

Cela vaut donc la peine d'essayer de réfléchir à ce que nous pourrions faire différemment et à ce que nous réussissons parfois à faire différemment. Cela vaut la peine de réfléchir aux forces et aux modèles qui mettent de la vie dans ces entités rigides et ritualisées qui semblent gouverner la plus grande partie de nos vies. Je soupçonne qu'il s'agit d'un travail difficile justement parce que de telles forces et de tels modèles, en autant qu'ils soient significatifs, ne peuvent être trouvés là où nous avons l'habitude de regarder. Mais supposons qu'il est possible de dire quelque chose à leur sujet, même si ce quelque chose donnera toujours l'impression d'être inadéquat.

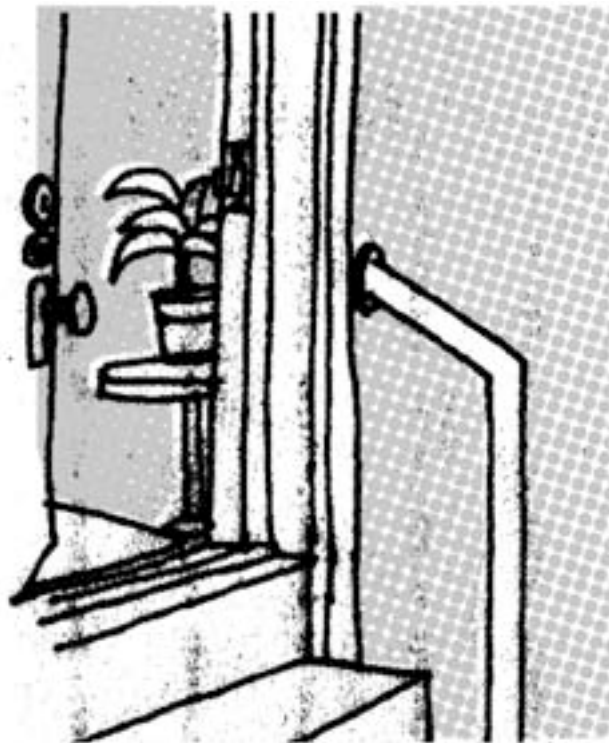
Je commencerai donc avec une hypothèse : il existe un lien entre ces forces et ces modèles et l'*engagement*; un lien avec la nature et la profondeur du rapport qu'entretient une organisation avec son monde intérieur et extérieur. Lorsque des organisations échouent, on leur reproche souvent d'avoir été aveugles face à certaines réalités importantes : les forces culturelles et politiques, les besoins des clients, des employés ou des membres, les changements technologiques. Elles sont alors perçues comme « désengagées » à un ou plusieurs niveaux. Inversement, des organisations qui demeurent dynamiques et réceptives face à leur environnement peuvent être perçues comme profondément engagées. J'aimerais pour l'instant laisser de côté le genre d'engagement fonctionnel qui survient lorsque l'on travaille sur un projet passionnant et techniquement difficile. Il s'agit sans

aucun doute d'une force puissante que l'on peut observer dans de nombreux contextes d'entrepreneuriat, allant des jeunes entreprises de haute technologie établies à Silicon Valley aux mouvements sociaux qui naissent dans les sous-sols d'églises de grandes villes. Je préférerais toutefois plutôt explorer un engagement plus absolu qui, n'étant pas nécessairement permanent, s'avère plus durable et holistique que la simple exaltation liée à une tâche. Ce genre d'engagement comprend des bases morales et sociales profondes. C'est un état d'âme qui donne l'impression d'être intimement lié non seulement à ce que nous faisons, mais à pourquoi nous le faisons, comment nous le faisons et avec qui.

Selon Michael McMaster, l'engagement est une condition humaine naturelle, le processus de communication grâce auquel nous pouvons nous exprimer de façon à permettre la pleine participation des autres pour créer des possibilités : un avenir possible, une nouvelle théorie, une nouvelle fenêtre pour agir<sup>1</sup>. Le terme lui-même peut avoir plusieurs

**IL EXISTE UN LIEN  
ENTRE CES FORCES  
ET CES MODÈLES  
ET L'ENGAGEMENT;  
UN LIEN AVEC LA  
NATURE ET LA  
PROFONDEUR  
DU RAPPORT  
QU'ENTRETIEN  
UNE ORGANISATION  
AVEC SON MONDE  
INTÉRIEUR ET  
EXTÉRIEUR.**

significations. Pour un ou une fiancé(e), un engagement est une *promesse*. Pour une habituée de la scène mondaine, c'est un *rendez-vous*. Pour un ingénieur de chemin de fer, c'est un *lien*. Pour un général, c'est une *bataille*. Toutes ces réalités ont en commun le fait qu'elles impliquent une relation directe, et parfois totale, avec quelqu'un ou quelque chose. La relation n'est peut-être pas toujours agréable, mais elle est toujours intime.



## PAR UNE PORTE OUVERTE

---

**S**ur un coin de rue venteux, à quelques pas d'une des rues les plus passantes de Montréal, qui partage son nom avec un fleuve et un saint et qui se faufile d'un côté à l'autre de l'île, reliant ainsi un groupe hétéroclite de personnes, de boutiques et de quartiers, se trouve un petit organisme à but non lucratif appelé Santropol Roulant. Une brève description suffit pour dépeindre cet organisme de popote roulante vieux de dix ans qui compte une douzaine d'employés permanents et

repose principalement sur un groupe de 200 bénévoles pour préparer et livrer des soupers chauds à quelque 100 clients et ce, cinq jours par semaine. Les employés et les bénévoles sont pour la plupart plutôt jeunes, entre 18 et 35 ans, bien qu'on compte de nombreuses exceptions. Le terme « roulant » fait souvent référence à des bicyclettes, mais il peut aussi parfois s'agir d'autobus, de trains, de voitures et bien sûr de souliers. L'organisme est situé au cœur du Plateau Mont-Royal, mais dessert le centre-ville en entier.

Facile à décrire donc, mais difficile à expliquer. Santropol Roulant est un petit organisme avec de grandes idées. Le programme est assez simple, mais le Roulant est largement reconnu comme une organisation particulièrement engageante. Il a été voté un des organismes de bienfaisance les mieux gérés au Canada par le journal *Globe and Mail* en décembre 2000. Il a également reçu le Prix Peter F. Drucker pour l'innovation sociale dans le secteur des organismes sans but lucratif. Cette reconnaissance découle presque entièrement de la réussite du Roulant à attirer des bénévoles qui font partie d'un groupe d'âge reconnu pour être particulièrement difficile à recruter. Que l'organisme y parvienne en ne faisant aucune publicité et malgré le roulement qui est typiquement associé aux étudiants, aux vagabonds et aux personnes en début de carrière est d'autant plus incroyable. Presque tous les membres du Roulant perçoivent celui-ci comme un endroit où il est amusant de travailler, où il existe un engagement envers le plaisir continu et créatif.

Le Roulant ne se limite toutefois pas à cette simple capacité à maintenir une banque de



bénévoles solide ou à préparer et à livrer des repas avec enthousiasme. Les conversations abordent souvent le changement à grande échelle de certaines habitudes sociales, qu'il s'agisse d'une compréhension nouvelle de la sécurité alimentaire et du soutien communautaire ou de la capacité d'une nouvelle génération à travailler et à évoluer dans le monde de façon différente et plus significative. Voici ce que Vanessa, ancienne directrice de l'organisme, a à dire à ce sujet :

*Le Santropol Roulant adopte un rôle de leader en ce qui concerne la mobilisation des jeunes pour déterminer et aborder les problèmes sociaux importants au sein de leur communauté, créant la capacité à aborder ces problèmes avec confiance, tout en s'amusant. Il est de notre devoir de faire notre travail de façon créative, avec dynamisme et imagination, afin d'atteindre des objectifs comme la création d'aptitudes nouvelles et transférables chez les jeunes et la livraison de repas à des personnes âgées souffrant d'isolement, mais aussi de donner naissance à quelque chose de moins tangible, comme le sentiment de se sentir lié à quelque chose de plus grand que soi-même <sup>2</sup>.*

Santropol Roulant semble être capable de travailler de façon à la fois étendue et intime, et de créer un espace consacré à ce qui préoccupe le plus les gens impliqués dans l'organisme

**SANTROPOL  
ROULANT SEMBLE  
ÊTRE CAPABLE DE  
TRAVAILLER DE FAÇON  
A LA FOIS ÉTENDUE  
ET INTIME, ET DE  
CRÉER UN ESPACE  
CONSACRÉ A CE QUI  
PRÉOCCUPE LE PLUS  
LES GENS IMPLIQUÉS  
DANS L'ORGANISME  
ET LE MONDE DE  
FAÇON GÉNÉRALE.**

et le monde de façon générale. Cet espace est donc à la fois vaste et intime. C'est un petit salon et une grande planète. Un aspect ou un élément de l'organisme permet ou encourage un rapprochement qui est tout aussi humble qu'ambitieux et, au bout du compte, selon moi, très réel.

Loin de moi la notion d'utopie. Santropol Roulant n'est pas parfait. Il a des qualités et des défauts, de bonnes journées et de mauvaises journées. Toutefois, une visite au bureau, une heure dans la cuisine ou une ou deux livraisons et il devient clair que l'organisme n'est pas comme tous les autres. Les gens discutent entre eux chaleureusement et travaillent ensemble rapidement et de façon efficace en faisant peu d'histoires. Ils paraissent dynamiques et liés. Même lorsqu'il y a de la tristesse, de la confusion ou de l'anxiété, le niveau d'engagement et d'humanité demeure élevé. L'endroit semble tout simplement *vivant*. Je n'ai pas réussi à trouver personne ayant été impliquée avec le Roulant pour dire le contraire. L'endroit respire la vie, et j'avais envie de savoir pourquoi.

Ce qui suit constitue donc une tentative pour comprendre ce qui donne naissance au genre d'engagement collectif remarqué au Santropol Roulant. Appelons ça une réflexion ou une méditation; le but est d'expliquer de façon lucide des thèmes et des mots qui nous touchent et nous révèlent des réalités que nous connaissions peut-être déjà, mais que nous avons oublié comment formuler. Le présent document est le résultat de plusieurs mois de conversations et d'observations. Nombreux sont ceux qui y ont contribué grâce à leurs idées et leurs expériences. Certains sont mentionnés dans les pages qui suivent et d'autres non. Il existe toutefois des traces de tous ceux qui m'ont accueilli lors de ma première visite au Roulant. Ceux-là, et de nombreux autres, continuent de m'accueillir et vous accueilleront à votre tour, devriez-vous un jour vous retrouver devant une porte rouge sur la rue Duluth et ressentir le désir de tourner la poignée.

# CINQ THÈMES



## DU CONTRAT À L'ENGAGEMENT

---

*O*n nous souhaite gentiment la bienvenue. Nous sommes 10 ou 12 ce soir, des futurs bénévoles prêts pour leur séance d'orientation. Nous sommes dans la grande pièce commune du Roulant, assis, debout ou accroupis là où il y a de l'espace, formant un genre de cercle.

*C'est une grande pièce, mais avec beaucoup de recoins. Près de la porte se trouve une collection de divans et de chaises rembourrées. Dans certains coins se*

*trouvent les espaces de travail des employés. Au centre trône fièrement une longue table qui sert parfois de lieu de rassemblement et, d'autres fois, d'espace public couvert de crayons, de stylos et de papier. Les hiéroglyphes dans cette pièce ne sont pas difficiles à déchiffrer : ouverture, rythme, imagination. Chaque petit coin peut être un lieu d'invention, un espace où un esprit libre fera un brin de magie avec de la couleur, des formes, du papier, de la silicone, de l'encre, des ciseaux et de la colle. Rien n'est enfermé ou rangé au placard. Littéralement! Les manteaux, les chapeaux et les sacs sont empilés sans façon dans un coin. La pièce semble en fait posséder une douzaine de coins, si cela est possible.*

*Nous sommes détendus, mais à l'écoute. Nous attendons qu'Allison prenne la parole. Elle nous dit d'abord bonjour en anglais et en français, puis nous invite à parler un peu de nous, à notre guise et dans la langue qui nous convient.*

*Nous échangeons donc un peu d'information. Des renseignements sur qui nous sommes, d'où nous venons, ce que nous pensons vouloir. Nous sommes ici pour de nombreuses raisons : nous venons d'arriver en ville, nous désirons apprendre l'anglais ou le français, nous avons du temps de libre, nous voulons donner à la communauté, nous voulons de l'expérience dans le domaine social. Nous sommes ici pour une seule raison : nous voulons nous rapprocher, de nous-mêmes ou des autres, créer des liens, vagues ou précis. Nous demandons, de façon et avec des voix différentes, la possibilité de dépasser nos frontières actuelles, d'entrer, avec ou sans hésitation, en territoire sacré.*

*Chacun parle à son tour, d'un ton nouveau, les voix précédentes continuant de flotter dans les airs pour former un nuage lourd, mais agréable. Bénéficiant de l'appui des autres qui se sont fait entendre avant elle, chaque nouvelle voix vient s'ajouter aux autres pour former un tout.*

*Lorsque nous avons terminé, c'est au tour d'Allison de nous raconter une histoire; celle du Santropol Roulant. Elle commence d'abord par nous parler des deux fondateurs, Keith et Chris. Elle partage leurs expériences avec nous, puis enchaine avec d'autres histoires qui ont contribué à bâtir le Roulant. Elle parle de plaisir, mais aussi de ce que cela représente d'être la seule personne que quelqu'un qui est confiné chez lui pourrait voir ce jour-là ou cette semaine-là. Elle parle de nourriture et de bicyclettes, du travail dans le bureau et dans la cuisine, des déplacements dans les rues de Montréal avec des repas sur le dos et de comment trouver la bonne porte et la bonne personne lors de ces déplacements. Elle parle des longues conversations, des brèves conversations et des silences qui surviennent sur le pas des portes. Elle parle des bonnes choses à dire et des mauvaises choses à dire, qui s'avèrent au fond n'être pas si mauvaises que ça.*

*Qu'attend-on de nous? Pas grand-chose en fait. On ne nous demande pas de nous engager pour un certain nombre de mois ou de quarts de travail par semaine. On ne nous demande pas de répartir notre temps à travers diverses tâches ou de nous spécialiser. On ne nous assigne pas de quarts en particulier. On nous demande simplement d'écrire notre*

*nom sur le tableau des bénévoles lorsque nous le pouvons et là où nous le voulons, ce que nous pouvons faire des heures ou des semaines à l'avance. On ne nous sermonne pas sur le fait de ne pas se présenter pour un quart lorsque nous avons indiqué notre nom. On nous demande simplement de prendre notre tâche au sérieux et de téléphoner si nous avons un empêchement. On nous demande de remplir un document qui sera conservé dans un classeur quelque part et d'indiquer certaines références, au cas où il y aurait un problème. On nous précise toutefois qu'il n'y a jamais eu de problème.*

*On n'attend rien de nous et en même temps on attend tout de nous. On nous demande de partager nos connaissances, qui nous sommes et qui nous voulons être, et de nous engager de façon à la fois limitée et illimitée. On nous demande aussi de partager nos questions, nos idées et nos talents dès que l'occasion se présente.*

*Finalement, on nous fait visiter les lieux. On nous présente les personnes que l'on croise, peu importe qui elles sont. On nous donne un biscuit. Et puis on rentre chez nous.*

•

Qu'est-ce que cela signifie d'entretenir une relation avec une organisation?

Une organisation peut en fait être perçue comme un motif composé de relations, un ensemble de structures ou de forces qui demeurent et définissent les diverses relations



que les gens ont entre eux et avec les ressources du domaine de l'organisme. Mais qu'est-ce que cela signifie d'entretenir une relation avec un « motif de relations »? Lorsque nous travaillons pour une organisation, nous sentons tous, à un certain niveau, qu'en plus de la relation avec notre supérieur ou nos collègues, nous entretenons également une relation avec l'organisation elle-même, qu'elle soit bonne ou mauvaise. Nous faisons donc partie d'une dynamique étrange et récursive, et sommes intimement liés à la façon dont nous agissons collectivement. Cette dynamique est d'abord défini par la manière dont nous sommes traités et, plus important encore, par comment nous sommes *perçus*. Il semble exister au sein de toute organisation une vision particulière de ce qu'*est* et à quoi *sert* un être humain, que celle-ci soit définie officiellement par des politiques ou de façon plus informelle par la culture de l'endroit.

Quel genre de relations Santropol Roulant entretient-ils avec les gens qui le fréquentent? Des détails et des petits moments présentent une certaine cohérence : l'accueil lors de la séance d'orientation; la façon dont les têtes se lèvent et les yeux vous sourient lorsque vous pénétrez dans le bureau ou dans la cuisine; le temps qui est toujours offert aux clients, aux bénévoles et aux employés, même lorsqu'il s'agit de détails ou de questions personnelles; le sentiment que peu importe à quel point les activités de l'organisme sont prenantes et importantes, il y a du temps et une place pour vous. C'est là une ouverture grandiose, à la fois sereine et spontanée, une sorte d'audace inhabituelle.

Dans la plupart des organisations, la relation avec les membres est perçue comme contractuelle. Il peut s'agir de contrats explicites ou implicites, mais qui sont toujours limités et précis et qui visent à *protéger les deux parties l'une de l'autre*. Un contrat représente en quelque sorte une promesse limitée quant à la réalisation de certaines choses. Il vise à restreindre les possibilités, de façon à garantir que ce qui est censé se produire se produise réellement. Il ne s'arrête pas aux choses qui vont au-delà de ses articles. Nous nous retrouvons donc généralement avec une idée claire de notre rôle au sein de l'organisation et de ce que nous obtiendrons en remplissant celui-ci. Les conditions sont claires et nous sommes, chacun de notre côté, prudents pour ne pas nous faire flouer.

Il existe une forme d'engagement profond qui représente presque exactement le contraire d'un contrat. Nous la retrouvons dans nos relations les plus importantes et la préoccupation première du Santropol Roulant semble être justement de développer ce genre d'engagement, plutôt que d'étendre son réseau de contrats explicites ou implicites.

Un contrat diffère d'un engagement profond de trois façons importantes. Premièrement, un contrat se préoccupe de sûreté et de protection, et c'est pourquoi les paramètres de la relation y sont définis de façon très précise. Le langage contractuel est explicite; il dit ce qu'il a à dire, sans plus. Une relation contractuelle est donc clairement *définie*, de façon à être comprise et maîtrisée dès le début. Si le contrat est bien rédigé, les deux parties sauront exactement à quoi s'en tenir en ce qui concerne leur relation. D'une certaine façon,

toute conversation significative a lieu avant l'exécution du contrat, tandis que lorsqu'une relation d'engagement profond est établie, nous comprenons que la conversation ne fait que commencer. Ce genre d'engagement n'est pas défini; il est *exploré*. Nous sommes engagés justement parce que nous ne savons *pas* ce qui va se produire. Nous ne savons pas comment évoluera la relation, mais malgré cette absence de clarté, nous sommes prêts à l'entamer de bonne foi et avec un esprit d'ouverture.

Les contrats visent à maîtriser la situation et à diminuer l'incertitude. Les engagements visent plutôt à accepter l'incertitude et à aller de l'avant malgré celle-ci. Les contrats nécessitent une bonne dose de scepticisme. Les engagements nécessitent une bonne dose de confiance. Les contrats débutent par une *exécution*. Les engagements débutent par une *invitation*. Cela me rappelle l'accueil chaleureux, quoique désordonné, que le Roulant offre à ses nouveaux bénévoles. Peu de choses sont définies lors d'une séance d'orientation au Santropol Roulant, mais la porte est grande ouverte et on y offre beaucoup. L'invitation demeure valide tout au long de notre relation avec l'organisme, que celle-ci dure cinq jours ou cinq ans. Les gens partent et reviennent au fur et à mesure que leur vie et leurs intérêts changent. Il serait impensable au début d'une amitié de vouloir savoir exactement combien de temps celle-ci durera, la forme exacte qu'elle prendra ou qui fera quoi pour qui. Nous acceptons l'engagement, nous faisons un pas vers l'autre et laissons l'amitié se développer comme elle doit. Les relations organisationnelles au Roulant se développent de façon assez

semblable. Elles ne sont pas entièrement floues, puisque lorsqu'un bénévole commence à donner de son temps, il sait qu'il cuisinera et livrera des repas. Cette petite précision laisse toutefois de la place à la découverte alors que la relation s'approfondit. Le bénévole pourra décider qu'il préfère réparer des vélos plutôt que travailler dans la cuisine. Un client pourra décider de marcher tous les jours jusqu'au Roulant pour y manger son dîner. Une relation engagée laisse de la place à l'imprévu, aux petites bizarreries ou excentricités, aux détours et à l'épanouissement.

La deuxième façon de laquelle un contrat diffère d'un engagement renvoie à la profondeur. Je fais ici référence à la profondeur personnelle qui est investie dans la relation. Si je signe un contrat avec quelqu'un, je ne m'attends qu'à la gamme la plus étroite de son humanité. Je ne m'intéresse qu'aux aspects fonctionnels immédiats de sa personnalité, qu'aux aptitudes qui servent mes intérêts. Peu m'importe qui est cette personne à l'extérieur des balises du contrat. Si quoi que ce soit peut influencer sur la relation, j'essaierai de trouver un moyen de l'inclure dans le contrat (comme par exemple les tests de dépistage de drogues ou l'interdiction de parler en mal de l'organisme). Un engagement ne présume pas de connaître exactement ce qui sera utile ou fondamental chez une personne. Il ne tient pas pour acquis que l'on peut couper une personne en morceaux de façon à ce que chaque partie corresponde à une aptitude ou à une habileté. Lorsqu'une relation repose sur un engagement, il ne nous viendra pas à l'esprit de séparer la passion de quelqu'un pour le

jazz de sa peur des serpents et de sa capacité à faire une bonne omelette. Nous ne voyons pas un ami comme un ensemble ordonné de passions, de peurs et de compétences. Nous le voyons plutôt comme un être humain intéressant, étrange, imparfait, mais *entier*. Selon le grand académicien John Taylor Gatto, les réseaux, qui constituent peut-être la structure sociale la plus importante dans notre société, sont bâtis à partir de ce que j'appelle ici des relations contractuelles. Il établit une comparaison entre les réseaux et les communautés, qui naissent de quelque chose qui ressemble à l'engagement.

Les réseaux n'exigent pas la personne dans sa totalité, mais seulement une partie étroite de celle-ci. Lorsque vous évoluez au sein d'un réseau, on vous demande de refouler toutes les parties de vous-même qui ne sont pas celle à laquelle le réseau s'intéresse, ce qui représente un geste hautement anormal bien qu'on puisse s'y habituer. En échange, le réseau offrira une certaine efficacité quant à la poursuite d'un but précis. Il s'agit en fait là d'un genre de pacte avec le diable, puisque en échange d'un gain futur quelconque, une personne doit mettre de côté l'intégralité de son humanité actuelle. Une communauté est quant à elle un endroit où les gens se rencontrent au fil du temps sous toutes leurs formes, avec leurs bons et leurs mauvais côtés, et tout le reste. Un tel endroit encourage la plus grande qualité de vie possible ainsi que l'engagement et la participation <sup>3</sup>.

Le Roulant ne demande à personne de faire le genre de pacte avec le diable décrit par Gatto. Chose intéressante toutefois, les conversations qui s'y déroulent n'ont pas tendance

**LES CONTRATS  
VISENT À  
MAÎTRISER LA  
SITUATION ET  
À DIMINUER  
L'INCERTITUDE.  
LES ENGAGEMENTS  
VISENT PLUTÔT  
À ACCEPTER  
L'INCERTITUDE  
ET À ALLER DE  
L'AVANT MALGRÉ  
CELLE-CI.**

à inclure des détails très personnels. Certains s'y glissent à l'occasion, mais sans plus et peut-être même moins que dans d'autres organisations que j'ai visitées. Le *sentiment* est toutefois très personnel, comme si on vous avait demandé d'investir la totalité de vous-même dans le travail que l'on vous demande de faire. Il ne s'agit pas d'en parler, mais plutôt de le vivre et de l'exprimer. Vous travaillez alors sur des choses qui vous tiennent à cœur et d'une façon qui vous importe. Cela semble d'autant plus vrai chez les gens qui œuvrent au sein de l'organisme depuis un moment. Au fil du temps, la permission d'être soi-même que l'on vous a accordée semble vous encourager à découvrir qui justement est cette personne et de quoi elle est faite.

La troisième façon de laquelle un contrat diffère d'un engagement est qu'il nous encourage à penser principalement à ce que nous pouvons *obtenir*. Au moment de négocier un contrat, nous nous préoccupons de nos intérêts. Comment pouvons-nous nous assurer de recevoir ce que nous croyons être notre dû? Comment pouvons-nous nous assurer de ne

pas contribuer plus qu'il ne le faut? Nous laissons l'autre définir ses propres intérêts. Un engagement réel exige toutefois une préoccupation différente. Au moment de nous engager dans une relation, nous nous préoccupons de ce que nous pouvons *offrir*. Nous cherchons des moyens d'aider les autres à grandir, à se développer, à réussir et à être heureux. Le langage et les pratiques utilisés au Santropol Roulant se concentrent pour la plupart sur cette réalité. Ce n'est pas un hasard si le bureau central ressemble à une classe d'école. Il est vaste, débordant de papier et de crayons; les murs sont couverts de notes, de photos, d'images, de calendriers et d'horaires de toutes sortes. L'organisme se perçoit comme un lien pour la croissance et le développement de tous ceux qui en font partie : les clients, les bénévoles, les employés, le conseil d'administration et la communauté dans son ensemble. Cette préoccupation est reflétée par les membres de l'organisme qui, pour la plupart, tiennent à faire du Santropol Roulant un endroit riche pour tous ceux qui le fréquentent en ce qui a trait à la vitalité, à la compétence, à la durabilité et, au bout du compte, à l'identité.

Cette préoccupation du don représente davantage que seulement un autre aspect de l'engagement. C'est ce qui permet à ce dernier de se transformer et de s'approfondir au fil du temps. Le don est ce qui propulse le mouvement personnel et organisationnel au Santropol Roulant. Sans lui, les deux autres aspects de l'engagement, c'est-à-dire une ouverture vers l'avenir et un dévouement à l'égard de l'autre, pourraient entraîner quelque chose de statique, sans forme précise, sans mouvement et sans *action*. Il est possible qu'un

tel état ne représente pas un mal en soi, sauf qu'il est loin de ce que nous appelons un organisme ou une organisation, qui est essentiellement une machine fonctionnelle. Autre qu'une forme de protection, un contrat est bien sûr une façon de créer du mouvement; celle sur laquelle nous comptons habituellement. Mais une écologie du don, comme celle qui est cultivée au Roulant, représente une autre façon, et peut-être une façon plus puissante, de créer du mouvement. Dans la prochaine partie du document, j'examinerai cette écologie du don plus en détail, en explorant la façon dont la préoccupation du don modifie la nature même de la structure de rôles que nous supposons généralement être le fondement de l'architecture organisationnelle.





## DES RÔLES AUX DONNS

---

**V**oilà à quoi ressemble une réunion du personnel. Vers midi, un groupe de personnes se réunit autour d'une table sise au centre du bureau central. Un problème est présenté. Par qui? Je ne sais pas. Le problème fait le tour de la table. Il n'y a ni capitaine, ni champion. Les voix sont vives, mais détendues et teintées de rire. Souvent, deux ou trois personnes parlent en même temps, mais sans que cela ne prenne des allures de combat. De l'information émerge de tous côtés. Le rythme augmente et

*voilà que la discussion devient presque musicale, passant d'une question à l'autre avec une assurance naturelle. Parfois, des décisions sont prises. Et parfois non. Une réflexion partagée suffira alors. Personne ne fait figure d'autorité. Brian en connaît peut-être plus sur un sujet. Marc en connaît peut-être plus sur un autre. Personne ne s'approprie toutefois la discussion et tout au centre de cette pièce ouverte, la réunion s'arrête parfois un moment, le temps de dire bonjour à ceux qui entrent ou sortent, ou font tout simplement passer.*

*Un peu plus tard, un homme barbu dans la quarantaine entre accompagné de sa femme. Il parle anglais avec un accent sud-asiatique. Il s'appelle Ishfaq et sa femme, Rasheeda. Ils sont originaires du Pakistan et viennent travailler comme bénévoles régulièrement, passant souvent une partie de la matinée dans la cuisine à couper des fruits pour la salade. Ils ont établi leur propre horaire, qui ne correspond pas tout à fait à un quart de travail officiel, mais ils sont aussi actifs que n'importe qui d'autre au Roulant. Ils habitaient Montréal depuis deux ans lorsqu'ils ont commencé à venir donner un coup de main et ils aiment répéter que les gens du Roulant sont les premiers Canadiens avec qui ils ont vraiment parlé <sup>4</sup>.*

*Ishfaq tire Rasheeda vers le babillard : « Je vais te montrer ma photo », dit-il, sa voix résonnant dans la pièce. Ses yeux scrutent le babillard un moment, le regard d'abord avide, puis inquiet.*

*« Brian! Ma photo n'est plus là. Je veux la montrer à ma femme ».*

*Brian s'approche d'eux en riant : « Quelqu'un l'a volée. Tu es trop beau! »*

*« Vraiment? », demande Ishfaq, l'air inquiet.*

*Brian se penche pour ramasser une photo tombée sur le plancher. « Mais non, là voilà ta photo. Elle était tombée tout simplement. Je blaguais ».*

*Ishfaq rit. « Regarde », dit-il alors que Brian replace la photo sur le babillard. Rasheeda aussi rit. Ishfaq se tourne vers Brian. « Coquin! Tu es un coquin! »*

*Ishfaq et Rasheeda partent, en riant toujours, et Ishfaq envoie la main à tout le monde, sa voix remplie de bonheur : « Au revoir mes coquins! »*

•

Il est difficile au départ de deviner qui fait quoi au Santropol Roulant. Les employés n'ont pas toujours tendance à partager cette information. En enquêtant un peu, il est possible de découvrir qu'il existe des postes comme gérant de la cuisine et coordonnateur des bénévoles, mais il faut pousser l'enquête plus loin pour faire le lien entre ces postes et Pascal et Allison, rencontrés par hasard il y a déjà un moment. Il est par exemple facile de se sentir confus la première fois que l'on travaille dans la cuisine. Les gens s'attellent à leur tâche et sont heureux de vous laisser faire pareil, même si vous n'avez aucune idée de ce que cela peut être.

Selon le théoricien organisationnel Herbert Simon, une organisation possède une structure de rôles particulière. Comparativement à d'autres, les rôles organisationnels ont tendance à être hautement recherchés, relativement stables et, jusqu'à un certain niveau, définis en termes explicites et même écrits. C'est cette « stabilité », cette « prévisibilité » qui permet en grande partie aux organisations de fonctionner de façon coordonnée au sein de leur environnement <sup>5</sup>.

Cela est peut-être vrai, mais au Roulant, les choses donnent l'impression de se passer différemment. Des rôles existent, mais ils sont variables et peu élaborés. Il s'avère en fait moins utile de penser à Pascal comme le gérant de la cuisine que comme celui qui s'occupe en ce moment, et entre autres choses, de la cuisine... De nombreuses *fonctions* sont prévisibles et clairement définies, et bon nombre d'entre elles doivent être réalisées avec une cohérence précise, à défaut de quoi certaines personnes ne recevront pas leur repas. Les gens ne semblent toutefois pas confus en ce qui concerne les tâches qu'ils doivent effectuer à un moment précis. Pascal est Pascal et ce, avant toute chose.

Au Roulant, la souplesse des rôles peut prendre deux formes. Elle peut d'abord reposer sur les besoins organisationnels. S'il manque de bénévoles un jour donné (ce qui est plutôt rare), des membres du personnel prendront le relais, travaillant quelques heures dans la cuisine ou sautant sur un vélo pour aller livrer des repas. Il s'agit d'une souplesse que l'on retrouve assez fréquemment au sein de petits organismes ou entreprises.

Elle peut aussi reposer non pas sur ce qui est nécessaire, mais sur ce qui est offert et, de façon générale, ce genre de souplesse est plutôt rare. En tout temps, le Roulant est un tourbillon d'idées et de possibilités nées de l'inspiration ou des talents particuliers d'êtres humains tout aussi particuliers. Les rôles changent, des équipes se forment, des projets sont mis en branle. Bon nombre n'étaient pas prévus à l'avance. Bon nombre n'étaient même pas encore imaginés. Ils sont le résultat de désirs ou de compétences plutôt que des demandes actuelles de l'organisme. C'est un peu comme si le Roulant demandait à chaque personne ayant passé le pas de la porte non pas « quels sont les besoins que tu peux satisfaire? », mais plutôt « quels sont les cadeaux que tu peux offrir? ». Cette question est posée aux employés, aux bénévoles et aux clients et ce, de façon continue. C'est une question inhabituelle, il est vrai, et les réponses varient.

*Minnie, une employée du Roulant, a comme idée de créer un lien plus profond entre les gens impliqués dans l'organisme en mettant sur pied un projet d'histoire orale. Après avoir discuté avec diverses personnes, elle a maintenant une équipe pour l'aider à mettre son projet sur pied, qu'elle nomme « La carte du monde ». Peu de temps après, des clients, des bénévoles et des employés commencent à raconter l'histoire de leur vie au téléphone, sur une cassette ou*

*devant une caméra. Presque aussitôt, les histoires sont affichées sur les murs et le site Web de l'organisme, en plus d'imprégner l'esprit de tous ceux qui réalisent les entrevues. Les gens semblent heureux de pouvoir se raconter et se faire écouter, et aussi de se sentir plus intimement liés au Roulant. Un client du nom de Navin attend avec impatience le jour de son entrevue. Il le mentionne souvent aux employés et aux bénévoles qui lui apportent ses repas. Le jour venu, il se met sur son trente-et-un, se fait conduire jusqu'à la porte du Roulant et s'assoit dans le bureau pour raconter l'histoire de sa vie à deux bénévoles. C'est toute une vie que la sienne. Âgé d'environ 50 ans, Navin est aveugle depuis sa naissance. Il a toutefois vécu partout à travers le monde : en Inde, en Indonésie, aux États-Unis, au Mexique, en Angleterre et au Canada. Il parle des différentes cultures qu'il connaît, de son enfance et de ses parents, de ses voyages, de sa guitare, des langues qu'il a apprises et de ce à quoi ressemble la vie lorsqu'on est aveugle. Les histoires d'autres clients sont tout aussi riches et l'organisme semble gonflé par toutes ces vies. Plus tard, « La récolte des histoires » devient une partie intégrante du Roulant et sert d'inspiration pour divers projets.*

*- Ashley, une jeune bénévole qui débute des études en sciences à l'université, décide qu'elle ne veut pas être technicienne. Elle demande au Roulant de*

*l'aider à voir comment elle pourrait mettre son esprit scientifique au profit du milieu communautaire. Elle n'a pas une idée précise en tête, mais elle aime bien réfléchir aux organismes, aux systèmes et aux modèles sociaux importants. On lui demande donc de réfléchir au sujet du leadership des jeunes et à la façon dont un plus grand nombre de liens pourraient être créés entre les jeunes et leur communauté. Peu de temps après naît le « Cycle d'été », qui offre des occasions de bénévolat aux élèves du secondaire durant l'été et la possibilité de visiter divers organismes communautaires faisant appel à des bénévoles. Les élèves organisent des discussions pour réfléchir ensemble à ce qu'ils ont vu et fait, à ce qu'est et ce que pourrait être le milieu communautaire ainsi qu'à ce qu'ils pourraient y apporter.*

*- Quelques personnes s'intéressent au jardinage. Cet intérêt évolue pour s'étendre jusqu'à la durabilité et à l'approvisionnement de légumes biologiques pour la cuisine du Roulant. L'évolution se poursuit et le projet inclut maintenant des agriculteurs biologiques et d'autres personnes intéressées par le sujet. Un petit terrain est fourni en ville et on y plante un jardin d'herbes. Ensuite naît le plan de créer d'autres jardins et de continuer à explorer de façon plus approfondie les questions de sécurité alimentaire, de durabilité et de santé.*

Aucun de ces projets (ou de la douzaine comme eux) n'a été créé ou dirigé par un rôle existant. Ils sont tous nés d'une inspiration subtile, de désirs à moitié formulés et de visions encore floues. Aucun n'a nécessité une réorganisation considérable du personnel ou un engagement de temps et d'argent à long terme. Ils sont tous devenus essentiels grâce à de nombreuses personnes qui ont contribué de diverses façons. Les organisations ont tendance à protéger féroceMENT leur temps et leur énergie. La plupart exigent des plans cohérents qui incluent des objectifs, des calendriers et des avantages clairs avant de se lancer dans un projet. La plupart exigent certainement au moins une compréhension modérée du problème et un ensemble de compétences raisonnable de la part de la personne en charge du projet. Ces exigences empêchent toutefois les gens, surtout les jeunes et les personnes qui possèdent peu d'expérience, d'investir leur énergie et leurs idées dans des questions qu'ils n'arriveront à comprendre qu'une fois plongés dans des projets complexes réels. Elles limitent également la portée de ce qui pourrait être réalisé aux rêves initiaux et souvent limités que nous avons au moment de nous lancer dans une nouvelle aventure.

Comment Santropol Roulant arrive-t-il à éviter de disperser ses efforts parmi un nombre trop grand de projets vagues lancés dans de trop nombreuses directions? En étant patient. L'organisme demande à chaque personne qui propose une idée de *premièrement* bâtir une relation avec l'organisme, de travailler avec les autres, de faire des repas et des livraisons et de discuter avec les clients. Au fur et à mesure que la relation évolue, l'idée



aussi fait son chemin. Lorsque vient le moment où le Roulant doit s'engager sérieusement dans le projet, celui-ci existe en quelque sorte depuis un moment déjà. Il a évolué, il a été compris et il a pris racine au sein de l'organisme de façon cohérente et alignée.

Pour éviter que cette écologie du don présente au Roulant ne soit perçue uniquement comme un terrain de jeu ou de pratique, il est important de reconnaître l'ambition considérable et réelle qu'elle représente. Je connais peu d'organisations si petites qui voient si grand. Cette ambition se manifeste à deux niveaux : le personnel et le social. L'organisme tient pour acquis que la vie des gens peut être profondément transformée par des rencontres brèves et irrégulières avec celui-ci : en travaillant un été comme bénévole, en travaillant sept mois comme employé ou en ayant une conversation de cinq minutes avec un client au moment de livrer un repas. Cette vision personnelle est accompagnée d'une vision de transformation sociale toute aussi importante. Ce petit organisme se voit comme œuvrant sur la scène

**C'EST UN PEU  
COMME SI LE  
ROULANT DEMANDAIT  
À CHAQUE PERSONNE  
AYANT PASSÉ LE PAS  
DE LA PORTE NON  
PAS « QUELS SONT  
LES BESOINS QUE TU  
PEUX SATISFAIRE? »,  
MAIS PLUTÔT  
« QUELS SONT LES  
CADEAUX QUE TU  
PEUX OFFRIR? ».**

mondiale alors qu'il tente de développer et d'articuler de nouvelles approches en matière de rapprochement communautaire, de sécurité alimentaire et d'engagement des jeunes. Il a compris que pour provoquer de tels changements personnels et sociaux, il est nécessaire de briser les chaînes qui relient les dons aux rôles.

J'espère que le paradoxe est ici apparent. Il est habituellement reconnu que ce sont la création de rôles et leur perfectionnement qui ont permis aux établissements et à la société modernes d'évoluer. Selon les sociologues Berger et Luckman, c'est le structurant répétitif inhérent aux structures de rôles, le désengagement de ce qui est personnel et accidentel, qui entraîne le genre de *spécialisation fiable et prévisible* nécessaire au développement de sociétés complexes <sup>6</sup>. Lorsque je peux me fier au banquier et au boucher, à l'astrophysicien et au commis aux comptes-clients, je suis libre de concentrer mes efforts là où ils seront le plus utiles au développement de l'expertise. Jusqu'à maintenant, tout va bien. Une structure de rôles semble permettre davantage l'expression individuelle qu'une structure au sein de laquelle chaque personne doit exercer toutes les tâches du quotidien.

Il semble toutefois clair qu'il y aussi là un problème. Les rôles peuvent d'abord être l'expression de la différence et de l'individualité humaine, mais ils se détachent rapidement de cette individualité. Ils prennent vie et, conséquemment, nous en enlèvent. Plus nous sommes investis dans un rôle, plus nous nous éloignons de notre propre complexité et de notre rythme de changement.

Mais voudrions-nous vraiment abandonner tous les rôles? Nous apprécions cette capacité à nous spécialiser dans notre vie professionnelle en fonction de nos talents et de nos intérêts. Et ce genre de spécialisation existe au Santropol Roulant. Mon expérience là-bas suggère qu'un rôle ne représente pas le contraire d'un don, mais plutôt une pâle imitation de celui-ci. Elle suggère qu'il existe une façon de ne pas confiner les gens à des rôles rigides et de leur permettre d'agir de façon encore plus précise, encore plus « spécialisée ». On trouve bien sûr quelque chose qui ressemble à une structure de rôles au Santropol Roulant, mais les rôles prennent davantage la forme de vêtements que d'armures. Ils sont souples, colorés, perméables et transitoires. Ils sont reconnaissables, mais changeables. Ils mettent en valeur ce qui est unique à chaque personne au lieu de le camoufler.

Si une structure de rôles nous permet de construire des gratte-ciels et des navettes spatiales, peut-être qu'une écologie du don nous permet de bâtir des communautés durables et des humains en santé. Après tous, les dons, contrairement à bien d'autres sortes de transactions, engendrent la vie. Ils sont fondamentalement biologiques et relient l'être et l'action, l'âme et la compétence de façon importante. Au Santropol Roulant, une personne est perçue comme *offrant* des dons qui doivent être respectés et mis à profit. Une personne est perçue comme *possédant* des dons qui doivent être nourris et cultivés. Une personne est perçue comme *étant* elle-même un don qui doit être honoré et chéri. C'est peut-être cette

dernière réalité qui est la plus importante. C'est possiblement cette façon de voir les choses qui pousse un homme à faire entrer sa femme dans une pièce, à chercher avidement son propre visage et, après l'avoir trouvé, à montrer fièrement du doigt cette image, cet endroit, cet instant de vie collé sur un mur.



## DE LA ROUTINE AU RYTHME

---

*J*e me présente pour mon quart de travail dans la cuisine avec quelques minutes de retard. Trois personnes s'affèrent devant divers bols et casseroles. Malgré la musique qui émane d'un lecteur CD éclaboussé de nourriture, il règne une atmosphère de moine. Les trois personnes travaillent et parlent peu. Elles se déplacent facilement et avec aisance, chacune s'occupant de sa tâche seule, mais en harmonie avec les autres. Je reste planté là un moment, en me demandant quoi faire. De

*temps à autre, quelqu'un lève les yeux et me sourit, mais personne ne me demande qui je suis ni offre de m'aider. Personne ne semble troublé par ma présence et tous semblent satisfaits de me laisser faire quelques pas de plus, de me laisser passer le seuil de la porte un peu plus clairement.*

*Finalement je me présente et demande ce que je peux faire. « Est-ce que ça te dérangerait de brasser la viande pendant quelque temps? » Ça ne me dérange pas du tout, quoiqu'il s'avère que brasser plusieurs livres de viande hachée à moitié congelée soit plus difficile qu'il n'y paraît. Mais je brasse et j'écoute des bribes de conversation, retombant dans la lune de temps en temps. Je regarde les gens couper et mélanger, et je me laisse aller au plaisir d'accomplir ces tâches pendant que les heures passent. Après quelque temps, je commence à voir les repas prendre forme. Je commence à connaître le rythme et je suis capable de donner un coup de main en posant de moins en moins de questions.*

*La cuisine est le cœur du Santropol Roulant, mais elle est beaucoup plus petite que le bureau, mesurant environ 5 mètres par 7 mètres. C'est une cuisine plutôt normale qui comprend deux fours industriels, un évier double, des étagères et des tiroirs, quelques bouts de comptoir et un grand comptoir de boucher où s'effectue la plupart du travail. Dans ce petit espace, de 90 à 100 repas sont préparés tous les jours et ce, avec une certaine aisance. J'ai travaillé plusieurs fois dans la cuisine et je n'ai jamais rien vu qui ressemblait à un remue-ménage, encore moins à de la panique. Il y a parfois beaucoup de conversation, et d'autres fois peu. Certains jours il y a de la musique, et d'autres non.*

*Les horaires fixes ou les méthodes rigides sont quasi-absentes. Il y a bien sûr des recettes à suivre et un délai qui doit absolument être respecté : tous les repas doivent être emballés et prêts à être livrés avant 15 h. Les relations et les tâches précises sont toutefois improvisées au fur et à mesure, et le travail est fluide, coordonné et ponctué de petites pauses et de codas occasionnelles, histoire de s'occuper d'un dernier détail ou deux. Au fil du temps, d'un quart à l'autre, je me surprends à ne plus nécessairement avoir besoin de connaître l'ordre des choses. Il existe un ordre, j'en suis sûr, et le gérant de la cuisine le connaît bien, mais je ne ressens plus l'envie ou le besoin de savoir ce qui vient ensuite. J'apprends à me contenter d'autres choses : de couteaux, de muffins aux pommes et de haricots verts.*

•

Une grande régularité est nécessaire au Santropol Roulant. De 90 à 100 repas doivent être préparés et livrés cinq jours par semaine et ce, peu importe le temps. Des gens comptent sur ces repas et l'organisme prend son engagement très au sérieux. Il serait tentant de penser que la souplesse affichée par le Roulant à divers niveaux pourrait être en désaccord avec ce besoin de régularité. Il serait facile d'imaginer un conflit quelconque entre la culture d'ouverture du Roulant et son horaire de production stricte, de penser qu'un doit souffrir aux dépens de l'autre. Cela ne semble pas être le cas. Le fait que l'organisme réussisse à maintenir sa constance en matière de livraison de repas malgré

**LA RELATION  
ENTRE LES  
DEMANDES DE  
L'ORGANISME  
ET LES ÊTRES  
HUMAINS QUI  
RÉPONDENT À CES  
DEMANDES NE  
REPOSE PAS TANT  
SUR LA ROUTINE  
QUE SUR LE  
RYTHME.**

les changements fréquents de bénévoles et les rudes hivers montréalais semble au contraire suggérer que la culture du Roulant contribue à son rendement.

Le Roulant compte bien sûr des processus formels. Des activités de routine réalisées par les employés façonnent le programme de popote roulante. Les menus sont planifiés bien à l'avance. Les préférences alimentaires des clients sont respectées lors de la préparation quotidienne et en ce qui a trait aux horaires de livraison. Les employés regardent régulièrement la feuille d'inscription des bénévoles pour s'assurer d'un nombre suffisant chaque jour (chauffeurs, nouveaux bénévoles, bénévoles expérimentés, etc.). Toutefois, la fluidité avec laquelle les nombreux bénévoles, qui changent constamment, effectuent le vrai travail est de nature différente de tous ces points de repère qui sont surveillés attentivement. Les bénévoles s'inscrivent aussi souvent ou aussi peu qu'ils le désirent. Le nombre de personnes dans la cuisine varie, tout comme les rôles de chacun. Il n'existe aucun horaire de production strict, bien que le coordonnateur oriente



doucement les bénévoles de façon à ce que les repas soient toujours prêts avant 15 h. Les livraisons semblent également se produire facilement et naturellement, nécessitant peu d'intervention de la part des employés (bien qu'ils donnent un coup de main au besoin).

Ce n'est pas que rien ne soit planifié ou ordonné au Santropol Roulant, mais cela est fait de façon souple et détendue, ce qui permet d'apporter des modifications au besoin, selon les circonstances et les gens présents. La relation entre les demandes de l'organisme et les êtres humains qui répondent à ces demandes ne repose pas tant sur la routine que sur le rythme. Les procédures de travail au Roulant sont moins axées sur le codage que sur la cadence. Il existe un genre de rythme qui donne ce que nous pourrions appeler une structure, un ordre ou une cadence aux diverses tâches régulières qui doivent être effectuées sans trop contraindre ceux qui prennent plaisir à les réaliser. Le poète Gerard Manley Hopkins a inventé le terme « *sprung rhythm* », que l'on rendra ici en français par « rythme éclaté », pour décrire un mètre qu'il utilisait fréquemment : l'accent de chaque pied était toujours placé sur le premier son ou battement, mais le pied pouvait posséder plusieurs sons. Les phrases construites selon ce rythme semblaient d'abord se rapprocher davantage du discours chaotique quotidien que de l'architecture rigide des mètres traditionnels, mais, en écoutant plus attentivement, le battement sous-jacent du vers devenait apparent. Les *gestes* au Santropol Roulant semblent s'inspirer d'un tel rythme; les petites interactions quotidiennes et informelles étant liées par un « rythme éclaté » à la fois subtil et significatif.

Le poète David Whyte affirme que ce genre de « régularité irrégulière » est caractéristique des systèmes sains :

En regardant la faible trace quasi-fixe d'un cœur humain sur un écran cathodique, un médecin voit un des signes les plus sûrs de la mort à venir. Le cœur n'a plus de force. Le déranger occasionnerait une stase ou un chaos certain. Un battement sain connaît des écarts et des sauts étranges et incongrus, mais fidèles à une tendance globale au fil du temps, les dérangements revenant toujours à la normale et le battement à un rythme de vie. Sachant cela, nous devrions crier de joie face à toutes ces petites folies et excentricités qui renseignent nos propres systèmes organisationnels et les maintiennent robustes et en santé <sup>7</sup>.

Une autre façon de voir le rythme au Santropol Roulant est de comprendre que les activités ont tendance à être façonnées par ou regroupées autour de transitions précises et répétitives, comme le passage de la période de préparation à la période de livraison, ou le passage du matin au midi pour les employés. Le dîner peut paraître comme un marqueur évident et universel qui ne mérite pas d'être mentionné, mais dans un petit bureau où nous pourrions nous attendre à ce que tout le monde s'organise chacun de son côté, les employés ont pris l'habitude de dîner ensemble aussi souvent qu'ils le peuvent. Cette habitude (ou ce rythme) est prise suffisamment au sérieux pour que, lors d'une réunion du personnel, des employés aient discuté de la façon de trouver du temps pour dîner tous ensemble, malgré

les tâches et les demandes toujours plus nombreuses et accaparantes. Lorsque des passages ou des transitions revêtent un caractère sacré, même sans être officiels ou ritualisés, ils peuvent devenir des marqueurs fiables et rythmiques, et ainsi assurer une structure tout en douceur et en humanité.

En général, le fait d'organiser des tâches librement autour de quelques espaces ou périodes de transition peut être perçu comme « saisonnier » plutôt que « procédural ». Tout comme un battement de cœur, un rythme saisonnier témoigne aussi d'une sorte de « régularité irrégulière ». La nature et le moment exact du passage d'une saison à l'autre sont souples, puisque chaque transition dépend de caprices naturels et imprévisibles. Toutefois, bien que l'intensité et la durée de chaque saison puissent varier d'une année à l'autre, le changement des saisons demeure une certitude. S'il y a une chose à laquelle on peut se fier, c'est bien ça ! Les saisons ne sont pas seulement fiables, elles sont aussi efficaces. Elles offrent un alignement, un équilibre, un mouvement certain. Les rythmes saisonniers peuvent nous paraître inefficaces parce qu'ils sont plus lents et moins précis que les rythmes organisationnels auxquels nous sommes habitués qui reposent sur des procédures et des gestes routiniers. Ils peuvent toutefois concilier une quantité énorme d'information. Ils sont sensibles aux changements d'énergie infinis et subtils propres à tout environnement complexe. Au bout du compte, ils visent davantage à exprimer de l'information qu'à contraindre une action.

Lorsqu'une saison se termine pour laisser sa place à une autre, ce qui compte, ce n'est pas que des choses se produisent, mais bien que les bonnes choses se produisent.



## DE LA PLANIFICATION À LA PRÉSENCE

---

*L*orsque Madame G. ouvre la porte, elle est vêtue d'une chemise mauve ornée de tourbillons qui forment un drôle de motif. En lui donnant son repas, je lui dis : « Elle est belle votre chemise ».

*Cela semble surprendre Madame G. Elle pince les lèvres et détourne son regard. Ses yeux vont de gauche à droite, comme s'ils cherchaient un endroit où regarder.*

*« Quoi? », demande-t-elle.*

*« Votre chemise, elle est belle. Je l'aime. »*

*Elle tripote nerveusement son col, l'air encore plus embarrassé. « Ma chemise? », dit-elle. Elle commence à l'inspecter, cherchant ce qui ne va pas.*

*« Elle est belle », dis-je. « J'aime la couleur. »*

*Elle hoche la tête et semble réfléchir à ce que je viens de dire. Elle paraît clairement inquiète et, d'un air toujours pensif, se retourne et ferme la porte.*

*Arrivé à la prochaine adresse, c'est à mon tour d'être confus.*

*Monsieur B. est content de me voir. Il est mince et animé, et plus jeune que bon nombre de clients. Cinquante ans peut-être. Il porte un t-shirt et un bas de pyjama.*

*« Bonjour Monsieur B. »*

*« Bonjour mon ami », me répond-il. Il commence alors à me parler de la météo et je tente de répondre du mieux que je peux.*

*« Vous êtes Français? De Paris? », me demande-t-il. Il doit rester dans mon français médiocre d'Américain des traces d'un accent à demi oublié emprunté à un de mes professeurs de français parisiens à l'école primaire.*

*« Non, non, je suis Américain. »*

*Il rit et entame une longue narration que je n'arrive pas à suivre. Il semble être question de l'état du monde actuel, de vidéos et de terroristes. Je hoche la tête en disant « Oui, c'est*

vrai » lorsque cela semble approprié. Après quelques minutes, il hausse les épaules en disant « En tout cas . . . »

Ça je comprends : en tout cas... « anyway ».

Je répète donc « En tout cas... ». Monsieur B. éclate alors de rire et me tape le bras. Il semble que notre conversation soit une réussite.

Je m'éloigne en pensant aux petits moments comme celui-là, aux moments qui se moquent de ces mots mal compris flottant dans les airs. Ces moments viennent contredire notre confusion en étant, d'une certaine façon, vrais. Ils sont vrais et le demeureront malgré notre incapacité à expliquer pourquoi ils le sont ou ce qui les rend vrais. Je partage maintenant la croyance absolue du Roulant que ces moments sont importants et qu'ils signifient quelque chose, même si je ne sais pas quoi.

Les mots sont des choses étranges au Roulant. J'ai déjà demandé à Allison de m'expliquer ce qu'elle croyait être au cœur de la vitalité considérable de l'organisme. Elle m'a répondu qu'il valait peut-être mieux ne pas en parler. Les employés avaient tous passé beaucoup de temps dernièrement à tenter de partager leur mission, de trouver un moyen de l'exprimer, et elle se demandait maintenant s'il ne pouvait pas s'avérer dangereux de trop parler de quelque chose. Elle se demandait si ce qui était crucial à l'expérience du Roulant ne pouvait pas être changé ou endommagé en essayant trop ardemment de le mettre en mots.

•

Les organisations peuvent entretenir des rapports différents avec le temps. Certaines sont ancrées dans le passé, s'efforçant de maintenir leur structure et leur culture d'origine. Déterminées à reproduire leurs mythes fondateurs, le retour en arrière constitue leur préoccupation maîtresse. D'autres regardent vers l'avenir, motivées par divers buts et objectifs, et l'aboutissement est leur intérêt premier. Santropol Roulant semble bien ancré dans le présent et ses efforts visent avant tout le devenir.

Nous disons habituellement d'une personne dans un état de concentration et de sensibilité créative qu'elle est *présente*. Nous associons depuis longtemps, surtout en Orient, ce genre de psychologie ou de présence spirituelle à une capacité accrue de vivre dans la joie, en paix et délibérément. Les saints, gourous ou autres guides spirituels de toutes traditions religieuses mentionnent cet état, tout comme les psychologues modernes qui s'intéressent à la créativité (voir p. ex. *Flow* de Mihaly Csikszentmihalyi <sup>8</sup>). Le concept de présence dans un tel contexte suggère une diminution ou une disparition des frontières entre le sujet, l'objet et l'action. Il suggère un niveau d'engagement profond.

Il est possible de ressentir quelque chose qui ressemble à cette présence au Santropol Roulant, que ce soit dans la façon dont les crayons sont déposés pour souhaiter la bienvenue aux gens qui entrent, dans le rythme souple de l'organisme lorsqu'il relève des défis ou profite d'occasions spontanées, dans l'ouverture démontrée face aux nouveaux efforts ou talents, peu importe si ceux-ci cadrent bien ou non avec la structure ou les objectifs actuels



de l'organisme et, surtout, dans le respect de tous les petits instants et rencontres trop étranges et précis pour faire partie d'un plan quelconque. Ces rencontres sont impossibles à prévoir; elles ne peuvent être que vécues au moment où elles se présentent.

Ce n'est pas que Santropol Roulant ne réfléchisse jamais au passé ou à l'avenir, mais il le fait de façon particulière. Jetons d'abord un œil au passé. L'histoire de la naissance du Roulant est bien vivante. Les gens font souvent référence à Keith et à Chris, les fondateurs de l'organisme, et à la façon dont, à partir de la cuisine d'un restaurant du quartier, ils ont imaginé et créé un endroit où les générations pourraient interagir de manière intéressante. Lors des séances d'orientation des bénévoles, cette histoire devient en quelque sorte un mythe, mais comme tous ceux qui sont vrais, c'est-à-dire qui conservent leur vérité originale, le récit n'est pas codé. Il n'est ni distribué sous forme écrite, ni inscrit dans la structure ou dans les procédures de l'organisme. Il est tout simplement raconté à voix haute, fréquemment, par de nombreuses personnes, à des moments différents et de diverses façons.

Une histoire racontée s'infiltré dans le présent de manière différente qu'une histoire écrite. L'histoire est racontée par une voix humaine qui possède un ton, une couleur, un timbre particulier. Elle sera donc racontée différemment par différentes personnes. Chaque narrateur la présente à sa façon, en choisissant ses mots et l'ordre du récit. L'histoire émane d'un corps et prend vie. Elle devient littéralement vivante.

Cela est vrai de toute tradition orale. Cela est vrai de toute culture qui s'organise autour d'histoires orales. Santropol Roulant est, de plusieurs façons, composé d'histoires. Les gens y racontent des histoires à longueur de journée, non seulement la naissance de l'organisme, mais aussi des rencontres, des expériences et des sensations. Des conversations techniques se transforment en récit. Une réunion pour décider comment traiter le nombre croissant de demandes de repas spéciaux ne s'anime que lorsque les employés commencent à raconter certaines des demandes les plus excentriques qu'ils ont reçues de clients. Chaque histoire relate une rencontre précise avec un client particulier. Les bénévoles se racontent également des histoires entre eux lorsqu'ils font des livraisons. Madame M. n'aime pas que l'on cogne à sa porte. Monsieur L. voudra probablement parler de ses enfants pendant un moment. Et les clients ont des tas d'histoires à raconter. Ils revivent leur *passé* et transmettent à l'organisme une vie, une histoire quotidienne qui s'étend beaucoup plus loin que celle de ses dix années d'existence.

Le Roulant entretient une culture de barde où tout le monde se promène d'un endroit à l'autre pour échanger des récits qui sont pratiquement chantés tellement est grand l'enthousiasme qui se cache derrière les mots. Une telle culture exige une sorte de présence que l'on ne trouve pas dans une culture textuelle et formelle. Lorsqu'une histoire est racontée, elle émerge du passé dans le présent. Le face-à-face lui insuffle une énergie réelle. Le passé est recréé et non représenté; il devient donc nouveau et actuel.

Quelque chose de semblable gouverne la relation qu'entretient le Roulant avec l'avenir. La plupart des organisations réfléchissent à l'avenir sous forme de plans. Une vision viendra gouverner ces plans, mais ce sont eux, ces cartes linéaires et détaillées, qui guideront les gestes de l'organisation. Ils l'éloigneront du présent pour la diriger vers l'avenir. En d'autres mots, ce sont ces plans qui permettront à l'organisation de travailler à contre-courant, de la vision à l'action, de l'avenir au présent.

Il y a quelque temps, Santropol Roulant a consacré plusieurs mois à un processus intense de planification stratégique. Celui-ci impliquait la participation d'un comité permanent, mais aussi de nombreuses voix internes et externes et ce, de façon officielle et non officielle. Chaque fois que je mentionnais le plan stratégique à quelqu'un, je pouvais sentir une certaine tension. Le processus était considéré comme important, voire crucial, si l'organisme voulait se bâtir un avenir sain, mais il semblait persister un certain doute quant au caractère approprié des approches et des structures de planification évoquées, même si celles-ci étaient plutôt souples et ouvertes. Le plan stratégique était vu comme un outil utile pour soulever des questions et des problèmes, mais, selon certains, ne correspondait pas tout à fait à l'organisme. Vanessa fit remarquer que le Roulant semblait toujours être six mois à l'avance par rapport au plan. Des projets et des initiatives prenaient forme si rapidement et si facilement que l'approche linéaire et méthodique du plan stratégique encaissait toujours un retard.

Au bout du compte, le plan soulignait davantage des questions ou des domaines qui devaient faire l'objet d'une attention particulière que des projets précis. Il cernait les thèmes considérés comme importants pour l'avenir de l'organisme et incluaient certains rappels de façon à garantir que ceux-ci ne passent pas inaperçus. Cette notion d'attention particulière correspond bien à la préoccupation du Roulant envers le présent. Bien qu'un plan stratégique traite de l'avenir, une organisation ne peut en fait qu'agir dans le présent. Le genre de plan créé représentait donc une solution sensée à un problème complexe : comment penser collectivement à l'avenir sans se désengager du présent? De façon générale, Santropol Roulant cultive l'avenir en *nourrissant les efforts actuels*. L'avenir ne dicte pas le présent; le présent empiète sur l'avenir. Les tâches ou les projets en cours sont largement déterminés par les efforts, les intérêts et les occasions qui se présentent. Si un projet continue de recueillir des ressources et des efforts, il continuera de grandir. S'il perd de la vitesse car il ne correspond pas vraiment aux capacités de l'organisme, on le laissera s'éteindre.

Il y a quelques années, le Roulant était par exemple très intéressé à mieux diffuser ses idées et ses pratiques. L'organisme a donc entamé des conversations à ce sujet avec ses fondateurs, ses bénévoles et ses employés, dans l'espoir de trouver suffisamment de ressources humaines et financières pour mettre sur pied un programme de diffusion officiel. Le projet n'a toutefois jamais vraiment démarré, du moins pas officiellement.

Il y avait bel et bien de l'intérêt, mais il est devenu évident que l'organisme n'était pas prêt pour un projet structuré à grande échelle dans ce domaine, surtout depuis qu'il avait découvert qu'articuler la vision du Roulant, et comment celle-ci pouvait être utile à d'autres, représentait un processus continu. Étant donné qu'aucun plan ou calendrier n'avait encore été créé, le projet a tout simplement été mis de côté et a continué de surgir de temps à autre dans les conversations, poursuivant ainsi sa période d'incubation au sein de l'organisme.

Quelques années plus tard, suffisamment de personnes ayant passé suffisamment de temps à articuler les approches et les thèmes organisationnels, il y eut de nouveau un intérêt envers le partage de ces notions avec d'autres organisations. Cette fois, le groupe qui s'intéressait au projet reconnut rapidement que ce qu'il désirait vraiment n'était pas de « diffuser » des idées, mais plutôt d'engager un dialogue avec d'autres organisations au sujet de celles-ci. Avec un peu de chance, cela entraînerait la création d'une communauté vivante d'organisations, quelque chose ressemblant à un mouvement social, mais sans aucun accent sur des identités ou des idéologies explicites. Voilà donc qu'était né le projet « Labo vivant », qui continue aujourd'hui de faire partie intégrante du Roulant. Ce projet, qui concerne l'avenir non seulement de l'organisme mais aussi de la société dans son ensemble, est alimenté par des relations et des efforts actuels et non par une vision précise et restreinte de ce que cet avenir devrait être.

**DE FAÇON  
GÉNÉRALE,  
SANTROPOL  
ROULANT CULTIVE  
L'AVENIR EN  
NOURRISSANT  
LES EFFORTS  
ACTUELS.  
L'AVENIR NE DICTE  
PAS LE PRÉSENT;  
LE PRÉSENT  
EMPIÈTE SUR  
L'AVENIR.**

Tout comme le passé, l'avenir vit également sous forme d'histoires au Santropol Roulant. Lorsque surgit une nouvelle idée de ce à quoi pourrait ressembler l'avenir, elle est transmise d'une personne à l'autre. Chacun raconte sa propre vision du nouveau projet ou de la nouvelle orientation. Au fur et à mesure que des détails viennent s'ajouter, les histoires prennent vie, entraînant ainsi l'avenir dans le présent. Au fur et à mesure que l'enthousiasme grandit et que l'imagination de l'organisme s'emporte, l'état futur devient visible dans le *présent*. Les composants officiels du projet n'existent pas encore, mais les relations, les liens et le langage prennent forme. L'âme du projet peut être vue par tous ceux qui y sont impliqués. Il ne s'agit pas d'énoncer des objectifs ou d'imaginer un résultat final précis, mais bien d'imaginer l'architecture émotive du projet. Celui-ci devient alors animé. Il devient concret. Il commence à exister avant même de pouvoir être défini selon les mesures et les indicateurs que nous utilisons habituellement pour surveiller la réalisation d'un plan.

Cette dépendance envers l'architecture émotive représente le contraire de l'abstraction qui est normalement associée à la planification. En fait, le passé et l'avenir constituent tous deux des abstractions. Lorsque nous en parlons ou les explorons de quelque façon que ce soit, nous devons nous en tenir à un nombre de détails facilement gérable. Il nous est impossible de vivre le passé ou l'avenir; nous ne pouvons qu'en donner un compte rendu approximatif. Les plans officiels représentent probablement les abstractions organisationnelles suprêmes, réduisant un ensemble d'efforts et d'événements complexes et imprévisibles en une intrigue linéaire et articulée, et composée d'éléments clairement tracés. Santropol Roulant semble généralement se méfier de l'abstraction, le commentaire d'Allison au sujet du danger de trop parler des choses en étant la preuve. Ce n'est pas que personne ne tente de parler de ce que l'organisme considère comme important, ou même de le mettre par écrit, mais ces efforts sont habituellement secondaires aux conversations continues et personnelles qui les entourent. Ils semblent en fait ne pas être tout à fait en accord avec le mouvement global de l'organisme. Tout comme le plan stratégique, les abstractions s'avèrent souvent utiles pour provoquer des discussions, mais elles donnent aussi souvent l'impression de ne pas être complètes. Il leur manque quelque chose d'important et, comme l'a dit Allison, le fait de remplacer trop facilement des choses réelles et vivantes par des concepts abstraits peut s'avérer dangereux.

Pour en revenir à la notion de présence, selon les traditions spirituelles et psychologiques, celui qui est présent a remplacé l'abstraction rêveuse et éparpillée dans laquelle nous nous retrouvons habituellement par la conscience réelle. Cela est vrai surtout dans les traditions orientales, comme l'illustre avec brio D. T. Suzuki en comparant deux poèmes, l'un d'un poète japonais nommé Basho et l'autre d'un poète anglais du nom de Tennyson <sup>9</sup>. Dans chacun des poèmes, le poète remarque une petite fleur. Basho se contente de la *contempler* en disant :

*Lorsque je regarde attentivement  
Je vois la nazuna qui fleurit  
Près de la haie!*

Tennyson *cueille* la fleur et s'exclame :

*Petite fleur – mais si je pouvais comprendre  
Ce que tu es, de la racine à la tête, dans ta totalité,  
Je pourrais savoir ce qu'est Dieu et ce qu'est l'Homme.*

Suzuki fait remarquer que la réaction première de Tennyson de comprendre la fleur en termes abstraits diminue sa réalité.

*Il est très probable que [Tennyson] ait ressenti un sentiment semblable à celui*



*de Basho ... La différence entre les poètes est toutefois que Basho ne cueille pas la fleur; il se contente de la regarder. Il est perdu dans ses pensées et ressent quelque chose en lui, sans toutefois l'exprimer. Il laisse un point d'exclamation le faire à sa place, car il ne trouve pas de mots. Son sentiment est trop fort, trop vif et il ne désire pas le conceptualiser. Tennyson est quant à lui actif et analytique. Il cueille d'abord la fleur à l'endroit où elle pousse. Il la sépare de la terre à laquelle elle appartient, il la sépare du mur de dalles, « de la racine à la tête », ce qui signifie que la plante doit mourir.*

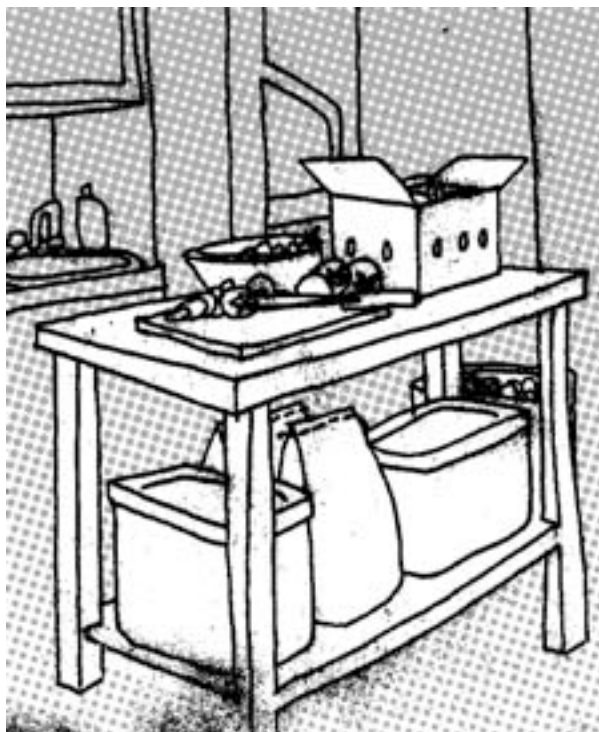
Pour Suzuki, le désir de « cueillir » et d'analyser éloigne le poète du moment présent, de l'expérience subjective elle-même. Tout est perçu d'un point de vue fonctionnel : comment puis-je comprendre cette chose et que puis-je faire avec? L'autre point de vue, qui est celui de Basho (et de Suzuki), peut être vu comme appréciatif : comment puis-je apprécier cette chose? Comment puis-je être en harmonie avec elle? Comment puis-je vivre avec elle? Suzuki établit un lien entre le premier point de vue, celui de Tennyson, et la machine. Il nomme ce concept « machine minded », c'est-à-dire « tourné vers la machine ».

La machine ne possède aucun esthétisme spirituel ou aucune spiritualité éthique. Elle pousse une personne à terminer son travail et à atteindre l'objectif visé. Le travail lui-

même n'a aucune valeur, sauf comme moyen. La vie perd ici sa créativité et devient un instrument, un dispositif; l'homme devient un mécanisme de production de marchandise.

Selon moi, l'organisation représente la technologie moderne suprême. C'est elle qui représente la machine moderne emblématique et non l'ordinateur, le moteur à combustion ou l'ampoule électrique. Ce sont les organisations qui nous ont le mieux appris à traduire la vie en données et à remplacer le présent par une conception abstraite de l'avenir. Selon Suzuki, la personne et la machine représentent des concepts contradictoires. Si cela est vrai, le fait que notre société soit dominée par des machines composées de personnes constitue un paradoxe total.

Suzuki établit un contraste entre cet esprit « tourné vers la machine » et « l'importance des mains », c'est-à-dire la signification absolue que nous pouvons trouver lorsque nous demeurons présents dans notre travail, peu importe que celui-ci soit simple ou futile. En se concentrant sur le présent, et en n'invoquant le passé et l'avenir seulement lorsqu'ils peuvent enrichir celui-ci, Santropol Roulant demeure visiblement lié à ce que l'on trouve d'essentiel et de vivant dans chaque moment organisationnel. Il demeure visiblement lié à l'importance des mains.



## DES FRONTIÈRES AUX RIVAGES

---

***D**e nombreux visages changent au cours d'une année. Des employés partent vivre de nouvelles aventures. Des bénévoles deviennent des employés. De nouveaux clients adoptent l'organisme. D'autres clients s'éteignent. Et des vagues de nouveaux bénévoles viennent s'échouer sur les rivages du Roulant.*

*Voilà que je déambule lors de la foire d'artisanat annuelle, humant les savons et les effluves d'huile d'olive, examinant les*

*bijoux, les vêtements et la poterie, écoutant les voix et regardant les visages qui envahissent le petit bureau du Roulant. Cela a des airs de bazar médiéval. Cela ressemble à une confédération de gens, de couleurs, de senteurs, de sons et de marchandise entassée dans une petite forteresse. Les portes demeurent au moins ouvertes, comme toujours, et des fondateurs, des membres du conseil d'administration, des employés, des bénévoles, des clients, des résidents du quartier et des passants vont et viennent.*

*L'organisme fait aujourd'hui une transaction avec lui-même, échangeant un cadeau contre un autre, une idée contre une idée, des vœux contre des vœux. Le fait que les gens changent d'une année à l'autre et que les conditions et la durée des associations varient ne fait que renforcer le sentiment qu'il existe ici quelque chose de grand et d'accueillant qui ne dépend pas entièrement des personnes précises qui s'y trouvent. Ce quelque chose se préoccupe davantage d'accueil que de portes et de murs.*

•

J'essaie de comprendre où Santropol Roulant se termine, où l'organisme prend fin. Je cherche ses coins et ses bordures. Je réfléchis à ce qui existe à l'intérieur et à l'extérieur du Roulant, à ceux qui en font partie et à ceux qui n'en font pas partie, et à l'appartenance de chaque catégorie de gens. Au bout du compte, il m'apparaît toutefois inutile de définir précisément qui fait partie de l'organisme et encore moins de quelle façon.

Les clients font bien sûr partie de l'organisme d'une façon fonctionnelle, la fonction du Roulant étant après tout de les servir. Leur appartenance est toutefois plus profonde, plus variée. Leonora apporte son lunch au bureau chaque jour et ce, même si le programme communautaire « Carrefour des générations » s'est terminé il y a plus d'un an. D'autres passent dire bonjour régulièrement, tandis que d'autres téléphonent presque tous les jours pour discuter un brin, échanger quelques blagues ou même se plaindre.

Les bénévoles et les employés font également partie de l'organisme, mais ils vont et viennent et offrent leurs dons de diverses façons qui, comme nous avons pu le constater, vont au-delà des frontières. Les bordures ou les limites du Roulant changent constamment en fonction des nouveaux projets ou initiatives. Elles changent selon la personne qui joue le rôle d'ambassadeur et présente Santropol Roulant au reste du monde dans le but de créer de nouveaux liens ou de dépasser les frontières existantes. Pour répondre à une grande partie de ses besoins en matière de personnel,

**LES FRONTIÈRES  
QUI EXISTENT  
SONT ACTUELLES,  
CRÉÉES PAR TOUTE  
PERSONNE QUI  
DÉSIRE APPARTENIR  
ET DÉFINIES PAR  
LA FAÇON DONT  
ELLE SE VOIT  
APPARTENIR.**

l'organisme a souvent embauché des personnes bénéficiant d'un contrat de sept mois avec *Emploi Québec*. Il a ainsi compris et accepté qu'il comprendra toujours des personnes diverses et dépend de différents programmes et structures pour recruter ces personnes et les servir.

Les résidants du Plateau font aussi partie de l'organisme, même si Santropol Roulant n'est pas en soi une organisation de quartier. Il ne s'agit pas non plus d'un organisme communautaire local de services généraux, puisqu'il sert des clients précis de façon spécifique et ce, à travers la ville. Le Roulant se perçoit néanmoins comme faisant partie de la communauté locale, organisant souvent des événements pour les résidants du quartier, comme par exemple la foire d'artisanat, et établissant des liens divers avec les marchands locaux. De ce point de vue, les frontières de l'organisme sont locales et limitées, marquées par un coin de rue précis dans un quartier donné. Ce sont là des frontières humbles et contenues.

Mais Santropol Roulant a également des frontières audacieuses qui s'étendent continuellement. Comme le mentionne Vanessa, le Roulant entretient toujours et consciemment des milliers de conversations, que ce soit avec des clients, des bénévoles, des résidants du quartier, des figures publiques et des preneurs de décision, des commerçants, des organismes communautaires (même s'il s'agit de « concurrents »), des passants qui y entrent pour la première fois et des gens qui téléphonent de partout au pays, bref, avec

toute personne qui passe pour dire bonjour ou qui semble intéressée à bâtir une relation. De plus en plus, on demande au Roulant de partager ses expériences, de siéger à des conseils et à des comités et de collaborer avec d'autres organismes ou avec des établissements gouvernementaux.

Au bout du compte, l'organisme se préoccupe rarement des frontières de façon explicite ou significative. Celles qui existent sont actuelles, créées par *toute personne qui désire appartenir* et définies par *la façon dont elle se voit appartenir*. Elles sont donc subtiles et changeantes, mais également permanentes, puisque après s'être déclaré, après avoir annoncé son appartenance en mots ou en gestes, on continue d'appartenir à l'organisme de façon bien réelle. Les gens vont et viennent et reviennent. De nombreux bénévoles et clients sont présents pendant un moment, puis poursuivent leur chemin ailleurs pour ensuite revenir vers l'organisme. Santropol Roulant s'efforce par ailleurs actuellement de renforcer les liens avec ces divers « ancêtres vivants ».

Lorsque les frontières sont à la fois étroites et larges, locales et nationales, temporaires et permanentes, fonctionnelles et accidentelles, peut-être que le terme frontière n'est plus tout à fait approprié. Lorsque je pense au Roulant, je préfère penser à des rivages plutôt qu'à des frontières.

Les rivages sont naturels et étranges. Ils changent constamment en raison de la marée,

de la température, de l'érosion et du temps. Leur forme et leur nature changent aussi, étant tantôt mous, végétaux et perméables, tantôt durs, rugueux et rocheux. Les rivages sont également plus complexes qu'ils ne semblent. La région frontalière atlantique de l'État du Maine mesure environ 400 kilomètres de long, mais son littoral atlantique s'étend sur plus de 5 600 kilomètres. En incluant les rivages des îles du Maine, et je pense qu'il n'est jamais prudent de laisser les îles de côté, le littoral s'étend sur environ 9 000 kilomètres de long, soit près de la distance qui sépare Montréal du Caire.

Contrairement aux frontières, les rivages sont conçus davantage pour recevoir que pour protéger. Ils reçoivent sereinement et sans poser de questions, peu importe ce qui vient s'échouer à leurs pieds : des plantes, des os, des déchets ou des trésors. Peut-être l'aspect le plus frappant des rivages est qu'en fin de compte, ils ne sont que des illusions. La terre n'arrête jamais; elle s'étend tout simplement sous l'eau, reliant finalement tout ensemble.

Il s'agit peut-être là d'une vision romantique de la nature et de la forme des bordures du Santropol Roulant, mais il est difficile de se défaire de la notion que l'organisme se préoccupe particulièrement peu de définir, de maintenir et de défendre ses frontières. Le Roulant donne l'impression d'être marqué par un sentiment vrai et spontané d'*accueil*, et une volonté d'accepter que l'organisme ne sera pas nécessairement le même aujourd'hui et demain.



Cet accueil se manifeste de façons simples et chaque petit geste de bienvenue en entraîne un autre. Une bénévoles a expliqué à quel point elle appréciait le fait que lorsqu'elle entrait dans le bureau du Roulant, les gens avaient tendance à laisser un moment de côté ce qu'ils faisaient pour lui souhaiter la bienvenue. Cet accueil l'accompagnait tout au long de ses livraisons, l'aidant à ralentir et à se rappeler d'offrir une salutation semblable aux clients. Il lui permit également d'en venir à partager la croyance de l'organisme voulant que la tâche soit secondaire à l'invitation; l'invitation à parler, à être écouté, à être reconnu.

L'accueil se manifeste également de façons importantes. Bien que Santropol Roulant soit un organisme ambitieux, il semble particulièrement peu compétitif, prêt à engager des conversations avec toute personne ou organisation qui semble intéressée. Cette volonté demeure forte même lorsqu'il paraît difficile de voir exactement comment la personne ou l'organisation pourrait s'aligner avec le Roulant. Elle demeure forte même lorsque la personne ou l'organisation semble faire concurrence directe au Roulant en ce qui a trait à ses ressources. Il est toutefois important de préciser que cette volonté à converser ne signifie nullement que l'organisme soit prêt à mettre sa vraie nature de côté pour croître. Le contraire est plutôt vrai, puisque Santropol Roulant a souvent refusé du financement ou des projets avancés par des organisations plus importantes car celles-ci n'étaient pas alignées avec ses propres intérêts, croyances et capacités. La volonté d'établir un lien est omniprésente, mais la volonté de collaborer de façon structurée est conditionnelle à

l'alignement des valeurs. Le même genre d'incubation qui dicte le développement des projets internes au Roulant dicte également le développement des projets réalisés en collaboration avec d'autres organisations.

En d'autres mots, une personne peut toujours pénétrer dans le champ de gravité du Roulant et traverser et façonner ses frontières, mais le centre ou le cœur de l'organisme demeurera intact. L'invitation est lancée de façon à ce que son identité ne change jamais.



## UN MUR HAUT EN COULEUR

---

**L**e mur du Santropol Roulant qui est orienté vers le sud est long et vert, et situé dans une petite rue étroite. Il est couvert de magnifiques graffitis qui sont à la fois urbains et chaotiques : des formes et des lettres angulaires blanches et bleues, roses et jaunes et de différentes tonalités de vert, toutes surplombées du dessin d'un jeune homme pédalant avec ardeur un engin semblable à un hélicoptère alors qu'il survole la ville pour livrer de la

nourriture. Voilà des parcelles de n'importe quelle ville du monde : des gens et des murs, du chaos et de l'art. De l'autre côté du mur, à l'intérieur, nous trouvons une autre sorte de graffiti, de nature plus organisationnelle cette fois, qui est lui aussi vivant et profondément emblématique. Tout ce que nous devons savoir au sujet du Roulant semble se trouver sur ce mur. Il est couvert de menus, de cartes, d'horaires, de photos des bénévoles et des clients, de brochures, d'histoires, d'articles et de suggestions. Tout a été fait à la main : les enseignes, les bordures, les cadres, les calendriers. Tout a été fabriqué avec du papier construction, des marqueurs et un peu de colle ou de ruban à gommer. Ce mur est celui d'Ishfaq et il a raison de vouloir savoir s'il y figure ou non, car il s'agit en quelque sorte d'une carte du Roulant lui-même qui comprend les gens, les projets, les récits, les routes et les repas, tous arrangés en groupements biologiques, tous réunis avec simplicité, passion et artisanat.



## LA « DÉSORGANISATION »

---

Cette simplicité et ce bonheur « maison » ne sont pas les premières choses qui viennent à l'esprit lorsqu'on pense aux organisations. Si de telles qualités existent au départ, celles-ci les compliquent habituellement, puis les polissent et les professionnalisent jusqu'à ce qu'elles disparaissent. Les organisations ont tendance à devenir de plus en plus sophistiquées, s'éloignant ainsi de tout ce qui pourrait être perçu comme personnel ou fait à la main.

Les cinq thèmes explorés dans le présent document - du contrat à l'engagement, des rôles aux dons, de la routine au rythme, de la planification à la présence et des frontières aux rivages – peuvent être perçus comme des thèmes de « désorganisation », puisqu'ils vont à l'encontre de nos suppositions fondamentales quant à la raison qui justifie l'existence même des organisations et à la façon dont celles-ci maintiennent une certaine cohérence. La théorie organisationnelle classique a été formulée à partir de la notion qu'une organisation représente un système de rôles formel et contractuel qui possède des frontières précises et effectue des tâches à l'aide de routines inscrites dans le passé et de plans stratégiques inscrits dans le futur. La plupart des organisations se voient toujours ainsi. C'est-à-dire que bien qu'elles puissent admettre l'existence d'autres forces, elles perçoivent les forces ou les paramètres traditionnels mentionnés précédemment comme ce qui réussit à garder l'organisation unie, ce qui lui permet de se tenir debout. Cela est particulièrement vrai en cas de problème. En situation de crise, nous nous tournons souvent vers des approches techniques et formelles, vers des rôles plus rigides, des frontières spécifiques et de meilleurs plans pour combattre les forces que nous interprétons comme négatives ou nuisibles pour l'organisation, comme par exemple des structures de rôles informelles, des alliances illicites ou l'absence d'une stratégie claire.

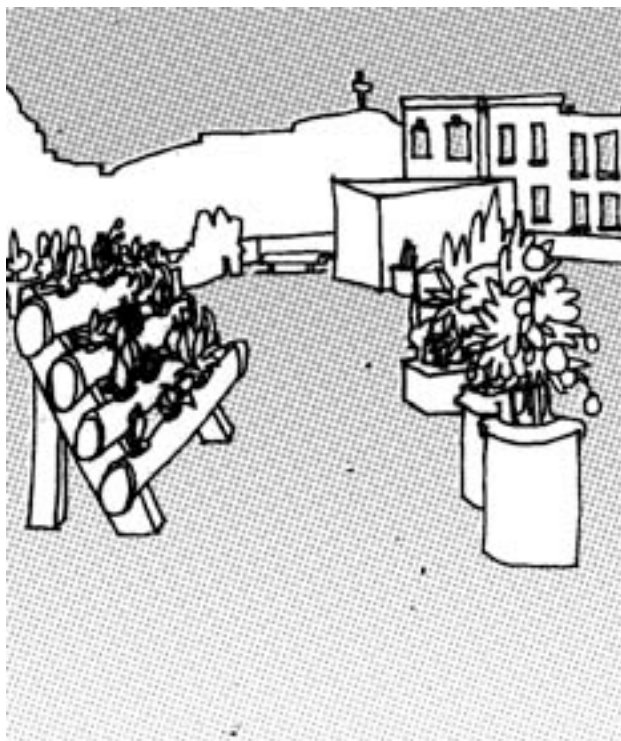
Derrière cette réaction se cache la croyance que la première règle de toute organisation est la survie. Nous pensons que celle-ci doit pouvoir se défendre avant de poursuivre ses

activités. Ses structures et ses efforts deviennent donc déterminants. Les gens, les autres organisations, les communautés et les gouvernements deviennent des outils qu'elle peut utiliser. La mission même de l'organisation devient non pas une *raison* d'être, mais plutôt une *façon* d'être, c'est-à-dire ce qui lui permet de continuer à exister.

La culture ouverte et accueillante du Santropol Roulant, la volonté d'attirer ceux qui ont envie d'être attirés et de leur permettre de donner et de recevoir est d'une toute autre nature. Il semble exister au Roulant une conscience collective de la beauté et de la gentillesse d'une telle invitation qui va au-delà de son utilité. L'invitation constitue de plusieurs façons un moyen en soi. De façon absolue et immédiate, la mission même de l'organisme est d'accueillir et de servir, et non nécessairement de survivre. Vanessa affirme souvent qu'il est possible que le Roulant ne vive pas éternellement et que s'il venait à disparaître, cela n'entraînerait pas nécessairement aussi la disparition des efforts et des valeurs créés. La théorie organisationnelle moderne a peu de choses à dire au sujet de ce genre de structure spirituelle et cela ne changera sans doute pas jusqu'à ce que la survie organisationnelle ne soit plus perçue comme le principe fondateur et la mission transcendante de toute organisation. Il pourrait donc être important de se demander si l'abandon de l'attachement organisationnel envers la *survie* ne constituerait pas un prélude nécessaire à la *vie* de l'organisation.







## LA COHÉRENCE

---

**S**i la nature fondamentale du Santropol Roulant implique une façon particulière de vivre dans le monde plutôt qu'une façon particulière de demeurer dans le monde, qu'est-ce qui empêche l'organisme de devenir tellement préoccupé par ses propres valeurs et processus, au point de devenir narcissiste et incapable de réussir grand-chose? Ce genre d'internalisation excessive est une réalité plutôt courante parmi les organisations dites axées sur leurs valeurs et fait d'eux des organismes qui sont tout sauf engagés.

Il faut bien comprendre ici que les cinq thèmes abordés dans le présent document ne constituent pas nécessairement des valeurs distinctes, chacun entraînant son propre effet. Je pense en fait que les séparer serait mal comprendre la nature de l'engagement. Ils ne peuvent être compris qu'en relation les uns avec les autres. Une organisation qui se préoccupe par exemple de sa façon d'être et n'affiche pas le même genre de souplesse que Santropol Roulant en matière de rôles et de frontières pourra éprouver de la difficulté à grandir ou même à trouver une expression appropriée selon les différents contextes dans lesquels elle évolue. Le Roulant accueille constamment de nouvelles personnes et organisations, et cela change la dynamique de la conversation (quoique non sa nature ultime), la rendant vivante, maniable et toujours capable de faire face à de nouveaux contextes.

De façon semblable, une organisation avec des frontières souples pourrait se transformer en désordre chaotique ne possédant aucun centre au moindre changement de contexte si elle ne possède pas le même genre de conscience profonde du présent que l'on retrouve au Santropol Roulant. C'est cette conscience de ce qui est nécessaire, de ce qui est approprié dans l'instant qui donne au Roulant sa souplesse et sa cohérence. Chaque thème peut posséder sa propre pathologie, mais c'est la dynamique de l'ensemble des thèmes qui semble conférer au Santropol Roulant le genre d'engagement soutenu qu'il connaît.

Ce genre de perspective synergétique peut toutefois être trompeur. Selon moi, les cinq thèmes explorés peuvent être mieux compris non pas comme des efforts distincts et

équilibrés, mais comme des expressions diverses d'une qualité ou d'un mouvement fondamental. Ils sont tous, jusqu'à un certain degré, holographiques. Dans une image holographique en trois dimensions, chaque partie contient le tout. Si nous coupons au hasard un morceau de film sur lequel une image holographique a été imprimée et que nous regardons à travers ce morceau, nous pourrions voir l'image en entier. Un point de vue particulier sera visible, mais le tout y sera. Cela contraste avec la photographie traditionnelle. Si nous déchirons un morceau de film normal qui montre un chien et que ce morceau contient la patte de celui-ci, alors nous ne verrons que cela au moment de regarder à travers ce petit bout de négatif. Chaque élément de l'image possède son propre espace. Il est possible de comparer ce genre de structure photographique traditionnelle à la structure de surface d'une organisation. Nous pensons habituellement à cette structure en fonction de ses éléments, qu'il s'agisse de fonctions ou de rôles, de produits ou de marchés. En ce qui concerne la production de nourriture, la cuisine du Santropol Roulant ne ressemble en rien à un bureau (la première produisant de la nourriture et non le second). Le bénévole qui livre des repas ne ressemble pas non plus à un directeur administratif (le premier livrant de la nourriture et non le second, du moins habituellement).

Il est toutefois impossible de voir les cinq thèmes soulignés comme des éléments d'un tout. Ils ne font pas non plus partie d'une structure particulière. Ils semblent fonctionner de façon holographique, s'étendant sur plusieurs niveaux de l'organisation en même temps. Le passage du contrat à l'engagement peut par exemple être perçu durant les réunions du personnel et

les quarts de travail dans la cuisine, ainsi que dans le cadre des relations avec les clients et les bénévoles, des festivals, des projets, etc. Au niveau macro, l'organisme lui-même travaille avec l'engagement alors qu'il bâtit des relations avec d'autres organisations (p. ex. la relation ouverte, intime et à long terme avec les fondateurs dans le cadre de laquelle le partage de l'énergie est plus important que toute occasion immédiate de financement). Ce thème peut donc être vu comme essentiellement holographique, car peu importe où on coupe dans l'organisme ou de quel point de vue on l'observe, il est toujours là.

De façon semblable, nous pouvons également discuter d'une écologie du don holographique au Santropol Roulant, qui se situe aux niveaux macro et micro, plutôt que d'un système de rôles. L'organisme se préoccupe autant de donner au niveau *inter*-organisationnel qu'au niveau *intra*-organisationnel. Le thème qui traite du rythme est aussi de nature holographique en ce sens que les cycles de préparation des repas, de réunions, d'événements spéciaux, de budgets, de planification et de financement sont de nature plus rythmique que routinière. Il en va de même du thème qui traite de la présence, puisqu'il insuffle de l'enthousiasme autant dans les petites interactions quotidiennes que dans les initiatives organisationnelles à grande échelle. Enfin, le thème qui traite des frontières ne fait pas exception, puisque toutes les frontières du Roulant, qu'elles soient personnelles, fonctionnelles ou organisationnelles, reposent essentiellement sur le concept d'invitation plutôt que sur celui de protection.

Il n'est donc plus approprié, à ce niveau holographique de l'architecture organisationnelle,

de parler d'éléments. Chaque personne, geste ou niveau organisationnel peut plutôt être vu comme *l'expression* complète du thème que comme un élément ou une partie de celui-ci.

Une des caractéristiques intéressantes des images holographiques est qu'elles nécessitent une source de lumière *cohérente*, c'est-à-dire une source lumineuse placée à un endroit et d'une longueur d'onde précise (couleur). Ce n'est pas avant l'invention du laser (une source de lumière très cohérente) que nous avons été capables de produire des images holographiques de haute qualité. De façon similaire, nous pouvons spéculer que tout thème organisationnel qui semble réellement holographique provient d'une qualité commune plus fondamentale. Pourquoi? Parce qu'il est difficile d'imaginer le genre de cohérence solide et partagée à tous les niveaux de l'organisme comme provenant de sources multiples. Les êtres humains sont tout simplement trop compliqués pour s'aligner joyeusement, absolument et constamment autour d'un grand nombre de thèmes ou de questions. J'imagine qu'un

**J'IMAGINE QU'UN  
TEL ALIGNEMENT NE  
PEUT PROVENIR QUE  
DE QUELQUE CHOSE  
QUI EST LIÉ À LA  
NATURE MÊME DE  
NOTRE HUMANITÉ, DE  
QUELQUE CHOSE QUE  
NOUS PARTAGEONS  
TOUS, DE QUELQUE  
CHOSE QUI EST  
HOLOGRAPHIQUE EN  
NOUS.**

tel alignement ne peut provenir que de quelque chose qui est lié à la nature même de notre humanité, de quelque chose que nous partageons tous, de quelque chose qui est holographique en nous. Je pense donc qu'un thème holographique est un thème engageant et que cet engagement résulte de quelque chose de fondamental à notre nature, d'une qualité absolue qui est cruciale à qui nous sommes et à ce que nous sommes.

Y a-t-il quelque chose à dire à propos de cette qualité unique? Je ne suis pas certain. Nous pouvons bien sûr avancer des mots comme lien, intégrité, créativité, ouverture et même amour. Je sens toutefois qu'explorer ces expressions multiples dans des contextes précis et fondés pourrait de façon paradoxale illuminer davantage cette énergie universelle que l'atteindre directement. L'art le plus réussit adopte généralement une approche de biais face aux grandes vérités, explorant ce qui est universel par l'entremise des détails intimes de ce qui est précis ou accidentel. Une telle approche pourrait aussi être nécessaire dans les études de structures ou d'organisations.

Je laisse également ici les thèmes de côté, puisque s'ils ne représentent en effet que diverses façons de comprendre une vérité plus universelle, nous ne devrions clairement pas leur accorder trop de poids ou d'importance. Ce ne sont là que des interprétations de modèles, dans ce cas-ci *mes* interprétations. Il existe sans doute de nombreuses autres façons de décrire des modèles d'engagement semblables. L'interprétation des modèles et le langage précis utilisé pour les explorer ne sont pas comme tels importants; seul ce qu'ils évoquent l'est.



## COMMENT CHANGER LE MONDE

---

**P**ourquoi Santropol Roulant est-il important? L'organisme représente-t-il davantage que simplement un endroit où il est agréable de travailler, un accident heureux pour ceux qui se trouvent à sa portée? Si oui, que peut-il nous enseigner à propos des thèmes personnels, sociaux et économiques qui nous tiennent le plus à cœur? Qu'a-t-il à dire au sujet de notre capacité collective à innover et à entraîner des changements sociaux importants?

L'intelligence n'est pas une commodité rare dans notre société. La vitesse à laquelle nous innovons et l'ampleur de nos innovations en témoignent. Un grand nombre d'entre elles, et peut-être même la plupart, semblent toutefois vides de sens réel. Dans le pire des cas, elles peuvent même s'avérer très destructives. Elles ne nous rendent pas plus heureux et nous continuons de nous demander pourquoi nous semblons incapables de résoudre nos problèmes les plus pressants malgré notre grande imagination. Mon instinct me dit que tant et aussi longtemps que nous verrons le processus d'innovation comme *un processus de résolution de problèmes*, nous continuerons d'être entourés d'«avancements» intelligents, mais vides et au bout du compte inapprivoisables. La solution consiste peut-être à voir l'innovation non comme une façon de résoudre des problèmes, mais plutôt comme une façon de nous organiser, ou, plus simplement, comme une manière de vivre ensemble.

Les innovations sont enracinées dans les organisations. Les idées peuvent émaner de génies solitaires, mais les innovations, par définition, sont communes. Je dirais même que les innovations *significatives* naissent dans les organisations *engageantes et engagées*. Celles qui peuvent satisfaire nos besoins les plus profonds et répondre à nos questions les plus importantes ne peuvent provenir que de systèmes organisationnels qui entretiennent un lien avec ces besoins ou ces questions. L'innovation sociale naît spontanément et avec énergie d'organismes comme Santropol Roulant qui ne ressentent ni le besoin de la contrôler ou de la corriger, ni le besoin de la réglementer.



Lorsqu'une organisation devient de plus en plus engagée envers le monde dans lequel elle vit, et envers elle-même, elle peut atteindre ce que nous pourrions appeler *l'authenticité*. Être authentique équivaut à être vrai, original, unique. Une des définitions les plus anciennes du mot renvoie à l'autorité ou à la réalité originale. Un changement social profond nécessite une telle autorité.

Il est impossible de reconnaître les organisations authentiques par leur apparence extérieure ou par leurs caractéristiques formelles. Ce sont des œuvres de génie, les seules que je connaisse qui soient collectives. Comme toutes les œuvres de génie, les organisations qui sont vraies sont étranges, voire même absurdes. Il est impossible de les reproduire. Elles semblent être taillées grossièrement et faites à la main, possédant cette qualité « maison » dont j'ai déjà parlé. C'est pourquoi je parle de thèmes et non de structures ou de formes. C'est aussi pourquoi je crois utile de continuer à explorer ces thèmes et à poser la question suivante : « Pourquoi certaines organisations sont-elles si vivantes, si présentes, si entières? »



*J*e discute avec Leonora. Elle vient d'arriver pour manger son dîner au Roulant, comme chaque jour. Elle est assise sur le divan dans un des coins du bureau.

*Elle a aujourd'hui un gros mal de tête, mais elle reste assise bien droite, à la fois paisible et alerte comme toujours. Sa voix a un accent mélodieux des Caraïbes et ne perd jamais sa musicalité et sa politesse. Elle parle de sa vie, de son enfance, de son arrivée à Montréal. Les décennies se mêlent les unes aux autres. De temps à autre, elle déclame un proverbe du genre : « Tu n'es pas pauvre tant et aussi longtemps que Dieu t'aime », ou encore, « Tu n'es pas laid, car Dieu t'a fait à son image ».*

*Elle réfléchit à la façon isolée dont les gens semblent vivre en Amérique du Nord. « Chacun chez soi, pas comme dans mon pays où tout le monde est assis dehors et vous dit bonjour ».*

*Ses yeux font le tour de la pièce qui fait office de bureau au Roulant. Ils enregistrent les gens, les mouvements et les rayons de soleil, puis reviennent se poser sur moi : « C'est pour ça que je viens ici. Tout le monde est si gentil. Si c'était partout comme ça, le monde serait un bien meilleur endroit ».*

*Plus tard, nous rentrons tous les deux chez nous. Leonora marche lentement vers le sud et je me dirige vers l'est, de l'autre côté du boulevard Saint-Laurent, la rue qui partage son nom avec un fleuve et un saint.*

*Le fleuve coule jusque dans l'Atlantique, s'offrant et se donnant à la fois, tout en*

*demeurant entier. Le saint est mort avec élégance et esprit en demandant à ses bourreaux de le tourner sur le bûcher afin que son côté gauche soit aussi brûlé que son côté droit. C'est parfois comme ça. Une blague lancée sur un bûcher funéraire devient une histoire. Un murmure sur une montagne devient un océan.*

## RESSOURCES

1. McMaster, Michael D., *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1996.
2. Santropol Roulant, *Ébauche de la demande de subvention*, Montréal, 2002.
3. Gatto, John Taylor, *Dumbing Us Down: The Hidden Curriculum of Compulsory Schooling*, New Society Publishers, Philadelphie, 1992.
4. Santropol Roulant, *Rapport annuel*, Montréal, 2001.
5. Simon, Herbert A, *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, Free Press, New York, 1997.
6. Berger, Peter L. et Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, Anchor Books, New York, 1967.
7. Whyte, David, *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*, Currency Doubleday, New York, 1994.
8. Csikszentmihalyi, Mihaly, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York, 1990.
9. Suzuki, D.T, *Studies in Zen*, Unwin Paperbacks, Londres, 1960.

