

Francis Tri Nguyen, fsc

**Les Identités des
Universités Lasalliennes
au vingt-et-unième
siècle : Un document de
recherche analytique**

Présentation

La collection des *Cahiers MEL* ne saurait ignorer le monde universitaire lasallien. Ce *Cahier* veut donc offrir au lecteur un autre visage resplendissant de la Mission Éducative Lasallienne. C'est peut-être l'un des domaines les moins connus des lasalliens, en même temps que l'un des plus significatifs et marquants, non seulement de nos jours mais aussi dans un avenir proche. Nous sommes donc heureux que des circonstances propices facilitent cette présence lasallienne et lui permettent de se développer et de s'avérer fondamentale et irremplaçable aujourd'hui et pour l'avenir.

Il n'est pas difficile de saisir le rôle déterminant que peut et doit jouer une université dans son environnement extérieur. C'est pourquoi l'Église et l'Institut continuent à accorder leur appui et leur confiance à ce type d'institution avec conviction et ténacité. Il est difficile d'imaginer d'autres institutions éducatives qui aient de semblables possibilités de transformer la société et influencer les idées et les modèles qui gouvernent le monde. L'éventail lasallien compte plus de cinquante œuvres de ce genre, ce qui nous place dans une position enviable pour avoir l'assurance de pouvoir apporter une réponse significative à tant de défis qui se présentent. Par ailleurs, si l'on continue à renforcer sans relâche le travail en réseau et la collaboration permanente, les résultats seront très encourageants.

Ce « grand frère » découvre aussi dans son environnement immédiat des possibilités nouvelles lorsqu'il entrevoit le rôle extrêmement important qu'il joue vis-à-vis des autres œuvres lasalliennes, qu'elles soient conventionnelles ou modernes, vue la capacité qu'il a de recourir plus facilement à la recherche, à l'expérimentation, à la création de modèles alternatifs et de pouvoir répondre aux demandes de ses « petits frères », les écoles primaires et secondaires. Dans le même ordre d'idées, les agents de la mission lasallienne trouvent des possibilités de formation et de qualification dans ces institutions universitaires qui s'avèrent donc leurs meilleurs alliés.

Ce cahier nous parvient comme un vrai trésor. Le travail considérable de recherche mené par le Fr. Francis Tri Nguyen est présen-

té de façon claire et complète. La décision d'introduire ce travail dans la collection des *Cahiers MEL* le fera connaître au grand public lasallien, bien au-delà de ses destinataires d'origine. Il s'agit d'un travail pointu et très scientifique, comme le dit son sous-titre. Il a été adapté avec intelligence et sagesse à l'intention du lecteur moyen. On se fait une bonne idée de l'effort demandé par cette adaptation quand on sait qu'il a subi dix révisions. De la sorte, nous ne buterons pas sur de multiples graphiques, sur des tables de pourcentages inextricables ni sur des formules mathématiques insondables. L'auteur s'est également efforcé de purger son texte des incohérences et des détails superflus. S'il y a de la rigueur dans la recherche, il n'y en a pas moins dans sa présentation pour un public plus diversifié.

Le lecteur s'apercevra, dès le début, combien était nécessaire cette étude scientifique et quelles possibilités elle nous offre. Il sera impressionné par les moyens mis en œuvre pour obtenir les meilleurs résultats. Cette recherche sera, sans doute, la référence obligée pour les années à venir et servira de modèle et de fondement pour des recherches plus poussées sur des aspects qui font partie des conclusions de l'œuvre ou un encouragement à compléter l'exploration des domaines voisins.

Il est possible que la satisfaction d'avoir lu ce travail s'accompagne d'un regret justifié. Quel dommage, en effet, qu'un travail d'une telle ampleur, sans précédent comparable et sans aucune perspective de pouvoir être amplifié à l'avenir sans grandes difficultés, n'ait pas pu être entrepris du premier coup au sujet de toutes les institutions universitaires lasalliennes. Quoi qu'il en soit l'effort en valait la peine.

Remarques préliminaires

Le projet de la présente étude empirique des universités Lasalliennes à travers le monde est venu d'une idée exprimée par le Directeur du Secrétariat à la Mission éducative Lasallienne lors de sa première visite à Philadelphie. Deux ans plus tard, il recommandait cette étude à la rencontre mondiale des Présidents des universités Lasalliennes en janvier 2004.

Chargé de la tâche de développer et de mener à bien ce projet de recherche, j'ai obtenu une bourse de congé pour recherches de l'Université La Salle, qui m'a soulagé de mes devoirs d'enseignement pour pouvoir faire de la recherche pendant l'automne 2004 et l'été 2005. J'ai eu le privilège de visiter seize universités Lasalliennes dans le monde entier. La diversité et la créativité de ces universités m'a stupéfié et bouleversé mon cœur. Beaucoup de Lasalliens, des administrateurs, des enseignants aussi bien que des étudiants et anciens étudiants, m'ont surpris par leurs expressions imprévues d'énergie et de créativité dans leurs efforts pour répondre aux besoins éducatifs des étudiants jeunes et adultes.

Je me suis senti tout à fait chez moi dans chacune des seize institutions que j'ai visitées. Je me suis rendu compte aussi que chacun des participants à la recherche avait le sentiment d'appartenir à une communauté. Mon séjour d'une semaine sur place pour observer chaque institution m'a donné un petit aperçu des contextes sociaux et culturels dans lesquels ces universités remplissent leur mission éducative. L'analyse des interviews individuelles selon la méthode « Enquête Valorissante » (EV) a révélé l'identité complexe et dynamique de ces universités. Ces interviews m'ont livré une mosaïque de visions et de souvenirs qui me rappellent les luttes et les aspirations, tant des Frères que des collègues Lasalliens, pour comprendre, interpréter et vivre le charisme Lasallien partagé dans l'environnement social changeant de l'éducation supérieure au 21^e siècle.

Ce travail de recherche explore et analyse comment chacune des seize universités a compris et exprimé son identité. Il analyse aussi la manière dont le charisme Lasallien s'est incarné dans leur structure organisationnelle.

Cette étude n'aurait pas pu être menée à bien sans le soutien administratif de l'Université La Salle, qui m'a accordé un congé pour recherches d'un semestre pour mener cette recherche, ni sans l'aide financière du Secrétariat de l'Institut pour la Mission Éducative Lasallienne (MEL), de l'Université La Salle, du Bureau d'Éducation du District de Baltimore et de la Fondation Connelly-Moore.

Dans chacune des seize universités, j'ai reçu des Présidents un soutien sans réserve ; ils se sont occupés de mon logement et de ma nourriture, ils ont chargé quelqu'un de collecter les documents universitaires, de choisir les observations sur place et de programmer les interviews individuelles avec les participants pendant mes visites.

Trois cent membres de ces institutions ont pris part aux interviews ; ils ont tous été cordiaux, ouverts et coopératifs.

Les communautés de Frères sur le campus de ces institutions m'ont accordé une hospitalité aimable et chaleureuse à l'occasion de ces visites.

Depuis le début jusqu'à l'achèvement de ce projet de recherche, j'ai reçu les vifs encouragements du Directeur de la MEL, du Frère Visiteur du District de Baltimore, du Président de l'Université La Salle et du Président du IALU.

A tous et chacun, j'exprime ici mon cordial MERCI.

*Frère Francis Tri Nguyen, FSC
Université La Salle, Philadelphie
6 novembre 2006*

P.S. Pour simplifier la terminologie, le terme « université » dans ce travail de recherche désigne une institution d'enseignement supérieur, quel que soit son statut de Collège, Université, « Institut », « Ecole », ou « Escuela ». De même, le terme « Président » désigne l'administrateur principal de chaque institution, même si le titre exact est « Directeur général » en France ou « Rector » en Amérique Latine.

Résumé

Parce qu'elles répondent aux besoins des étudiants du 21^e siècle, les seize universités Lasalliennes en Colombie, France, Mexique, Philippines, Espagne et aux Etats-Unis d'Amérique incarnent le charisme de saint Jean-Baptiste de La Salle. Elles envisagent le charisme Lasallien comme un don vivant, une énergie spirituelle qui s'adapte constamment aux temps et aux lieux, aux contextes socioculturels et aux besoins des étudiants partout. Elles construisent leur identité d'université avec au centre le charisme Lasallien. Dans la mesure où elle jaillit et se construit à partir du charisme Lasallien, cette identité est aussi influencée par d'autres facteurs. Le « nivellement » du monde du 21^e siècle, les réglementations gouvernementales de chaque pays, les exigences changeantes de l'enseignement supérieur, la tradition Chrétienne, le financement de la marche de l'université, et les changements chez les dirigeants de la profession, tout cela rend difficile la tâche de définir l'identité de l'université Lasallienne. Complexité et dynamisme sont ce qui caractérise les manières dont les universités Lasalliennes dans le monde entier expriment leur identité. Pour saisir l'identité complexe et dynamique des universités Lasalliennes, la présente étude qualitative a employé une méthode de triangulation comprenant l'analyse de documents, des observations sur place et des interviews individuelles selon la méthode d'« Enquête valorisante ».

La méthode d'« Enquête Valorisante » (EV) utilisée dans cette recherche convenait particulièrement bien pour comprendre et interpréter comment les individus et les communautés percevaient la manière dont leur université répondait aux défis du siècle nouveau.

Spécifiquement, cette recherche a discerné systématiquement des thèmes communs et essentiels dans les seize universités Lasalliennes en Europe, Amérique Latine, Asie et Amérique du Nord. Ces thèmes communs et essentiels constituent les composants structurels de l'identité de l'université Lasallienne au 21^e siècle. Ce sont : la communauté de pratiques renforcée par la cohérence organisationnelle, une œuvre éducative luttant pour l'excellence en éducation, l'engagement dans la recherche sociale et

la contribution à la transformation sociale, le travail en réseau pour l'amélioration de la société, et les leaders entraînant par leur exemple, l'encouragement à la créativité et la gestion efficace d'identités multiples.

On espère que ce projet de recherche fera avancer la connaissance et la compréhension de la complexité et du dynamisme de l'identité de l'université Lasallienne et profitera aux universités Lasalliennes [dans leur effort pour donner une réponse audacieuse et créative aux besoins éducatifs des étudiants jeunes et adultes au 21^e siècle.]

Introduction

Objectif de la recherche

Il n'est pas inutile d'explorer les nombreuses façons innovantes dont les Frères et collègues Lasalliens vivent le charisme Lasallien et remplissent la mission Lasallienne dans le paysage social changeant de l'éducation supérieure au 21^e siècle. La présente recherche a visé à appréhender la complexité et le dynamisme de l'identité de l'université Lasallienne à travers le monde. La connaissance obtenue par cette recherche peut présenter beaucoup d'avantages : d'abord, les universités Lasalliennes pourraient comprendre comment le dynamisme et la complexité de leur identité les ouvrent à des possibilités futures, et ensuite, les Frères et leurs collègues Lasalliens, aussi bien que les partenaires intérieurs et extérieurs à l'université, pourraient construire ensemble une identité d'université dynamique et flexible pour le plus grand bien des étudiants dont ils s'occupent.

La question posée

Les universités Lasalliennes à travers le monde sont confrontées à une multitude de défis à l'intérieur et à l'extérieur de leurs institutions. En même temps, elles s'efforcent de présenter l'image d'une institution ayant une marque distinctive. Comment les universités Lasalliennes expriment-elles leur identité au 21^e siècle ? En d'autres termes, comment expriment-elles le portrait qui définit leur identité ? Elles peuvent affirmer « Voici qui nous sommes en tant qu'organisation ! ». Elles peuvent demander « Est-ce que nous sommes vraiment ceci en tant qu'organisation ? » ou bien « Est-ce que nous sommes en train de devenir ceci comme organisation ? » ou de façon encore plus provocante « Est-ce que nous voulons être ceci ? »

Etant donné qu'il devient progressivement plus important d'avoir une compréhension claire de l'identité de chaque université, cette question est significative et pertinente pour des éducateurs Lasalliens pour bien des raisons.

Premièrement, l'étude de l'identité de l'université Lasallienne suscite une plus grande attention à mesure que les dirigeants redécouvrent l'importance de la signification et de l'émotion dans la vie universitaire. Les individus agissent dans l'intérêt de l'université dans la mesure où il y a coïncidence entre l'identité de l'université et la leur. Ainsi les explications sur l'identité de l'université Lasallienne servent de lentilles grossissantes pour expliquer le changement et l'action, ou l'inaction, dus à tel membre du personnel ou au groupe des professeurs, des administrateurs ou des partenaires intérieurs et extérieurs.

Deuxièmement, dans l'époque troublée qui est la nôtre, les réalités vécues par les personnes qui s'intéressent à l'université deviennent de plus en plus hétérogènes, le nombre des Frères qui diminue et celui des collègues Lasalliens qui augmente, tout ceci nourrit un intérêt croissant pour la construction de l'identité dans les universités Lasalliennes.

Troisièmement, les universités Lasalliennes doivent gérer l'instabilité dynamique de leur identité dans un « monde nivelé » (Friedman, 2005), un monde globalisé, interconnecté, à l'évolution rapide, et d'une complexité toujours croissante.

1. Brève revue de la littérature : Identité organisationnelle et identité Lasallienne

Identité organisationnelle

Une université Lasallienne est essentiellement une organisation. Les experts en organisation ont expliqué et analysé la nature et les caractéristiques de l'identité organisationnelle.

L'identité organisationnelle, en tant que structure cognitive intériorisée de ce que l'université représente et du but qu'elle se fixe, est un concept distinct de l'identité individuelle (Gioia, Schultz, et Corley, 2000b). Elle renvoie aux attributs considérés comme essentiels, distinctifs et permanents par les membres de l'organisation (Albert et Whetten, 1985).

Il importe de faire la distinction entre une identité qui dure, qui reste la même à travers le temps, et une identité qui fait preuve de continuité dans le temps, mais qui admet des changements de sens et d'interprétation, cette dernière catégorie étant plus répandue (Gioia, Schultz, et Corley 2000a). En fait, l'identité organisationnelle se caractérise par le dynamisme et l'« instabilité adaptative ». Du fait que l'instabilité favorise l'adaptabilité, le souci stratégique des dirigeants n'est plus la préservation d'une identité immuable mais la capacité de gérer avec équilibre une identité flexible à la lumière des images extérieures changeantes. La préservation de la cohérence devient la préservation d'une cohérence dynamique. Le dynamisme et la complexité de l'identité organisationnelle reflète l'état d'instabilité et de changement contextuel qui naît d'une part de la multiplicité des entités auxquelles les organisations doivent rendre des comptes et d'autre part de la diversité naturelle à l'intérieur des organisations (Gioia, Schultz, et Corley, 2000a ; Brown et Starkey, 2000 ; Hogg et Terry, 2000, et Scott et Lane, 2000a).

L'identité organisationnelle est un phénomène non seulement complexe mais variable selon le contexte pour lequel il s'exprime (Fiol, Hatch, et GoldenBiddle, 1998). Pratt et Foreman (2000) étudient spécifiquement le thème de la diversité à l'intérieur des

organisations ; la gestion efficace de la diversité est considérée comme souhaitable parce que la diversité apporte des avantages significatifs à une organisation dans un environnement social complexe et changeant.

L'accord et la clarté au sujet de l'identité organisationnelle sont des éléments essentiels pour établir avec succès une stratégie à long terme et pour faire des choix structurels dans une organisation non lucrative (Young, 2001).

Les dirigeants doivent cependant se méfier du piège de l'identité organisationnelle. Ils doivent prévoir l'obsolescence de l'identité de façon à permettre à leur organisation de s'adapter aux changements dans l'environnement compétitif et de faire un bond qualitatif en avant (Johnson, 2000).

De plus, les organisations sont sujettes aux défenses de l'ego, telles que la dénégation (les individus et les organisations nient toute connaissance ou responsabilité, rejettent les réclamations qu'on leur adresse, et désavouent leurs actes ou les conséquences de ceux-ci), la rationalisation (tentative de justifier les impulsions, les besoins, etc. qu'on juge inacceptables de façon à les rendre à la fois plausibles et consciemment tolérables), l'idéalisation (le processus par lequel un objet est surévalué émotionnellement et dépouillé de ses traits négatifs), le fantasme (sorte de rêve éveillé qui donne des satisfactions considérables mais irréelles), et la symbolisation (le processus par lequel un objet externe devient la représentation extérieure déguisée d'un autre objet, ou idée, personne ou ensemble, qui est interne et caché). Ces défenses de l'ego maintiennent l'estime de soi et la continuité de l'identité existante. Elles constituent des dysfonctionnements lorsqu'elles s'opposent à un changement organisationnel nécessaire (Brown et Starkey, 2000).

Les mécanismes de défense de l'identité, s'ils gênent l'adaptation, peuvent être corrigés par des processus d'apprentissage organisationnel sous la forme de réflexion critique sur soi et de dialogue centré sur l'identité, qui développent des attitudes de sagesse. Pour accepter le changement, les organisations doivent se reconstruire elles-mêmes comme « organisations apprenantes » ou « organisations sages » qui encouragent l'expression des émotions et l'exploration de formes alternatives d'organisation. Une organisation est « apprenante » ou « sage » si elle a construit un prototype de l'organisation qui préconise l'apprentissage et le change-

ment comme attributs centraux de l'identité organisationnelle (Brown et Starkey, 2000).

Somme toute, dans notre « monde nivelé », l'identité organisationnelle est dynamique, construite socialement, complexe et instable. Sa complexité découle de la multiplicité des personnes intéressées au dedans et au dehors de l'organisation. Son instabilité dynamique (fluidité, instabilité adaptative) jaillit de l'environnement changeant. La préservation de sa cohérence dynamique est donc le souci stratégique de la direction. L'apprentissage et le changement sont les attributs centraux de l'identité organisationnelle dans une organisation « apprenante » ou « sage ».

Identité Lasallienne

Ces dernières années, quelques Frères (Gil, 1998 ; Groupe d'Experts Lasalliens, 2006) ont écrit des monographies et des livres sur l'identité Lasallienne au niveau personnel. D'autres, parmi lesquels les Frères Luke Salm (1990, 1993, 1998, 1999a, 1999b), John Johnston (1992, 1997, 1998, 1999a, 1999b), ancien Supérieur général, et Alvaro Rodríguez Echeverría (2004), Supérieur général actuel, ont donné des présentations sur les caractères essentiels des universités Lasalliennes. Le Frère Alvaro, réinterprétant le charisme Lasallien pour le 21^e siècle, ne cesse d'exhorter les universités Lasalliennes à être créatives et audacieuses dans la réponse aux besoins des étudiants jeunes et adultes par le moyen d'une éducation de qualité, de la recherche sociale et de la transformation de la société.

Approche adoptée dans cette Étude

Cette étude diffère fondamentalement des écrits et documents Lasalliens mentionnés plus haut en ce qu'elle se concentre sur l'identité organisationnelle des universités Lasalliennes, et non sur l'identité personnelle des Lasalliens. De plus, elle est exploratoire et analytique, non prescriptive ou normative.

Bien que cette étude adopte une démarche propre aux sciences sociales, il est essentiel que nous comprenions à travers quelle « lentille » saint Jean-Baptiste de La Salle et ses disciples ont perçu une institution d'éducation. Leur tendance est de percevoir l'école, et spécifiquement l'université Lasallienne comme « un moyen

de salut », alors que la perspective des sciences sociales voit l'université Lasallienne comme un système social. Les premiers acceptent un système de croyances fondées sur des Écritures débordantes de paradoxes : mourir afin de vivre, les derniers seront les premiers, donner pour recevoir, et perdre sa vie pour la trouver. Pour comprendre une université Lasallienne comme une institution, la perspective des sciences sociales examine le paradoxe d'une université Lasallienne aspirant à être à la fois évangéliste et éducatrice. Il y a une tension entre la tendance à exalter l'expression la meilleure possible de « ce qui doit être » et « ce que doit faire une université Lasallienne » et la nécessité de comprendre et d'adapter les développements modernes du monde social de l'éducation supérieure.

Présupposés

La brève revue de la littérature suggère les présupposés suivants :

- S'étant développées dans des contextes sociaux, culturels et historiques différents, les seize universités Lasalliennes à travers le monde expriment leur identité Lasallienne de façons différentes.
- Le charisme Lasallien est au cœur de la mission Lasallienne, laquelle est le fondement de l'identité de l'université Lasallienne.
- L'identité de l'université Lasallienne est constituée par les attributs considérés comme centraux, distinctifs et durables par les membres de l'université ; elle est cependant adaptative, négociée, construite socialement, flexible, dynamique et complexe.
- Les seize universités Lasalliennes incarnent le charisme Lasallien dans leur structure organisationnelle.

Définition des concepts

Charisme

Il y a une convergence visible entre les définitions du terme charisme par Max Weber et saint Paul. Le sociologue Max Weber applique le terme charisme à « une certaine qualité d'une per-

sonnalité individuelle, en vertu de laquelle il est mis à part des hommes ordinaires et traité comme doué de pouvoirs ou de qualités surnaturels, surhumains, ou du moins spécifiquement exceptionnels. Ces derniers sont tels qu'ils ne sont pas accessibles à la personne ordinaire, mais qu'ils sont regardés comme étant d'origine divine ou comme exemplaires, et sur cette base l'individu en question est traité comme un leader [...] ». Dans les écrits de saint Paul, le terme charisme a une double signification. « *Il y a diversité de dons, mais c'est le même Esprit ; diversité de ministères, mais c'est le même Seigneur ; divers modes d'action, mais c'est le même Dieu qui produit tout en tous.* » (1 Cor 12, 4-6). Au sens large il désigne le « don » de la vie Chrétienne en général reçu au baptême. Au sens strict il signifie un « don » particulier, spécifique, reçu par des individus ou des groupes pour servir et construire la communauté Chrétienne. C'est dans ce dernier sens que nous parlons du charisme des Frères des Écoles Chrétiennes qui ont reçu de l'Esprit, par La Salle leur fondateur, un charisme particulier pour remplir une mission d'éducation dans l'Église.

Charisme Lasallien

Le Frère Alvaro, Supérieur général des Frères des Écoles Chrétiennes, présente le charisme Lasallien en des termes qui sont parlants pour les membres contemporains de la communauté éducative Lasallienne :

« Les Frères sont ouverts à tous, capables de renoncer à leurs intérêts propres en faveur du bien commun, d'unir leurs forces, de mener à bien des projets en union avec les partenaires Lasalliens, d'incarner le charisme Lasallien dans le monde des pauvres, d'être des maîtres spirituels pour les jeunes qui, en dépit de certaines apparences, cherchent un sens à leur vie et ont soif de Dieu.

Le charisme Lasallien est une synthèse originale dans laquelle le fondateur a donné, de son ardent amour pour Dieu et de son ardent amour pour les enfants des artisans et des pauvres, une traduction concrète dans notre association pour leur service dans l'éducation.

Ces jeunes ont été le moyen providentiel qui a donné lieu à notre charisme. « Reconnaissez Jésus sous les pauvres haillons des enfants que vous avez à instruire : adorez-le en eux » (Méd. 96, 3).

Etre fidèles à notre charisme aujourd'hui signifie répondre avec créativité aux nouvelles formes de déshumanisation, aux nouvelles formes de pauvreté, aux appels que nous lance le monde des exclus dans les nouveaux scénarios qui se présentent à nous aujourd'hui.

Cela signifie nous convertir à l'avenir, nous ouvrir aux besoins éducatifs des pauvres, faire attention aux signes de la vie... avec une imagination créatrice, avec un courage capable de courir des risques, avec une audace sans peur, qui ne confond pas la fidélité avec la simple répétition du passé.

Nous sommes des chercheurs de Dieu, offrant au monde des pistes pour sa propre recherche ; des guides, humbles et sans prétention, capables d'accompagner les gens de notre époque dans leur voyage de foi, supportant leurs faiblesses, leurs doutes et leur fragilité. Au monde des jeunes nous offrons des cœurs disposés à les écouter, à les comprendre, à les remettre une fois de plus sur la route, des communautés prêtes à les accueillir et à les guider, des centres d'éducation attribuant plus de prix à leurs personnes qu'aux programmes ou au prestige. »

(Frère Alvaro Rodríguez Echeverría, Supérieur général, 2 juin 2000).

En résumé, le Frère Alvaro dépeint le charisme Lasallien comme caractérisé par un esprit proactif, une vision pour l'avenir, de l'intérêt et un amour profond pour chaque élève, l'attention portée aux situations d'injustice dans le monde, des réponses créatives et audacieuses aux nouvelles formes de pauvreté et de déshumanisation. Quatre ans plus tard, il ajoutait que les universités Lasalliennes incarneront le charisme Lasallien par une éducation de qualité, la recherche sociale, et la transformation de la société (janvier 2004).

Incarner le Charisme Lasallien dans la Structure organisationnelle de l'Université

Le charisme Lasallien donne à l'université Lasallienne sa raison d'exister, son identité et sa mission particulière. Il est le dessein que dans son amour, Dieu traçait pour la famille Lasallienne dans l'histoire du salut. Il est une énergie spirituelle qui provient de l'Esprit, une puissance de vie faite pour être communiquée. Il est

une force dynamique qui incorpore les Frères et les collègues Lasalliens dans une famille dotée d'une « mission charismatique ». Il n'est pas une structure rigide ni un programme.

Le charisme Lasallien est un don vivant, un souffle de l'Esprit créateur au service d'une histoire dynamique qui n'est jamais une simple répétition du passé. C'est pourquoi le charisme de saint J.-B. de La Salle ne peut jamais s'identifier uniquement à ses « œuvres », qui sont marquées par les besoins de la période de fondation. Cette puissance de vie, cette énergie spirituelle, devrait être incarnée en permanence par les universités Lasalliennes dans leur structure organisationnelle, adaptée aux temps et aux lieux, aux contextes socioculturels et aux besoins des étudiants en tous lieux.

En tant qu'axe de construction de l'identité de l'université Lasallienne, le charisme Lasallien guide l'édification d'une structure organisationnelle qui soutient et renforce l'identité de l'université. Ce qui rend d'autant plus critique l'incarnation du charisme Lasallien dans la structure organisationnelle de l'université, ce sont les conséquences négatives que peut avoir la « routinisation ».

« **Routinisation** »

La routinisation, un terme créé par Weber, désigne la manière dont un charisme est incorporé dans une institution. Elle est le processus par lequel une « autorité charismatique » cède la place à une bureaucratie contrôlée par une autorité rationnellement établie ou par une combinaison d'autorité traditionnelle et bureaucratique. Les paradoxes font donc partie de l'institutionnalisation.

Saint La Salle est un fondateur charismatique et son message inspire à ceux qui le suivent une réponse du fond du cœur, mais la structure des statuts et des rôles émerge du fond de l'environnement institutionnel stable et dévoile un certain nombre d'autres motivations, dont certaines peuvent être diamétralement opposées aux idéaux charismatiques du fondateur. La structure organisationnelle fonctionnelle aux étapes initiales se transforme, dans des situations plus tardives, en un dysfonctionnement qui fait obstacle à une activité répondant directement aux problèmes contemporains.

De plus, s'il est vrai qu'une organisation bureaucratique peut être efficace, elle a aussi tendance à devenir encombrante et à entraî-

ner des conséquences dysfonctionnelles. Cela se produit quand les titulaires d'une fonction rendent cette fonction inextricable pour renforcer leur position dans l'organisation, aboutissant à une structure administrative coupée des problèmes contemporains, à moins que les titulaires de fonctions ne finissent par se couper eux-mêmes des membres de leur groupe. Finalement, il peut exister une tension quand les valeurs de la société et les valeurs d'une université Lasallienne s'entremêlent à tel point que la conformité aux unes entraîne nécessairement la conformité aux autres. Les deux systèmes finissent par être si étroitement liés qu'ils ont un effet délétère l'un sur l'autre.

2. Méthode

Pour saisir la nature complexe et dynamique de l'identité de l'université Lasallienne, notre étude a employé une méthodologie triangulaire (Figure 1). Celle-ci comporte :

1. Une observation d'une semaine sur place dans chaque université. J'ai été invité à participer à une réunion du Conseil du Président, à une Réunion du Conseil des Enseignants, à des compétitions sportives, à diverses activités de l'aumônerie étudiante, à une consultation juridique gratuite donnée par des étudiants en droit dans un Centre Lasallien de Service juridique pour les Pauvres, à des fêtes d'anniversaires de personnel enseignant et administratif, à des cours pour adultes donnés par des étudiants bénéficiaires d'une bourse de l'université, etc.

2. L'analyse de documents officiels fournis par chaque université comptant jusqu'à 500 pages. On trouvait parmi ces documents la Planification stratégique sur 5 ou 10 ans, le Rapport annuel du Président, les Déclarations de Mission et les Philosophies de l'Éducation de l'Université, les Données sur l'université, etc.

3. Des entrevues individuelles de soixante minutes avec 15 à 30 membres divers dans chaque université en se servant d'une méthode d'Enquête valorisante (EV). Les participants à la recherche comprenaient des Présidents et membres du Conseil d'Administration, des administrateurs de rang supérieur et moyen, des recteurs, des vice-présidents, des doyens, des directeurs de département, des enseignants hommes et femmes, des personnels non enseignants, des concierges, des étudiants, des anciens étudiants et des parents d'étudiants. Ils se sont tous montrés amicaux, coopératifs et tout disposés à faire part de leurs sentiments, de leurs pensées et de leurs espérances au sujet de leur université. À la fin de l'entrevue, ils semblaient satisfaits d'avoir participé à ce projet de recherche. Beaucoup ont dit que c'était la première fois qu'ils avaient l'occasion de partager leurs vues et leurs espérances au sujet de leur université. D'autres ont dit qu'ils étaient contents de pouvoir considérer leur université d'un point de vue plus large et plus significatif.

La méthode EV est empruntée à l’ethnographie ; elle se sert des interviews avec différents membres de la communauté universitaire pour étudier la vie de l’institution. Étant à la fois une enquête pleine de prévenance sur la nature de la vie de l’institution et un processus permettant de découvrir les facteurs qui donnent sa vitalité à la vie des membres de l’institution, la méthode EV vise à être une enquête systématique sur ce qui est le plus enrichissant et vivifiant dans une communauté universitaire. Elle cherche à identifier et à mettre en valeur ce qu’une institution fait de mieux pour répondre aux défis du siècle nouveau.

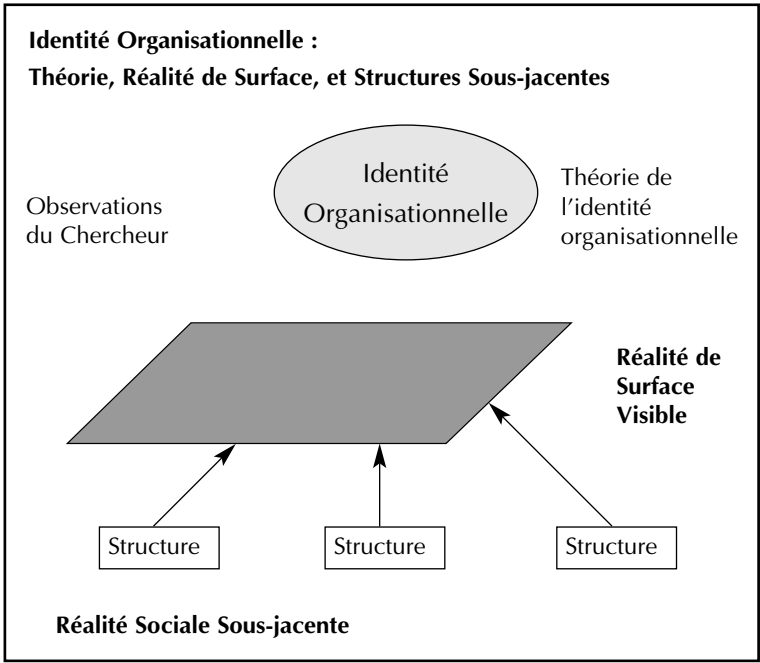


Figure 1 : Identité organisationnelle : Théorie, Réalité de surface, et Structures sous-jacentes

Institutions participantes et Participants à la recherche

Seize des cinquante-cinq universités Lasalliennes dans le monde ont accepté de participer à cette recherche : une en Colombie

[Universidad De La Salle, Bogota], deux en France [ECAM, Lyon, et ISAB, Beauvais], trois au Mexique [ULSA-Cancun, ULSA-Cuernavaca, et ULSA-Noroeste], trois aux Philippines [De La Salle University, Manille, De La Salle University, Dasmarias, et University of Saint La Salle, Bacolod City], une en Espagne [Enginyeria i Arquitectura La Salle, Universitat Ramon Lull, Barcelone], et six aux Etats-Unis [College of Santa Fe, Santa Fe ; Christian Brothers University, Memphis ; La Salle University, Philadelphia ; Manhattan College, NYC ; St Mary's College of California, Moraga ; et St Mary's University of Minnesota, Winona]. Les contraintes de temps et d'argent ont limité mes visites à ces seize universités.

Dans chacune de ces universités sauf une, un représentant a choisi entre quinze et trente participants (membres du Conseil d'Administration, président, vice-président, doyens, hommes et femmes, membres du corps enseignant expérimentés ou néophytes, personnel administratif, étudiants, parents et anciens étudiants) pour l'interview individuelle. Un total de quelque trois cent participants ont été interviewés ; chaque participant a signé une lettre de consentement garantissant le secret, l'anonymat et la confidentialité.

L'échantillonnage délibéré des institutions et des participants à la recherche dans chaque université a semblé adapté à l'objectif de ce projet de recherche, qui est de découvrir les structures essentielles et communes à l'identité de l'université Lasallienne à travers les universités Lasalliennes dans le monde.

3. Principales découvertes de la recherche

La présente recherche décrit comment les universités Lasalliennes comme collectivités ont exprimé leur identité Lasallienne ; plus spécifiquement, elle rend compte de l'analyse de la manière dont les universités Lasalliennes incorporent le charisme Lasallien et la mission Lasallienne dans leur structure organisationnelle. Les découvertes de la recherche ci-dessous se rapportent, non à des institutions individuelles, mais aux seize universités Lasalliennes collectivement.

Diversité des seize universités Lasalliennes

De ces seize universités, dix sont administrées par des Frères, six par des collègues Lasalliens. Leur expérience dans l'éducation supérieure est diverse : Trois d'entre elles ont à peine dix ans alors que quatre autres ont célébré leur 40^e, 143^e, 150^e et 153^e anniversaire. Les seize universités sont largement séparées géographiquement et sont sous l'influence de contextes sociaux, culturels, religieux et historiques bien différents. Chaque université s'est adaptée individuellement à son environnement social, économique, culturel, religieux et historique et a fait face à des défis académiques différents selon les régions en plus des défis de la globalisation, de la sécularisation, et des exigences académiques universitaires au 21^e siècle. Il s'ensuit que les seize universités font preuve d'une grande variété dans les symboles extérieurs et objectifs de leur identité institutionnelle. Certaines universités Lasalliennes affichent bien en évidence divers symboles extérieurs de Catholicité (tels que le crucifix en classe et les messes quotidiennes) et/ou d'identité Lasallienne (comme des statues de Saint Jean-Baptiste de La Salle, des portraits de saints Frères, la prière avant et après la classe), tandis que quelques autres évitent l'affichage de ces symboles extérieurs.

La recherche a montré que l'identité de l'université Lasallienne est capable d'évoluer et de s'adapter avec aisance parmi les espaces sociaux, géographiques et culturels. Etre ouvert à la diversité au

niveau international peut amener à prendre en considération la diversité au niveau local. Le paradoxe est que plus les universités Lasalliennes se définissent exclusivement en termes d'ouverture à la diversité, plus les différences qui les rendent uniques s'effacent. Ainsi pour préserver la diversité, il faut une forme ou une autre de fermeture, ou du moins le maintien d'une tension dynamique. Cette tension est au cœur de l'élan qui pousse les universités Lasalliennes à tout faire pour être académiquement les meilleures possibles de leurs pays respectifs et pour redéfinir l'identité de leur université en termes de *Lasalliannité*.

Les quatre symboles profonds de l'identité d'une université Lasallienne

Les universités Lasalliennes reflètent l'unité dans la diversité à travers quelques symboles plus profonds de leur identité Lasallienne. Les symboles extérieurs et objectifs sont faciles à voir, mais les symboles profonds sont au-dessous de la réalité de surface. La méthode de recherche par triangulation utilisée au cours de cette investigation a découvert quatre grands thèmes sous-jacents communs et essentiels : (1) une communauté ayant un but commun, guidée par la mission charismatique Lasallienne ; (2) une œuvre d'éducation qui lutte pour l'excellence et la réponse aux besoins des étudiants ; (3) le travail en réseau et la collaboration avec d'autres organisations et agences pour réaliser un plus grand bien pour la société, et (4) un leadership qui encourage la créativité systémique et gère efficacement des identités multiples. L'interconnexion de ces symboles profonds de l'identité Lasallienne, plus que les symboles extérieurs, exprime de manière significative, l'identité de l'université Lasallienne (Figure 2).

I. Premier Thème majeur : Une Communauté de Pratiques

Les universités Lasalliennes s'efforcent de construire une culture organisationnelle qui soit facteur de cohésion et une structure organisationnelle cohérente fondée sur la mission charismatique Lasallienne partagée.

Une culture organisationnelle facteur de cohésion

Dans quatorze universités Lasalliennes, le Président a chargé quelqu'un de la responsabilité de promouvoir la mission

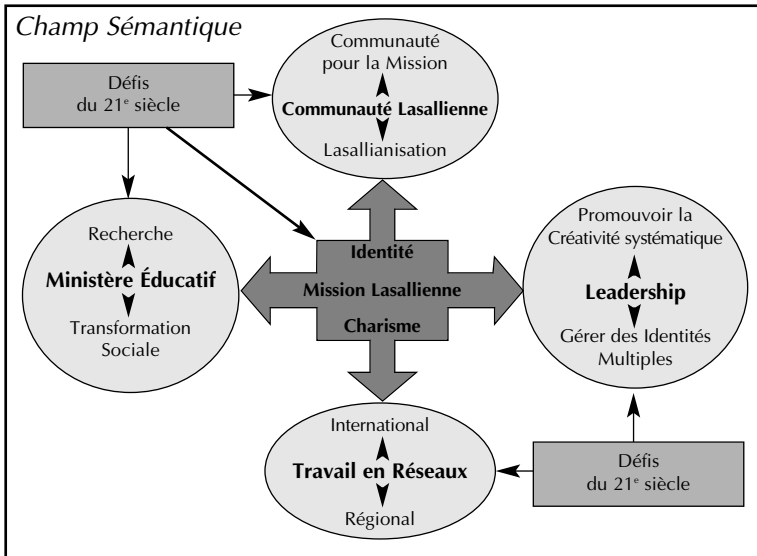


Figure 2 : Identité organisationnelle Lasallienne et Charisme Lasallien : plan de concepts

Lasallienne sur le campus ; cette personne a le titre de Directeur ou Vice-Président pour la Mission, cependant que dans les deux institutions restantes, c'est le Président lui-même qui assume cette fonction. La mission Lasallienne tient une place prééminente dans la déclaration de mission des universités, à l'exception de trois. On se demande si la mission Lasallienne est importante pour ces trois institutions.

Tous les participants ont exprimé unanimement combien ils apprécient d'être membres d'une communauté poursuivant un objectif commun et que la communauté fondée sur la mission charismatique Lasallienne est le composant le plus précieux de leur université. Un grand nombre d'enseignants a dit que ce sentiment d'appartenir à une communauté qui vous soutient est typiquement Lasallien et qu'ils ne l'ont pas ressenti dans d'autres universités où ils ont travaillé. Ils se rendent compte que les activités engagées par des membres de l'université pour servir les besoins des moins privilégiés sont les plus significatives des activités universitaires. L'un des présidents favorise le sentiment d'association en faisant partager par tous les départements avec l'université tout

entière leur projet annuel, leurs réalisations et leurs efforts pour atteindre leurs objectifs. Dans une autre université, en une circonstance où administrateurs et enseignants étaient divisés sur les buts et la mission de leur université, ils se sont ralliés autour du projet éducatif Lasallien proposé par le président et ses jeunes collaborateurs ; d'un agrégat d'employés, ils se sont changés en une communauté d'éducateurs au service de la mission éducative Lasallienne. Dans certaines universités, des enseignants et des administrateurs de tous niveaux se sont engagés dans la discussion et la formulation de l'identité de leur université. Dans une autre université, l'administration et le personnel enseignant ou non dialoguent pour identifier un thème unifiant qui puisse servir de guide pour l'expérience éducative tout entière des étudiants pendant leurs quatre années à l'université et de point de référence pour leur mission et leurs valeurs Lasalliennes.

Beaucoup de non-Chrétiens qui sont étudiants, enseignants, employés ou administrateurs dans différentes universités Lasalliennes ont indiqué qu'ils se sentent tout à fait chez eux dans un environnement Lasallien. Quelques collègues Lasalliens, qui se sont vu confier des responsabilités importantes dans leur université, ont noté que les Frères ne leur ont jamais demandé de produire leur certificat de baptême. Si certains ne sont pas très à l'aise avec l'Église Catholique, surtout avec sa hiérarchie institutionnelle et son enseignement doctrinal, ils ont trouvé dans la mission Lasallienne des valeurs humanitaires communes et ont pu s'associer en toute tranquillité au don de soi généreux pour aider les moins privilégiés à s'épanouir au delà des frontières de leur milieu social.

La Règle, à l'article 146 : « *Les dons spirituels que l'Église a reçus en saint Jean-Baptiste de La Salle débordent le cadre de l'Institut qu'il a fondé... [L'Institut] peut s'associer des laïcs qui tendent à la perfection évangélique selon son esprit propre et qui participent à sa mission... [En même temps, il] crée avec eux des liens appropriés et évalue l'authenticité de leur caractère Lasallien* » semble restreindre aux Chrétiens le charisme Lasallien partagé alors que dans les réalités vécues, beaucoup de non-Chrétiens sont engagés avec enthousiasme dans la mission Lasallienne. L'Université de Bethléem est une œuvre éducative Lasallienne unique en son genre au milieu de la population musulmane. Un ancien missionnaire dans cette université parlait avec stupéfac-

tion de la collaboration entre Frères et collègues Chrétiens et Musulmans dans cette mission éducative Lasallienne.

Structure organisationnelle cohérente

La plupart des seize universités Lasalliennes évoluent d'une structure « familiale » à une structure formelle. Dans une structure « familiale », les interactions informelles dominent, alors que dans une structure formelle, les interactions entre membres sont plus formalisées. Dans certaines institutions est établie une structure hiérarchique, tandis que dans d'autres, il y a changement vers une structure nivelée qui favorise une communication plus efficace et plus flexible, une meilleure communication horizontale et verticale, ce qui à son tour permet la créativité systémique à l'intérieur d'une université Lasallienne.

La plupart des universités Lasalliennes ont un plan stratégique qui non seulement améliore les situations présentes mais les prépare à des changements rapides dans leur environnement. Leur stratégie est fondée explicitement sur la mission Lasallienne, sensible aux besoins des étudiants, engagée dans le changement, basée sur une vision qui attirera et retiendra les meilleurs étudiants, et centrée sur les étudiants. De plus, leur stratégie est collégiale, cohérente et exhaustive. Leur stratégie est collégiale quand elle est le résultat d'un processus de planification transparent, c'est-à-dire communiqué en permanence à tous les membres de l'institution et alimenté par leurs réponses en retour. Ce processus est interactif, c'est à dire qu'il engage chacun à créer et à mettre en œuvre le plan produit. Leur stratégie est cohérente quand elle équilibre la fidélité à la Mission Lasallienne avec le charisme Lasallien, et la faisabilité avec les ressources disponibles. Et elle est exhaustive quand elle intègre l'éducation et l'expérience, la vie et le savoir, les études et le développement des étudiants, l'enseignement général et la formation professionnelle, les premier, deuxième et troisième cycles d'université, le campus et son entourage, et la ville et le monde.

Certaines universités Lasalliennes ont découvert dans quel domaine elles sont réellement bonnes et pourquoi elles existent. Les raisons qui les ont fait exister et prospérer dans le passé sont probablement périmées aujourd'hui. Certaines cherchent encore à tout faire pour tout le monde ou à être comme les autres universités sans identité Lasallienne distinctive ou sans que leur mission soit

explicitement et prioritairement fondée sur la mission Lasallienne. Mais la constance et la cohérence ont été entretenues dans beaucoup d'universités Lasalliennes. Dans deux institutions, l'héritage Lasallien est mentionné comme une note historique. Dans une autre université, bien que le vice-président se définisse comme le gardien de l'héritage Lasallien parce qu'il donne un caractère distinctif à l'institution et qu'il est par là un bon moyen de recruter des étudiants, la mission Lasallienne vient au troisième rang dans la déclaration de mission de l'université. L'héritage Lasallien est mis en valeur dans de nombreuses universités Lasalliennes, mais dans l'une d'elles, le président en a fait sa priorité numéro un dans le plan quinquennal stratégique, et il a inspiré à d'autres administrateurs d'en faire autant dans leurs secteurs respectifs. Il en est résulté que la structure organisationnelle de l'institution est devenue plus cohérente, réduisant l'écart entre les documents officiels et le fonctionnement effectif de l'institution.

Les employés : des usagers, devenus des défenseurs, enfin des membres

Pour créer et maintenir une communauté de pratiques basée sur une vision commune et soutenue par une cohérence organisationnelle, les présidents d'universités Lasalliennes ont organisé des ateliers et des retraites pour leurs collaborateurs. Ils ont engagé leurs collaborateurs à prendre part à divers ateliers et conférences de formation Lasallienne aux niveaux local, régional et international. Certains d'entre eux sont revenus pleins d'admiration pour le charisme de saint La Salle, mais n'ont pas été transformés. Pour diverses raisons personnelles, ils sont simplement restés des employés. En revanche, les participants qui se sont efforcés de faire une analyse et une application des écrits Lasalliens à leur propre situation au 21^e siècle ont manifesté une profonde transformation personnelle. Les processus formel et informel de Lasallianisation ont transformé de nombreux employés en membres d'une communauté, des *usagers* des ressources de l'université poursuivant leurs propres objectifs en *défenseurs* des activités soutenant la mission Lasallienne de l'université, des *employés* préoccupés d'eux-mêmes et de leur intérêt personnel selon le principe « moi d'abord » en *membres* dont la première obligation est envers la mission de l'institution, et surtout envers leurs étudiants et leurs collègues. Cependant la plupart de ces participants ont fait l'expérience d'un apprentissage

transformant ; ils ont été Lasallianisés, ils ont atteint progressivement des niveaux plus élevés dans le développement de l'identité Lasallienne. Une de ces collègues Lasalliennes, à la tête d'une grande université Lasallienne, a approfondi le sens du charisme Lasallien dans un article intitulé « Réinterpréter saint Jean-Baptiste de La Salle ». De plus, elle a prêché d'exemple en fondant et continuant à animer un projet éducatif pour les pauvres de la campagne.

II. Deuxième thème majeur : Le ministère éducatif Lasallien

Le second thème majeur se rapporte au ministère éducatif de l'université. Nos éducateurs exercent un ministère d'éducation quand ils accomplissent la mission Lasallienne. Le charisme Lasallien et son ministère sont les aspects intérieur et extérieur de l'identité de l'université Lasallienne.

Lutter pour l'excellence en éducation

Les seize universités Lasalliennes luttent toutes pour l'excellence. Tout en étant en compétition avec des universités publiques et privées disposant de plus de ressources, les universités Lasalliennes, animées par leur mission, arrivent à bien se défendre et font impression sur le public par la qualité de leur prestation académique. Non seulement la majorité des universités Lasalliennes se classent parmi les meilleures de leur pays, mais l'une d'elles réussit à tenir la première place parmi les universités privées de la région. Une autre université offre le meilleur diplôme du pays en architecture. Mais il est plus ardu pour certaines universités Lasalliennes de lutter pour l'excellence en éducation lorsqu'elles se reposent dans une large mesure sur des professeurs à temps partiel. Sans doute certains de ces professeurs à temps partiel sont des professionnels dans leur discipline, ce qui leur permet de communiquer à leurs étudiants leur expérience dans les domaines de l'architecture, de l'ingénierie, de la finance et ainsi de suite, mais la plupart des enseignants à temps partiel dans ces matières ne sont pas disponibles aux étudiants en dehors des heures de cours.

La majorité des étudiants a relevé la relation étudiant-professeur comme l'expérience la plus précieuse de leur éducation dans une université Lasallienne. Ils ont noté que les enseignants Lasalliens étaient disponibles en dehors des classes et les écoutaient.

A la différence des enseignants d'autres universités privées et publiques, les enseignants Lasalliens se distinguent par *leur façon de vivre* plus que par *leur façon d'enseigner*. La majorité des enseignants Lasalliens éduquent les étudiants en se renouvelant eux-mêmes. Ils vivent les paroles de saint La Salle : « *Comme vous êtes les ambassadeurs et les ministres de Jésus-Christ dans l'emploi que vous exercez, vous devez le faire comme représentant Jésus-Christ même. C'est lui qui veut que vos disciples vous envisagent comme lui-même, qu'ils reçoivent vos instructions comme si c'était lui qui les leur donnât* » (Méditation pour le temps de la retraite 195, N^o 2).

Les étudiants apprennent le mieux quand ils sont concernés. Certaines universités Lasalliennes, au lieu de définir leur excellence uniquement en termes de réputation, de ressources, de pourcentage de Docteurs dans le corps professoral, et ainsi de suite, ont envisagé une autre définition de l'excellence en termes de développement des talents, tels que le talent civique, le talent des affaires, la connaissance de soi. Les universités Lasalliennes qui ont une résidence sur le campus ont donné à leurs étudiants résidents davantage d'occasions d'engagement social. Dans d'autres, des membres du personnel non enseignant de la Division des Affaires Etudiantes collaborent avec les leaders étudiants pour planifier, développer, organiser et coordonner une grande variété d'activités dans lesquelles les étudiants se sont engagés. Comparés aux étudiants externes, les étudiants qui ont résidé sur le campus pendant l'année universitaire ont été plus engagés dans des activités sociales, ils ont étudié à l'intérieur et à l'extérieur des classes, ils ont ainsi développé davantage leurs capacités sociales et de leaders. Aussi bien les étudiants que l'administration ont indiqué que les équipements résidentiels favorisaient le sens de la communauté, fournissaient des occasions pour une plus grande implication dans la vie et la mission de l'université, et permettaient un développement maximal des talents chez les étudiants.

Recherche sociale

Quelques universités Lasalliennes ont inclus la recherche sociale parmi leurs activités éducatives ; dans l'une d'elles, une étudiante se spécialisant en éducation a indiqué que, une fois devenue enseignante, elle ferait des recherches pour mieux comprendre les besoins de ses élèves et y répondre plus efficacement. Peu d'u-

niversités Lasalliennes se sont engagées dans une recherche sociale pour comprendre les conditions sociales et économiques de leurs étudiants de façon à répondre à leurs besoins. Le centre culturel d'une université Lasallienne a organisé des forums et un dialogue international sur la paix et la non-violence.

Transformation sociale

Dans une université, quelques membres du personnel non enseignant ont souhaité que leur université se recentre sur la mission Lasallienne pour aider les pauvres, spécialement les pauvres méritants et doués, qui ont le potentiel pour réussir dans l'éducation supérieure ; ces étudiants ont plus de chances de devenir des professionnels engagés dans la transformation de la société pour aider d'autres étudiants pauvres à sortir des limites de leur milieu social. Dans une autre université, les enseignants Lasalliens souhaitent que leurs dirigeants accordent plus de considération à la mission Lasallienne en aidant des étudiants moins privilégiés. Les universités Lasalliennes d'un pays accordent des bourses à 20% de leurs étudiants qui sont pauvres mais talentueux et leur permettent ainsi de dépasser leurs limites sociales. Dans un autre pays, environ 90% des étudiants d'une université reçoivent une aide financière sous une forme ou une autre. Dans certaines universités Lasalliennes, des étudiants qui bénéficient d'une bourse s'engagent dans le tutorat et l'enseignement en faveur d'étudiants jeunes ou moins jeunes moins privilégiés.

Beaucoup d'universités Lasalliennes sont fières du nombre de leurs étudiants engagés dans des activités d'intérêt général au service des pauvres. Mais il y a aussi dans les universités publiques des étudiants qui s'engagent dans des activités au service des pauvres. Une université Lasallienne est passée de la distribution de nourriture et de vêtements aux pauvres à un engagement pour la transformation de la société. Elle a organisé des forums réguliers dans lesquels ses représentants rencontrent le gouvernement régional et des représentants d'entreprises pour étudier les besoins de la population locale et pour collaborer à des programmes répondant à leurs besoins. Elle soutient aussi un bureau d'aide sociale qui cherche à aider les petits fermiers et les pauvres à gérer efficacement leurs petites entreprises ; en conséquence, des petits fermiers et des petits boutiquiers ont fait de bonnes affaires et ont pu envoyer leurs enfants recevoir une éducation universi-

taire. En mettant plus fortement l'accent sur la transformation sociale, les universités Lasalliennes servent les pauvres avec plus d'efficacité.

Le Frère Alvaro a remplacé l'expression « service des pauvres » par « transformation sociale » comme l'une des caractéristiques des universités Lasalliennes (*Encuentro VII*, 2004) et non sans raisons. A la différence des écoles secondaires, les universités Lasalliennes ont assez de prestige et les ressources pour travailler à la transformation sociale au 21^e siècle et ainsi servir plus efficacement les pauvres, en particulier lorsque les diverses actions engagées dans la transformation sociale créent des environnements sociaux, économiques et politiques qui permettent aux étudiants de s'élever au-delà de leurs frontières sociales.

III. Troisième thème majeur : Travail en réseau régional et international

Un bon nombre d'universités Lasalliennes se constituent en réseau et collaborent entre elles ainsi qu'avec d'autres organisations et agences pour accomplir un plus grand bien pour la société.

Sur un panneau d'affichage, à un grand carrefour d'une ville, on lit les noms de 13 universités Lasalliennes avec leur devise : « La Salle et vous, construire une nouvelle communauté ». Cette devise reflète bien le charisme Lasallien : un don de l'Esprit Saint au bénéfice d'une communauté. Les doyens de facultés et directeurs de départements de ces 13 universités se rencontrent régulièrement pour partager leurs ressources, échanger des programmes de cours et s'aider mutuellement à créer de nouveaux cours pour répondre aux besoins des étudiants. Dans un autre pays, quinze universités composent un système universitaire Lasallien de façon à bénéficier de la synergie du système et à répondre de façon plus efficace aux différents besoins sociaux et éducatifs des jeunes. Un professeur a formé un réseau d'écoles Lasalliennes d'ingénierie : à elles toutes, elles ont fourni un télé-enseignement de qualité et bon marché à des jeunes vivant dans des pays en voie de développement. Dans un pays, un ensemble d'universités Lasalliennes a rassemblé des ressources financières et organisationnelles pour construire et faire fonctionner une université pour les pauvres. Un grand nombre de Lasalliens se sentent fiers d'appartenir aux réseaux éducatifs Lasalliens internationaux. C'est le réseau Lasallien international qui a été le facteur déterminant pour la

fusion d'une institution privée d'enseignement supérieur avec une université Lasallienne de la région.

En 2005, l'UNESCO a posé le principe que la pauvreté est une violation des droits humains. L'éradication de la pauvreté n'est donc plus une affaire de condescendance ou de compassion, mais une affaire de conscience. Si elles veulent être fidèles au charisme Lasallien au 21^e siècle, les universités Lasalliennes ont à saisir cette nouvelle tâche avec créativité et à collaborer avec l'UNESCO et les autres organisations internationales pour transcender les frontières de classes qui font obstacle à la croissance des jeunes. La tâche est urgente. Les statistiques les plus récentes montrent que 3 milliards de personnes ne disposent que de 1,2% du revenu mondial, tandis qu'un milliard de personnes possèdent 80% du revenu mondial. Le transfert de 1% du revenu des riches au reste de la population du monde suffirait à soulager la pauvreté extrême.

Au 21^e siècle, les universités Lasalliennes sont mises au défi non pas de travailler avec les gens individuellement, mais d'éradiquer la pauvreté au niveau global avec ses causes structurelles légales, sociales, politiques et économiques.

IV. Quatrième thème majeur : Leaders entraînant par leur exemple, Encouragement à la créativité systémique, Gestion efficace d'identités multiples

Le leadership innovant et créatif a joué un rôle important dans le déroulement de la vie des universités Lasalliennes. Beaucoup de leaders Lasalliens se rendent compte de la tension inhérente à la routinisation de l'autorité charismatique. Comme antidote aux conséquences dysfonctionnelles potentielles de la routinisation, beaucoup de leaders Lasalliens encouragent continuellement et sans relâche la communauté de pratiques, la cohérence organisationnelle et la créativité systémique dans leur institution. De plus, ils gèrent efficacement des identités multiples.

Les leaders Lasalliens entraînent par leur exemple

Dans une université, le président arrive le matin de bonne heure pour accueillir non seulement chaque membre du personnel enseignant ou non, mais aussi chaque étudiant par son nom. Dans une grande université Lasallienne, un leader a fondé une

école pour les pauvres dans un village reculé ; des années plus tard, elle continue à lui consacrer son temps et son soutien organisationnel. Un autre administrateur de haut niveau a conçu et fabriqué avec ses collaborateurs un générateur électrique dans le labo de leur université ; ils l'ont eux-mêmes transporté jusqu'à un pauvre village niché dans la montagne. Un président, outre qu'il offre à des groupes de personnel enseignant ou non et d'étudiants des occasions régulières de dialogue, s'est lancé dans la recherche de financement pour créer et entretenir un centre pour les enfants de la rue. Dans une université, le président du conseil d'administration a fait don de son salaire d'enseignement à temps partiel au fonds des bourses pour étudiants pauvres. Deux collègues Lasalliens, tous deux administrateurs de niveau élevé, ont dit qu'ils sont « Ambassadeurs du Christ » auprès de leurs collaborateurs, et c'est par l'exemple qu'ils enseignent de préférence. Tous deux ont créé et soutenu des projets au bénéfice des pauvres montagnards.

Les leaders Lasalliens encouragent la créativité systémique

Pour répondre aux besoins d'une population étudiante diverse, un président a diversifié son université en un système de huit universités, répondant chacune de façon créative aux besoins de différents étudiants et permettant à des populations étudiantes extrêmement différentes de progresser au-delà de leurs frontières sociales. Un autre président a fait œuvre de pionnier en établissant successivement des universités dans bon nombre de villes.

Un autre président, pour incarner le charisme Lasallien dans la structure organisationnelle, a encouragé la créativité systémique en mettant en place une structure qui donnait aux vice-présidents et doyens de créer de nouveaux programmes en fonction des besoins changeants des étudiants.

Des présidents Lasalliens créatifs ont fait de la créativité systémique une partie intégrante des opérations de leur université. Ils ont demandé et attendu de tous leurs collaborateurs des réponses créatives aux besoins des étudiants jeunes et adultes, ils ont assuré le climat dans lequel ces réponses créatives peuvent s'épanouir. Cette créativité a été systématique quand elle est devenue la responsabilité de tous les membres de la communauté éducative Lasallienne, et pas seulement celle de l'équipe de direction. La créativité systémique a été encouragée par des leaders qui ont été

formés à encourager la créativité de la part de leurs collaborateurs, par des membres du personnel enseignant ou non qui ont été entraînés à penser et à se conduire de façon créative, et par des leaders donnant le champ libre à la créativité des individus.

Les leaders Lasalliens gèrent efficacement des identités multiples

De même que les individus doivent gérer leurs multiples identités sociales et leurs identités de rôles, qui parfois entrent en conflit les unes avec les autres et demandent à être gérées par chacun à l'intérieur de lui-même, les organisations ont de multiples identités. La fonction première des leaders Lasalliens au 21^e siècle est donc de *gérer efficacement des identités organisationnelles multiples et concurrentes*, étroitement imbriquées dans les universités Lasalliennes d'aujourd'hui. Il leur faut gérer des conceptualisations multiples de « qui nous sommes » ou « qui nous voulons être » comme universités au 21^e siècle. Suivant la manière dont les leaders d'universités Lasalliennes gèrent leurs multiples identités organisationnelles, leurs universités respectives pourront traiter les exigences concurrentes exprimées à l'intérieur ou à l'extérieur par ceux qui s'intéressent à elles ou ont autorité sur elles.

Gérer des identités organisationnelles multiples est spécialement d'actualité étant donné que le nombre de Frères décroît tandis que le nombre et la diversité des collègues Lasalliens est en augmentation. Dans certaines universités, les Frères Présidents ont intégré l'identité Catholique et l'identité Lasallienne de leur institution. Dans certains pays, les Frères ont minimisé l'importance de *Ex Corde Ecclesiae* et mis l'accent sur l'identité Lasallienne de leur université. Certains Présidents Lasalliens se sont attachés à l'héritage Lasallien pour leur institution, mais ont minimisé la tradition Catholique, et ils se sont fiés davantage aux vues de leurs collègues Lasalliens sur l'identité organisationnelle. Ces derniers voulaient donner priorité à l'excellence académique et à la compétence professionnelle de leur université sur la mission éducative charismatique Lasallienne.

Le président d'une université Lasallienne a comblé le fossé financier et social qui séparait deux de ses départements ; depuis lors, les enseignants de ces deux départements collaborent dans des entreprises éducatives pluridisciplinaires et partagent des ressources financières et sociales dans des projets éducatifs communs.

Quelques présidents ont géré efficacement ces identités multiples de leur université qui semblaient s'opposer ou s'exclure. Leurs universités ont affiché leur identité Catholique et Lasallienne, ce qui ne les a pas empêchées de se maintenir au rang des meilleures universités en termes de la compétence professionnelle de leur corps enseignant et de l'excellence de l'éducation offerte. Elles ont réussi au cœur de ces décisions critiques en maintenant une pluralité institutionnelle optimale. Cette pluralité institutionnelle optimale, elles l'ont maintenue en augmentant ou en diminuant la synergie de l'identité institutionnelle, et par là en répondant aux attentes des divers partenaires internes et externes.

Avoir des identités multiples a permis aux universités Lasalliennes d'être ou de se mettre en accord avec des environnements organisationnels complexes. Ces universités Lasalliennes qui se sont définies elles-mêmes de multiples manières se sont rendues en outre plus attrayantes aux partenaires externes qui ont des besoins et des intérêts multiples. Les identités institutionnelles multiples ont aussi permis aux universités Lasalliennes de répondre aux attentes de nombreux partenaires internes. En particulier, avec la tendance croissante à la diversité parmi les personnels enseignants ou non et les étudiants sur les campus, les universités Lasalliennes qui savent gérer efficacement de multiples identités se donnent un avantage marquant dans la compétition sur celles qui n'en sont pas capables. Les universités Lasalliennes sont alors plus attrayantes et aptes à retenir une gamme plus étendue de gens, et par là améliorer leur capacité d'étude et de créativité.

Par ailleurs, les universités Lasalliennes qui n'ont pas pu gérer des « cartes mentales » rivales sur « qui nous sommes », « où nous allons », et « ce que nous voulons devenir » risquent davantage : 1) d'entrer dans des conflits internes à l'institution et/ou d'épuiser de précieuses ressources en négociations entre des groupes soutenant différentes identités, 2) de vivre dans l'ambivalence, et 3) de se sentir handicapées au moment de prendre des décisions stratégiques et/ou de les mettre en œuvre par la suite.

Dans une université Lasallienne, la gestion efficace des identités multiples par le leader a permis à quelques enseignants Juifs de créer de nouveaux programmes pour répondre aux besoins des étudiants dans un monde globalisé. Ils ont explicitement trouvé leur inspiration dans la mission Lasallienne et fait jaillir leur créa-

tivité du charisme Lasallien partagé. Mais ils ne se sont pas identifiés avec le message de l'Évangile ou avec la doctrine Catholique. Dans un pays, le personnel, les étudiants et l'administration ont adopté le caractère international Lasallien et son excellence éducative pour une carrière libérale, mais ils ont effacé l'identité Catholique ainsi que la mission Lasallienne en faveur des moins privilégiés. Certaines universités Lasalliennes se sont débattues entre une identité institutionnelle visant à éduquer les étudiants brillants des classes moyenne et supérieure et une identité visant à éduquer les pauvres. Dans certains pays, quelques universités ont aidé les étudiants à suivre le chemin des carrières libérales, alors que d'autres choisissaient une éducation en sciences humaines, et d'autres encore essayaient de combiner les deux. Un leader Lasallien qui gère efficacement des identités multiples attirera davantage d'enseignants et d'étudiants venus d'horizons divers, et par conséquent favorisera la créativité et le savoir dans le monde globalisé du 21^e siècle.

Certes on trouve des universités Lasalliennes de toutes les tailles et de toutes les sortes et elles accomplissent souvent un nombre remarquable de tâches, mais elles n'épuisent pas les services éducatifs pratiques nécessaires dans les contextes dynamiques et divers de la vie postmoderne. Certains leaders d'université Lasallienne ont réussi à rassembler les services d'éducateurs talentueux d'origines très diverses. Ensemble ils ont apporté une réponse créative aux besoins changeants des élèves et les ont aidés à dépasser les frontières multiformes qui leur barraient le chemin de la croissance humaine et Chrétienne. Ils ont permis à leurs étudiants d'obtenir leur dignité humaine et leur salut. Cependant, certaines de nos institutions d'éducation supérieure, avec leurs traditions profondément enracinées et leurs intérêts institutionnels, ont semblé moins engagées à répondre aux défis de la mission Lasallienne au 21^e siècle.

Qu'il s'agisse de Frères ou de collègues Lasalliens, les leaders d'universités Lasalliennes ont réussi dans la mesure où ils ont fait triompher une vision de l'identité Lasallienne qui n'est ni une tentative de faire revivre quelque chose du passé ni une vague affirmation de vertu et de bonnes intentions d'où on aurait retiré tout élément Lasallien. Ils ont vu l'identité de l'université Lasallienne comme une œuvre en chantier.

Les quatre dimensions ci-dessus de l'identité de l'université Lasallienne sont interconnectées et animées par le charisme Lasallien partagé. Autrement dit, le charisme Lasallien est vivifiant ; il anime les quatre dimensions structurelles de l'identité de l'université Lasallienne ; et il oriente les buts et les activités de l'université. Le charisme Lasallien est une lumière qui guide les universités Lasalliennes. Quant aux quatre dimensions structurelles interconnectées, elles constituent les expressions profondes de l'identité de l'université Lasallienne, fondées sur le charisme Lasallien et la mission Lasallienne (Figure 2).

Discussion des découvertes : Rester des clignotants ou devenir des phares

Ces symboles profonds de l'identité de l'université Lasallienne dans les seize universités Lasalliennes considérées collectivement ne sont pas répartis de façon homogène selon les universités. Les découvertes de la recherche mettent en lumière les modes différents et les degrés différents du développement de l'identité Lasallienne parmi les seize universités Lasalliennes. Certaines brillent à propos de certains thèmes structurels, d'autres scintillent à propos de certains autres thèmes. Les seize institutions se trouvent à différentes étapes du développement de l'identité Lasallienne ; elles sont inégales dans leur expression de leur identité Lasallienne en tant qu'organisation. Les unes restent des clignotants, d'autres deviennent des phares d'espoir pour leurs partenaires internes et externes. Les seize universités Lasalliennes rayonnent la lumière du charisme Lasallien selon une intensité et une brillance variables. Au fil du temps et de l'espace, cette lumière peut être brouillée, pâle, diffuse ou brillante suivant le degré selon lequel chaque composant structurel incarne le charisme Lasallien et la mesure dans laquelle les quatre composants forment une structure organisationnelle cohérente.

Certaines universités Lasalliennes sont des phares d'espoir : le charisme Lasallien anime les quatre composants structurels de leur identité d'université Lasallienne, elles répondent avec créativité et audace aux besoins de leurs étudiants au 21^e siècle. Dans ces universités, le charisme Lasallien est vivifiant ; il est l'axe au long duquel se construit leur identité d'université Lasallienne ; il

anime les quatre dimensions structurelles de l'identité de l'université Lasallienne.

Quelques questions pertinentes

Les seize universités Lasalliennes font face collectivement et individuellement à certaines questions significatives qui réclament considération et action, telles que comment :

- Maintenir l'équilibre entre la tendance de l'enseignement supérieur à fonctionner comme une entreprise et la créativité systémique Lasallienne.
- Transformer nos universités de milieux cloisonnés en communautés organisationnelles - à l'intérieur de chaque université et entre universités Lasalliennes.
- Assurer l'excellence dans le ministère éducatif tout en fournissant le service éducatif aux étudiants les moins privilégiés.
- Passer du service des pauvres à la transformation de la société, qui permet aux étudiants jeunes et adultes de croître au-delà de leurs frontières sociales. Les universités Lasalliennes deviennent des centres de réflexion et de recherche sur les racines de la pauvreté et sur la transformation sociale nécessaire pour permettre aux étudiants de grandir au-delà de leurs frontières.
- Promouvoir la recherche sociale sur les besoins des étudiants jeunes et adultes ainsi que sur les moyens les plus efficaces de satisfaire leurs besoins.
- Réfléchir au don de soi généreux inhérent au charisme Lasalien partagé et à l'attrait qu'il exerce sur les collègues laïcs non-Chrétiens.
- Concevoir des instruments pour évaluer les différentes phases du développement de l'identité Lasallienne tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.
- Former des animateurs qui encourageront la créativité de sorte que leurs collaborateurs enseignants ou non se montreront créatifs dans leur ministère éducatif.
- Réconcilier une université axée sur la mission avec une université axée sur les frais de scolarité.

- Garantir la stabilité financière des universités Lasalliennes et la stabilité financière des associés Lasalliens de telle sorte qu'ils puissent consacrer leur temps et leur énergie à la mission Lasallienne.

Limites de cette étude

Cette étude s'est concentrée sur les composants structurels communs et essentiels de l'identité de l'université Lasallienne dans seize sur les cinquante-cinq universités Lasalliennes existant dans le monde. Beaucoup d'autres universités Lasalliennes pourraient partager leur expérience quant aux façons d'exprimer leur identité Lasallienne. L'observation sur place pendant une semaine dans chaque université n'a pas permis d'observations plus profondes et plus larges de quelques événements et activités significatifs se produisant dans chaque université.

Recherche future

Pour saisir la nature complexe et dynamique de l'identité des universités Lasalliennes, la recherche future pourrait comparer les universités Lasalliennes dirigées par des collègues Lasalliens avec d'autres dirigées par des Frères de La Salle et également comparer des universités Lasalliennes avec, par exemple, des universités Jésuites, Bénédictines, ou Franciscaines.

Résumé et Conclusion

Cette étude a livré une certaine compréhension des dimensions organisationnelles de l'identité de l'université Lasallienne.

Le « nivellement » du monde tout comme la globalisation et la sécularisation, la clientèle diverse des universités Lasalliennes, le changement de caractère de leur leadership professionnel, les différences et même les conflits entre leurs partenaires externes et internes, et le financement du fonctionnement de l'université rendent compliqué le problème de définir et sauvegarder l'identité Lasallienne.

Tout en faisant face à ces défis, les universités Lasalliennes font un sérieux effort pour affermir leur identité dans la mission Lasallienne, au cœur de laquelle se trouve le charisme Lasallien. L'identité de l'université Lasallienne est construite socialement par ses multiples partenaires internes et externes. Elle est adaptative et créative dans ses réponses aux besoins des étudiants jeunes et adultes. Elle anime une communauté de pratiques soutenue par une culture organisationnelle tendant à la cohésion et à une Lasallianisation progressive de ses membres. Elle donne de la vitalité à une œuvre éducative. Les universités Lasalliennes offrent une éducation de qualité, s'engagent dans la recherche sociale, et travaillent à la transformation de la société pour permettre à leurs étudiants de grandir au-delà de leurs frontières. Les réseaux régionaux et internationaux donnent de la vitalité à l'identité de l'université Lasallienne. Les leaders Lasalliens entraînent grâce à leur exemple, favorisent la cohérence organisationnelle, construisent une communauté de créativité systémique, et gèrent efficacement des identités multiples.

Les participants à la recherche de cette étude ont souhaité voir leurs universités s'efforcer d'être des alternatives aux universités publiques et privées, au lieu d'être simplement leur reflet. Ils ont souhaité que leurs leaders et leurs collègues soient déterminés à construire des institutions d'études supérieures non seulement durables, mais qui méritent de durer. Cependant, à cause de nombreux contextes historiques, religieux, culturels, sociaux, politiques et économiques différents au sein desquels elles ont vécu,

certaines universités ont répandu une lumière plus vive ; d'autres ont projeté une lumière plus pâle.

Les participants à la recherche de cette étude ont entrevu le jour où toutes les universités Lasalliennes n'auront plus à imiter la mentalité d'entreprise des institutions supérieures, mais seront des phares d'espoir pour le 21^e siècle. Les universités Lasalliennes feront preuve alors d'une sorte de vertu raffinée et d'excellence académique rendues plus lumineuses par le charisme Lasallien qui les sous-tend.

Références

- ALBERT, S., & WHETTEN, D. (1985), "Organizational Identity". In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- ALPAGO, BRUNO, FSC (2000). *The Institute in the Educational Service of the Poor*. Rome, Italy: Etudes Lasalliennes 7, Brothers of the Christian Schools.
- BROWN, ANDREW D. and STARKEY, KEN (2000). "Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No, 1:102-120.
- BURROWS, JOANNE M. (1999). "Negotiating Organizational Identity: Faculty Members' Academic and Religious Interpretations of a Church-Related College." *ASHE Annual Meeting Paper*. U.S.; Indiana; 1999-11-00.
- COOPERRIDER, DAVID L. and DIANA WHITNEY (2000). *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry*. Berrett-Koehler.
- COOPERRIDER, D. L., and S. SRIVASTVA (1987), "Appreciative Inquiry into Organizational Life," in R. Woodman & W. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development: Volume I* (pp. 129-169). Greenwich, CT, JAI Press.
- DUTTON, J. E., & DUKERICH, J. M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M., & HARQUAIL, C. V. (1994), "Organizational images and member identification." *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- ECHEVERRÍA, ALVARO RODRÍGUEZ (2004), "Essential Characteristics of Lasallian Universities." Barcelona, Spain: Keynote Speech, *Encuentro VII*.
- FIOL, C. M. (1998), "The identity of organizations." In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations. Developing theory through conversations*: 66-68. Thousand Oaks, CA: Sage.

FRIEDMAN, ROBERT (2005). *The World is Flat*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

GALLIN, ALICE (2000). *Negotiating Identity*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

GENERAL COUNCIL (1997), "The Lasallian Mission of Human and Christian Education, A Shared Mission." Rome, Italy: Brothers of the Christian Schools.

GIL, PEDRO, FSC (1998). *Three Centuries of Lasallian Identity*. Rome, Italy: Lasallian Studies, Brothers of the Christian Schools.

GIOIA, D. A. (1998), "From Individual to Organizational Identity." In D. A. Whetten, & P. A. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations*: 17-31. Thousand Oaks, CA: Sage.

GIOIA, DENNIS, SCHULTZ, MAJKEN, and CORLEY, KEVIN G. (2000a), "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability." *The Academy of Management Review*; Vol. 25, No. 1: 63-81.

GROUP OF LASALLIAN EXPERTS (2006). *Lasallian Identity: Working Documents for a Workshop*. Rome: MEL Bulletin, No. 27.

HATCH, MARY JO and SCHULTZ, MAJKEN (2002), "The dynamics of Organizational Identity." *Human Relations*, Vol. 55., No. 8: 989-1018.

HENKIN, ALAN B., DEE, JAY R., and MANZO, LOUIS (2001), "Institutional Identity, Pressures for Change, and Executive Leadership at U.S. Catholic Colleges and Universities." ERIC Accession No: ED454762. U.S.; Iowa; 2001-02-00.

HESBURGH, THEODORE M. (ed.) (1994). *The Challenge and Promise of a Catholic University*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

HIRSCH, WERNER Z. and LUC, E. WEBER (eds.) (1999). *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*. Phoenix, AZ: The American Council on Education and the Oryx Press.

HOGG, MICHAEL A. and TERRY, DEBORAH J. (2000), "The Dynamic, Diverse, and Variable Faces of Organizational Identity." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No 1: 150-152.

JOHNSON, LAUREN KELLER (2000), "The organizational identity trap." *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No 4.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1999a), "Promoting Lasallian Higher Education Through Shared Mission." Saint Mary's College of California.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1999b), "Lasallian Higher Education: Some Reflections." The College of Santa Fe.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1998). "Bethlehem University: Yesterday, Today, Tomorrow. A University for a New Palestine." Silver Jubilee Academic Convocation.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1997), "Lasallian Values in Higher Education as We Approach the New Millennium." Saint Mary's College of California.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1992), "The Brothers of the Christian Schools and the Apostolate of Higher Education: Some Reflections." ENCUNERO III Presidents and Rectors FSC Institutions of Higher Education. Saint Mary's College of California.

NEWMAN, FRANK, COUTURIER, LARA, and SCURRY, JAMIE (2004). *The Future of Higher Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

PITTAU, GIUSEPPE (2000), "Catholic Colleges and Universities for the 21st Century." *Current Issues in Catholic Higher Education*, v20 n2 p3-9, Spr 2000.

PRATT, M. G., & FOREMAN, P. O. (2000), "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities." *Academy of Management Review*, 25:18-42.

RHODES, FRANK H. T. (1999), "The New University" (chapter 17). In Werner Z. Hirsh and Lue E. Weber (eds.), *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*. The American Council on Education and the Oryx press.

SALM, LUKE, FSC (1999a), "Associate Membership in the Institute." New York, NY: Paper prepared for the New York District Chapter, January 1999.

SALM, LUKE, FSC (1999b), "Together for Mission." Romeoville, IL: Lewis University.

SALM, LUKE, FSC (1998), "Is the Lasallian University an Oxymoron?" Memphis, TN: Christian Brothers University.

SALM, LUKE, FSC (1993), "Lasallian Values in Higher Education." A Lasallian Forum: Living Up to Our Name. Philadelphia, PA: La Salle University.

SALM, LUKE, FSC (1990), "An Honor Student Who Made Good." Romeville, IL: Lewis University.

SCOTT, SUSANNE G. and LANE, VICKI R. (2000b), "A stakeholder approach to organizational identity." *The Academy of Management Review*; Vol. 25, No 1: 43-62.

THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR LASALLIAN STUDIES (2006). *The Lasallian Charism*. Rome, Italy: Brothers of the Christian Schools, FSC; Lasallian Studies No. 13.

YOUNG, DENNIS R. (2001), "Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications." *Nonprofit Management and Leadership*; Vol. 12, No. 2: 139-157.

WEBER, MAX (1947), *Theory of Social and Economic Organization*. Chapter: "The Nature of Charismatic Authority and its Routinization" translated by A. R. Anderson and Talcot Parsons. Originally published in 1922 in German under the title *Wirtschaft und Gesellschaft*, chapter III, § 10.

Appendice A

Consentement à la Participation au Travail de recherche

TITRE DU TRAVAIL : Identité Lasallienne des Universités Lasalliennes.

Chercheur principal : Francis Tri Nguyen, FSC, Ph. D.

Je, _____, accepte de participer à cette étude qui a été approuvée par le Jury de Révision Institutionnel (JRI) de l'Université La Salle le 3 février 2003 et par le JRI du Collège de Manhattan le 20 septembre 2004.

OBJECTIF

L'objectif de cette étude est de discerner les modèles des thèmes essentiels et communs aux universités Lasalliennes constituant l'identité Lasallienne au 21^e siècle. On me demandera de décrire ce que c'était pour moi que d'enseigner, de travailler, d'étudier dans cette institution Lasallienne d'enseignement supérieur. On me demandera aussi de décrire cette institution dans son meilleur état concernant le fait d'y enseigner, d'y travailler et d'y étudier. On me le demandera parce que peu d'études ont étudié cette expérience à partir du point de vue des participants à la mission éducative Lasallienne et aussi parce que les participants pourraient tirer profit d'avoir réfléchi à leur expérience vécue.

PLAN

Le chercheur m'interviewera soit en particulier ou en groupe avec d'autres et écrira des notes sur l'interview après son départ. L'interview sera enregistré et transcrit mot à mot. Le chercheur lira les transcriptions et analysera comment s'est passée l'expérience pour moi et les autres participants.

PROCEDURES

Je comprends que la procédure comporte d'être interviewé en particulier ou à l'intérieur d'un groupe de participants et demandera quarante-cinq à soixante minutes. On me demandera aussi de donner quelques renseignements biographiques tels que mon âge, mon sexe et mon statut dans l'université. Plus tard, le chercheur me contacte-

ra par courrier ou e-mail pour confirmer l'exactitude des résultats de l'étude.

Je comprends que j'ai été invité à participer à cette étude parce que j'ai enseigné, travaillé, étudié dans cette institution ou parce que je suis affilié à cette institution.

PROFITS ET RISQUES

Je comprends qu'il n'y a aucun profit à attendre de ma participation sauf la possibilité de faire savoir aux éducateurs Lasalliens ce que cette expérience a été pour moi et de découvrir les facteurs qui contribuent à améliorer cette institution dans ce qu'elle a de meilleur. Au nombre des risques, il peut y avoir l'anxiété ou la gêne résultant d'avoir discuté mon expérience personnelle et partagé mes observations personnelles.

Le chercheur fera tout son possible pour prévenir ou réduire tout désagrément ou risque, mais il ne lui est pas possible de prédire ce qui peut arriver. Si je rencontre un désagrément ou si je pense qu'il se passe quelque chose d'inhabituel, je devrais contacter : Francis Tri Nguyen, FSC, Ph.D. au N° 215-951-1106.

CONFIDENTIALITE

Je sais que ma participation à cette étude ainsi que les renseignements fournis resteront confidentiels. Aucune partie de mon interview ne sera liée à moi. Mon nom n'apparaîtra sur aucun document. Un numéro confidentiel apparaîtra sur les interviews et les enregistrements. Les bandes de cette étude seront détruites quand celle-ci sera achevée. Si l'étude est publiée, je ne serai pas identifié.

Je comprends que je peux poser des questions n'importe quand et que je suis libre de me retirer de cette étude à n'importe quel moment. De même, s'il apparaît que cette étude m'est néfaste, le chercheur interrompra l'interview. Avec l'assurance de l'institution qui m'emploie, ma participation à cette recherche n'aura aucun effet sur mon statut de travail. Si dans le courant de cette étude, se découvrent des renseignements nouveaux ayant un effet sur la sécurité des participants, j'en serai informé ainsi que le Jury de Révision Institutionnel de l'Université La Salle.

Si j'ai des questions concernant ce travail de recherche ou mon implication, je peux contacter le chercheur : Francis Tri Nguyen, FSC, Ph. D., Université La Salle, au N° 215-951-1106, ou William

Van Buskirk, Ph. D., Président du JRI de l'Université La Salle, au N° 215-951-1885, ou Walter Matystik, J.D., Président du JRI du Collège de Manhattan, au N° 718-862-7268.

J'ai lu la description du projet. Francis Tri Nguyen, FSC, m'a expliqué tout ce que je ne comprenais pas et toutes mes questions ont reçu des réponses satisfaisantes. J'accepte de participer à cette recherche.

(Signature du participant)

(Date)

(Signature du chercheur)

(Date)

Appendice B

Questions de l'interview

Le premier groupe de questions de l'interview consiste en questions phénoménologiques telles que :

- « A quoi ça ressemble-t-il d'être enseignant, éducateur, directeur, employé, étudiant, administrateur dans cette institution d'enseignement supérieur ? »
- « Qu'est-ce que cela signifie d'enseigner, de travailler, d'étudier dans ce collège ou cette université ? »
- Tout en gardant constamment à l'esprit la question originale, le chercheur demande, « Qu'est-ce qu'il y a dans le fait d'enseigner, de travailler, d'étudier dans cette institution qui donne à ces expériences leur signification andragogique, administrative et d'apprentissage ? »

Le second groupe de questions de l'interview est constitué par le protocole d'interview EV se rapportant aux trois premières phases du cycle « 4-D » de Copperrider : la découverte, le rêve, et le projet (Zenke, 1999).

- *La phase de découverte*, également appelée *la phase « valorisante »* ou l'enquête « *Qu'est-ce qui donne vie ?* », est lorsque les personnes appartenant à une institution recherchent et énumèrent les points forts de leur institution ainsi que les renseignements pertinents pour l'améliorer. On trouve dans la phase de découverte des questions très générales comme :
 - « Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand votre université est dans son meilleur état ? »
 - « Spécifiquement, quels individus (directeurs, enseignants, étudiants, classes, activités, ou événements) vous reviennent à l'esprit de la façon la plus vive comme représentant les moments où votre université est à son meilleur état ? »
 - « Que fait actuellement votre université lorsqu'elle est dans son meilleur état ? »

- « Qu’y a-t-il dans cette université qui rend ces expériences possibles ? »
- Les renseignements collectés au cours de la phase de découverte sont utilisés dans *la phase de rêve*, ou *la phase « envisageant des résultats »* ou l’enquête « *Qu’est-ce qui pourrait être ?* », comme fondement pour spéculer sur les futurs possibles pour l’institution. On trouve dans la phase de rêve les questions très générales suivantes :
 - « Comment voyez-vous votre université dans son meilleur état dans 3, 5, ou 10 ans ? »
 - « Qu’est-ce qui rend votre université capable de gérer les défis qu’il rencontrera dans les années qui viennent ? »
- Dans *la phase de projet*, ou *la phase « de co-construction »* ou l’enquête « *Qu’est-ce qui serait l’idéal ?* », les personnes appartenant à l’institution se servent de ces possibles futurs pour déterminer à quoi leur organisation ressemblerait et se mettre d’accord sur les « concepts » et les « principes » directeurs. On trouve dans la phase de projet des questions très générales telles que :
 - « Qu’est-ce qui devrait caractériser votre université dans son meilleur état dans 3, 5, ou 10 ans ? »

Questions pour la réflexion personnelle ou en groupe :

1. Quelle est votre impression générale après la lecture du rapport ? Dans quelle mesure a-t-elle répondu à vos attentes ? Quels aspects mettriez-vous en évidence ? Y en a-t-il d'autres qui, selon vous, mériteraient d'être approfondis ?
2. Quelle est votre appréciation sur l'approche et la nouveauté de cette recherche par rapport aux recherches antérieures ? Comment peut-on éviter les effets néfastes de la routine dans l'université ou l'établissement où vous travaillez ?
3. Parmi les témoignages anonymes cités, quel est celui qui vous a le plus frappé ? Quels sont les principaux écueils qui empêchent la mise en pratique d'une structure organisationnelle plus cohérente, où puisse s'exprimer ouvertement la déclaration sur la mission et sur les racines historiques lasalliennes ?
4. Le processus de « lasallianisation » des employés des universités a progressé d'une manière générale. Est-ce que vous partagez cette opinion ? En est-il ainsi dans votre milieu de travail ? Quels éléments faudrait-il renforcer ou prendre davantage en compte ?
5. En pensant à l'avenir et à la lumière des résultats de cette recherche, qu'est-ce qu'il faut absolument entreprendre, qu'est-ce qu'il faut cultiver, conserver ou développer à propos de ce type d'oeuvres ?

Table des Matières

Présentation	5
Remarques préliminaires	7
Résumé	9
Introduction	11
– Objectif de la recherche	11
– La question posée	11
1. Brève revue de la littérature : Identité organisationnelle et identité Lasallienne	13
– Identité organisationnelle	13
– Identité Lasallienne	15
– Approche adoptée dans cette Étude	15
– Présupposés	16
– Définition des concepts	16
2. Méthode	21
– Institutions participantes et Participants à la recherche	22
3. Principales découvertes de la recherche	25
– Diversité des seize universités Lasalliennes	25
– Les quatre symboles profonds de l'identité d'une université Lasallienne	26
– Discussion des découvertes : Rester des clignotants ou devenir des phares	40
– Quelques questions pertinentes	41
– Limites de cette étude	42
– Recherche future	42
Résumé et Conclusion	43
Références	45
Appendice A	49
Appendice B	52