

**L'EFFONDREMENT DU
VIADUC DE LA CONCORDE :
DIAGNOSTIC ÉTHIQUE
PRÉLIMINAIRE**

RAPPORT

LUC BÉGIN

DANY RONDEAU

NICOLE MARCHAND

30 janvier 2009
Institut d'éthique appliquée
Université Laval

**INSTITUT
D'ÉTHIQUE
APPLIQUÉE
(IDÉA)**



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Rapport préliminaire de consultation préparé pour l'Ordre des ingénieurs du Québec

Luc Bégin, Université Laval

Dany Rondeau, Université du Québec à Rimouski

Nicole Marchand, Université Laval

© Institut d'éthique appliquée, Université Laval, 2009

ISBN : 978-2-924295-04-5

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2013

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
1. LA RESPONSABILITÉ DE L'INGÉNIEUR DANS LES ORGANISATIONS	3
LE PROBLÈME CONSTATÉ : LA DÉRESPONSABILISATION DES ORGANISATIONS ET DES PERSONNES	3
QUATRE SENS DE LA RESPONSABILITÉ	3
LES HYPOTHÈSES	5
a. <i>L'absence de conscience des enjeux éthiques</i>	5
b. <i>La fragmentation de l'action et l'érosion de la responsabilité individuelle dans l'organisation</i>	6
LES PISTES D'ACTION	8
2. LE JUGEMENT PROFESSIONNEL DE L'INGÉNIEUR	10
LE PROBLÈME CONSTATÉ : LES INGÉNIEURS NE FONT PAS PRÉVALOIR LEUR JUGEMENT PROFESSIONNEL.....	10
L'HYPOTHÈSE DE LA SURVALORISATION DE L'EXPERTISE TECHNIQUE	10
LA TRANSFORMATION DU CONTEXTE D'ORGANISATION DES SERVICES PROFESSIONNELS	11
LES PRESSIONS EXERCÉES SUR L'AUTONOMIE DE JUGEMENT MORAL	12
UNE CONFIANCE AISÉMENT ACQUISE	13
LES PISTES D'ACTION	14
3. LES IDENTITÉS DE L'INGÉNIEUR DANS L'ORGANISATION	15
LE PROBLÈME CONSTATÉ : DES CONDUITES INDIVIDUELLES INSUFFISAMMENT PROFESSIONNELLES	15
L'HYPOTHÈSE DE LA DÉPROFESSIONNALISATION	15
L'IDENTITÉ DE TRAVAIL.....	17
LE LIEN ENTRE L'IDENTITÉ DE TRAVAIL ET L'ACTION ÉTHIQUE.....	18
L'HYPOTHÈSE DE LA DÉPROFESSIONNALISATION APPLIQUÉE AU MTQ.....	18
LES PISTES D'ACTION	19
BIBLIOGRAPHIE	21

PRÉAMBULE

Le 12 octobre 2007, la Commission d'enquête sur le viaduc de la Concorde (mieux connue sous le nom de Commission Johnson, du nom de son président Me Pierre Marc Johnson) remettait son rapport visant à faire la lumière sur les causes et les circonstances des événements tragiques survenus le 30 septembre 2006 qui ont entraîné la mort de 5 personnes et en ont blessé 6 autres.

Désirant poursuivre la réflexion amorcée suite au dépôt du rapport de la Commission Johnson, l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ) nous a mandatés afin de :

- procéder à une analyse du rapport de la Commission de façon à dégager, du point de vue de l'éthique, des considérations susceptibles d'orienter les réflexions et les actions de l'OIQ;
- produire un rapport préliminaire de recherche balisant la problématique éthique qui se dégage du rapport de la Commission et développant une ou plusieurs hypothèses de recherche pouvant donner lieu à des recherches ultérieures davantage approfondies.

Nous avons mené cette analyse à partir des domaines d'expertise de l'éthique appliquée que sont l'éthique professionnelle et l'éthique organisationnelle. L'*éthique professionnelle* est fondamentalement préoccupée par les questions et problèmes éthiques qui émergent des activités professionnelles, des contextes de régulation de ces activités (déontologie, réglementation, etc.) et des contextes dans lesquels a lieu la pratique professionnelle (pratique privée, pratique en entreprise, pratique au sein de services publics, etc.). L'*éthique organisationnelle* est, pour sa part, particulièrement préoccupée par les enjeux éthiques qui se posent au sein des organisations (entreprises privées, administration publique, institutions financières, etc.) du fait, notamment mais non exclusivement, que les organisations se caractérisent par des modes de gestion et de relations de travail hiérarchiques où sont assignés des fonctions et des rôles aux individus qui y travaillent et que plusieurs modes de régulation s'y côtoient (contrat de travail, règles administratives, déontologie professionnelle, règles diffuses du milieu, etc.) sans toujours conduire à une coordination harmonieuse et efficace des conduites des travailleurs (professionnels ou non) et sans toujours produire des résultats qui soient socialement acceptables et responsables. Ces deux domaines d'expertise de l'éthique appliquée ont des visées normatives : il s'agit, dans les deux cas, de chercher à orienter des pratiques, tant individuelles qu'organisationnelles, à corriger et à baliser des situations, des comportements et des modes d'organisation. Pour y arriver, il est parfois nécessaire de référer à des savoirs connexes – la sociologie des organisations, la psychologie morale, le management, etc. – qui permettent de poser de meilleurs diagnostics éthiques. Le rapport préliminaire de recherche que nous soumettons réfère largement à de tels savoirs.

La portée de notre rapport est limitée par un certain nombre de contraintes. D'une part, les événements relatés dans le rapport de la Commission se sont produits sur quelques décennies et nous ne disposons que des informations provenant du rapport afin de les

éclairer et chercher à les comprendre. Les conclusions que nous pouvons en tirer sont donc nécessairement partielles et ne peuvent être catégoriques. D'autre part, le mandat était à l'effet de produire un rapport *préliminaire*. Il s'agissait donc de dégager des balises, des hypothèses de recherches, pouvant donner lieu ultérieurement à des recherches davantage approfondies.

Notre rapport est divisé en trois sections. Chacune d'elles prend pour objet un enjeu éthique différent : la responsabilité de l'ingénieur (section 1), le jugement professionnel de l'ingénieur (section 2) et les identités de l'ingénieur dans l'organisation (section 3). Ces enjeux éthiques découlent des problèmes constatés par la Commission Johnson et pour lesquels des correctifs sont requis. Pour chacun de ces problèmes, nous formulons une ou plusieurs hypothèses qui tiennent lieu d'explications préliminaires. Finalement, nous proposons des pistes d'action susceptibles de guider d'éventuelles interventions de l'Ordre des ingénieurs du Québec.

1. LA RESPONSABILITÉ DE L'INGÉNIEUR DANS LES ORGANISATIONS

Le problème constaté : la déresponsabilisation des organisations et des personnes

Le rapport de la Commission d'enquête sur le viaduc de la Concorde fait état d'une « déresponsabilisation généralisée à l'égard du contrôle de la qualité des travaux et des matériaux » (p. 63), qui prend la forme d'une délégation en cascade des responsabilités entre les partenaires. Cette déresponsabilisation généralisée a entraîné « une installation inadéquate de l'armature et l'utilisation d'un béton de piètre qualité » (p.64), facteurs que la Commission d'enquête considère comme les principales causes physiques de l'effondrement du viaduc de la Concorde (p.162). La preuve a également établi qu'une des causes humaines de l'effondrement du viaduc de la Concorde était « le manque de surveillance lors de la construction des structures [qui] a fait en sorte que l'on n'a pas détecté la mise en place inadéquate des aciers d'armature dans les culées » du viaduc de la Concorde (p.89). Selon le rapport, cette déresponsabilisation concerne l'ensemble des organisations et personnes impliquées dans la conception et la construction de l'ouvrage, dans le contrôle de la qualité, dans la surveillance des travaux, lors des inspections, des travaux d'entretien et des travaux de réfections, ainsi que dans la consignation des informations et des documents.

Comment expliquer cette déresponsabilisation, notamment de la part des ingénieurs conseils et des ingénieurs du ministère du Transport du Québec? Un certain nombre d'hypothèses tirées de la littérature sur la responsabilité professionnelle peut être avancé; nous en explorerons deux :

- a. L'absence de conscience des enjeux éthiques
- b. La fragmentation de l'action et l'érosion de la responsabilité individuelle dans l'organisation ou le système

Mais avant d'aborder ces hypothèses, précisons d'abord ce que signifie « être responsable » et en quel sens il est question de déresponsabilisation dans le rapport de la Commission Johnson.

Quatre sens de la responsabilité

Florès et Johnson (1983) cernent quatre compréhensions de l'expression « être responsable ». Dans un premier sens, on dira d'une personne qu'elle est responsable de faire ce qui est attendu d'elle. Cette compréhension renvoie aux obligations et aux devoirs attachés à un rôle ou à une fonction. Ce sens est bien présent dans le Rapport Johnson :

« La firme de génie-conseil Desjardins Sauriol & Associés (DSA) était pour sa part responsable de tous les aspects touchant au génie, ce qui comprenait (...) la surveillance complète des travaux ainsi que le contrôle des matériaux. Au chapitre de la surveillance, DSA a failli à ses responsabilités. » (p.63)

La responsabilité professionnelle, dans ce premier sens, est porteuse d'un idéal d'efficacité, certes, mais aussi d'excellence :

« La Commission constate un manque d'affirmation claire des responsabilités hiérarchiques [au sein du MTQ] et des obligations et devoirs qui en découlent. » (p.101)

« Ce mélange des genres est incompatible avec le devoir d'un professionnel détenteur d'un savoir spécialisé et qui doit placer le respect des règles de l'art et la protection du public au-dessus de toute autre considération. » (p.101)

En résumé, tel un parent qui est responsable de la santé et de la sécurité de ses enfants, l'ingénieur est responsable de la santé et de la sécurité du public en regard des ouvrages qu'il conçoit.

Dans un deuxième sens, on dira qu'être responsable, c'est agir de manière consciencieuse en tenant compte des conséquences que peut entraîner une action ou une décision. Cette compréhension de la responsabilité est également en cause dans le cas du viaduc de la Concorde :

« La Commission constate que le Ministère a approuvé le concept de DSA pour le viaduc de la Concorde, sans anticiper les difficultés considérables qui découleraient de cette décision, (...) il n'a pas évalué les problèmes d'inspection que poserait un tel type d'ouvrage. » (p.67)

« La Commission est d'avis que les vulnérabilités d'une structure particulière et difficile à inspecter n'ont pas été prises en compte adéquatement dans les interventions du MTQ et que celui-ci n'a pas déployé rigoureusement et efficacement les moyens à sa disposition pour bien évaluer l'état de la structure en dépit des nombreux signes de dégradation qu'elle présentait. » (p.178)

Dans ce second sens, l'ingénieur est tenu de prévoir les éventuelles conséquences de ses décisions, même si ces conséquences ne lui sautent pas nécessairement aux yeux à première vue. C'est ce à quoi devrait servir, entre autres, le savoir spécialisé qu'il possède.

Troisièmement, être responsable c'est être la cause ou l'auteur d'un événement :

« Aux causes physiques de l'effondrement s'ajoutent des causes d'origine humaine liées soit au comportement des personnes en cause, soit à leur incapacité à pallier des normes qui aujourd'hui seraient considérées inadéquates. » (p.63)

Finalement, être responsable c'est être coupable ou blâmable d'une faute commise, d'une erreur ou d'une négligence. Cette responsabilité peut avoir des implications sur le plan légal, mais c'est dans un sens moral que l'évoque le Rapport Johnson :

« La Commission blâme DSA, son surveillant de chantier l'ingénieur Marcel Dubois et ses dirigeants responsables du chantier pour avoir manqué à leurs obligations

contractuelles d'assurer une surveillance complète des viaducs [de la Concorde et de Blois] lors de la construction et ainsi de ne pas avoir prévenu la mise en place fautive des armatures, résultant en un ouvrage non conforme aux plans et devis. » (p.89)

Ce dernier sens s'appuie sur les trois autres : on peut être blâmé de ne pas avoir été à la hauteur de ses obligations, de ne pas avoir envisagé correctement les conséquences éventuelles de décisions qui ont été prises ou parce qu'on a posé des gestes qui sont à l'origine d'une tragédie, d'une catastrophe, ou d'un événement fâcheux. Ainsi, le blâme de la Commission à l'endroit de la firme de génie-conseil Desjardins Sauriol & Associés s'appuie sur les trois premiers sens.

Les hypothèses

Hamilton rappelle l'importance d'établir une distinction entre le décideur qui ne voit pas les enjeux et la dimension éthique de sa décision et le décideur qui agit de manière contraire à l'éthique, sous la pression d'une autorité ou d'une organisation. Dans certaines situations, la chaîne de décision est tellement bureaucratifiée et éloignée des résultats finaux que le décideur n'est même pas conscient de la dimension morale des gestes posés ou des décisions qu'il prend (Hamilton et al., 2005 : 393). Le cas du viaduc de la Concorde semble relever de ce genre de situations. En effet, de manière générale (selon notre lecture du Rapport Johnson), il ne s'agit pas d'un cas où des personnes sont en situation de choisir entre agir moralement et non, ou entre agir selon ses propres convictions et agir sous la pression de supérieurs. Les acteurs impliqués dans le cas du viaduc de la Concorde semblent simplement avoir été dans l'ignorance des enjeux éthiques de leurs décisions.

Cette distinction introduit deux facteurs importants dans la responsabilité professionnelle (aux sens 1 et 2) : la conscience des enjeux éthiques et la fragmentation de l'action.

a. L'absence de conscience des enjeux éthiques

La conscience d'un enjeu éthique consiste à reconnaître la présence, dans une situation, d'un problème moral ou d'un enjeu éthique – c'est-à-dire que les conséquences d'une action ou d'une décision peuvent avoir un impact sur des personnes – ou à reconnaître qu'une norme ou un principe moral s'applique dans une situation. La conscience d'un enjeu éthique est une étape déterminante pour initier une réflexion et une prise de décision éthiques (Trevino et al., 2006 : 953), puisque la manière dont un individu interprète au départ une situation a un impact sur la suite du processus, c'est-à-dire le jugement moral et l'action (Butterfield et al., 2000 : 982-984). Selon Butterfield, la conscience d'un enjeu éthique est nécessaire pour engager sa responsabilité personnelle et exercer son jugement moral. Elle dépendrait de trois facteurs : 1) la perception que les gens ont de l'ampleur des conséquences de la décision ou de l'action; 2) le fait que le problème soit formulé et saisi dans un langage moral plutôt que dans un langage neutre, technique, économique ou légal (aussi Jones et Ryan : 1998 : 437); 3) la perception qu'il y a, dans le contexte social pertinent à la décision, un consensus sur la nature éthique du problème identifié.

À la lecture du Rapport Johnson, il apparaît assez clairement qu'à plusieurs reprises la gravité des conséquences éventuelles n'a pas été perçue (par ex. : les difficultés d'inspection liées au choix du concept, la décision du MTQ de ne pas faire une évaluation en profondeur de l'ouvrage lors de la réfection de 1992, celle de la DS en 2004). Le problème ne semble pas non plus s'être posé dans un langage moral, mais plutôt toujours dans un langage technique. La dimension éthique n'ayant jamais été soulevée, il ne pouvait pas y avoir de consensus sur la nature éthique d'un problème qui n'avait pas été identifié. Lorsque des inquiétudes ont été exprimées, elles n'ont pas été confirmées par les pairs.

b. La fragmentation de l'action et l'érosion de la responsabilité individuelle dans l'organisation

Des expériences menées par le psychologue social américain Stanley Milgram ont montré que les êtres humains ont une tendance générale à abdiquer leur responsabilité morale quand des actions leur sont ordonnées par une autorité légitime. Se percevant comme des rouages dans une suite d'actions, ils délègueraient leur responsabilité à l'autorité légitime qui commande. Ce phénomène est connu sous le nom de transfert de responsabilité (*agentic shift*).

Un phénomène semblable aurait lieu dans les organisations complexes où l'action est divisée entre plusieurs personnes et/ou services. Déconnectées du résultat final, n'ayant pas une vue d'ensemble de la situation ou du projet, les personnes ne se perçoivent que comme des maillons intermédiaires. Cette fragmentation de l'action entraînerait une fragmentation de la totalité de l'acte et la disparition de l'agent individuel pleinement imputable. Dans ce contexte, il serait psychologiquement plus facile d'ignorer sa responsabilité ou de s'en départir, ou encore de considérer qu'elle est partagée avec l'ensemble de l'organisation (Card, 2005 : 400). C'est souvent la réalité des ingénieurs qui « travaillent pour de grandes organisations privées ou publiques. Cela est rendu nécessaire par le fait que les compétences et le savoir des ingénieurs sont tellement spécialisés et uniques qu'ils ne peuvent être utilisés que dans des organisations hautement complexes et technologiques, dont la division du travail est complexe. (...) L'effet de cette compartimentation du travail est qu'aucun ingénieur ne possède la responsabilité globale des produits et services fournis par ces organisations » (notre traduction, Florès et Johnson, 1983 : 540). Ce phénomène s'appelle l'érosion de la responsabilité (*erosion of agency*).

Cette érosion de la responsabilité brouille la responsabilité individuelle et fait apparaître une responsabilité institutionnelle ou organisationnelle (Card, 2005 :401-402). Certains auteurs considèrent en effet que la responsabilité d'une action fragmentée entre plusieurs personnes ou services au sein d'une organisation devrait revenir à l'organisation. Ils considèrent que dans les organisations, les personnes occupent une fonction, un rôle, auxquels sont attachées des attentes de la part de l'employeur. Les employés doivent se conformer à ces attentes, même si elles divergent de leurs propres intérêts ou de leurs valeurs personnelles. Ces attentes exercent une pression sur l'individu et font que la responsabilité morale n'est pas celle de l'individu (Walsh cité dans Flores et Johnson, 1983 : 541).

Cette manière de considérer l'attribution de la responsabilité est problématique, selon Florès et Johnson. En effet, « si les professionnels qui travaillent collectivement ne sont pas moralement responsables et imputables des conséquences produites par le groupe, on ne peut pas leur demander de répondre de leurs actes passés ou de modifier leur comportement futur à la lumière des événements passés. Cela aura pour effet de protéger les employés professionnels des conséquences de leurs activités. Les codes de déontologie qui obligent les professionnels à utiliser leurs connaissances et leur savoir de manière à ne pas porter préjudice à la santé et à la sécurité du public seront ainsi sans force dans un contexte organisationnel » (notre traduction, Florès et Johnson, 1983 :537).

Card invoque les notions de facteurs et d'erreurs systémiques pour montrer que l'attribution de la responsabilité est un problème complexe et pour expliquer l'érosion de la responsabilité dans des systèmes complexes. Les facteurs systémiques sont des éléments d'un système qui jouent un rôle dans la détermination des choix d'actions offerts aux décideurs dans une organisation (Card, 2005 : 397). « Une cascade de choses auxquelles on ne peut pas penser se produisent, ce qui signifie que les erreurs catastrophiques sont rarement la faute d'une personne unique, et presque toujours la défaillance d'un système » (notre traduction, Belkin, 1997 : 142; cité par Card, 2005 : 401). La notion d'erreur systémique est une notion difficile à cerner, puisque ce sont toujours des individus qui posent les actions physiques qui résultent en une erreur. Par conséquent, une erreur systémique est une erreur qui n'est pas « complètement celle d'une [seule] personne, puisqu'elle a été déterminée par l'apport des autres collègues autant que par les protocoles et les procédures de l'institution » (notre traduction, Card, 2005 : 401-402). Les notions de facteurs et d'erreurs systémiques nous paraissent utiles, non pas pour comprendre l'érosion de la responsabilité dans le cas du viaduc de la Concorde, mais pour saisir la complexité de la responsabilité morale dans les systèmes complexes que sont les organisations.

Compte tenu des facteurs systémiques, la responsabilité morale ne peut pas être attribuée aux individus uniquement. Cependant, les individus ne sauraient en être totalement exempts si on considère, comme le montrent les expériences de Milgram, que certains individus choisissent d'agir moralement malgré l'existence d'un ensemble de facteurs systémiques qui influencent fortement un comportement typique, c'est-à-dire d'érosion de la responsabilité. Par conséquent, la responsabilité ne peut pas non plus n'être attribuée qu'à l'organisation. La responsabilité morale est partagée entre les individus et l'organisation et le degré de responsabilité de chacun est à évaluer au cas par cas (Card, 2005 : 402). Card considère cependant qu'il est plus efficace de viser la prévention des erreurs systémiques que de blâmer les individus. Ceux-ci, sans craindre les sanctions, seraient alors plus enclins à dévoiler les erreurs commises dans une optique de prévention (Card, 2005 : 403). On voit donc que les questions liées au partage des responsabilités ont des implications pratiques complexes et que des recherches complémentaires sont nécessaires.

D'autres hypothèses peuvent également être explorées pour expliquer la déresponsabilisation généralisée dont fait état le rapport Johnson. Par exemple, la manière dont les professionnels conçoivent leur responsabilité pourrait avoir été affectée par les effets du néo-libéralisme sur les logiques gouvernant les pratiques professionnelles en organisation. Elle pourrait aussi avoir été influencée par le mode

particulier d'organisation du travail que sont les corporations virtuelles (Jones et Bowie, 1998 : 274), c'est-à-dire des associations constituées d'entreprises indépendantes qui réunissent temporairement leurs expertises respectives dans un but précis comme celui de construire un viaduc. Il faudrait pousser plus loin nos recherches pour étayer ces hypothèses.

Les pistes d'action

1. La distinction entre un décideur qui ne voit pas la dimension éthique de la situation et un décideur qui agit sous pression est peu importante pour les personnes qui sont victimes d'une erreur professionnelle. Cependant, elle peut être essentielle pour effectuer un diagnostic éthique de la situation et la corriger. Hamilton considère qu'on peut prévenir les effets négatifs liés au « décideur ignorant » en faisant en sorte que des questions éthiques soient soulevées à chaque étape d'un processus décisionnel (Hamilton, 2005 : 394).

Sensibiliser les professionnels et les organisations à l'importance de s'interroger, dans les processus décisionnels, sur les aspects éthiques de la décision et de la situation.

2. La conscience des enjeux éthiques requiert d'être sensible aux conséquences des actions et des décisions afin de pouvoir en évaluer l'ampleur sur les différentes parties prenantes. Dans les organisations où la gestion est davantage horizontale, Butterfield et al. suggèrent d'encourager les groupes de pairs à discuter régulièrement entre eux de questions éthiques liées à des situations vécues en visant un consensus sur les décisions à prendre (Butterfield et al., 2000 : 1009). Cette approche s'apparente à celle de la délibération éthique enseignée dans certaines formations en éthique professionnelle.

Sensibiliser les professionnels et les organisations à l'utilité de tenir des ateliers de délibération éthique, animés par des personnes expérimentées.

3. Une des solutions préconisées pour prévenir le transfert ou l'érosion de la responsabilité consiste à doter les organisations d'un code d'éthique ou d'un programme de conformité éthique (Card, 2005 : 399). Cependant, Husted considère que les solutions normatives sont des outils limités car elles reposent sur la supervision, qui est nécessairement imparfaite (Husted, 2007 : 191). Selon Trevino et al., les programmes qui adoptent une orientation fondée sur les valeurs seraient plus efficaces (Trevino et al., 1999 : 126). Cette approche consiste à définir collectivement les valeurs de l'organisation en encourageant les employés à mettre de l'avant leurs propres aspirations éthiques (Card, 2005 : 400).

Sensibiliser les organisations à l'utilité d'entreprendre une démarche en éthique organisationnelle, afin de définir collectivement les valeurs de l'organisation.

4. Card (2005) considère que la dimension psycho-sociologique de l'agir humain doit être intégrée dans les formations en éthique. Cela permettrait aux participants de prendre conscience de la tendance naturelle des acteurs à se conformer aux attentes liées à des rôles, et d'être plus critiques à l'égard des choix d'action.

Intégrer, dans les formations en éthique, la dimension psycho-sociologique de l'agir humain.

2. LE JUGEMENT PROFESSIONNEL DE L'INGÉNIEUR

Le problème constaté : les ingénieurs ne font pas prévaloir leur jugement professionnel

Le rapport de la Commission Johnson signale des lacunes ayant trait à l'exercice du jugement professionnel par des ingénieurs impliqués dans le dossier du viaduc de la Concorde ainsi qu'une apparente tendance de certains milieux de travail – et plus particulièrement le MTQ – à ne pas faciliter l'exercice de ce jugement. La recommandation #12 est très claire sur ces questions :

« La Commission est d'avis que le Ministère doit prendre acte des lacunes mises en évidence dans le cadre de ses travaux, notamment en ce qui a trait à la mauvaise tenue des dossiers, au flou dans l'imputabilité et à l'apparente difficulté pour les ingénieurs à faire prévaloir leur jugement professionnel. Le Ministère doit mettre en place un plan d'action pour les corriger. » (p. 185, les soulignés sont de nous)

Plusieurs passages du rapport font état de l'absence de contrôle de la qualité des travaux et des matériaux, de responsabilités non assumées, de mécanismes de surveillance inexistantes ou inadéquats, etc. Ce sont des lacunes qui manifestent toutes, chacune à leur façon, un déficit au plan du jugement professionnel. Souligner l'existence de ces lacunes ne suffit pas, toutefois, pour éviter que de telles situations ne se reproduisent, ni pour bien comprendre les contextes et les facteurs qui les provoquent. On ne peut s'en tenir davantage à l'hypothèse de l'incompétence de quelques ingénieurs sur qui devraient se porter tous les blâmes. S'il ne fait pas de doute que des individus soient à blâmer pour leur participation à l'enchaînement d'événements ayant conduit à la catastrophe que l'on connaît, il faut bien comprendre en même temps qu'au regard de l'analyse éthique, ces événements sont très probablement la résultante d'une combinaison de facteurs qui pourraient à nouveau, dans d'autres contextes, conduire à des situations déplorables. Il convient donc d'aller au-delà des responsabilités des personnes singulières afin de chercher à expliquer ce qui peut conduire les ingénieurs à ne pas faire prévaloir leur jugement professionnel. L'hypothèse d'une survalorisation de l'expertise technique fournit des pistes d'explication.

L'hypothèse de la survalorisation de l'expertise technique

L'hypothèse en question consiste à avancer que, bien que le jugement professionnel soit essentiel à l'exercice adéquat de toute profession, il se voit souvent ramené à une seule de ses composantes, l'expertise technique, qui s'en trouve ainsi exagérément valorisée. De ce fait, il devient particulièrement difficile pour les professionnels – ici, des ingénieurs – de faire prévaloir leur jugement professionnel dans les contextes de décision où il devrait s'exercer.

Le jugement professionnel est un ensemble d'aptitudes de raisonnement orienté vers la recherche de la solution la plus adéquate dans le contexte. Il implique une capacité de déterminer, de manière autonome, la meilleure ligne de conduite à adopter en tenant

compte des spécifications techniques d'un problème, des attentes et des besoins du client, des règles en vigueur et des conséquences prévisibles de l'activité en question sur la société. Comme le souligne le Conseil interprofessionnel du Québec, l'exercice du jugement professionnel fait appel à la compétence du professionnel, entendue en un sens plus large que la seule compétence technique :

« La compétence entendue au sens de compétence professionnelle – c'est-à-dire la compétence en contexte de risque de préjudice – comporte [...] des dimensions particulières. En effet, au-delà des connaissances et des habiletés propres à un domaine, le professionnel doit démontrer une capacité à intégrer et mettre en application celles-ci dans des situations diverses et complexes, au service d'un client ou employeur et en prévention des préjudices pour ce dernier. On parle alors de dimensions éthique et déontologique dans l'appréciation des besoins et des services. La compétence ainsi définie supporte l'exercice du jugement professionnel. » (CIQ, 2007 : 12)

Le jugement professionnel fait donc appel à des savoirs techniques mais également, et de façon au moins aussi importante, à des aptitudes et des capacités autres qui ont à être mobilisées dans des contextes de risque de préjudice pour le client mais aussi pour la société. Toutefois, plusieurs chercheurs qui se sont intéressés à l'évolution du professionnalisme depuis les débuts du XXe siècle jusqu'à nos jours notent que l'expertise technique tend de plus en plus à prendre le pas sur les autres dimensions du jugement professionnel, faisant en sorte de rendre difficile, voire impossible, un exercice adéquat de ce jugement.

La transformation du contexte d'organisation des services professionnels

Scott relève un important changement dans la logique gouvernant les pratiques professionnelles en organisation (Scott, 2008 : 232), ce qui fournirait une première piste d'explication en appui à l'hypothèse de survalorisation de l'expertise technique. Sous la pression de la croissance des organisations et de leur pouvoir social, plusieurs professions ont vu leurs membres – c'est le cas des ingénieurs – se regrouper dans des firmes ou des organisations de service (par exemple le MTQ) dont la structure est souvent celle des organisations d'affaires et où le contrôle hiérarchique et managérial tend à remplacer le contrôle collégial des professionnels. Sous l'effet, notamment, du néo-libéralisme, la croyance dans la moralité et la valeur des services publics ont été remplacées par la confiance dans l'expertise technique. Surtout, l'organisation des services professionnels et le travail professionnel lui-même seraient de plus en plus perméables aux logiques du marché et du profit, et de moins en moins orientés vers la responsabilité sociale. Dans le même ordre d'idées, Desaulniers et al. soulignent que le mode dominant de gestion dans ces organisations, axé sur le commandement et le contrôle des actes professionnels, aurait « pour effet de réduire la spécificité du jugement professionnel au jugement technique dans l'ensemble de la conception du travail professionnel » (Desaulniers et al., 2003 : 195).

Legault souligne pour sa part que la bureaucratisation des services exerce sur les professionnels une pression à la productivité et favorise, en même temps, un modèle d'expert et la référence à des standards de pratique (Legault, 2001 : 56 et 60). L'importance de ces derniers aurait pour effet de conduire à davantage d'uniformisation des pratiques et, ce faisant, ces standards constitueraient une menace pour le jugement professionnel. Scott note également que la formalisation de la compétence professionnelle (sous forme de protocoles, codes, etc.) nuit à l'exercice du jugement professionnel, au profit d'une mécanisation et d'une routinisation de nombreuses tâches professionnelles (Scott, 2008 : 230).

Ces travaux font état des transformations du contexte global d'organisation des services professionnels. Si la logique gouvernant les pratiques professionnelles fournit sa part d'explication du phénomène de survalorisation de l'expertise technique, des travaux révèlent que d'autres facteurs participent également à ce phénomène.

Les pressions exercées sur l'autonomie de jugement moral

L'autonomie de jugement moral du professionnel est un des éléments majeurs du jugement professionnel. Selon la logique du système professionnel québécois, il est attendu du professionnel qu'il prenne les décisions qui serviront le mieux son client tout en étant responsables au point de vue social. Le jugement professionnel implique donc que le professionnel fasse preuve de certaines qualités de jugement moral.

Lorsqu'un professionnel est un salarié, ce qui est le cas de la plupart des ingénieurs dont les gestes et décisions ont été examinés par la Commission Johnson, il est appelé à se percevoir ou bien comme un simple exécutant des décisions de son organisation, ou bien comme étant au service de ses clients et, plus globalement, de la société (Legault, 2001 : 25). Dans le premier cas, cela revient à restreindre l'autonomie d'exercice de son jugement, le plaçant d'emblée dans une stricte relation d'exécution de ce qui a été décidé ailleurs. Dans le second cas, il se place en relation d'exercice du jugement professionnel. Afin de retenir cette seconde option, celle qui lui permet de faire preuve de qualités de jugement moral, le professionnel doit toutefois bénéficier de conditions favorables ou, du moins, être exempté autant que possible de pressions nuisant à l'exercice de cette autonomie. Or, de telles contraintes existent.

S'appuyant sur des études empiriques solides, Moberg (2006) avance qu'il existe un cadre perceptuel très courant qui nuit à l'expression de l'autonomie de jugement moral dans les organisations :

« Quand des personnes en perçoivent une autre, elles distinguent les jugements qu'elles portent selon deux cadres perceptuels, l'un concernant les compétences de l'autre et le second concernant son caractère moral. » (notre traduction de Moberg, 2006 : 414)

Cette partition entre « compétences » (la définition qu'en donne Moberg recoupe globalement celle d'expertise technique) et « qualités morales » engendre des points aveugles dans la perception de soi et d'autrui. Les études établissent que le trait « compétence » domine nettement dans la perception qu'on a de soi-même, de sorte

qu'au travail, les individus cherchent à développer et à montrer leurs compétences plutôt que leurs qualités morales, ce qui nuit évidemment à leur autonomie de jugement moral (Moberg, 2006 : 418). C'est toutefois le trait des qualités morales qui domine dans la perception que les subordonnés ont de leurs supérieurs hiérarchiques; or conformément au premier cadre, ceux-ci cherchent à développer et à montrer leurs compétences plutôt que leurs qualités morales. Ceci les conduit alors à sous-estimer l'importance de leur leadership moral dans leurs relations avec leurs subordonnés. Et finalement, le trait « compétence » domine nettement dans la perception qu'ont les supérieurs de leurs subordonnés, de sorte que les cadres sont plutôt aveugles aux faiblesses morales de leurs employés et très réticents quand on les leur signale. Mis ensemble, ces phénomènes de perception font voir que la survalorisation de l'expertise technique est un phénomène qui relève non seulement de la transformation des contextes de pratiques professionnelles mais également des apprentissages sociaux qui structurent nos façons de percevoir.

Une confiance aisément acquise

Un autre facteur non négligeable est susceptible, dans certains contextes, de contribuer à la survalorisation de l'expertise technique au détriment de l'exercice du jugement professionnel. Selon Jones et Bowie (1998), la confiance mutuelle apparaît très rapidement entre les membres de corporations virtuelles. Rappelons qu'une corporation virtuelle est une association constituée d'entreprises indépendantes qui réunissent temporairement leurs expertises respectives dans un but précis (ex. construire un viaduc). Dans de tels regroupements, les partenaires doivent se faire mutuellement confiance par nécessité : en général, aucun n'a l'expertise ni les moyens matériels (proximité physique, contacts fréquents entre les employés des divers partenaires) pour vérifier si les autres s'acquittent parfaitement de leurs obligations contractuelles (Jones et Bowie, 1998 : 274 et 279). La confiance repose alors sur des bases très fragiles. Si elle demeure possible, c'est vraisemblablement parce que les individus qui n'ont pas d'histoire de collaboration commune tendent à faire confiance au rôle professionnel des partenaires. Sachant, toutefois, que ce sont les compétences qui dominent au plan des cadres perceptuels (Moberg, 2006), on peut se demander à quel point la confiance au rôle professionnel ne se ramène pas, dans les faits, à la confiance dans les compétences – et donc l'expertise technique – des partenaires. Ce phénomène de confiance aisément acquise permettrait de comprendre au moins partiellement pourquoi, comme le rapport l'a soulevé en maints endroits, si peu de contrôles de qualité ont été effectués par les différents partenaires (Rapport Johnson : 63, 64, 91, 115) : chacun d'eux étant présumé digne de confiance – car compétent – par chacun des autres, il n'y aurait pas lieu d'effectuer les contrôles qui seraient pourtant nécessités par une bonne pratique professionnelle. Le jugement professionnel ne serait donc plus au rendez-vous. L'insuffisance de moyens matériels aurait-elle été à ce point importante qu'il devienne nécessaire pour ces divers partenaires de s'accorder si aisément une confiance mutuelle? Peut-on penser qu'un phénomène analogue ait pu se produire à l'intérieur d'une seule organisation, en l'occurrence le MTQ? Ces questions valent d'être explorées. Par ailleurs, l'absence de l'expertise requise pour procéder aux contrôles de qualité peut difficilement être invoquée comme facteur déterminant de la confiance accordée par les partenaires et par le MTQ dans le cas du viaduc de la Concorde.

Il est probable que d'autres facteurs contribuent à la survalorisation de l'expertise technique tout comme il est possible que des hypothèses complémentaires permettent d'éclairer sous un autre jour les lacunes ayant trait à l'exercice du jugement professionnel. D'autres études seraient nécessaires afin de répondre à ces questions.

Les pistes d'action

Certaines pistes d'action peuvent être identifiées dans la foulée des observations qui précèdent afin de guider d'éventuelles interventions de l'OIQ :

1. La logique gouvernant les pratiques professionnelles de l'ingénieur, particulièrement lorsqu'il est salarié, tend à réduire le jugement professionnel – et l'autonomie de jugement moral qui en est une composante essentielle – à la seule dimension de l'expertise technique :

Poursuivre l'important chantier de formation au professionnalisme des ingénieurs du Québec (tant auprès de la clientèle étudiante que des ingénieurs en exercice).

Sensibiliser les organisations les employant à la nécessité de rendre possible l'exercice du jugement professionnel des ingénieurs.

Explorer la possibilité d'établir des critères d'identification de situations dans lesquelles l'autonomie de jugement moral devrait être priorisée.

2. Le trait «compétence» a tendance à dominer dans les perceptions, ce qui encourage une survalorisation de l'expertise technique :

Entreprendre un travail de sensibilisation et de valorisation du leadership moral des cadres et personnes en autorité, particulièrement auprès du MTQ, de façon à favoriser une modification des cadres perceptuels chez les supérieurs et leurs subordonnés.

3. LES IDENTITÉS DE L'INGÉNIEUR DANS L'ORGANISATION

Le problème constaté : des conduites individuelles insuffisamment professionnelles

Pendant 30 ans, constate la Commission Johnson, le personnel du MTQ a été conscient du caractère particulier de l'ouvrage et des problèmes qu'il posait sans que le Ministère ne prenne des mesures spécifiques de surveillance ou d'entretien (Rapport Johnson : 115). Il est certain que la culture organisationnelle et les pratiques de gestion du MTQ sont ici en cause. Mais qu'en est-il des individus, ingénieurs occupant des postes de cadres et de professionnels, qui se sont accommodés des pratiques négligentes de leur employeur? En tant que professionnels, on attendait d'eux qu'ils respectent rigoureusement les règles de l'art et qu'ils placent la protection du public au-dessus de toute autre considération. Comment expliquer qu'ils aient plutôt aligné leurs conduites sur les standards moins élevés de leur organisation?

D'un point de vue objectif, on parle de conflit de loyauté pour décrire les situations où les attentes de l'organisation et celles de la profession sont en franche contradiction. Plusieurs études ont toutefois montré que subjectivement, dans leurs milieux de travail, les professionnels ne vivent que très rarement ces attentes contradictoires sous la forme d'un conflit de loyauté (Gunz et Gunz, 2007 : 853). Lorsqu'ils sont regroupés dans un service où priment les règles et valeurs de leur profession, ils ne perçoivent pas de dilemmes car les attentes de la profession dominant nettement. Dans les autres cas, il semble que ce soit les valeurs et normes de l'organisation qui dominant : on parle alors de « déprofessionnalisation ».

L'hypothèse de la déprofessionnalisation

Selon les chercheurs qui se sont intéressés à ce phénomène, la déprofessionnalisation ne résulterait pas d'un choix réfléchi dicté par l'intérêt personnel (Solbrekke, 2007 : 491, Gunz et Gunz, 2007a : 855). Elle surviendrait plutôt parce que, dans l'idée que les professionnels se font d'eux-mêmes et de leurs devoirs, le milieu de travail occupe le premier plan : ce qui compte pour l'organisation devient pour eux plus évident, plus significatif et plus motivant que les valeurs et normes de leur profession. On a ainsi constaté qu'après un an dans leur premier emploi, les jeunes professionnels restent conscients de leurs devoirs envers leurs clients mais ne mentionnent plus leurs devoirs envers la société (Solbrekke, 2007 : 492). Cette réorganisation partielle des priorités n'entraînerait généralement pas des comportements illégaux ou franchement contraires à l'éthique (Gunz et Gunz, 2002b : 927). Il est plus vraisemblable que, comme au MTQ, elle favorise un certain laxisme et la négligence des obligations déontologiques plus abstraites qui concernent la société et la sécurité publique.

Parce qu'elle concerne l'interaction entre l'individu et son milieu de travail, l'hypothèse de la déprofessionnalisation se formule dans le langage de l'identité de travail. Nous reprenons ici la formulation de Gunz et Gunz :

« Dans une situation où il y a conflit entre des éléments éthiques relevant de leur profession et des éléments éthiques relevant de leur organisation, les professionnels choisiront plus probablement l'action correspondant à l'identité qui est chez eux dominante. » (notre traduction de Gunz et Gunz, 2007a : 859)

L'identité, en effet, oriente le comportement. Si l'ingénieur en organisation continue de s'identifier fortement à sa profession, l'*identité professionnelle* sera chez lui dominante et il est probable qu'en cas de conflit éthique, il agira conformément aux standards élevés de sa déontologie. Si l'ingénieur s'identifie plus fortement au rôle qu'il occupe dans son organisation, l'*identité organisationnelle* sera chez lui dominante et ses actions se conformeront probablement aux normes organisationnelles pertinentes à son rôle.

Gunz et Gunz ont étudié l'identité de travail chez des avocats travaillant dans des organisations non professionnelles. Leur enquête compare l'identité de *professionnel* à trois identités liées aux rôles organisationnels : *conseiller*, *expert technique* et *observateur* (Gunz et Gunz, 2007b : 930). Dans leur échantillon, face à une situation contraire à l'éthique, c'est l'identité de professionnel qui oriente l'individu vers les actions les plus énergiques : rapporter la situation aux autorités compétentes, même à l'extérieur de l'organisation, et démissionner si nécessaire. Le conseiller se limite à rapporter la situation aux personnes qu'il conseille. L'identité d'expert technique et celle d'observateur, qui se sont révélées équivalentes chez les avocats de l'échantillon, correspondent aux réactions les plus passives (Gunz et Gunz, 2007b : 936).

Si on se fie aux conduites et à la manière dont les ingénieurs concernés les expliquent, le rapport de la Commission Johnson pointe en direction d'identités de travail assez claires. M. Simic, bien qu'il soit ingénieur et responsable des inspections, explique son comportement en invoquant plutôt son statut de syndiqué (p. 101). L'ingénieur de la direction territoriale responsable de l'inspection du viaduc entre 1993 et 2004 semble s'être comporté en conseiller pendant plusieurs années (p. 105-106); sa demande d'expertise, en 2004, correspond davantage à l'identité de professionnel. Quant aux ingénieurs de la Direction des structures concernés par cette expertise, ils se considèrent comme des conseillers (p. 113). Dans tous ces exemples, les actions ont été moins énergiques que celles qu'on aurait pu attendre d'un professionnel.

Qu'est-ce qui, dans une organisation, conduit certains professionnels à adopter l'identité organisationnelle alors que d'autres vont conserver leur identité de professionnel? Gunz et Gunz avancent là-dessus plusieurs hypothèses dont la plupart ont été confirmées par leur étude (Gunz et Gunz, 2007a : 856-859). Nous les résumons sommairement dans le tableau suivant :

Facteurs qui augmenteraient la probabilité que l'identité <i>organisationnelle</i> domine :	Facteurs qui augmenteraient la probabilité que l'identité <i>professionnelle</i> domine :
1. Le professionnel consacre plus de temps à des activités non professionnelles qu'à des activités professionnelles.	1. Le professionnel consacre plus de temps à des activités professionnelles qu'à des activités non professionnelles.
2. Le professionnel est impliqué dans le	2. Le professionnel n'est pas impliqué dans le

processus de décision stratégique de son organisation.	processus de décision stratégique de son organisation.
3. Le professionnel travaille depuis longtemps dans l'organisation.	3. Le professionnel ne travaille pas depuis longtemps dans l'organisation.
4. Le professionnel ne croit pas que son travail peut être concrètement récompensé par l'organisation (avancement, primes).	4. Le professionnel sent qu'il n'a pas accès au système principal de carrière dans son organisation.
5. Le professionnel croit qu'il y a des risques importants que son travail soit donné en sous-traitance.	5. Le professionnel ne croit pas que son travail peut être concrètement récompensé par l'organisation (avancement, primes).

Pour comprendre comment ces différents facteurs peuvent influencer l'identité de professionnel, il faut avoir une idée plus précise de ce qu'est l'identité de travail et de son rôle dans l'orientation du comportement.

L'identité de travail

Pour les psychologues, l'identité de travail est un « schème mental », c'est-à-dire un ensemble organisé d'informations, répondant à la question : « Qui suis-je? ». Comme les autres identités d'un individu – identité personnelle, morale, etc. – l'identité de travail s'apprend dans l'interaction avec autrui. Elle correspond aux attentes de rôles que nous avons intériorisées durant notre formation et plus tard en emploi (Gunz et Gunz, 2007b : 929). Il existe donc différentes identités de travail et certaines peuvent coexister dans la même personne : professionnel, cadre, expert technique, syndiqué, employé de telle ou telle organisation, etc.

En tant que schème mental, chaque identité fournit une sorte de grille qui nous permet de comprendre les situations professionnelles, de les évaluer (affectivement, stratégiquement, techniquement, moralement) et d'y réagir correctement. L'identité de travail joue par conséquent un rôle important dans l'orientation consciente et inconsciente du comportement.

Les chercheurs s'entendent généralement sur les points suivants :

- Le contenu d'une identité de travail n'est pas fixé une fois pour toutes par la formation. Il est le résultat d'une négociation entre l'individu et son milieu de travail (Solbrenke. 2008 : 488).
- Cette négociation entraîne une hiérarchisation de nos diverses identités de travail (Gunz et Gunz, 2007b : 929). L'identité de professionnel apprise lors de la formation d'ingénieur peut ainsi être reléguée au second plan ou même supplantée par une identité organisationnelle.
- Le contenu moral d'une identité de travail est variable et peut être égal à zéro si les attentes de rôle auxquelles elle correspond sont amORALES (Trevino et al., 2006 : 962).
- Une identité donnée est consolidée et renforcée par l'action qui lui correspond (Trevino et al., 2006 : 963). Par exemple, plus les actions d'un individu sont celles d'un professionnel, plus son identité de professionnel deviendra forte.

Ces caractéristiques expliquent directement ou indirectement les hypothèses de Gunz et Gunz (page précédente) sur ce qui influence l'identité de professionnel en milieu de travail non professionnel. Une telle approche n'implique pas que l'autonomie de jugement professionnel est impossible. Elle permet toutefois de mieux comprendre ce qui, dans le milieu de travail d'un individu, peut faire évoluer la manière dont il perçoit et hiérarchise ses obligations professionnelles.

Le lien entre l'identité de travail et l'action éthique

Les identités de travail, on l'a vu, orientent le comportement. Leur pouvoir d'orientation, notamment quand il s'agit de l'action éthique, serait lié à la motivation : plus le groupe qui nous reconnaît une identité est important ou signifiant pour nous, plus grand serait le pouvoir d'orientation de cette identité, soit que nous désirons l'approbation du groupe, soit que nous nous sentons engagés envers lui. En milieu de travail, la simple nécessité de collaborer et d'obtenir la collaboration de nos collègues peut faire de notre groupe de pairs un groupe « important ». Il est démontré que l'influence des pairs sur la conduite éthique varie en fonction de la durée et de la fréquence des interactions (Trevino et al., 2006 : 966). Certains auteurs expliquent cette influence par le besoin humain d'approbation morale (Jones et Ryan 1997).

L'identité peut orienter le comportement de manière consciente et réfléchie, en fournissant des raisons d'agir. Il semble toutefois que son influence s'exerce plus souvent de manière non réfléchie, par les habitudes et les routines associées à une identité donnée. Comme le signalent Gunz et Gunz, les conduites liées aux identités organisationnelles paraissent « naturelles », elles s'imposent spontanément comme des conduites appropriées (Gunz et Gunz, 2007a : 885). Cette spontanéité peut s'expliquer. L'identité fournit en effet le cadre cognitif à partir duquel nous interprétons les situations de travail; comme les identités organisationnelles contiennent souvent des règles morales moins explicites et moins consensuelles que l'identité de professionnel, les enjeux éthiques d'une situation peuvent plus facilement passer inaperçus (Butterfield et al., 2000 : 988-990). Si le problème moral n'est pas perçu, la délibération éthique ne peut pas s'enclencher, l'individu agit de bonne foi d'une manière qu'il juge appropriée.

L'hypothèse de la déprofessionnalisation appliquée au MTQ

Quand la Commission Johnson parle d'ambiguïtés de rôles qui ont entraîné une absence de contrôle de la qualité au MTQ, elle décrit la réalité d'un point de vue objectif, attentif aux conséquences et aux risques pour la sécurité publique. Ce point de vue n'est pas étranger à l'identité de l'ingénieur professionnel : la section II du Code de déontologie des ingénieurs porte spécifiquement sur les obligations envers le public. Ce n'est manifestement pas le point de vue qui a orienté durant 30 ans les perceptions et les actions des ingénieurs du MTQ. Ceux-ci n'ont pas clairement perçu les ambiguïtés dénoncées par la Commission et ne les ont pas vécues comme une menace sérieuse pour la sécurité du public. Pas plus qu'ils n'ont vu de problème sérieux dans d'autres lacunes identifiées par le Rapport Johnson : la qualité médiocre des dossiers d'inspection (p. 109), l'absence de travail d'équipe (p. 115), l'absence de consultation entre ingénieurs lors de décisions délicates (p. 101).

On peut supposer que les pratiques de gestion et la culture organisationnelle du Ministère ne leur a pas permis – ni en tant que cadres, ni en tant que professionnels – de préserver leur identité de professionnel. Cette hypothèse est d'autant plus troublante que la sécurité des infrastructures fait partie intégrante de la mission du ministère des Transports. Les hypothèses de Gunz et Gunz sur la déprofessionnalisation ont été validées auprès d'avocats à l'emploi d'organisations non gouvernementales (Gunz et Gunz, 2007a : 859), où l'écart pouvait être grand entre les attentes éthiques de la profession et les intérêts corporatifs de l'employeur. La situation des ingénieurs à l'emploi du MTQ est très différente : quant à la sécurité du public, les attentes de leur profession convergeaient avec la mission de leur employeur. Une telle convergence aurait dû favoriser le maintien de l'identité d'ingénieur professionnel. L'hypothèse de la déprofessionnalisation devrait par conséquent être précisée, grâce à des recherches complémentaires, pour tenir compte de cette anomalie. L'identité d'ingénieur professionnel est-elle plus vulnérable que d'autres aux influences du milieu de travail? La gestion du MTQ était-elle anormalement indifférente à la sécurité du public? Les pressions à la conformité y étaient-elles plus grandes que dans des organisations comparables? Répondre à ces questions permettrait de mieux cibler les interventions de l'OIQ en matière d'éthique organisationnelle.

Les pistes d'action

À la lumière de ce qui précède, quelques pistes d'action peuvent être avancées :

1. Le Code de déontologie est un élément important de l'identité d'ingénieur professionnel. C'est sur lui que les ingénieurs en organisation peuvent s'appuyer pour négocier leur identité face aux attentes précises et quotidiennes de leur employeur. Il semble toutefois que les obligations déontologiques abstraites qui concernent la société sont plus facilement oubliées, ou reléguées à l'arrière-plan.

Vérifier comment les règles déontologiques actuelles sont comprises et appliquées dans les organisations publiques et privées.

2. L'identité de professionnel est plus facile à maintenir quand l'ingénieur peut échanger régulièrement avec d'autres ingénieurs sur les aspects éthiques et techniques de son travail, en dehors de tout cadre hiérarchique ou syndical.

Favoriser la vie associative informelle des ingénieurs à l'emploi d'une même organisation ou d'organisations similaires.

3. Les organisations non professionnelles ne voient pas toujours les avantages stratégiques d'avoir à leur emploi des ingénieurs qui maintiennent une forte identité de professionnel : meilleur contrôle sur la qualité, meilleur monitoring de la responsabilité sociale de l'entreprise, meilleure ouverture au développement durable.

Sensibiliser les organisations non professionnelles aux avantages de maintenir l'identité de professionnel chez leurs ingénieurs et les informer sur les moyens de préserver cette identité.

4. Le problème de la déprofessionnalisation ne concerne pas que les ingénieurs. D'autres professions – comptables, psychologues, infirmières et médecins, travailleurs sociaux – sont confrontés aux mêmes difficultés.

Entreprendre, avec d'autres ordres professionnels, une action concertée auprès de l'Office des professions du Québec afin d'améliorer l'encadrement légal des organisations non professionnelles qui emploient des professionnels.

BIBLIOGRAPHIE

- BUTTERFIELD, K. D., Trevino, L. K., Weaver, G. R. (2000), « Moral awareness in business organizations : Influences of issue-related and social context factors », *Human Relations*, 53 (7), 981-1018.
- CARD, R. F. (2005), « Individual responsibility within organizational context », *Journal of Business Ethics*, 62 (4), 397-405.
- COMMISSION D'ENQUÊTE sur l'effondrement d'une partie du viaduc de la Concorde, (2006-2007), *Rapport*, Québec, Gouvernement du Québec, 224 p.
- CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DU QUÉBEC (mars 2007), *Le système professionnel du Québec*, 41 p. (<http://www.professions-quebec.org/index.php/fr/element/telecharger/id/2417>)
- COURPASSON, D., Dany F. (2003), « Indifference or obedience? Business firms as democratic hybrids », *Organization studies*, 24 (8), 1231-1260.
- DESAULNIERS, M. P. et al. (2003), «Le professionnalisme. Vers un renouvellement de l'identité professionnelle», dans G. A. Legault (dir.), *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 226 p.
- FLORES. A., Johnson, D. G. (1983), « Collective Responsibility and Professional Roles », *Ethics*, 93 (3), 537-545.
- LEGAULT, G.A. (2001), *Professionnalisme et délibération éthique*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 290 p.
- HAMILTON III, J. B., Berken, E. J. (2005), « EXXON at Grand Bois, Louisiana : A three-level analysis of management decision making and corporate conduct », *Business Ethics Quarterly*, 15 (3), 385-408.
- GUNZ, H., Gunz S., (2007a), « Hired professional to hired gun : An identity theory approach to understanding the ethical behaviour of professionals in non-professional organizations », *Human Relations*, 60 (6), 851-887.
- GUNZ, H., Gunz S., (2007b), « Ethical decision making and the employed lawyer », *Journal of Business Ethics*, 81, 927-944.

- HUSTED, B. W. (2007), « Agency, information, and the structure of moral problems in business », *Organization Studies*, 28 (2), 177-195.
- JONES, T. M., Bowie, N. E. (1998), « Moral hazard on the road to the “virtual corporation” », *Business Ethics Quarterly*. 8 (2), 273-292.
- JONES, T. M., Verstege Ryan, L., (1998) « The effect of organizational forces on individual morality : Judgment, moral approbation and behavior », *Business Ethics Quarterly*, 8 (3), 431-445.
- MOBERG, D. J. (2006), « Ethics blind spots in organizations: How systematic errors in person perception undermine moral agency », *Organization Studies*, 27 (3), 413-428.
- PERRY, J. L. (2007), « Democracy and the New Public Service », *The American Review of Public Administration*, 37 (1). 3-16.
- SCOTT, R. W. (2008), « Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents », *Organization Studies*, 29 (2), 219-238.
- SOLBREKKE, T. D., (2008) « Professional responsibility as legitimate compromises – from communities of education to communities of work », *Studies in Higher Education*, 33 (4), 485-500.
- TREVINO, L. K., Weaver, G. R., Reynolds, S. J., (2006) « Behavioral ethics in organizations : A review », *Journal of Management*, 32 (6), 951-990, 40 p.