

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÉGIME D'EXAMEN DES PLAINTES EN MATIÈRE DE  
SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX AU QUÉBEC:  
UNE PERSPECTIVE COMMUNICATIONNELLE DU RÔLE DE  
COMMISSAIRE LOCAL AUX PLAINTES ET À LA QUALITÉ DES SERVICES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR

VÉRONIQUE LEBLANC

AVRIL 2010

# UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

## Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 -Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

L'arrivée à terme de ce projet a été possible grâce au soutien de plusieurs personnes et à l'encadrement d'une personne extraordinaire. Merci à Chantal Arousseau pour sa grande disponibilité, pour le respect et l'intérêt porté envers mon cheminement ainsi que pour ses commentaires qui ont su enrichir ma réflexion. Merci également à Pierre Mongeau, professeur au département de communication sociale et publique, pour son expertise et sa disponibilité.

Pour sa présence, son soutien de tous les jours et ses encouragements, merci Johan. Un immense merci à mes parents qui ont su m'apporter du soutien, sous de multiples formes, tout au long de ces années. À Mélanie et Sonia, merci pour vos bons mots et vos *pep talk* hebdomadaires. Merci aux collègues de l'INLB pour vos conseils et vos encouragements au cours de ce sprint final de rédaction. Pour leur apport quotidien à ma santé psychologique, merci à mes fidèles collaborateurs à quatre pattes !

Finalement, j'aimerais remercier spécialement celles et ceux qui ont accepté de participer à cette recherche en me livrant leurs commentaires sur leur quotidien.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	viii
LISTE DES TABLEAUX .....	ix
LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE .....	5
1.1. CONTEXTE DE CRÉATION DU RÉGIME D'EXAMEN DES PLAINTES .....	7
1.2 MODIFICATIONS À LA FONCTION DES COMMISSAIRES .....	8
1.2.1. Éléments ayant contribué aux modifications.....	8
1.2.2. Nouveautés à la fonction .....	10
1.3. CHANGEMENTS DANS L'ENVIRONNEMENT .....	13
1.3.1. Création des comités de vigilance et de la qualité.....	13
1.3.2 Création de nouvelles entités: les Centres de santé et de services sociaux .....	14
1.4. ÉTAT DE LA SITUATION CONCERNANT LES COMMISSAIRES .....	15
1.5. REVUE DE LA DOCUMENTATION.....	17
1.6. OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE .....	21
1.7. PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE L'OBJECTIF GÉNÉRAL.....	22
1.8 CADRAGE DE LA RECHERCHE.....	24
CHAPITRE II	
CADRE D'ANALYSE.....	26
2.1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET VISION DE LA COMMUNICATION .....	26

2.2. PRINCIPAUX CONCEPTS.....	29
2.2.1. Contextes .....	30
2.2.2. Système comme cadre englobant.....	35
2.2.3. Organisation en tant que système .....	36
2.2.4. Relations interpersonnelles et réseaux sociaux.....	37
2.2.5. Organisation du travail .....	39
2.2.6. Pouvoir, influence et leadership.....	46
2.2.7. Rôle et statut.....	53
2.3. SYNTHÈSE ET MODÈLE A PRIORI.....	60
2.4. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE.....	61
CHAPITRE III	
DÉMARCHE DE RECHERCHE.....	64
3.1. STRATÉGIE GÉNÉRALE DE RECHERCHE .....	64
3.2. OUTILS ET INSTRUMENTS DE CUEILLETTE DE DONNÉES.....	66
3.2.1. Outils utilisés auprès des CLPQS .....	67
3.2.2. Outil utilisé dans le milieu organisationnel .....	69
3.2.3. Groupe de validation .....	69
3.2.4. Limites des outils .....	71
3.3. PROCESSUS DE CUEILLETTE DE DONNEES ET ASPECTS ETHIQUES.....	71
3.3.1. Processus de cueillette de données.....	72
3.3.2. Aspects éthiques .....	81
3.4. TRANSCRIPTION, RÉDUCTION ET ANALYSE DES DONNÉES .....	82
3.4.1. Transcription des données.....	83
3.4.2. Réduction et analyse des données.....	83

## CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	86
4.1. ENTRÉE EN POSTE .....	86
4.2. ORGANISATION DU TRAVAIL .....	90
4.2.1. Tâches et fonctionnement.....	91
4.2.2. Liens de collaboration.....	94
4.2.3. Leviers utilisés par les CLPQS .....	95
4.2.4. Charge de travail.....	97
4.2.5. Accès à l'information .....	98
4.2.6. Indépendance et neutralité.....	99
4.2.7. Facteurs favorisant l'exercice de la fonction .....	101
4.2.8. Facteurs nuisant à l'exercice de la fonction.....	104
4.2.9. Suivis.....	107
4.2.10. Arrimage plaintes et qualité.....	109
4.3. REPRÉSENTATION ET CONCEPTION DU RÔLE .....	110
4.3.1. Illustration du rôle.....	112
4.4. RÉSEAUX SOCIAUX ET RELATIONS INTERPERSONNELLES .....	113
4.4.1. Conseil.....	115
4.4.2. Interactions .....	116
4.4.3. Soutien.....	116
4.4.4. Amitié ou évitement.....	116
4.4.5. Influence .....	117
4.5. PERCEPTION DU POUVOIR.....	118
4.6. STYLE PERSONNEL DE COMMUNICATION.....	122
4.7 OPTIMISATION DE LA FONCTION ET CONTRIBUTION DES ACTEURS-CLÉS .....	123

CHAPITRE V	
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	125
5.1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE AUX OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	125
5.1.1. Facteurs influençant l'exercice de la fonction .....	125
5.1.2. Relations interpersonnelles et réseaux sociaux.....	130
5.1.3. Conception du rôle .....	133
5.1.4. Mise en œuvre de la fonction : suivis et arrimage plaintes-qualité .....	135
5.2. NOUVELLES PERSPECTIVES ANALYTIQUES .....	136
5.2.1. Engagement et sens du travail.....	137
5.2.2. Reconnaissance .....	139
5.2.3 Risque psychosocial et risque communicationnel.....	141
CONCLUSION.....	143
APPENDICE A	
SCHÉMAS ILLUSTRANT LE RÉGIME D'EXAMEN DES PLAINTES.....	148
APPENDICE B	
LES RELATIONS SYMÉTRIQUES ET LES RELATIONS COMPLÉMENTAIRES .....	151
APPENDICE C	
ORGANIGRAMME .....	153
APPENDICE D	
EXTRAIT DE LA LOI SUR LES SERVICES DE SANTÉ ET LES SERVICES SOCIAUX AU QUÉBEC – FONCTION DU COMMISSAIRE LOCAL AUX PLAINTES ET À LA QUALITÉ DES SERVICES.....	155
APPENDICE E	
STYLES PERSONNELS DE COMMUNICATION.....	160

APPENDICE F	
DEVIS D'ENTRETIENS – COMMISSAIRES LOCAUX AUX PLAINTES ET À LA QUALITÉ DES SERVICES.....	162
APPENDICE G	
DEVIS ENTRETIENS - ACTEURS-CLÉS.....	171
APPENDICE H	
H.1 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT CLPQS.....	175
H.2 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ACTEURS-CLÉS.....	178
H.3 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT GROUPE DE VALIDATION.....	181
APPENDICE I	
PRÉSENTATION DU PROJET DE RECHERCHE AUPRÈS DES CLPQS.....	183
APPENDICE J	
PRÉSENTATION DU PROJET DE RECHERCHE AUPRÈS DES ACTEUR-CLÉS.....	185
BIBLIOGRAPHIE.....	188



## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Réseau local de services	15
1.2	Le régime d'examen des plaintes et quelques aspects de l'environnement des CLPQS	22
2.1	Schéma conceptuel	30
2.2	Schéma intégrateur de la qualité	43
5.1	Exemples de la façon dont l'organisation peut satisfaire les besoins	138
5.2	La reconnaissance au travail	140

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
3.1	Étapes de la cueillette de données	72
3.2	Caractéristiques socio-professionnelles des CLPQS	74
3.3	Caractéristiques des acteurs-clés rencontrés	77

## LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AÉRDPQ	Association des établissements en déficience physique du Québec
ASSS	Agence de santé et de services sociaux
CA	Conseil d'administration
CAAP	Centre d'assistance et d'accompagnement aux plaintes
CH	Centre hospitalier
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CLSC	Centre local de services communautaires
CLPQS	Commissaire local(e) aux plaintes et à la qualité des services
CMDP	Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens
CQA	Conseil québécois d'agrément
CRPQS	Commissaire régional(e) aux plaintes et à la qualité des services
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CVQ	Comité de vigilance et de la qualité
DG	Directeur(trice) général(e)
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
LSSSS	Loi sur les services de santé et les services sociaux
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OIIQ	Ordre des infirmiers et des infirmières du Québec
UQÀM	Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

Le régime d'examen des plaintes en matière de services de santé et de services sociaux au Québec présente un mécanisme qui allie la participation publique, le respect des droits des usagers et l'amélioration de la qualité des services. En 2005, des changements apportés à la Loi sur les services de santé et les services sociaux sont venus modifier la fonction des commissaires aux plaintes et à la qualité des services ainsi que leur positionnement au sein des organisations. Ces changements avaient notamment pour but d'assurer l'indépendance de ces derniers et de favoriser la crédibilité du régime. En raison du caractère récent de ces changements, la littérature ne nous fournit pas de précisions quant à leurs impacts sur l'exercice de cette fonction.

L'objectif général de cette recherche porte sur la compréhension du rôle des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services au travers des enjeux communicationnels et organisationnels qui ont une influence sur l'exercice de leur travail au quotidien, notamment en interrogeant les relations interpersonnelles des commissaires en milieu de travail et en saisissant mieux les enjeux de rôles et de statuts dans les environnements organisationnels.

Afin de mieux comprendre les changements qui s'opèrent dans cette fonction, nous avons traduit notre conception de la problématique en considérant quelques concepts-clés, soit les contextes, les relations interpersonnelles et les réseaux sociaux, l'organisation du travail, le pouvoir ainsi que les rôles et statuts.

La stratégie de recherche retenue a été de procéder à des entretiens individuels jumelés à un court questionnaire auto-administré auprès de neuf commissaires oeuvrant dans des organisations de première ligne. Une exploration organisationnelle a également été effectuée dans un milieu et où six-acteurs clés ont été rencontrés lors d'entretiens individuels. Notre démarche de cueillette de données a été complétée par un groupe de validation composé de six commissaires oeuvrant dans différents milieux.

Les résultats de cette recherche nous ont permis de cerner trois catégories d'éléments ayant une influence sur l'exercice de la fonction des CLPQS, soit les contextes, les relations interpersonnelles et les éléments personnels inhérents au rôle. Cette recherche aura par ailleurs permis de mettre en évidence la complexité de la relation entre les commissaires et les directeurs généraux. L'exploration de relations interpersonnelles aura également contribué à faire ressortir des aspects de bien-être, de sens du travail et de reconnaissance.

Mots clés: loi 83, rôle, pouvoir, relation interpersonnelle, communication organisationnelle.

## INTRODUCTION

Bien avant la création de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS) qui a été mise en place au début des années 1970, l'État était impliqué dans le fonctionnement des structures socio-sanitaires au Québec. Au fil de ses interventions, le gouvernement a consolidé son rôle et gère aujourd'hui l'ensemble du système de santé québécois.

Nombreuses ont été les réformes et les différentes orientations du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). La réforme du début des années 1990, entamée par le ministre de l'époque, Marc-Yvan Côté, avait entre autre pour but de mettre de l'avant le concept du citoyen payeur, utilisateur, mais aussi évaluateur. La volonté de placer le citoyen « au coeur du système », en rapprochant les décisions le plus près possible de la population et en instituant des mécanismes de participation tendait alors vers la démocratisation du système (Tremblay, 2004).

Le système de santé s'associe aux principes de la gouvernance démocratique où notamment, la participation populaire se veut l'un des piliers. Nombreux ont été les moyens déployés pour susciter une participation publique. Mentionnons que les forums de citoyens, les conseils d'administration d'établissements (ainsi que des instances régionales) auxquels participent des représentants de la population, les comités d'usagers, sont autant de mesures prévues par la LSSSS de 1991 qui ont contribué à soutenir la participation de la population et des individus au système de santé et de services sociaux (Tremblay, 2004).

Vers la fin des années 1990 et au début des années 2000, la contribution des citoyennes et des citoyens à l'organisation et à l'administration du système de santé et de services sociaux a été remise en cause au fil des réformes successives de la LSSSS (Tremblay, 2004). Bien que de nombreux systèmes publics cherchent aujourd'hui à renforcer la capacité des citoyens d'influencer directement les organisations qui leur offrent des services (Pratchett, 1999; Kettl,

2000 cité dans Forest et *al.*, 2003), les expériences de participation publique se sont avérées peu concluantes (Forest et *al.*, 2003).

Le régime d'examen des plaintes en matière de services de santé et de services sociaux au Québec présente une avenue originale qui allie la participation, les droits des usagers et l'amélioration de la qualité des services, tout en établissant un canal de communication formel entre les citoyens et l'organisation. Au cours des dernières années, le régime d'examen des plaintes a subi diverses modifications, notamment en ce qui a trait à la fonction des commissaires aux plaintes et à la qualité des services et à leur positionnement au sein des organisations dans le but de favoriser leur indépendance et leur impartialité.

Actuellement, le régime est composé de deux instances, soit une première au niveau local ou régional et une seconde au niveau national. Les usagers insatisfaits de la réponse reçue dans une instance locale ou régionale ont l'opportunité de faire appel au Protecteur du citoyen pour demander un nouvel examen de leur plainte. Pour les services reçus d'un Centre de santé et de services sociaux (CSSS), d'un Centre jeunesse (CJ), un Centre de réadaptation (CR) ainsi que d'une ressources intermédiaire ou de type familiale, le traitement des plaintes est assuré par des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services (CLPQS) qui oeuvrent au sein de chaque établissement. Pour les services pré-hospitaliers, les organismes communautaires ainsi que les résidences d'hébergement privées, les plaintes sont traitées par les commissaires régionaux aux plaintes et à la qualité des services (CRPQS) qui oeuvrent au sein des Agences de la santé et des services sociaux (ASSS)<sup>1</sup>.

Les commissaires agissant comme acteurs de premier plan du régime d'examen des plaintes, nous avons choisi de porter un regard sur le rôle de ces personnes. La littérature abordant les impacts de ces changements est pratiquement inexistante. Le rôle des CLPQS est en évolution constante au sein des organisations et nous croyons en la pertinence d'effectuer une analyse

---

<sup>1</sup> À l'exception de la région de Montréal où un commissaire régional est attribué au traitement des plaintes concernant les services pré-hospitaliers au sein de la Corporation Urgences-santé.

communicationnelle tenant compte de certains aspects organisationnels et relationnels en regard des modifications apportées à la LSSSS.

Notre expérience professionnelle des dernières années nous a amené d'une part à être témoin de la réalité des citoyens qui portent plainte et d'autre part, à entretenir des contacts avec des commissaires. Nos échanges informels avec des personnes qui exercent cette fonction ont également contribué à alimenter une réflexion que nous avons poursuivie au cours de la maîtrise en communication. À cet égard, nous avons décidé de nous intéresser plus spécifiquement aux enjeux communicationnels et organisationnels du régime d'examen des plaintes, notamment en interrogeant les relations interpersonnelles des commissaires en milieu de travail, en questionnant leur rôle dans la circulation d'information et en saisissant mieux les enjeux de rôles et de statuts dans les environnements organisationnels.

Ce mémoire se veut une réflexion sur une problématique entourant les facteurs qui contribuent à influencer l'exercice des fonctions des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services (CLPQS) oeuvrant dans les Centres de santé et de services sociaux (CSSS). Ce lieu organisationnel est caractérisé par de profonds changements qui se sont opérés dans le cadre de leur récente création, non seulement sur le plan de leur structure, mais également en ce qui a trait à la mission et aux acteurs en place. Par ailleurs, le changement est habituellement propice à mettre en évidence les processus communicationnels.

Dans un premier temps, nous présenterons la problématique de façon plus détaillée. Le second chapitre sera quant à lui consacré à l'élaboration d'un cadre conceptuel qui nous mènera dans un troisième temps, à décrire notre démarche méthodologique de recherche. Quatrièmement, nous présenterons les résultats issus de la cueillette de données auprès du terrain et cinquièmement, nous procéderons à une analyse et à une interprétation de ces résultats avant de conclure sur un survol de la démarche et quelques recommandations.

L'ensemble de cette démarche de rédaction constitue un processus itératif qui fonctionne par boucles récursives visant à imbriquer la problématique de départ dans les différentes sections du mémoire. À cet égard, le lecteur ayant davantage des attentes de linéarité pourrait se sentir bousculé.



## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

L'élaboration de cette problématique est à la fois issue de notre expérience professionnelle des dernières années<sup>2</sup>, de notre intérêt pour le travail des commissaires et de notre cheminement en tant qu'étudiante à la maîtrise en communication. À la base de nos considérations, nous envisageons la participation publique à la fois comme l'un des piliers de la démocratie et à la fois comme l'une des conditions qui aura également contribué à établir un lien de confiance entre les citoyens et le système de santé. Notre intérêt pour le régime d'examen des plaintes nous amène à nous questionner sur ce mécanisme qui d'emblée, constitue un canal de communication formel à la disposition des citoyens. Le régime d'examen des plaintes<sup>3</sup> est un mécanisme balisé par la LSSSS auquel les usagers des services peuvent avoir recours.

Pour l'utilisateur<sup>4</sup> qui désire communiquer son insatisfaction de façon formelle au moyen d'une plainte<sup>5</sup>, le commissaire<sup>6</sup> constitue l'acteur de premier plan de cette démarche alors que le Protecteur du citoyen constitue une seconde étape pour la personne qui s'avère insatisfaite de la réponse transmise par le commissaire. À la suite du dépôt d'une plainte<sup>7</sup> s'amorce alors tout un processus, d'une part entre le plaignant et le commissaire et d'autre part, entre le commissaire et les autres acteurs de l'organisation. Nos principaux questionnements

---

<sup>2</sup> De 2002 à 2007, nous avons agi en tant que conseillère au sein de deux Centres d'assistance et d'accompagnement aux plaintes (CAAP)

<sup>3</sup> Voir schéma en annexe (appendice A)

<sup>4</sup> Dans le but d'alléger le texte, nous nous limiterons à l'expression « usager » en incluant, lorsqu'applicable, son représentant légal.

<sup>5</sup> Par définition, « Une plainte est l'expression verbale ou écrite d'une insatisfaction formulée par l'utilisateur ou son représentant à l'égard des services qu'il a reçus, aurait dû recevoir, reçoit ou requiert (article 34, LSSSS) ».

<sup>6</sup> Les CLPQS reçoivent les plaintes à l'égard des services d'un CSSS, un CR, un CJ alors que les CRPQS qui oeuvrent au sein des ASSS reçoivent les plaintes concernant les services pré-hospitaliers et les organismes communautaires.

<sup>7</sup> Une personne peut par ailleurs formuler une demande d'assistance ou une demande d'intervention auprès du CLPQS. L'ensemble de ces demandes peuvent être verbales ou écrites.

concernent ce second aspect. Comment s'opère le travail du CLPQS? Comment entre-t-il en relation avec les autres acteurs de l'organisation? De quel pouvoir ou leadership bénéficie-t-il pour donner de la crédibilité aux plaintes qu'il reçoit? Qu'est-ce que ça donne de se plaindre? Est-ce que les CLPQS peuvent changer quelque chose?

L'intérêt de s'attarder au rôle des commissaires est lié au peu de crédibilité qui est parfois attribué au régime d'examen des plaintes, ainsi qu'au questionnement quant à sa capacité à amener des changements et à satisfaire ceux qui portent plainte (Gagnon et *al.*, 2001). Les modifications de 2005 amènent les commissaires à exercer leur fonction sous de nouvelles modalités censées venir corriger au moins en partie les critiques à l'égard de ce mécanisme.

La fonction de commissaire nous amène à un rapprochement avec celle d'*ombudsman* dont l'appellation est davantage connue. Les définitions énonçant clairement la tâche de l'Ombudsman sont toutefois rares (Bousta, 2007), ce qui constitue un problème afin de cerner ce rôle. Il existe effectivement une fonction d'*ombudsman* pour le réseau de la santé et des services sociaux, soit le Protecteur du citoyen qui agit notamment afin de « protéger les personnes contre le mauvais fonctionnement de l'administration ou contre l'abus de position dominante des activités administratives » (Legrand, 1973, p. 99).

De plus, la littérature sur les *ombudsman* est abondante et diversifiée, mais les *ombudsman* occupent leur fonction en étant à l'interne, parfois à l'externe. Ils oeuvrent tantôt dans des organisations gouvernementales ou publiques, tantôt dans des organisations privées. Certaines de ces organisations ont fait le choix de se doter d'une fonction d'*ombudman* alors que d'autres ont dû se conformer à des exigences légales. La question du lien hiérarchique présente également des variantes. Or, le contexte d'exercice des commissaires demeure particulier et notre volonté d'aller au-delà de la compréhension du rôle formel d'*ombudsman* évoqué dans la littérature implique de contextualiser les éléments qui caractérisent ce rôle par rapport aux organisations du système de santé québécois dans lesquelles il s'articule.

### 1.1. CONTEXTE DE CRÉATION DU RÉGIME D'EXAMEN DES PLAINTES

Le contexte de création du régime d'examen des plaintes nous permet de situer celui-ci à la fois par rapport au développement historique du système socio-sanitaire du Québec, mais également par rapport aux idéologies qui s'y rattachent. Dans la LSSSS du Québec datant de 1971, un seul article faisait mention du droit des usagers de porter plainte. Par la suite, dans la foulée du rapport de la commission Rochon, déposé en 1988, le législateur a proposé le projet de loi 120 visant à modifier la LSSSS, lequel a notamment permis la création d'un régime d'examen des plaintes<sup>8</sup>. La mise en place d'un tel mécanisme était justifiée par l'émergence de courants de pensée, notamment celui de la démocratisation des services et de la contestation de l'autorité des professionnels de la santé. Par ailleurs, le besoin d'évaluation de la qualité des services et de la performance organisationnelle, la volonté d'adapter les services aux besoins des communautés, et finalement, l'importance accordée à la personnalisation des soins et services constituaient des préoccupations marquantes de l'époque.

La procédure de plainte qui s'inscrivait dans une optique de conciliation constituait une procédure administrative alternative à la voie judiciaire. De plus, cette procédure poursuivait l'objectif de veiller au respect des droits des usagers et de contribuer à l'amélioration de la qualité des services. Le droit de porter plainte créait une ouverture pour l'utilisateur désireux de signifier formellement son insatisfaction à l'égard des services reçus ou qu'il aurait dû recevoir. Cette nouvelle façon de faire sous-tendait le principe du payeur-utilisateur-décideur par lequel le citoyen était appelé à s'impliquer dans les soins de santé.

En plus de rechercher la satisfaction des usagers et le respect de leurs droits, le traitement des plaintes permet de questionner, au sein d'une organisation, les différentes fonctions de gestion (planification, organisation, coordination, évaluation) lesquelles influencent directement la qualité des services et d'y apporter des correctifs. Ainsi, bien qu'il ne soit pas considéré comme

---

<sup>8</sup> Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux (2002). Allocution de madame Lise Denis, protectrice des usagers en matière de santé et de services sociaux lors du colloque régional «La qualité: lieu de convergence». Hôtel le Castel de l'Estrie le 31 mai 2002.

une structure participative, le régime d'examen des plaintes sous-entend une implication directe des citoyens puisqu'il invoque la capacité de ces derniers à influencer directement les organisations qui leur offrent des services.

Dans un contexte de services de santé, rares sont les mécanismes formels de communication qui permettent de relier à la fois l'utilisateur, le professionnel, les gestionnaires et le conseil d'administration. Un rapport produit en 2003 par le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux au Québec mentionnait que le régime d'examen des plaintes constituait un des rares canaux de communication dont disposaient les citoyens pour exprimer directement leur point de vue sur le système de santé et de services sociaux.

## 1.2 MODIFICATIONS À LA FONCTION DES COMMISSAIRES

Ayant précédemment fait référence aux changements apportés à la fonction des commissaires, dans un premier temps, nous présenterons les éléments ayant contribué aux modifications de la fonction de commissaire alors que dans un second temps, nous ferons état des nouveautés de celle-ci.

### 1.2.1. Éléments ayant contribué aux modifications

Il importe de préciser que le régime d'examen des plaintes a longtemps eu mauvaise presse à l'intérieur même des organisations du réseau de la santé et des services sociaux. Le rôle des personnes responsables des plaintes, généralement rattaché à la direction générale, était souvent perçu comme une « voie de garage » ou un employé, bien souvent un cadre, était vu confiné à une fonction de peu d'importance. De plus, l'idée d'avoir à admettre des erreurs ou à reconnaître des lacunes dans la manière d'organiser et de dispenser des services dans le but d'apporter des correctifs n'était pas monnaie courante. Aujourd'hui, bien que les CLPQS soient encore confrontés à des problèmes de compréhension de leur fonction, la culture de

transparence et d'amélioration de la qualité des services constitue un terrain davantage propice à l'exercice de leur rôle.

#### *1.2.1.1. Cumul des fonctions*

Avant les changements de 2005, dans la majorité des cas, les responsables du traitement des plaintes pouvaient cumuler plusieurs fonctions, la neutralité des commissaires locaux pouvant parfois directement être mise en cause. Par ailleurs, ce cumul de fonctions avait également pour conséquence de ne pas favoriser le développement de compétences propres à celle de commissaire ainsi qu'aux clientèles vulnérables.

#### *1.2.1.2. Mécanisme peu connu et ayant fait l'objet d'une enquête*

Au fil des années, certains constats ont pu être faits concernant le régime d'examen des plaintes, à savoir qu'il demeure peu connu et utilisé en plus d'être peu efficace.

« Les personnes n'ont pas toujours des raisons suffisantes de croire que ça va donner quelque chose. On le dit dans les médias, les avocats le disent à propos des poursuites judiciaires ou devant les corporations professionnelles : à moins que la faute soit grave (les compensations demandées élevées) et la faute aisément démontrable, il ne vaut pas la peine de porter plainte. Cette impression, justifiée ou non, en regard du régime d'examen des plaintes est très forte » (Gagnon et al., 2001, p. 27).

Lors des événements médiatisés de 2003 impliquant la résidence Saint-Charles-Borromée<sup>9</sup>, l'enquête commandée par le ministre de la santé et des services sociaux visait notamment à questionner le traitement des plaintes à l'intérieur de l'organisation. Dans le rapport d'enquête du 5 décembre 2003, le constat a été effectué à l'effet que les plaintes ont été traitées à la pièce sans réelle perspective globale dans un contexte où la famille avait perdu confiance en l'établissement et en sa capacité de reconnaître le bien fondé de ses inquiétudes maintes fois exprimées. Ce rapport illustre certaines lacunes quant au traitement des plaintes. « Selon Me Ménard, le rapport de l'enquêteur met très clairement en relief les failles graves dans le

---

<sup>9</sup> [<http://www.ledevoir.com/societe/sante/41501/hopital-saint-charles-borromee-un-grand-menage-s-impose>] - page consultée le 14-02-2010.

traitement des plaintes qui, dans le cas de ses clients, sont restées sans réponse satisfaisante » (Paré, 2003). Ces événements fortement médiatisés ont certes contribué à influencer les modifications adoptées en 2005 concernant la fonction de CLPQS.

#### *1.2.1.3. Modifications législatives axées sur la qualité*

Depuis 2005, la démarche de certification externe pour tout établissement est devenue obligatoire. Cette démarche exige qu'un établissement utilise ou adopte des pratiques de gestion lui permettant d'améliorer constamment ses services, de participer activement au processus relatif à la certification, d'assurer le suivi du rapport sur la demande d'agrément et, enfin, de diffuser l'information qui en découle. La démarche d'agrément est envisagée comme un moyen d'apprécier et d'accroître la place accordée par les établissements de santé et de services sociaux à la qualité des services qu'ils fournissent et aux processus établis pour améliorer lesdits services de façon continue.

Ainsi, les mécanismes visant à améliorer la qualité des services sont nombreux et ne se limitent pas au traitement des plaintes, dont la principale retombée est la formulation de recommandations à l'endroit de l'établissement. Auparavant, aucun mécanisme formel n'assurait le suivi des recommandations des commissaires, si bien que celles-ci pouvaient fréquemment ne jamais être mises en oeuvre par l'organisation. Afin d'accorder davantage d'importance au suivi des recommandations des commissaires, le législateur a prévu la formation des comités de vigilance et de la qualité rattachés aux conseils d'administration. Nous reviendrons ultérieurement au mandat de ce comité.

#### 1.2.2. Nouveautés à la fonction

En lien avec les modifications apportées par la loi 83 en novembre 2005, il nous est possible d'envisager trois éléments qui auront un impact significatif sur l'exercice du rôle de commissaire et sur l'arrimage entre le régime d'examen des plaintes et les mécanismes visant

l'amélioration de la qualité des services. Ces éléments sont : (1) l'exclusivité de fonction, (2) le lien avec le conseil d'administration et (3) la promotion du régime d'examen des plaintes.

Avant la loi 83, les commissaires pouvaient cumuler divers mandats (ex. : direction des services professionnels ou des soins infirmiers, responsable des communications, gestionnaire de risques, etc.). Ce faisant, certains commissaires ont parfois été placés dans la position délicate de traiter la plainte d'un usager à l'égard d'un service dont il était gestionnaire ou d'un collègue. Il importait donc que dorénavant, les commissaires ne se retrouvent plus en situation de conflit d'intérêts. À cet égard, le législateur a décidé d'un moyen pour donner aux personnes qui portent plainte un interlocuteur crédible et dédié qui accorde au traitement des plaintes des usagers une place centrale comme outil d'amélioration de la qualité des services tout en préservant la neutralité de la démarche. Désormais, les commissaires assument des fonctions exclusives centrées sur le traitement des plaintes, sur le respect des droits des usagers et sur le fonctionnement du régime d'examen des plaintes.

Précédemment, la LSSSS précisait que le commissaire relevait du directeur général ou du conseil d'administration, en fonction du plan d'organisation adopté par les établissements. Suite à l'adoption de la loi 83 en 2005, les commissaires relèvent du conseil d'administration de chaque établissement. Ce choix du législateur se fonde sur les liens entre, d'une part, la crédibilité des mécanismes d'examen des plaintes et, d'autre part, les responsabilités du conseil à l'égard de la qualité des services, du respect des droits des usagers, de la place accordée à la satisfaction des usagers, ainsi qu'à leurs insatisfactions, dans une recherche d'amélioration de la qualité des services. Afin de rendre le processus de plainte le plus transparent et le plus impartial possible, le principe de bonne distance par rapport aux opérations de l'établissement et le principe d'indépendance des CLPQS dans l'exercice de leurs fonctions ont servi de balises à cette décision. Davantage libres de tout lien hiérarchique envers un gestionnaire au sein de leur organisation, les commissaires auraient ainsi la possibilité d'exprimer librement leurs observations et leurs recommandations afin de garantir les droits des usagers et l'amélioration des services.

Le fait que le directeur général et le commissaire relèvent tous les deux du conseil d'administration place cette relation dans une dynamique de triade et soulève divers enjeux communicationnels. Cette structure tend potentiellement, notamment lors de tensions ou de conflits, à se diviser pour former une coalition de deux des acteurs contre le troisième (Maisonneuve, 2000) Ainsi, qu'advient-il lors de conflit entre le DG et le commissaire et comment se positionnerait le conseil d'administration? On pourrait envisager une coalition entre le DG et la CA où il deviendrait impossible pour le CLPQS d'exercer son rôle. En cas de conflit entre le commissaire et le conseil d'administration, le directeur général deviendrait-il le médiateur dans cette situation? On peut présumer que cette situation créerait une ambiguïté dans le lien d'indépendance entre le CLPQS et le DG.

La promotion du régime d'examen des plaintes implique l'instauration d'alliances et de liens de collaboration avec les groupes de promotion et de défense des droits, les centres d'assistance et d'accompagnement ainsi qu'un maillage avec les instances en lien avec les structures de l'établissement comme les conseils professionnels dans le but d'optimiser la réalisation de cette fonction. Le CLPQS aura également à développer et à utiliser, sur une base continue, divers moyens de communication auprès des usagers ou de leurs représentants, des familles, des proches, des employés, des intervenants, des gestionnaires, des bénévoles, etc. pour s'assurer qu'ils soient bien informés et qu'ils améliorent leur connaissance, leur compréhension et leur appropriation de leurs droits et des mécanismes de recours. De plus, il devra adapter ces moyens de communication aux personnes vulnérables, aux personnes ayant des déficits cognitifs, des déficiences physiques, motrices, sensorielles ou du langage et aux personnes vivant à domicile ou en milieu d'hébergement.

Par ailleurs, la promotion du régime d'examen des plaintes et de la fonction de commissaire sous-entend différents aspects communicationnels, notamment l'interaction avec différents acteurs et l'instauration de liens positifs impliquant un ajustement quant aux règles



d'interactions. Ces relations impliquent des difficultés à s'ajuster par rapport aux rôles des autres acteurs organisationnels et à faire comprendre son propre rôle par ceux-ci.

Avant d'enchaîner avec les changements qui ont eu lieu dans l'environnement des CLPQS, mentionnons une nouveauté dans la fonction des CLPQS, soit le pouvoir d'intervenir de sa propre initiative en agissant lorsque les droits d'un usager ou d'un groupe d'usagers ne sont pas respectés et qu'aucune plainte n'a été déposée (MSSS, 2008). Ce nouveau pouvoir d'intervention génère inévitablement des pratiques nouvelles dans le travail des CLPQS dont nous ne connaissons pas la teneur.

### 1.3. CHANGEMENTS DANS L'ENVIRONNEMENT

Au fil des dernières années, le système de santé a connu de grands bouleversements au niveau de ses structures, mais également de sa mission, de sa vision et de ses valeurs. C'est à même ces organisations en processus de transformation que la fonction modifiée des commissaires vient s'insérer, impliquant la mise en place d'une nouvelle instance. En effet, afin d'accompagner les modifications à la fonction de commissaire et d'assurer une tribune à ces derniers, des comités de vigilance et de la qualité (CVQ) devaient être instaurés dans chacun des établissements.

#### 1.3.1. Création des comités de vigilance et de la qualité

Créé par chacun des conseils d'administration, le mandat du CVQ<sup>10</sup> consiste notamment à assurer le suivi des recommandations du commissaire ou du Protecteur des citoyens qui agit comme seconde instance du régime d'examen des plaintes. Dans une certaine mesure, le CVQ assure une coordination en recevant et en analysant les recommandations ainsi que les rapports transmis au conseil d'administration qui portent sur la pertinence, la qualité, la sécurité ou

---

<sup>10</sup> LSSSS, article 172

l'efficacité des services rendus, le respect des droits des usagers et le traitement de leurs plaintes. Le mandat de ce comité est également d'établir les liens systémiques entre ces différents rapports et recommandations.

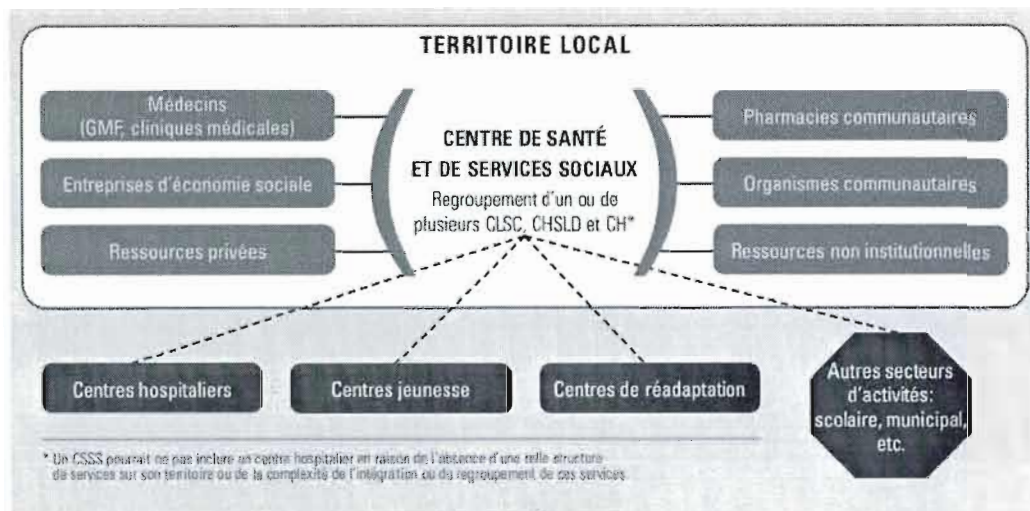
Dans un autre ordre d'idées, le comité veille à s'assurer de la disponibilité des ressources dont dispose le commissaire pour faire son travail et à assurer l'accessibilité à ses services. Notons que ce comité est généralement composé de représentants du conseil d'administration, du directeur général, et du commissaire.

### 1.3.2 Création de nouvelles entités: les Centres de santé et de services sociaux

En décembre 2003, le gouvernement du Québec adoptait la Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux. Cette loi confiait aux agences la responsabilité de mettre en place un nouveau mode d'organisation des services dans chaque région, basé sur des réseaux locaux de services. La création, en juin 2004, de 95 réseaux locaux de services à l'échelle du Québec avait pour objectif de rapprocher les services de la population et de les rendre plus accessibles, mieux coordonnés et continus.

Tel qu'illustré dans le schéma qui suit, au cœur de chacun de ces réseaux locaux de services, se trouve un nouvel établissement appelé centre de santé et de services sociaux (CSSS) né de la fusion de centres locaux de services communautaires (CLSC), de centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et, dans la majorité des cas, d'un centre hospitalier (CH). Le CSSS agit comme assise du réseau local de services assurant l'accessibilité, la continuité et la qualité des services destinés à la population du territoire local.

Figure 1.1  
Réseau local de services



Source : MSSS, 2008

Brièvement, la création de ces nouvelles entités a entraîné plusieurs mouvements de personnel, notamment au niveau des cadres, modifiant ainsi les réseaux de communication. Il importe également de préciser la taille importante de ces nouvelles organisations, tant en terme d'employés qui y oeuvrent que de territoire et d'usagers à desservir. Ces aspects contribuent à créer des nouvelles réalités complexes et parfois contradictoires en terme de soins et de services, entraînant de nombreux défis en terme d'éthique et de coordination, mais également de gouvernance en ce qui a trait à la qualité.

#### 1.4. ÉTAT DE LA SITUATION CONCERNANT LES COMMISSAIRES

Entre le 15 janvier et le 2 mars 2008, 278 présidents et présidentes de conseils d'administration des établissements du réseau de la santé et des services sociaux (incluant les agences) ont été invités à répondre à un sondage internet effectué par SOM pour le Protecteur du citoyen qui souhaitait obtenir des informations factuelles sur le niveau d'avancement de l'implantation des

mesures touchant le régime d'examen des plaintes. Ce sondage a obtenu un taux de participation de 73%. Un sondage similaire a également été effectué entre le 6 janvier et le 9 février 2009, mais compte tenu de la période où les entretiens ont été réalisés, soit avant la publication des résultats de ce deuxième sondage, nous tiendrons davantage compte des résultats de 2008.

Parmi les résultats pertinents à notre recherche, notons que près d'un établissement sur 5 (18 %) a fait mention qu'il y a eu un ou plusieurs changements au poste de commissaire depuis la première nomination suite à l'adoption de la loi 83 en 2005. Cette situation est plus fréquente dans les CSSS (26 %) que dans les centres de réadaptation (5 %). Ces changements se sont principalement produits dans les établissements qui comptent plus de 10 installations (35 %). Ce sondage ne nous permet toutefois pas de prendre connaissance des motifs reliés à ces changements de postes qui ont eu lieu dans des proportions assez importantes. En 2009, c'est 30 % des établissements qui ont connu un ou plusieurs changements de commissaires.

Dans les CSSS, 20 % des commissaires sont responsables de plus de 10 installations et 40 % de plus de 6 installations. La plupart des commissaires occupent leur fonction à temps partiel, soit dans 64 % des établissements interrogés. Cette charge de travail tend toutefois à varier d'une région à l'autre. À titre d'exemple, 91 % des commissaires de la région de l'Outaouais sont à temps partiel alors que seulement 30 % de ceux de la Montérégie sont à temps partiel. Notre connaissance de cette réalité nous amène ici à préciser que plusieurs commissaires qui occupent une charge de travail à temps partiel dans un établissement cumulent alors cette fonction au sein de deux ou plusieurs établissements dans le but d'obtenir une charge à temps plein. Nous n'avons toutefois pas de données qui nous permettraient d'illustrer cette situation avec plus de précision.

Par ailleurs, aux dires des répondants, c'est presque le trois quart du temps des commissaires qui est consacré au traitement des plaintes et signalements. Le pourcentage de son temps qu'un commissaire consacre au traitement des plaintes et des signalements se situe normalement entre

72 % et 78 % pour la plupart des types d'établissements sauf pour deux missions spécifiques: les agences (58 %) et les CHSLD (57 %). Par ailleurs, le temps consacré à la promotion du régime est beaucoup plus important en proportion (27 %) pour les commissaires qui oeuvrent dans les CHSLD. Parmi ceux qui ont mentionné d'autres fonctions qui n'étaient pas précisées à l'intérieur du sondage, 40 % ont mentionné les comités de vigilance comme étant au nombre des autres fonctions principales du commissaire.

En regard des résultats de ce sondage, 60 % des commissaires oeuvrant dans un CSSS sont responsables de l'examen des plaintes concernant plus de six installations. Le nombre élevé d'installations laisse présager de la complexité des organisations et de la multitude d'acteurs avec lesquels le commissaire doit composer et auprès desquels il doit promouvoir le régime d'examen des plaintes. Par ailleurs, le sondage a révélé une moyenne de 14 heures par semaine pour la fonction de commissaire dans les CSSS, ce qui nous semble peu élevé par rapport à une charge de travail à temps plein de 35 heures par semaine et soulève un questionnement quant à la connaissance de l'organisation par les CLPQS ainsi que le temps dévolu aux tâches autres que le traitement des plaintes.

## 1.5. REVUE DE LA DOCUMENTATION

Actuellement, on connaît relativement peu de choses sur la mise en œuvre de ces changements en ce qui a trait aux commissaires et aux acteurs qui sont impliqués. Bien que des rapprochements puissent être faits avec la fonction d'*ombudsman* oeuvrant dans divers milieux et pour laquelle il existe une littérature, des écrits traitant de la procédure d'examen des plaintes en matière de santé et de services sociaux au Québec et spécifiquement de l'exercice du rôle des CLPQS dans une perspective communicationnelle et organisationnelle étaient inexistantes au moment de notre recension des écrits.

La littérature existante nous fournit des connaissances sur le plan de l'environnement légal et sur les implications relatives à la procédure de plainte, à ses divers paliers et aux acteurs impliqués. Des publications gouvernementales<sup>11</sup> et institutionnelles décrivent le mécanisme de plaintes en place au Québec, lesquelles constituent des références du cadre formel qui balise cette problématique. Toutefois, l'appellation *ombudsman* employée par les auteurs correspond souvent peu aux particularités propres à la fonction des CLPQS, nécessitant une certaine prudence dans l'analyse de la littérature.

Sans énumérer l'ensemble de la littérature consultée portant sur le rôle d'*ombudsman*, mentionnons les travaux de Ziegenfuss (1998) portant sur la contribution de l'*ombudsman* à la qualité en contexte hospitalier aux États-Unis où l'existence de cet acteur ne constitue pas une obligation légale. L'auteur dégage trois activités du travail de l'*ombudsman*, soit : (1) le traitement des plaintes et la résolution de problèmes; (2) l'éducation et la prévention; (3) la fonction conseil auprès de la haute direction. Ziegenfuss conçoit cinq liens entre la qualité et la fonction : une possibilité de recueillir le feed-back des patients; une présence structurelle dans l'organisation et dont le lien fort avec la hiérarchie démontre un statut et l'importance accordée au poste; une relation privilégiée avec les patients et axée sur la résolution de conflit; une image d'ouverture de l'organisation face au commentaires des patients; un renforcement des valeurs de l'organisation axées sur l'équité, l'ouverture et la responsabilité.

Fortier (2006) apporte quant à elle une vision de la contribution de l'*ombudsman* à la démocratie. L'auteure soutient que l'*ombudsman* peut jouer plusieurs rôles qui contribuent au maintien des valeurs démocratiques (justice, intégrité éthique, transparence). Dans tous ces rôles, l'*ombudsman* agit comme médiateur entre les citoyens et l'état : en facilitant leur participation; en sécurisant les valeurs et les

---

<sup>11</sup> Nous faisons ici références aux publications du MSSS et du Protecteur du citoyen dont une partie sont disponibles sur leur site internet respectif soit : [www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca) et [www.protecteurducitoyen.qc.ca](http://www.protecteurducitoyen.qc.ca)

procédures démocratiques; en parlant au nom des citoyens et en représentant leurs intérêts.

Ces auteurs apportent ici des pistes intéressantes en terme de contribution à la qualité des soins et services, de maintien de valeurs démocratiques et de médiateur entre les citoyens et l'État en lien avec le rôle d'*ombudsman*. Le contexte d'exercice diffère toutefois de celui des CLPQS. Dans une perspective d'administration publique Bousta (2007) apporte une contribution à la définition de l'*ombudsman*, lequel y est défini comme « une institution chargée de contrôler en toute indépendance l'action de l'administration en vue de mettre fin à un conflit d'intérêts impliquant administration(s) et citoyen(s), par un pouvoir de recommandation et de proposition de réforme sans force coercitive » (Bousta, 2007, p. 397). Si cette définition tend à rencontrer le rôle du Protecteur du citoyen au Québec, elle s'écarte de celle des CLPQS bien qu'elle aborde les aspects de recommandations et d'absence de force coercitive.

Des chercheurs (Gagnon et *al.*, 2001) ont produit une recension des écrits portant sur la gestion des insatisfactions et des plaintes en matière de santé ailleurs dans le monde. Ces derniers se sont également intéressés à l'accessibilité du régime pour les citoyens en plus de dégager deux modèles d'*ombudsman* qui s'appuient sur les travaux de Monk (1984), soit le médiateur et l'*avocat*. Ces deux rôles présentent des différences significatives et se transposent dans tout régime d'examen des plaintes. Les auteurs précisent qu'au Québec, les responsables des plaintes hésitent entre ces modèles en raison des enjeux qu'ils présentent.

« Les responsables des plaintes au Québec semblent hésiter entre ces deux modèles. Les enjeux sont ceux de l'accessibilité du mécanisme, de l'indépendance de la personne qui traite la plainte et de sa capacité à apporter des changements. En somme, c'est sa crédibilité qui est ici interrogée » (Gagnon et *al.*, 2001, p. 16).

Gagnon et *al.* (2001) ont par ailleurs précisé les avantages et les inconvénients de ces deux façons d'exercer le rôle de commissaire. Il semble que l'ombudsman médiateur cherche à réconcilier les parties (plaignant, professionnels impliqués, administration), à trouver une solution acceptable pour tous, en cherchant à atténuer ou en évitant le conflit. Pour sa part, l'ombudsman avocat serait davantage partisan, il plaide pour l'utilisateur (*advocacy*), il défend le point de vue de l'utilisateur, cherche à ce qu'il soit entendu et à lui faire obtenir gain de cause (excuses, changement dans les conduites). Sigal et *al.* (2000) font quant à eux une distinction entre l'*ombudsman* interne et l'*ombudsman* externe (ni employé, ni logé par l'établissement). Le premier exerce davantage une médiation alors que le second a davantage un rôle d'*advocacy*.

Outre une brève exploration de ces deux types de rôles exercés par les commissaires, l'étude de différents régimes d'examen des plaintes effectuée par Gagnon et *al.* (2001) leur aura permis de dégager deux grandes questions. La première concerne directement l'accessibilité du régime aux usagers alors que la seconde touche à la portée des régimes d'examen des plaintes et leur influence sur les changements de pratique et l'amélioration des services. Malgré l'importance de ces deux questionnements, le second rejoint directement nos préoccupations quant à l'influence possible du mécanisme de plaintes à l'intérieur du CSSS et plus spécifiquement, sur les changements que les CLPQS peuvent introduire en exerçant leur rôle.

En ce qui concerne directement les personnes responsables du traitement des plaintes dans les établissements de santé québécois, les écrits de Paquin (2001) ont permis de mettre en évidence, sous un angle légal, le flou conceptuel du rôle du commissaire oeuvrant en centre hospitalier, soit la difficulté à cerner concrètement le rôle de la personne qui effectue le traitement des plaintes. L'auteure a toutefois dégagé une tendance générale qui démontre l'importance des aptitudes communicationnelles chez les personnes qui occupent une telle fonction, sans préciser de quelles aptitudes il est question.

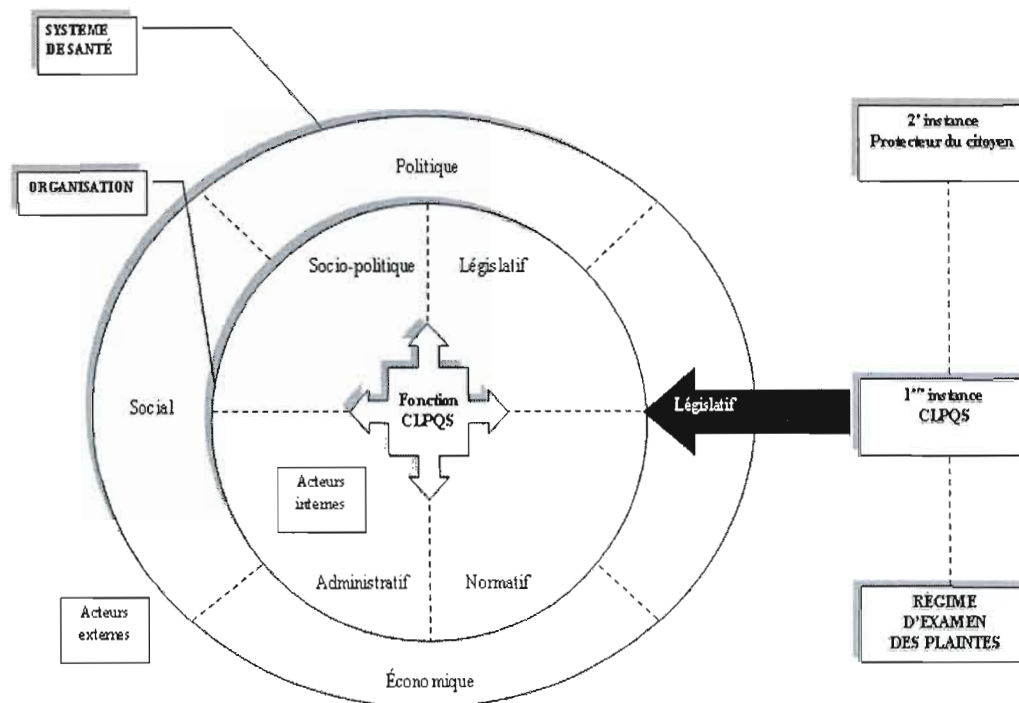


## 1.6. OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE

Règle générale, l'existence de mécanismes ainsi que leur encadrement légal ne garantit pas que la procédure se déroule comme prévu et que les résultats obtenus correspondent aux objectifs initiaux. À cet effet, nous souhaitons mieux cerner les principaux enjeux communicationnels et les facteurs organisationnels susceptibles d'influencer l'exercice des fonctions des commissaires, ici liés à la compréhension des contextes sous-jacents à l'exercice des fonctions ainsi que les aspects de pouvoir dans les relations interpersonnelles. Nous aimerions dégager des pistes qui pourraient assurer un meilleur arrimage de la fonction de commissaire au sein des organisations de façon à optimiser l'apport de ce mécanisme qui vise à relier les usagers aux organisations.

La figure qui suit situe le régime d'examen des plaintes à son extrémité droite et positionne les commissaires comme la première des deux instances du régime d'examen des plaintes qui s'applique au réseau de la santé et des services sociaux. Illustré par une flèche, le régime d'examen des plaintes se veut une porte d'entrée dans l'organisation, lequel est balisé par les aspects législatifs du système de santé. Sont par ailleurs illustrées, différentes dimensions de l'environnement du système de santé, soit l'économique, le social, le politique et le législatif. Au centre du second cercle se trouve la fonction de CLPQS qui doit naviguer dans l'organisation et les différentes composantes de son environnement (normatif, administratif, socio-politique et législatif). Le schéma n'illustre toutefois pas les acteurs internes à l'organisation avec lesquels le CLPQS est appelé à interagir. Ne connaissant pas d'emblée ces acteurs ni leurs liens avec le CLPQS, nous porterons une attention particulière afin de mieux identifier ceux-ci au cours des prochains chapitres.

Figure 1.2  
Le régime d'examen des plaintes et quelques aspects de l'environnement des CLPQS



### 1.7. PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE L'OBJECTIF GÉNÉRAL

À prime à bord, les objectifs qui sous-tendent le régime d'examen des plaintes nous permettent d'aborder ce mécanisme dans une perspective communicationnelle de participation citoyenne. Le caractère récent des changements dans l'environnement du réseau de la santé et des services sociaux, combiné à l'absence de littérature, nous amène à une volonté d'accroître notre compréhension du rôle des commissaires au travers des enjeux communicationnels et des facteurs organisationnels ayant une influence sur l'exercice de leur travail au quotidien. En traduisant l'impact de cette réforme, il sera possible d'en dégager les bénéfices ou inconvénients et d'en dégager des recommandations.

Par ailleurs, la problématique décrite précédemment nous semble pertinente dans l'optique où les citoyens peuvent prendre place dans un processus d'évaluation et d'amélioration des services du système de santé et ainsi, avoir un certain pouvoir de changement. D'autre part, obtenir un éclairage inédit sur le rôle de commissaire local aux plaintes dans le domaine de la santé, compte tenu de l'absence de littérature sur le sujet, présente une voie intéressante afin de poser un regard sur l'arrimage de ce rôle dans les nouvelles organisations de santé que sont les CSSS.

L'arrimage de la fonction de commissaire aux divers mécanismes d'amélioration de la qualité au sein des organisations demeure encore flou et nous souhaitons également approfondir cet aspect. Au cours des dernières années, nous avons assisté à l'émergence d'exigence de gestion axée sur la qualité des soins et services, multipliant les acteurs ayant un rôle par rapport à la qualité et en suscitant des besoins en terme d'information et d'indicateurs de la qualité. Cet aspect laisse croire que les CLPQS pourront jouer un rôle significatif en matière d'appréciation de la qualité, mais qu'ils devront également s'ajuster par rapport aux autres acteurs.

D'autre part, devant s'assurer de l'indépendance de leur rôle, les commissaires pourraient choisir de maintenir un retrait de toute forme de relation et ainsi être confinés à une forme d'isolement face aux autres acteurs organisationnels. Un tel retrait pourrait avoir des conséquences sur leurs possibilités d'intervenir dans l'organisation. À l'inverse, une trop grande proximité relationnelle entraînerait une ambiguïté quant à leur neutralité et à leur indépendance. Cet angle relationnel se pose également dans une perspective du nouveau lien de triade CLPQS-CA-DG créé par un rattachement au CA. Une meilleure compréhension des enjeux rattachés à ces liens nous apparaît pertinent dans la mesure où on doit se demander s'il est possible pour les CLPQS d'exercer leur rôle en étant rattachés à l'organisation ou si on doit envisager que ces acteurs deviennent complètement externes.

D'un point de vue communicationnel, autant la problématique élaborée que l'objectif principal de recherche nous amène à revoir le concept de rôle, lequel est central aux communications interpersonnelles, à l'organisation du travail et au pouvoir. La nouvelle position structurelle des CLPQS dans les organisations combinée à l'exclusivité de fonction laisse fortement sous-entendre l'importance de la neutralité du rôle. Les impacts de cette neutralité nous interpellent dans la mesure où les relations interpersonnelles des CLPQS au sein des organisations s'en verront teintées. Il nous importera ici d'approfondir la manière dont les CLPQS s'intègrent dans différents réseaux sociaux, dont la logique en milieu de travail semble ici différente, et comment peut se combiner cette exigence de neutralité avec un objectif en vue d'améliorer les services. Finalement, cette recherche présentera un caractère unique dans le sens où elle vise à laisser le plus de place possible aux propos des CLPQS rencontrés et à rendre compte d'une réalité encore inexplorée chez un groupe spécifique.

Nous estimons que ce projet permettra de dégager des aspects de la communication interpersonnelle et organisationnelle dans un contexte de traitement de plaintes à l'intérieur d'une organisation. Notre objectif de recherche nous permettra d'aborder les concepts relatifs au rôle, au pouvoir, aux réseaux interpersonnels et à l'organisation du travail.

## 1.8 CADRAGE DE LA RECHERCHE

À ce stade, il nous apparaît important de préciser certains éléments quant au cadrage de notre recherche. Nous avons choisi de porter notre attention sur le rôle de CLPQS et sur son intégration actuelle dans les organisations du système de santé, plus spécifiquement les CSSS. Le choix des CSSS comme lieu d'action par l'homogénéité de leur mission, de leur nombre plus important impliquant une facilité à recruter des commissaires, et par la complexité des structures organisationnelles qu'ils présentent en raison des fusions. Le caractère récent de ces fusions présente également un contexte intéressant dans la mesure où ces changements ont amené des modifications dans les structures humaines et dans les réseaux de communication,

demandant une période d'ajustement des rôles respectifs des acteurs organisationnels et une révision possible des règles d'interaction. Finalement, les CSSS représentent le lieu où se dispensent le plus de services de santé et de services sociaux, donc proportionnellement, le lieu susceptible de recevoir un volume plus important de plaintes comparativement aux autres organisations.

Dans un autre ordre d'idées, le processus d'examen des plaintes, au niveau des organisations, se divise en deux sections. Les plaintes qui concernent l'appréciation de la qualité des gestes posés par un médecin, dentiste ou pharmacien, cheminent dans un processus qui lui est propre, en plus d'être traitées par un autre acteur nommé « médecin-examineur ». Toutefois, en ce qui a trait aux plaintes relatives à l'organisation et à la qualité des services offerts par les autres professionnels et personnels soignants, leur traitement relève du CLPQS.

Après réflexion, nous avons choisi de ne pas aborder les enjeux qui découlent du traitement des plaintes relatives aux médecins, dentistes et pharmaciens puisque d'une part elle implique un autre acteur central, soit le « médecin-examineur », et que d'autre part, l'accessibilité à ce terrain est plutôt limitée. Nous préférons donc concentrer notre analyse sur le rôle du CLPQS. Toutefois, nous sommes convaincue que cet angle d'analyse aurait également été très intéressant, et espérons que d'autres étudiants ou chercheurs s'intéresseront à la question.

Le prochain chapitre nous amènera à élaborer un cadre d'analyse en regard de la problématique que nous venons d'élaborer et de l'objectif principal de recherche présenté.

## **CHAPITRE II**

### **CADRE D'ANALYSE**

Le second chapitre de ce mémoire sera consacré à l'approfondissement des principaux concepts associés à la problématique décrite précédemment. Dans un premier temps, nous clarifierons notre positionnement épistémologique, lequel contribue à influencer le choix et l'organisation des concepts qui composent notre cadre d'analyse. Dans un deuxième temps, nous proposerons un schéma illustrant les principaux concepts retenus. Bien que cet exercice de rédaction demande une certaine linéarité, nous tenterons d'articuler les principaux concepts entre eux en effectuant volontairement des liens avec la problématique dans le but d'instaurer la dynamique qui sous-tendra la présentation des données ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats. Le chapitre s'achèvera sur une synthèse, laquelle permettra une réponse partielle et théorique à la question principale, et par la formulation des questions spécifiques de recherche.

#### **2.1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET VISION DE LA COMMUNICATION**

À titre de mécanisme perceptif et cognitif qui transforme la « réalité » en représentation, le paradigme constitue un mécanisme de sélection et de recombinaison visant à donner du sens (Mucchielli, 1995). Ce mécanisme qui agit sur notre façon d'appréhender le monde s'appuie donc sur une conception de la connaissance et des relations humaines. À cet effet, notre vision de la communication est particulièrement façonnée par différentes approches dont le constructivisme, l'interactionnisme et l'approche systémique. Afin de rendre cette perspective plus transparente, nous en définissons, ci-dessous, les termes.

Selon Petit (1989), une approche systémique conduit la communication en tant que champ d'étude à se pencher sur les relations entre l'organisation prévue et prescrite, et l'organisation vécue et perçue, ainsi qu'en tenant compte de ce qui est dit dans l'organisation et de ce qui reste non dit, sans oublier de considérer la variable temporelle. En plus d'être cohérente avec nos

convictions, cette approche s'inscrit dans la lignée de cette recherche qui tend à mettre en lumière les aspects humains du travail des CLPQS, lesquels sont souvent peu abordés au profit d'un cadre légal omniprésent et d'une prescription de neutralité chez ces acteurs. Une conception systémique nous amène également à considérer les interactions entre différents sous-systèmes d'un ensemble et la façon dont ils s'arriment à d'autres systèmes plus vastes.

Par ailleurs, une approche constructiviste et interactionniste nous amène à considérer l'interaction entre un individu et son environnement, laquelle contribue à façonner sa vision du monde, sa conception et sa compréhension de la réalité. Au travers des différentes expériences vécues, cette vision du monde et de la réalité sera constamment reconstruite.

Notre intérêt à appréhender les réalités humaines propres aux individus s'inspire de l'approche interprétative. Cette approche :

« [...] est donc avant tout, non pas une méthode utilisée par le chercheur en sciences humaines, mais la forme expérientielle particulière selon laquelle la pensée courante s'approprie le monde socioculturel par la connaissance [et elle] est le résultat d'un apprentissage ou d'une acculturation exactement comme le sens commun expérimente ce que l'on appelle le monde de la nature » (Schutz, 1954 cité dans Paillé et Mucchielli, 2003, p. 15).

En soi, l'approche interprétative nous permet de nous appuyer sur la « conviction selon laquelle on ne peut pas avoir de meilleure porte d'entrée sur les réalités humaines et les pratiques sociales, qu'à travers les interprétations que les humains construisent » (Bernier, 1987, p. 14 cité dans Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1990, p. 45). Cette approche nous amène également à tenir compte de nos intuitions qui permettent une interprétation compréhensive du phénomène étudié. Le rôle des CLPQS ayant jusqu'à présent été abordés sous un angle légal par la littérature, notre approche permettra de mettre en lumière d'autres aspects de leur travail.

Les aspects d'interaction et de construction qui sous-tendent les approches que nous venons d'intégrer à notre positionnement épistémologiques se traduisent par une vision de la communication axée sur la nature des relations entre les individus.

À cet égard, nous concevons la communication comme un processus complexe par lequel les individus sont en constante interaction et conséquemment, s'interinfluencent (Craig, 2009). L'approche systémique nous permet d'envisager la communication comme la participation d'un individu à un système d'interaction qui le relie aux autres. L'approche constructiviste nous permet de considérer la communication en terme de processus qui consiste à mettre de l'avant les contextes, différents et changeants dans lesquels toute communication s'effectue. Ceux-ci permettent de mieux traduire, d'une part la variété synchronique (à un même instant, plusieurs contextes opèrent selon les perspectives des acteurs en présence) et d'autre part, la variété diachronique (les contextes opérant varient pour un même acteur dans le temps, par exemple au contact d'une nouvelle information ou en présence de nouveaux acteurs).

En soi, la communication constitue un processus de l'expression, de l'interaction et de l'influence (Berger et Chaffee, 1987), mais également un outil par lequel l'organisation s'ouvre à l'environnement (Petit, 1989). Cette conception se traduit ici par une attention portée aux relations entre les CLPQS et les différents acteurs organisationnels qui composent l'environnement interne – sans toutefois exclure les usagers qui portent plainte – ainsi qu'à la nature des relations, à la manière dont elles s'opèrent en tenant compte de différentes sources d'influence.

Notre vision de la communication est également au carrefour de plusieurs courants en communication (relations humaines et psychosociologie, communication organisationnelle et gestion des organisations). Ainsi, nous appréhendons la communication comme un concept intégrateur qui permet de concevoir les rapports entre les individus, entre individus et sociétés, entre sociétés et cultures. Dans cette perspective plus large, nous considérons la communication comme « l'ensemble des actes qui, au jour le jour, mettent en oeuvre les structures qui fondent une société, c'est-à-dire sa culture » (Winkin dans Cabin (dir.), 2003, p.



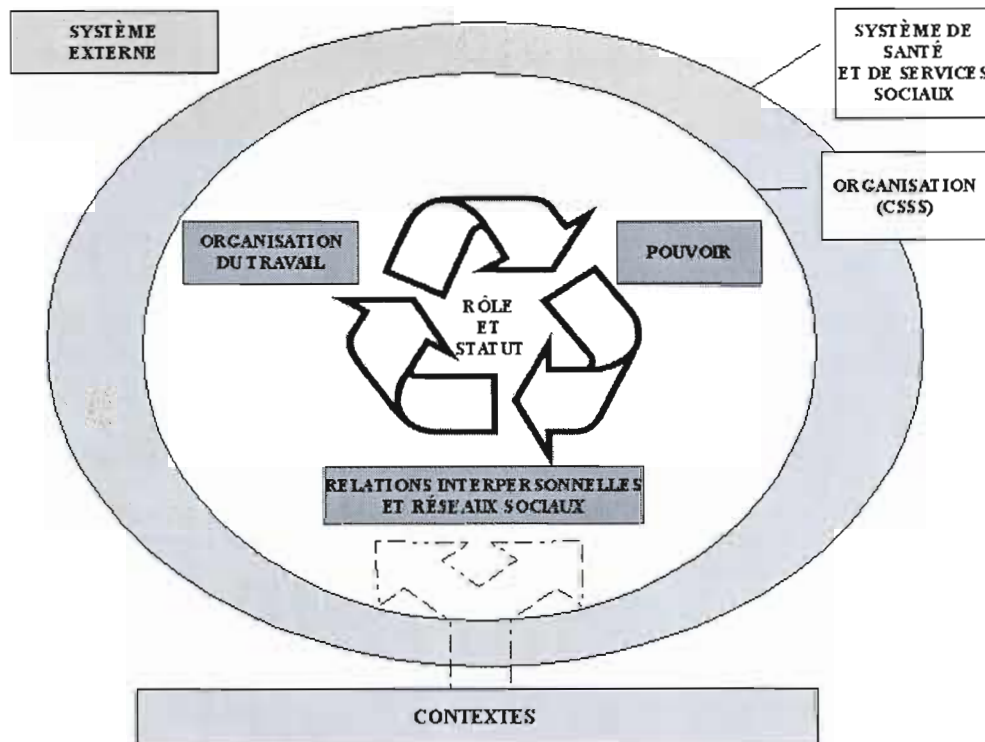
113). Cette mise en perspective de notre positionnement épistémologique nous amène ici à présenter les concepts qui nous permettent une meilleure compréhension de la problématique étudiée.

## 2.2. PRINCIPAUX CONCEPTS

Faisant référence à des horizons disciplinaires diversifiés (communication, psychologie, sociologie, gestion, droit, sciences politique), les concepts retenus s'articulent entre eux en fonction de la problématique de recherche précédemment élaborée et de la notion de rôle qui y est centrale. Afin de soutenir visuellement l'articulation des concepts proposés comme assise théorique au présent mémoire, nous proposons le schéma suivant.

Le schéma prend appui sur le concept de contexte qui vient donner du sens aux actions, aux gestes et aux paroles dans lesquels s'inscrivent différents systèmes entre eux. De l'extérieur vers l'intérieur, les ellipses tracent les frontières des systèmes qui correspondent respectivement au système de santé puis à l'organisation (CSSS). Nous avons ici choisi de limiter la représentation de différents systèmes ainsi que leurs relations entre eux afin de concentrer notre attention sur l'exercice du rôle de commissaire au sein des CSSS. À cet égard, trois rectangles viennent situer les concepts de relations interpersonnelles et réseaux sociaux, d'organisation du travail et de pouvoir comme partie prenante du système organisationnel qu'est le CSSS et comme composantes qui nous permettent d'analyser le cœur du schéma, soit le rôle et statut du commissaire en tant qu'acteur de l'organisation.

Figure 2.1  
Schéma conceptuel



### 2.2.1. Contextes

Dans le cadre de notre objet de recherche, les contextes agissent comme éléments d'arrière-plan, mais également comme éléments qui contribuent à donner du sens. Nous définissons globalement ceux-ci comme l'ensemble des circonstances dans lesquelles s'insère un fait ou une situation. Nous avons choisi d'inclure ce concept compte tenu de l'importance parfois marquée du contexte culturel, normatif, temporel, spatial et physique qui sous-tend l'exercice de rôle et la manière de communiquer.

Les différents contextes qui sous-tendent la communication doivent être considérés en tant qu'une sorte de système des contextes et pris en compte lors de l'analyse. Ainsi, les éléments que l'on peut associer aux contextes spatiaux (localisation du lieu de travail, proximité avec la direction générale), physiques (aménagement du lieu de travail), temporel (ancienneté dans l'organisation ou dans le réseau de la santé), normatif (procédures, règlements, lois) et politique (modes de gouvernance, démocratie) doivent être pris en compte ainsi que les ressources (humaines, matérielles, financières, informationnelles) et les contraintes qui viennent affecter les acteurs (Mucchielli, 2004). Afin d'assurer une certaine proximité entre les éléments théoriques et leur application, nous définissons en quoi ces différents contextes s'appliquent à notre problématique.

#### *2.2.1.1. Contextes spatiaux et physique*

Brièvement, les contextes spatiaux et physiques se rapportent à l'espace de travail alloué aux CLPQS et à leur proximité physique avec la direction générale. Cette proximité est, plus souvent qu'autrement, la norme en ce qui a trait à la localisation du bureau du CLPQS. Ces contextes amènent, d'une part, un questionnement sur la nature des liens avec la direction générale et, d'autre part, un questionnement sur l'image qu'envoie cette proximité, soit de faire partie d'une même équipe et d'être associé au pouvoir de la haute direction de l'organisation.

#### *2.2.1.2. Contexte temporel*

La dimension de la temporalité prend pour nous une importance particulière compte tenu du caractère récent des changements apportés au rôle des CLPQS, lesquels s'inscrivent dans l'existence du régime d'examen des plaintes. Le contexte global dans lequel s'inscrit l'action constitue non seulement l'histoire des acteurs eux-mêmes, mais également le passé et le futur du système (Mucchielli, 2004). À cet effet, mentionnons les travaux de Gómez (2009) qui s'est intéressé à l'importance de la temporalité dans les processus de communication d'un individu en contexte organisationnel. Ainsi, le temps comme contexte tend à influencer les relations qu'une personne entretient avec ses collègues puisque les relations et la communication s'inscrivent les unes par rapport aux autres, entraînant une élaboration progressive des règles

d'interaction. Ici, deux contextes temporels particuliers attirent notre attention, soit la durée depuis laquelle une personne œuvre au sein de l'organisation ainsi que la durée depuis laquelle elle occupe la fonction de CLPQS.

#### *2.2.1.3. Contexte culturel*

La culture constitue un autre élément relié au contexte qui - de l'angle où nous appréhendons les choses - agit d'une part sur les modifications qui se sont opérées dans les différentes sphères du système de santé ainsi dans celles de l'organisation. Le contexte culturel tend par ailleurs à conditionner les relations entre les individus et l'organisation du travail qui y est reliée. Nous faisons ici référence à la culture organisationnelle que nous pouvons définir d'une manière générale comme l'ensemble des valeurs, des attitudes et des modes de fonctionnement qui caractérisent une organisation et qui influencent les pratiques de ses membres.

« La culture organisationnelle est le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créés, découverts, ou développés, apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir, par rapport à ces problèmes » (Schein, 1991, p.176 dans Tessier et Tellier (dir.), 1991).

La culture est une sorte de matière qui lie et qui oriente le comportement des individus au sein de l'organisation de laquelle ils oeuvrent.

#### *2.2.1.4. Contexte normatif*

Le fait que la fonction des CLPQS soit définie par la LSSSS vient d'entrée de jeu positionner le contexte normatif, lequel fait également référence à l'ensemble des lois, procédures, règlements, etc. Dans un même ordre d'idées, la LSSSS oblige chaque établissement à se doter de politique et procédure relatives au traitement des plaintes qui viennent une fois de plus baliser la fonction des CLPQS. Outre des aspects formels de la fonction qui sont associées à la loi, les tâches qui caractérisent leur travail sont constamment liées aux normes qui leur permettent d'effectuer une analyse et de porter un jugement quant au respect des droits des

usagers et à la qualité des services dispensés, lesquels renvoient à un ensemble de normes professionnelles et administratives.

#### *2.2.1.5. Contexte politique*

Précédemment, nous avons campé le régime d'examen des plaintes dans le contexte normatif, mais également dans une perspective de participation citoyenne que nous associons ici au contexte politique. Sans vouloir entrer dans une élaboration complexe des principes et des idéologies qui sous-tendent le contexte politique, il nous semblait toutefois important de situer brièvement les notions de démocratie auxquelles sont étroitement liées celles de participation et de gouvernance.

D'une manière générale, le terme démocratie<sup>12</sup> désigne un ensemble de principes philosophiques et politiques, suivant lequel un groupe social donné organise son fonctionnement par des règles, lesquelles sont élaborées, décidées, mises en application et surveillées par l'ensemble des membres de ce groupe, a priori sans privilèges ni exclusions. Pour Pitkin (1967), le principe démocratique constitue le droit que possède chacun de prendre part aux décisions qui le concernent. Si la démocratie prend principalement une forme institutionnalisée en régime politique qui se caractérise par le mode électoral de délégation de pouvoirs des citoyens et des citoyennes à une minorité de représentants (Tremblay, 1999), la démocratie peut également prendre la forme d'un engagement de la part des citoyens et des citoyennes dans une société civile (Maheu, 1991), que nous qualifions ici de participation.

Ainsi, l'idée de participation vise à associer les citoyens aux décisions qui les touchent en matière de services de santé et de services sociaux. Différents auteurs se sont intéressés à cette question, notamment Tremblay (1999) qui a développé un modèle théorique de la participation démocratique à l'administration publique. Les écrits de Forest et *al.* (Lemieux et *al.*, 2003) ont permis de porter un regard sur les différentes formes de participation publique dans le système de santé au Québec. Bien que les auteurs y dressent un constat de l'échec de l'expérience de la

---

12 [<http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mocratie>] – page consultée le 25-07-2009

participation publique, le régime d'examen des plaintes n'y est toutefois pas présenté comme une forme de participation.

Or, de notre point de vue, le régime d'examen des plaintes constitue une forme de participation publique. Pour appuyer cette conception, nous nous basons sur trois grandes fonctions qui contribuent à définir la participation (Beierle et Konisky, 2000; Perlstadt et *al.*, 1998; Charles et DeMaio, 1992 cité dans Forest et *al.*, 2003) et qui s'appliquent au régime d'examen des plaintes, soit : (1) La possibilité de recueillir de l'information sur les valeurs et les préférences des publics qui sont sollicités; (2) la conciliation entre les différents groupes d'intérêts, en facilitant le dialogue et la compréhension mutuelle; (3) l'appropriation par la population des services publics qui lui sont destinés et qu'elle finance de ses impôts.

Malgré une meilleure compréhension théorique de la participation publique, la question se pose toutefois de comprendre comment cette forme de participation est déployée dans les organisations dans l'optique des principes démocratiques qui sous-tendent le système de santé. Ce questionnement nous amène à intégrer le concept de gouvernance contextualisé par rapport au système de santé et de services sociaux au Québec.

Dans le but d'améliorer de façon continue la performance du système de santé et des organisations qui le composent et éventuellement rendre des compte de cette performance, la gouvernance implique les actions de conception, de conduite et d'évaluation à partir d'une position d'autorité et s'appuie sur l'interaction de trois systèmes (gestion, information, financement) qui visent à assurer des fonctions d'orientation, de gestion et de normes.

« La gouvernance peut se définir comme la conception, la conduite et l'évaluation de l'action collective à partir d'une position d'autorité (Hatchuel, 2000). Elle s'appuie sur: (1) un système de gestion (ensemble des règles qui définissent les modalités de distribution du pouvoir et des responsabilités) ; (2) un système d'information (ensemble des données et de leur système d'exploitation nécessaire pour que le système organisé d'action soit intelligible et transparent à tout moment pour les professionnels, les gestionnaires, les planificateurs, les patients et la population); (3) un système de financement (ensemble des incitations véhiculées par les modalités de financement du système, les mécanismes d'allocation des budgets et les dispositifs de paiement des acteurs) (Champagne et *al.*, 2002; Contandriopoulos, 2001). La cohérence entre ces

trois systèmes permet à la gouvernance de réaliser les trois grandes fonctions qui la caractérisent » (Contandriopoulos, 2008, p. 195).

Cette définition de la gouvernance nous apparaît pertinente à l'objet de cette recherche puisque d'une part elle englobe des aspect d'évaluation de l'action collective en plus de s'appuyer sur un système d'information lequel doit être accessible pour un ensemble d'acteurs incluant les usagers et la population et en général. D'autre part, elle renvoie à la notion de système qui constitue un des concepts du présent cadre d'analyse.

#### 2.2.2. Système comme cadre englobant

Une approche systémique de l'action nous amène à considérer trois éléments, soit l'acteur, les relations et le système. On peut concevoir un système en terme d'entités plus ou moins reliées entre elles, lesquelles appartiennent également à d'autres systèmes. Il constitue une unité organisée considérée sous l'angle des interrelations des éléments qui la composent, dans le cas présent des individus, entre eux et avec leur environnement en vue d'atteindre un objectif. Notre regard se pose ici sur le système social que l'on conçoit comme un « ensemble d'acteurs et de liens interdépendants les uns aux autres » (Lemieux, 1991, p.228 dans Tessier et Tellier (dir.), 1991).

Le concept de système implique une interaction, voire une relation constante et dynamique avec son environnement. Cette relation amène à considérer différentes composantes du système, soit la frontière, les intrants, les extrants, le processus de transformation, le feed-back, la perception de la mission, l'enveloppe de maintien (Collerette, 1997). La frontière possède un caractère arbitraire et peut être tracée en fonction de la qualité et la quantité des interactions reliées à la mission du système. Alors que les intrants sont liés aux éléments essentiels à sa survie et à l'accomplissement de sa mission, les extrants sont les résultats ou les effets que le système génère dans son environnement. Le feed-back est ici considéré en tant que mécanisme d'autorégulation dont un système dispose pour évaluer les extrants qu'il produit dans le but de faire les ajustements nécessaires. À cet égard, le mécanisme de plainte constitue

une forme de feed-back au travers d'un canal de communication formel qui relie l'environnement et le système.

Bien que notre objet d'analyse se situe dans une perspective organisationnelle, en l'occurrence dans un CSSS, il nous importe toutefois de considérer des éléments externes à l'organisation et appartenant à un système plus vaste. Le système de santé qui agit comme cadre englobant le système organisationnel où se déroule l'action qui fait l'objet de notre attention nous amène à définir l'organisation comme sous-système où résultent des interactions spécifiques à cet univers.

### 2.2.3. Organisation en tant que système

Nous envisageons l'organisation comme un système social, c'est-à-dire comme un ensemble de groupes réunis afin de développer et d'instituer entre eux des rapports de coopération, et non seulement comme un ensemble de moyens techniques et humains mis au service d'objectifs de production de biens ou de services (Taylor, 1913). Les acteurs qui y oeuvrent sont par ailleurs orientés par la mission formelle à accomplir et la coordination est effectuée par un ou plusieurs acteurs à qui on a confié explicitement ce rôle (Collerette, 1997). L'organisation avec son tissu de communication et de transactions devient un lieu dans lequel le message devient un partage de connaissance et d'expérience pour l'ensemble des travailleurs (Taylor, 1988). Cette compréhension théorique de l'organisation nous permet d'envisager celle-ci dans une perspective d'ouverture à l'environnement.

#### 2.2.3.1. *L'organisation comme un système ouvert*

Cette conception de l'organisation nous permet notamment de considérer les flux de travail et d'information entre l'organisation et son environnement. Il nous importe ici de soulever la notion frontière de l'organisation, laquelle peut sembler abstraite mais nous est essentielle pour cerner la structure des réseaux formés par les relations internes ou externes des acteurs qui y



oeuvent. Nous situons cette frontière à l'ensemble des acteurs et des structures implicites à la réalisation de la mission formelle de l'organisation.

Une perspective d'ouverture de l'organisation à son environnement implique une certaine forme de régulation. L'environnement ou le contexte (politique, normatif, culturel) contribue à façonner l'univers de l'organisation. D'un point de vue systémique nous concevons différentes boucles de rétroaction entre l'organisation et son environnement dont le régime d'examen des plaintes qui agit en partie comme un des mécanismes potentiels de régulation entre le système externe et l'organisation. Les commentaires des usagers recueillis par le biais des plaintes permettent de générer des recommandations à l'égard de l'organisation qui devra s'ajuster par rapport à celles-ci.

#### 2.2.4. Relations interpersonnelles et réseaux sociaux

La présentation des principaux concepts nous conduit maintenant aux relations interpersonnelles et aux réseaux sociaux en contexte organisationnel. Une analyse communicationnelle du travail des CLPQS nous amène à la question des relations qu'ils entretiennent avec les autres acteurs organisationnels. Inspiré des théories de l'école de Palo Alto, les auteurs Marc et Picard (2000a) présentent les relations interpersonnelles comme une rencontre « d'ici et maintenant » dans laquelle se retrouve « une dynamique temporelle » selon un contexte donné. C'est en observant la nature humaine au travers des interactions qu'entretiennent les individus qu'il nous est possible de mieux expliquer l'activité implicite au travail (Borzeix et *al.* 2001; Giroux, 1998).

De manière générale, les relations interpersonnelles se structurent à partir de la position que prennent les acteurs les uns par rapport aux autres dans un rapport de place (Marc et Picard, 2000b). Cette position relative établit un rapport de place en partie déterminé par les normes socio-culturelles et environnementales, notamment celles qui prévalent dans le milieu de

travail. Par ailleurs, le rapport de place peut engendrer des relations symétriques, complémentaires ou hiérarchiques<sup>13</sup> (Orgogozo, 1998).

En contexte de travail, la réalisation des tâches est ainsi étroitement liée aux mécanismes de coordination sous-jacents, lesquels impliquent des relations interpersonnelles. Or, nous savons que généralement, les relations informelles viennent faciliter le travail. « Toute une part des activités informelles facilite l'accomplissement du travail. Les règlements, les circuits obligés de communication, les manières de communiquer s'harmonisent grâce aux relations non-formelles ». (Mucchielli, 1987, p. 46) Ces relations d'acteurs forment des réseaux sociaux, qu'ils soient formels ou informels, et peuvent contribuer à définir l'organisation ainsi que la dynamique qui lui est propre.

#### *2.2.4.1. Réseaux sociaux*

Lorsque l'on évoque l'idée de réseau, on songe à un ensemble d'unités reliées entre elles. Nous nous intéressons ici aux réseaux humains de communication, soit les relations interpersonnelles entre les individus. Plus particulièrement, notre intérêt se porte dans un contexte organisationnel sur les réseaux sociaux des CLPQS, à savoir la structure et le contenu en fonction desquels s'effectue la communication.

Par définition, la structure du réseau correspond à la configuration qui émerge des interrelations entre les individus (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Nous apportons par ailleurs la nuance entre les réseaux sociaux et les réseaux personnels, ces derniers étant davantage mis en place autour d'un acteur personnel, ou d'un « Ego » (Lemieux, 1991, p. 219 dans Tessier et Tellier (dir.), 1991). Il nous importe également de considérer cinq aspects du réseau émergent (conseil, influence, interactions, soutien et amitié) qui tendent à influencer la nature des liens entre les individus.

---

<sup>13</sup> Voir en annexe (appendice B) un tableau illustrant les relations symétriques, complémentaires ou hiérarchiques.

Pour Mucchielli (1999), la description d'une organisation en terme de réseaux doit aussi tenir compte des différents circuits de décision, d'information ou de consultation (formalisés ou non dans les procédures), qui existent nécessairement. La communication est ici implicite aux réseaux humains et à leurs structures.

Les fonctions des CLPQS amènent ces derniers à entrer en contact avec d'autres acteurs externes à l'organisation tels que les assistants aux personnes portant plainte (représentants de comités d'usagers et de résidents, représentants de centres d'assistance et d'accompagnement, curateurs, etc.), ainsi que les délégués du Protecteur du citoyen. Les liens qui s'opèrent entre les CLPQS et les différents acteurs s'articulent alors dans une perspective inter-organisationnelle.

#### *2.2.4.2. Rôle de liaison*

De prime à bord, les CLPQS occupent une position structurelle particulière au sein des organisations, à savoir à la frontière de celles-ci. Ainsi, la fonction de CLPQS n'est pas, à proprement parler, totalement intégrée à l'organisation. Par ailleurs, le seul lien hiérarchique formellement établi est avec le Conseil d'administration<sup>14</sup> et un lien fonctionnel est prévu avec le comité de vigilance et de qualité. De plus, la fonction de CLPQS ayant été identifiée formellement afin d'assurer le lien entre le plaignant et les directions concernées par la plainte, on peut donc considérer qu'il s'agit d'un rôle de liaison (Zuchowski, 1987).

#### 2.2.5. Organisation du travail

Depuis le début du XXe siècle, l'organisation du travail représente un enjeu en terme de management. Par organisation du travail, nous entendons ici la division du travail en tâches distinctes et les moyens mis en oeuvre pour en assurer la coordination (Mintzberg, 1982, p.18).

---

<sup>14</sup> Voir organigramme en annexe (appendice C).

La division du travail entretient par ailleurs un lien étroit avec le concept de rôle : «the division of labour principle necessarily requires employees to enact specific work roles in order to perform their required tasks effectively and efficiently» (Katz et Kahn, 1978 dans Wickham et Parker, 2006, p. 440-441).

Au cours des dernières années, les organisations du réseau de la santé ont dû faire face à de nombreux défis. Notamment, le vieillissement de la population qui contribue à accroître la demande en terme de services et de soins de santé, la pénurie de main d'œuvre dans plusieurs professions, les départs à la retraite et la formation de la relève, le développement, l'implantation et l'évaluation de nouvelles technologies, les changements structurels comprenant la fusion de missions. À ceux-ci on doit ajouter les transformations relatives à la gouvernance ainsi que le renforcement de l'imputabilité et de la reddition de compte axée sur l'atteinte de résultats (Castongay, 2009).

Dans un contexte de pénurie de personnel, l'enrichissement de la tâche et l'interdisciplinarité tendent à s'imposer comme des solutions aux problèmes d'accessibilité et de continuité de services. Alors que le personnel était habitué à une segmentation des tâches, ce nouveau paradigme d'organisation du travail ne s'opère pas sans heurts puisqu'il met en évidence les zones d'ambiguïté des rôles et accroît la nécessité de communication à l'intérieur des équipes de travail, de même qu'entre elles.

De plus, afin de répondre à ces enjeux actuels, les organisations ont dû adapter leurs modes d'organisation du travail. Ceux-ci s'insèrent par ailleurs à l'intérieur d'une obligation visant à évaluer l'ingénierie des processus et la conformité à plusieurs normes (légal, professionnelles, etc.) aux trois ans. En effet, depuis 2005, tous les établissements du réseau de la santé et des services sociaux doivent se soumettre à un processus d'agrément.

Dans un autre ordre d'idées, plusieurs auteurs se sont penchés spécifiquement sur le travail des cadres et soulignent le caractère ouvert de leur activité de travail. Celle-ci a été documentée comme étant très diversifiée, peu répétitive, parfois inédite (Langa, 1997 ; Mintzberg, 1984,

1994, 1996 ; Rogalski et Langa, 1997). Elle comporte par ailleurs une dimension de résolution de problèmes, mais aussi d'identification, de construction et de délimitation de ceux-ci (Isenberg, 1984 ; Mintzberg, 1984, 1994 ; Vidaillet, 1996 dans Dieumegard, 2004).

Pour effectuer leurs tâches, les individus sont nécessairement en relation avec d'autres et sur ces relations pèsent un certain nombre de contraintes organisationnelles (règlements, procédures de travail, habitudes de travail, statuts hiérarchiques) auxquels les échanges interpersonnels sont soumis (Mucchielli, 1987, p. 33). Ces contraintes organisationnelles ont certes une incidence sur la manière dont les différents acteurs organisationnels exercent les fonctions qui leur sont confiées<sup>15</sup>, et par la même occasion, leur rôle, ainsi que sur les relations qu'ils entretiennent.

Par ailleurs, il semble qu'une tendance se dégage de l'étude des organisations à l'effet que plus la structure est formalisée, c'est-à-dire plus les contraintes exercées sur les comportements et les communications sont fortes, plus se développent des structures informelles (Mucchielli, 1987).

En nous intéressant à l'organisation du travail des CLPQS, notre attention se porte, d'une part, sur la mise en oeuvre de leur rôle et des fonctions qui leur sont dévolues dans le cadre de la LSSSS, lesquelles sont segmentées en différentes tâches. D'autre part, sur la manière dont ils composent avec les contraintes organisationnelles et les structures informelles émergentes au sein des organisations. Ce second aspect est à prendre en considération dans l'optique où leur travail s'exerce en marge de l'organisation en raison de leur position structurelle et de leur rôle de liaison avec l'environnement externe, mais également auprès d'acteurs organisationnels (membres du conseil d'administration, de la haute direction, du comité de vigilance).

---

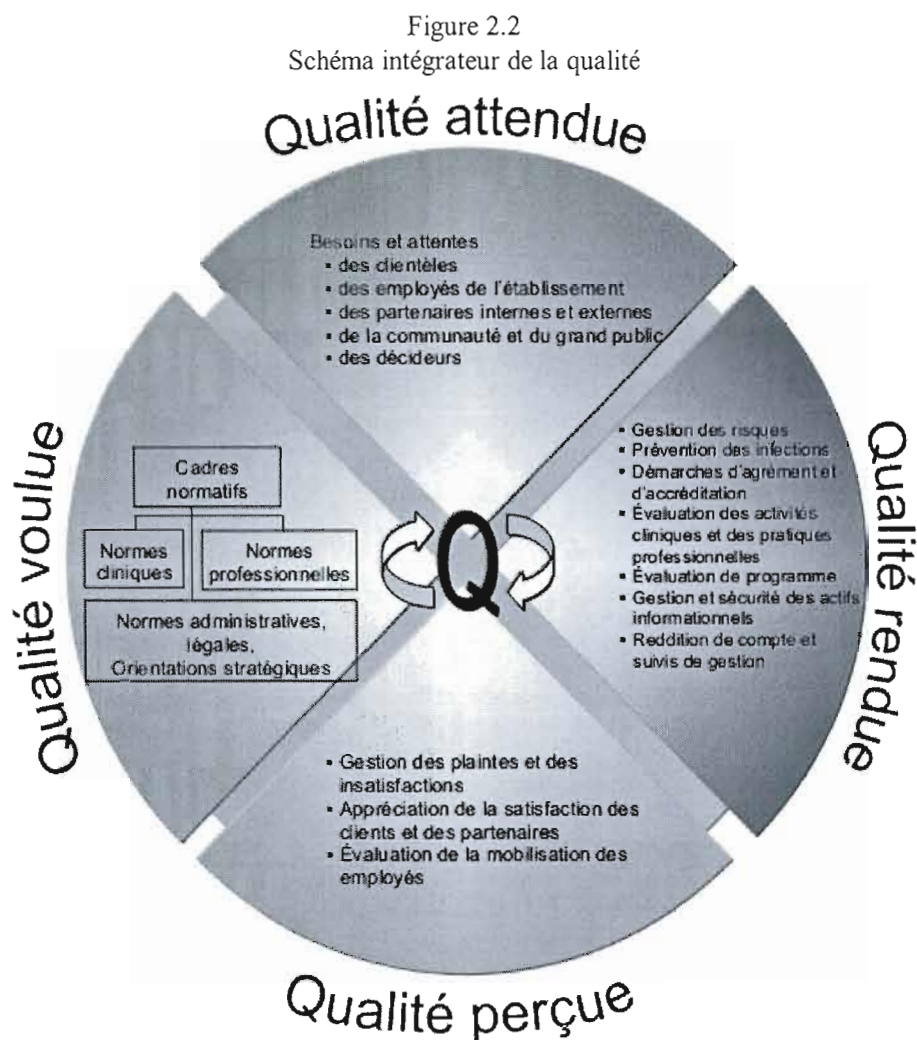
<sup>15</sup> Voir en annexe (appendice D) les fonctions des CLPQS.

### 2.2.5.1. *Qualité des soins et services*

Lorsqu'on fait référence à la qualité en lien avec l'organisation du travail, on se situe dans une « quête incessante », dans un processus d'amélioration continue. Peu de définitions formelles de la qualité font toutefois consensus, chaque auteur ou école de pensée met plutôt l'accent sur des composantes devant être prises en compte. Les différents auteurs s'entendent toutefois pour dire que la qualité constitue un concept large qui touche le client, les employés, les processus de travail et la structure organisationnelle et qui fait appel à un jugement de valeur. Dans le secteur public, la qualité permet notamment de rendre compte d'un usage efficient des fonds publics afin de fournir des services adaptés aux attentes des citoyens. Nous avons donc opté pour une définition de la qualité qui place au premier rang l'utilisateur des services, mais qui considère également des aspects d'organisation du travail qui se répercutent dans la prestation de services. Selon le Conseil québécois d'agrément (CQA), la qualité peut être définie comme :

« La capacité d'une organisation à satisfaire les besoins et les attentes des clients (usagers), par l'utilisation des meilleures pratiques et la conformité aux normes établies, de façon efficiente et au moindre risque, au regard des ressources disponibles. Cette qualité se reflète tant au niveau des attitudes et des contacts humains établis entre le personnel et les clients, qu'au niveau des procédures et des services rendus » (CQA, 2009, p. 20).

La question de l'évaluation de la qualité nous amène à considérer les différents acteurs qui sont partie prenante de cette forme d'appréciation, soit les personnes qui reçoivent les services ou leurs proches, les employés, les partenaires et les acteurs ayant formellement reçu un mandat à cet effet. « De plus, le jugement de valeur sur la qualité peut-être réalisé par trois grands groupes d'acteurs: les personnes soignées et leur famille, les professionnels de santé et enfin, les pouvoirs publics » (Pomey et Safianik, 2007, p. 43). Par ailleurs, du point de vue de l'acteur qui évalue la qualité, celle-ci se découpe en différents types, soit la qualité attendue, qualité rendue, qualité perçue, qualité voulue. Le schéma qui suit met en évidence ces quatre volets associés à la qualité ainsi que leurs principales composantes.



Source : AERDPQ, 2007

En raison de notre intérêt porté au travail des CLPQS lequel implique la gestion des plaintes, nous nous intéressons davantage à la qualité perçue qui se mesure

« lorsqu'un soin et/ou un service a été rendu et que les personnes soignées et/ou leur famille en témoignent. Pendant longtemps, cette dimension de la qualité a été négligée. Toutefois, à présent, la place du citoyen et de la citoyenne dans l'appréciation de la qualité est au coeur du débat dans le système de santé québécois qui essaye, par le biais de différentes initiatives et structures, de ne point négliger la voix du client. C'est ainsi qu'un certain nombre de structures et de personnes sont directement impliquées

dans le recueil de la perception de la qualité des soins et services au sein du système de santé » (Pomey et Safianik, 2007, p. 44).

D'une certaine manière, la fonction des CLPQS sollicite l'appréciation de la qualité perçue par les usagers. Nous questionnons toutefois l'apport de la fonction du CLPQS dans les dimensions voulue, attendue et rendue de la qualité et le rôle qu'il peut jouer dans la transmission d'informations auprès d'autres acteurs également impliqués dans l'appréciation de la qualité.

#### 2.2.5.2. *Organisation du travail et santé*

L'organisation du travail ne sous-tend pas uniquement des enjeux de productivité, mais renvoie aussi à des enjeux de santé et de bien-être pour les individus. «L'action primordiale de l'institution consiste à créer les conditions d'un usage intensif du temps, à faire du travail soutenu, rapide, voire précipité, la condition de la survie et de l'adaptation aux exigences de l'institution» (Bourdieu, 1989, p. 118). L'organisation du travail amène des contraintes dont il importe de tenir compte.

À cet effet, plusieurs recherches en santé au travail ont utilisé le modèle de Karasek « demande-autonomie » afin de mettre en perspective différents facteurs psychosociaux au travail (demande psychologique, latitude décisionnelle et tension au travail) (Vézina et *al.*, 2001). Ce modèle repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par une combinaison d'une demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible peut augmenter le risque de développer un problème de santé physique ou mentale (Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990).

«La demande psychologique fait référence à la quantité de travail à accomplir, de même qu'aux exigences mentales et aux contraintes de temps liées au travail. L'autonomie décisionnelle réfère à la capacité de prendre des décisions dans la conduite de son travail, mais surtout à la possibilité d'être créatif, d'utiliser et de développer ses habiletés» (Vézina et *al.*, 2001, p. 103).

Ces principes nous apparaissent pertinents dans la mesure où les CLPQS font face à une demande psychologique élevée (nombre de demandes avec une contrainte de temps pour y



répondre, complexité de certains cas) et disposent d'une grande autonomie. L'autonomie des CLPQS peut toutefois tendre vers une forme d'isolement qui sous-entend une absence de soutien.

Dans une logique conventionnelle, toute une part des activités informelles facilite l'accomplissement du travail, d'où les écarts entre le travail prescrit et le travail réel. La littérature en sociologie du travail et en ergonomie a permis de mettre ces écarts en évidence en lien avec la notion de travail prescrit/travail réel tel que le reprend notamment Christophe Dejours (1980, 1993).

Certains auteurs (Aubert et de Gaulejac, 1991; Dejours, 1993) se sont penchés sur les aspects psychiques du travail. Dejours (1993) explique que les individus élaborent des procédures de défense lorsqu'ils font face à la souffrance dans leur travail afin de résister psychiquement aux conséquences de la peur, de l'ennui, du stress engendrés par certaines formes d'organisation de travail (Aubert et de Gaulejac, 1991).

Afin de mieux comprendre les difficultés vécues au travail par les individus, il est possible de confronter la réalité de travail d'un sujet en y opposant des critères de sens. À cet égard, la psychodynamique du travail se définit comme l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail (Carpentier-Roy et Vézina, 2000).

#### *2.2.5.3. Organisation du travail et relations interpersonnelles*

Dans un cadre organisationnel, malgré les contraintes, les règlements et les circuits obligés de communication, les manières de communiquer s'harmonisent grâce aux relations informelles. Une fois de plus, nous souhaitons effectuer une mise en contexte qui volontairement relie des éléments de problématique aux éléments conceptuels. Dans le cas des CLPQS, leur rôle se différencie singulièrement des autres acteurs de l'organisation et se retrouvent ainsi dans une sorte de méta-fonction en marge des activités courantes où s'effectuent les régulations fonctionnelles liées à la réalisation du travail au sein des CSSS. L'essence de leur rôle consiste

davantage à porter un regard sur les actions entourant la prestation ou l'organisation des services mises en cause dans le cadre d'une plainte provenant d'un usager. De plus, le fait que certains CLPQS oeuvrent à temps partiel au sein d'une organisation complexifiée davantage leur possibilité de cerner les subtilités liées activités courantes et les aspects informels qui y sont rattachés.

La position de neutralité, omniprésente dans le travail des CLPQS, a une incidence sur les relations interpersonnelles entretenues par ces derniers. La prescription de neutralité se trouve aussi renforcée dans la représentation et la rationalisation de leur rôle. Cet aspect nous paraît contradictoire compte tenu de la nature de leur travail qui demande des modulations de leur rôle, selon leur ancienneté au sein de l'organisation, et qui nécessite des ajustements réels et cognitifs (réduction de dissonance) propres aux individus et aux contextes. Si, règle générale, l'organisation du travail tend clairement à influencer les relations formelles et informelles au sein d'une organisation, nous nous interrogeons sur les relations qu'entretiennent les CLPQS compte tenu de la forte prescription de neutralité associée à leur fonction et de l'effet engageant des relations interpersonnelles.

#### 2.2.6. Pouvoir, influence et leadership

En soi, le concept de pouvoir est lié à un champ de recherche très vaste où les implications sont nombreuses. Le pouvoir dans les relations interpersonnelles et les réseaux sociaux; les relations hiérarchiques; les rapports hommes-femmes; la notion de leadership en contexte organisationnel ainsi que l'influence et le concept de changement ne sont que quelques exemples conceptuels par rapport au pouvoir. Nous tenterons donc de faire un bref survol de ce concept en utilisant divers angles touchant à notre problématique.

De manière générale, le pouvoir peut être appréhendé comme un produit social qui teinte nos rapports aux autres.

« [...] les sociétés s'organisent autour de processus humains structurés par les relations historiquement déterminées entre la production, l'expérience et le pouvoir. [...] Le pouvoir est la relation entre les sujets humains qui, sur la base de la production et de l'expérience, impose la volonté de quelques-uns sur les autres par l'usage potentiel ou effectif de la violence, physique ou symbolique» (Castells, 2001).

Le pouvoir implique la capacité d'un individu ou d'un groupe d'obtenir d'un autre qu'il fasse ou pense quelque chose qu'il n'aurait ni fait ni pensé autrement (Blau, 1964). Dans ce même esprit, Kuhn (1963) fait référence au pouvoir comme la capacité d'un individu de satisfaire la demande d'autrui en contrôlant les préférences ou les opportunités.

Un lien peut également être fait entre le pouvoir et le changement (Collerette, 1997). Ces concepts sont intimement liés puisque l'on ne pourrait imaginer l'exercice de l'un sans la présence de l'autre. Autrement dit, qui a du pouvoir obtient des changements et qui a fait changer a eu du pouvoir. Le « qui » est en lui-même l'objet d'une construction et cette réflexion oblige à une vision distribuée et diversifiée du pouvoir.

Le pouvoir peut également être pris en compte en fonction de deux aspects, soit d'une part la capacité de produire des effets en regard d'autres individus, et d'autre part, le succès obtenu dans la manifestation de son pouvoir (Rummel, 1976). Bref, le pouvoir agit dans la nature de nos relations à autrui « [...] en tant que mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain, c'est le pouvoir qui est le fondement de l'ensemble de relations qu'il constitue» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 55).

#### *2.2.6.1. Pouvoir, relations et réseaux*

En général, le pouvoir interpersonnel peut être défini comme le potentiel d'influence ou de contrôle sur autrui (French & Raven, 1959; Henley, 1977; Johnson, 1976) ou comme contrôle sur des ressources (Dépret & Fiske, 1993; Kanter, 1977). Le pouvoir est donc appréhendé comme une relation et non pas en tant qu'un attribut des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977, p. 57).

D'autres auteurs ont abordé, d'un point de vue relationnel, cette notion des rapports interpersonnels dans une situation hiérarchique. Par exemple, les écrits d'Orgogozo (1998) abordent les notions de relations symétriques et complémentaires qui peuvent autant être positives que négatives. En partant du principe, que toute action comprend une part d'intentionnalité, on peut sous-entendre qu'un comportement est, du moins en partie, stratégique et que dans toute interaction, un acteur tente de produire un effet souhaité chez son interlocuteur St-Arnaud (1992).

#### *2.2.6.2. Leadership et compétence*

Le leadership implique l'idée de relation sociale basée sur la confiance et peut par ailleurs être défini comme la conduite d'une personne pour favoriser la participation d'individus ou de groupes dans la réalisation d'objectifs. Cette définition générale appelle à un ensemble de conduites déployées par les CLPQS visant à susciter la collaboration, de même que leur aptitude à exercer une influence. Nous considérons ici le facteur de compétence en lien avec le leadership dans une optique de pouvoir d'expertise qui peut être détenu et développé par une personne. Cette notion de pouvoir d'expert doit être pris en compte dans la mesure où elle renvoie à la perception des autres sur l'expertise d'un individu. « Expert power is based, not on actual competence, but perceived competence » (Carli, 1999, p.83).

L'expertise d'une personne va donc de pair avec la crédibilité qu'on lui reconnaît; crédibilité qui influencera sa propension à exercer un leadership par rapport à d'autres individus ou groupes. « Leaders must appear credible to those that follow them, if they do not believe in what they are touting to others then they will not have the ability to influence others » (Willis, s.d., p. 1). Ici, la crédibilité des CLPQS peut faire l'objet d'un questionnement en lien avec leur profil de compétence, les fonctions précédemment occupées, leur expérience comme CLPQS et leur relation avec certains acteurs influents au sein de l'organisation, notamment le directeur général.

### 2.2.6.3. *Influence*

Le concept de pouvoir et la notion d'influence que l'on peut généralement définir comme l'action exercée sur quelque chose ou quelqu'un, sont souvent associés. Pour Barry et Watson (1996), l'influence est l'usage d'actions délibérées par un individu avec l'attente que ces actions amèneront le changement souhaité dans la perception ou dans les comportements de la personne visée. Nous considérons que l'action d'influencer autrui renvoie à la notion d'intentionnalité. Ce lien nous amène à soulever la question de l'intentionnalité et de la neutralité. Prétendre demeurer neutre et souhaiter, à divers niveaux d'intentionnalité, amener le changement sont-elles des positions conciliables ?

Si l'on s'attarde au pouvoir et à l'influence en tant que processus relationnel, il est incontournable de s'intéresser aux recherches effectuées par rapport aux différents hommes-femmes dans les relations de pouvoir. Eagly et Karau (2002) ont mis en évidence dans leurs travaux la perception du rôle de femmes leaders comparativement aux hommes.

« A role congruity theory of prejudice toward female leaders proposes that perceived incongruity between the female gender role and leadership roles leads to 2 forms of prejudice: (a) perceiving women less favorably than men as potential occupants of leadership roles and (b) evaluating behavior that fulfills the prescriptions of a leader role less favorably when it is enacted by a woman » (Eagly et Karau, 2002, p. 573).

Ces contraintes particulières qui s'exercent sur les femmes en position d'autorité est d'autant plus intéressante qu'un pourcentage élevé<sup>16</sup> des CLPQS sont des femmes. Il faut croiser cette considération avec la position structurellement marginale des CLPQS pour comprendre l'intérêt à porter aux enjeux de pouvoir soulevés dans le cadre de leur rôle soit leur crédibilité à l'interne et leur capacité à engendrer des liens de collaboration.

### 2.2.6.4. *Pouvoir et genre*

Carli (1999) campe certaines différences entre les hommes et les femmes, notamment en ce qui a trait au pouvoir d'expertise et à l'influence sociale.

---

<sup>16</sup> Dans les deux régions où se sont déroulés les entretiens auprès des CLPQS, plus de 90 % des CLPQS oeuvrant en CSSS étaient des femmes.

« Evidence indicates that men generally possess higher levels of expert and legitimate power than women do and that women possess higher levels of referent power than men do. These differences are reflected, to some extent, in the influence strategies used by men and women and, more clearly, in gender differences in social influence » (Carli, 1999, p. 81).

Par ailleurs, différents chercheurs ont démontré que les hommes ont davantage accès que les femmes au pouvoir social et interpersonnel (Dépret et Fiske, 1993; Johnson, 1976; Kanter, 1977; Lips, 1991; Lorber, 1998 cité dans Carli, 1999). Il importe par ailleurs de considérer ces informations en lien avec la notion de statut.

Dans un cadre organisationnel, la notion de statut renvoie souvent à la position hiérarchique occupée par un individu. L'exercice de la fonction des CLPQS nous amène donc a priori à considérer des aspects de pouvoir à la fois en fonction du genre des individus qui occupent la fonction, mais également du statut de cadre supérieur qu'ils occupent au sein des organisations. Ce statut est toutefois dépourvu de pouvoir de coercition ou de récompense, et renvoie implicitement au pouvoir formel d'investigation et de recommandation prévu dans la loi. Le pouvoir s'inscrivant dans les structures construites par les humains au fil du temps, le cadre organisationnel prend ici une importance marquée afin de considérer le concept de pouvoir.

#### *2.2.6.5. Structures et positions stratégiques*

Dans un premier lieu, il importe de faire référence aux éléments de structure dans les organisations. Nous entendons par structures<sup>17</sup>, les réseaux formels et informels (l'ensemble des relations entre les personnes), les règles et procédures (formalisées ou acquises), les normes et les rôles, les structures physiques, les systèmes d'information et de communication. Les travaux de Saint-Charles (2001) ont mis en évidence un lien entre le pouvoir et certaines positions stratégiques. Il est ici question de la position de centralité occupée par un acteur ou

---

<sup>17</sup> Tiré du matériel pédagogique de Johanne Saint-Charles  
[[www.er.uqam.ca/nobel/k14461/enseignement/COM7625/Notes de cours/Aspectstructurel.htm](http://www.er.uqam.ca/nobel/k14461/enseignement/COM7625/Notes%20de%20cours/Aspectstructurel.htm)]

encore de position frontalière qui implique une intermédiation et une liaison avec d'autres réseaux d'acteurs.

Le lien entre le pouvoir et la position des CLPQS est donc à considérer dans la mesure où ceux-ci occupent une position formelle à la frontière de l'organisation et se trouvent en situation de liaison à la fois à l'interne, mais également avec l'externe. Par ailleurs, la position stratégique occupée par un acteur est directement liée au pouvoir, mesuré par la perception des membres de l'organisation à l'effet que cet acteur détient du pouvoir (Saint-Charles, 2001).

Si l'on revient au concept de réseau, lequel a été élaboré un peu plus tôt, il semble pertinent de considérer que parmi les cinq aspects du réseau émergent (conseil, influence, interactions, soutien et amitié), ceux ayant les liens les plus forts avec le pouvoir sont les aspects liés à la tâche (conseil, influence et interactions) (Saint-Charles, 2001).

De plus, la question du pouvoir et de possession d'information entre en jeu dans notre conception de la problématique. Les CLPQS semblent se trouver dans une position où ils reçoivent des informations provenant à la fois de l'interne et de l'externe, et portant sur l'ensemble des sphères d'activités de l'organisation.

Ainsi, nous concevons le pouvoir comme un phénomène relationnel de même que comme fondement de l'action organisée (Crozier et Friedberg, 1977) que l'on doit considérer dans une perspective d'échanges et de négociations. «Le pouvoir est inséparablement lié à la négociation : c'est une relation d'échange, donc de négociations dans laquelle deux personnes au moins sont engagées» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 66). Cette conception du pouvoir nous amène à faire un lien avec l'organisation comme un système de médiation décrite précédemment.

#### 2.2.6.6. *Leadership représentatif*

Dans l'esprit de responsabilité de la gouvernance, telle qu'abordée précédemment, une attention particulière est portée par les dirigeants en ce qui a trait à la qualité des services. Bien que les plaintes tendent à ne pas refléter un niveau généralisable de satisfaction ou d'insatisfaction, elles permettent toutefois d'attirer l'attention sur certains aspects de l'organisation (accessibilité, soins et services dispensés, relations interpersonnelles, organisation du milieu et ressources matérielles, aspect financier ou droit particulier<sup>18</sup>). Les plaintes agissent alors comme un des indicateurs contribuant à évaluer la qualité des services. Conséquemment, les interventions des CLPQS renvoient au pouvoir que l'on accorde aux usagers et à la manifestation de leurs insatisfactions.

«Le pouvoir est la faculté et la possibilité dont un ou plusieurs individus ou groupes d'individus disposent pour appliquer, faire accepter, faire exécuter ou imposer - fût-ce par la force - des décisions d'ordre physique, moral, intellectuel ou psychologique, à un ou plusieurs individus ou groupes d'individus - dans des domaines variés tels que la culture, l'économie (finances, industrie, sociotechnique) ou la politique, soit dans un secteur spécifique, soit dans un ensemble de secteurs, soit dans tous les secteurs - subissant leur autorité physique, morale, intellectuelle, économique, politique ou psychologique» (Nicolas Schöffner<sup>19</sup>).

Par ailleurs, pour Contandriopoulos (2001), plus un groupe d'acteurs peut parler en toute légitimité au nom de la population, plus la logique de régulation qu'il valorise aura de poids dans les décisions collectives. La prise en compte d'une autre forme de pouvoir conférée aux CLPQS est ici liée à la notion de représentation des usagers qu'ils assurent par l'intermédiaire de leur rôle. Cette forme de représentation peut nous amener à inclure une dimension politique dans le pouvoir des CLPQS. « The term representative leadership is used here to emphasize the political dimension of this behaviour in corporate settings rather than a formal process of representation » (Clarke, 2006, p. 429).

---

<sup>18</sup> Correspond aux objets de plaintes du système d'information SIGPAQS concernant l'ensemble des activités reliées à l'examen des plaintes et des demandes acheminées aux responsables de l'examen des plaintes [[www.sogique.qc.ca](http://www.sogique.qc.ca)] - consulté le 31-08-2009.

<sup>19</sup> [<http://www.olats.org/schoffer/defpouv.htm>] - page consultée le 30-07-2009



### 2.2.7. Rôle et statut

Nous terminons la présentation des principaux concepts clés en introduisant le rôle et le statut comme élément central à notre problématique. La notion de rôle renvoie à la fois à l'idée de rapport aux autres, de rapport à une finalité et de rapport aux normes. Les rôles sociaux qui nous caractérisent sont multiples, parfois complémentaires, parfois contradictoires. Par exemple, nos rôles de conjointe, d'amie, de sœur, de voisine, de citoyenne nous amènent à nous définir par rapport aux individus qui nous entourent, aux caractéristiques de nos relations, à notre environnement et aux normes sociales, lesquels contribuent à influencer nos comportements. Pour l'individu moderne, on tend à constater une multiplication et une complexification des rôles ayant une incidence sur les processus identitaires et sur la santé mentale (de Gaulejac, 2005).

Les aspects identitaires qui sous-tendent les rôles présentent pour leur part une complexité à laquelle nous ne serons toutefois pas en mesure de rendre justice dans le cadre de la présentation de nos concepts. Nous nous référerons ici à une brève définition de l'identité proposée par de Gaulejac, « [...] Elle condense une série de significations, entre les processus de construction de soi, et les processus de reconnaissance qui concernent les différents registres des relations humaines et des rapports sociaux » (de Gaulejac, 2002, p. 17 dans Barus-Michel et al., 2002). Bien que très générale, cette définition nous amène à considérer le rôle de l'identité au travers des relations interpersonnelles et des rapports sociaux.

« Concrètement, toute communication est d'abord l'établissement d'une certaine forme du rapport verbal ou non verbal entre deux ou plusieurs personnes. Ce rapport est fortement conditionné par l'identité sociale des interactants: âge, sexe, status, rôle, et par le genre de situation, le contexte où ils se rencontrent » (Rimé, 1984 cité dans Maisonneuve, 1973, p. 150).

Pour Goffman (1974), l'individu se réclame d'une multitude de capacités en lien avec son identité propre construite au cours de sa vie. La mise en œuvre de ces capacités, qu'elles soient professionnelles, domestiques ou autres, manifestées sur scène ou en coulisse, sont alors qualifiées de rôle. La nuance entre identité et rôle réside donc dans la mise en œuvre des capacités acquises. « Il me semble préférable de ne parler de rôle que pour désigner une

aptitude ou une fonction, quel que soit le cadre dans lequel elle apparaît [...] » (Goffman, 1974, p. 137).

Le statut représente quant à lui la position qu'une personne possède dans la structure d'un groupe et qui tend à constituer un concept davantage statique que le rôle (Paris, 1991 dans Tessier et Tellier (dir.), 1991). Toutefois, pour Cruchon (1964) cette position doit également être considérée en fonction de la situation que le groupe comme tel lui reconnaît, de fait ou par décision, de même que la considération dont il jouit ou dont il est privé, soit en vertu d'une charge ou d'office, dont il a été officiellement chargé, soit en vertu de son influence et de ses qualités (Cruchon, 1964).

#### *2.2.7.1. Rôle et organisation*

Au cours des dernières décennies, le concept de rôle s'est constamment transformé et complexifié en écho à des changements dans la sphère sociale et dans la sphère du travail.

« This increase in the complex array of roles has emanated from three societal and workplace trends since the 1980s: the shift away from the “nuclear family” structure to more complex family forms, the increased levels of diversity in the workplace, and the increased use of technologies that blur the work/non-work divide » (de Luis Carnicer et al., 2004; Nordenmark, 2002, 2004 dans Wickham & Parker, 2006: 441).

Outre les rôles à caractère social que nous exerçons au quotidien, notre attention se porte sur l'univers du travail caractérisé par son organisation et les finalités poursuivies. Pour Katz et Kahn (1966) le concept de rôle permet de « relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis » (Katz et Kahn, 1966, p. 172). Cette perspective nous amène à considérer le rôle comme ensemble d'activités ou de comportements attendus par chaque personne dans une position spécifique.

Mucchielli a pour sa part défini le rôle comme un ensemble organisé de conduites formant un tout cohérent par rapport à une finalité présumée et qui contribue par ailleurs à définir une certaine « position » de l'individu dans un ensemble interactionnel (Mucchielli, 1987, p. 26).

Le rôle représente l'aspect dynamique de l'activité, dans le cas qui nous intéresse, la mise en oeuvre de la fonction dévolue aux CLPQS qui varie selon les individus et les contextes. La variation s'explique par un ensemble de facteurs dont certains sont personnels au CLPQS et d'autres sont davantage organisationnels.

Afin d'exercer son rôle, l'acteur organisationnel doit apprendre à interpréter son rôle, à trouver son style, à y associer des attitudes ainsi qu'à y investir ses qualités personnelles (Paris, 1991 dans Tessier et Tellier (dir.), 1991) au travers des échanges avec les autres acteurs organisationnels. De plus, le rôle s'incorpore à la personnalité des individus en plus d'être étroitement lié aux variables socio-professionnelles qui caractérisent les acteurs (genre, âge, formation, expérience professionnelle). La notion de statut est alors partie prenante du rôle et renvoie davantage à la position structurelle d'un individu dans un ensemble donné, combinée à la reconnaissance de celui-ci par ses pairs.

Il nous apparaît également important d'accorder une attention à la communication en tant que processus interactionnel permettant la médiatisation du rôle. La mise en oeuvre de celui-ci se trouve par ailleurs influencée par le style de communication de chaque individu. La littérature ayant permis de mettre en évidence l'importance des habiletés communicationnelles des individus occupant une fonction d'*ombudsman*, une meilleure compréhension de la teneur de ces habiletés prend toute son importance.

#### *2.2.7.2. Rôle et styles communicationnels*

Le style personnel de communication correspond au soi public (Merrill et Reid, 1982) et constitue l'ensemble des modèles d'interactions utilisés en présence des autres (Cormier, 2006). Il influence la manière dont une personne entre en relation avec les autres, perçoit ses rapports avec autrui et procède à l'ajustement de la manière dont elle exerce son rôle par rapport aux autres acteurs. Le style de communication s'exerce par rapport à deux dimensions, soit la dominance (stratégie visant à diminuer la place de l'autre dans un échange) et la réactivité affective (facilité à exprimer ouvertement des réactions émotives et habileté à entrer en

résonance avec les émotions des autres) (Cormier, 2006). La typologie dégagée par Merrill et Reid (1981) identifie quatre styles de communication, soit le style analytique, aimable, directif et expressif<sup>20</sup>. Nous estimons que ces derniers éléments doivent être pris en compte pour mieux cerner l'exercice du rôle d'un acteur organisationnel et d'en saisir la dynamique relationnelle dans laquelle il s'inscrit.

#### *2.2.7.3. Objectivité, neutralité, impartialité et indépendance*

La dynamique relationnelle des CLPQS et la manière dont ils communiquent sont toutefois teintés d'un élément central associé au rôle des CLPQS, soit la neutralité. Cette notion est apparentée à celles d'objectivité, d'impartialité et d'indépendance que nous tenterons ici de mettre en perspective. Les notions d'objectivité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance nous permettent ici de relier l'exercice du rôle de CLPQS, les relations interpersonnelles qu'il entretient, l'organisation de son travail et l'exercice du pouvoir. Ces notions sont omniprésentes dans l'exercice des fonctions des CLPQS et constituent par ailleurs de fortes composantes idéologiques très étroitement liées au droit et à la démocratie.

Brièvement, l'objectivité se traduit par une attitude qui consiste à laisser de côté toute interprétation potentielle et intuitive d'une réalité qui nous apparaît relever de certaines évidences (Bonneville et *al.*, 2006). L'individu objectif est censé, au moment de porter un jugement, abandonner tout ce qui lui est propre (idées, croyances ou préférences personnelles) pour atteindre une espèce d'universalité, ce que le philosophe Thomas Nagel (1993) a appelé le « point de vue de nulle part ». L'objectivité en regard des « aspects personnels » doit toutefois être considérée dans son cadre organisationnel qui comprend un ensemble de valeurs et de normes.

Depuis les dernières décennies, plusieurs organisations, dans le cas présent celles offrant des services publics de santé, se sont dotées de codes d'éthique ou ont adhéré aux normes encadrant les pratiques professionnelles auxquels s'ajoutent les droits individuels (droit civil et

---

<sup>20</sup> Voir description sommaire en annexe (appendice E).

droit de la santé). Cet ensemble « normatif » vient directement influencer l'exercice de la fonction de CLPQS ainsi que le regard qu'il pose sur les problématiques qui lui sont soumises.

Nous tenterons maintenant de situer les concepts de neutralité et d'impartialité dans une perspective communicationnelle. À cet égard, nous ferons référence à la médiation qui présente certaines similitudes avec la fonction de CLPQS dans la mesure où ceux-ci doivent fréquemment concilier différents intérêts (usagers et familles, gestionnaires). D'emblée, la littérature tend à souligner la prépondérance des notions de neutralité et d'impartialité dans un processus de médiation. « Most agree that mediation involves a neutral and impartial third party who assists others in resolving a dispute. Simply put, mediation is facilitated negotiation because the mediator has no decision-making authority » (Exon, 2008, p. 578). Toutefois, contrairement à la définition proposée par Exon, les CLPQS disposent d'un pouvoir de recommandation à l'égard de l'établissement, de même qu'un pouvoir d'intervention<sup>21</sup>.

D'entrée de jeu, la neutralité fait généralement référence à un positionnement d'abstention<sup>22</sup>. En médiation, la neutralité caractérise le positionnement du médiateur par rapport à la solution adoptée par les parties. Toutefois, la médiation se différencie de la neutralité dans la mesure où elle concerne la relation aux parties, tandis que la neutralité concerne la nature et le type de décision qui vient mettre un terme au différend qui opposait les protagonistes (Lascoux, 2008).

Dans le cadre du processus de médiation, Exon a précisé l'importance d'éviter tout positionnement ou alliance avec les parties impliquées. « Neutrality means the refusal to ally with, support, or favor any side in a dispute; belonging to neither side nor part » (Exon, 2008, p. 580). Cette définition de la neutralité semble toutefois en opposition avec une certaine tradition reliée à la fonction d'*ombudsman* qui prône un parti pris pour le plaignant. Alfini et *al.*, apportent un aspect intéressant relié à la neutralité dans le processus de médiation, soit la capacité d'agir comme facilitateur à la communication. « A mediator's neutrality is her ability

---

<sup>21</sup> L.R.Q., chapitre S-4.2, LSSS art. 33

<sup>22</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Neutralit%C3%A9> - page consultée le 18-07-2009

to be objective while facilitating communication among negotiating parties » (Alfini, 2001 cité dans Exon, 2008).

Cet aspect nous permet ici d'effectuer un lien avec la manière dont les CLPQS entrent en relation et communiquent, et la neutralité qu'il exercent dans une situation conflictuelle. Il importe toutefois de mentionner que les CLPQS agissent davantage comme intermédiaires dans une situation conflictuelle avec comme objectif de concilier les partis. La présence simultanée de chacun des partis (ex. : usager, employé, gestionnaire) et CLPQS est beaucoup plus rare. Chaque « épisode » d'interaction est donc réalisé de manière séparée, ce qui tend à faciliter l'apparence de neutralité.

Pour certains, la neutralité demeure un principe idéologique qui ne peut se soustraire aux enjeux de pouvoir inhérents aux rapports humains. « In the political and philosophical sense in which I use the term here, neutrality is impossible. In any situation, there exists a distribution of power » (Jensen, 2006, p. 3).

En médiation, les termes neutralité et impartialité sont parfois associés au même concept (Exon, 2008). Pour certains, l'impartialité<sup>23</sup> est l'attitude qui doit permettre d'éliminer toute subjectivité dans un jugement et renvoie à l'absence de parti pris. Elle est généralement associée à l'équité et à la notion de justice. En médiation et résolution des conflits, l'impartialité implique une attitude de distanciation et concerne la relation du médiateur avec les parties, tandis que la neutralité est relative à la solution (Lascoux, 2008).

L'attitude associée à la neutralité tend à influencer la manière dont communique celui qui occupe cette position. Les comportements non verbaux, la manière dont les questions sont posées, la disposition du mobilier dans l'espace sont autant d'éléments qui peuvent traduire le positionnement ou les intérêts d'un individu.

---

<sup>23</sup> [<http://fr.wikipedia.org/wiki/Impartialit%C3%A9>] - page consultée le 18-07-2009

« The role of impartiality should apply to all aspects of the mediation, including communication (both spoken and unspoken), the way questions are asked and positions and interests are refrained, the use and arrangement of furniture, seating arrangements, and methods to greet the participants as they arrive for the mediation. Impartiality also has been applied to relational issues such as conflict of interest concerns between the mediator and any of the participants » (Exon, 2008, p. 581).

En ce qui a trait à la notion d'indépendance, celle-ci renvoie à l'absence de lien si on la considère du point de vue du droit. D'un point de vue communicationnel, l'absence de lien, particulièrement dans le contexte qui nous intéresse, semble plutôt utopique. L'indépendance nous semble davantage reliée à la capacité d'autonomie de la personne, principalement par rapport à l'exercice de sa fonction. Cette autonomie sera donc considérée comme la faculté de s'administrer librement dans un cadre déterminé qu'est l'organisation, c'est-à-dire de gérer son temps, ses déplacements, les moyens utilisés pour accomplir ses tâches, etc.

À prime abord, l'indépendance des CLPQS semble accrue depuis le changement structurel de leur position au sein des organisations, faisant en sorte que ceux-ci relèvent dorénavant des CA. Il va toutefois sans dire que les liens d'affiliation et de hiérarchie qui relient le CLPQS à l'organisation persistent. L'exclusivité de fonction des CLPQS tend par ailleurs à libérer ces derniers d'une multitude de liens qu'ils devraient entretenir s'ils agissaient, par exemple, comme responsable de la gestion des risques, ou comme directeur, directrice de la qualité. Bref, la notion d'indépendance, combinée à celles de neutralité et d'impartialité tend à déterminer la nature des liens que le CLPQS entretient avec d'autres acteurs de l'organisation, de même que la façon dont il assure l'organisation de son travail.

Bref, il se dégage tout de même une certaine confusion de la transposition de ces notions à l'exercice de la fonction de CLPQS lorsque l'on conçoit celle-ci d'un point de vue communicationnel. Les concepts introduits tout au long de ce chapitre suggèrent que les relations sont porteuses d'intentions en plus d'être façonnées d'enjeux liés à l'identité de chacun (garder la face lors d'une discussion par exemple), d'enjeux territoriaux (maintenir une distance pour protéger son espace personnel), d'enjeux relationnels (rapports hiérarchiques) et d'enjeux d'influence (persuasion). Si utopiquement nous maintenons la possibilité qu'un

individu puisse exercer son rôle de manière neutre et impartiale, quelles conséquences auraient ce type de comportement sur ses relations avec les autres dans un contexte de travail ?

### 2.3. SYNTHÈSE ET MODÈLE A PRIORI

Tel que nous en avons tenté la démonstration, les concepts présentés précédemment s'articulent les uns aux autres en fonction d'une logique compréhensive qui s'arrime aux perspectives constructivistes et systémiques.

Outre le fait que les rôles des acteurs s'incorporent à leur personnalité, ils s'opèrent dans un ensemble organisé de conduites qui s'inscrivent dans un système. La manière dont le rôle est perçu par la personne qui l'exerce comporte des nuances par rapport à la perception que les autres acteurs organisationnels peuvent en avoir, lesquelles étant elles-mêmes sujettes à changement au fil du temps. À cet égard, nous envisageons la possibilité d'un décalage entre le rôle formel et le rôle tel qu'il est perçu par les CLPQS. Nous nous questionnons sur la manière dont ces décalages sont vécus et sur l'incidence de ces écarts en regard de l'organisation du travail et des relations interpersonnelles.

Les organisations étant en partie le reflet des normes et des cultures qui leurs sont propres, elles sont par ailleurs composées des réseaux interpersonnels qui se forment et se transforment au fil du temps. Compte tenu de la notion de neutralité associé au rôle des CLPQS, quelle forme prendra la structure des réseaux auxquels les CLPQS appartiennent et quels en seront les contenus communicationnels ? Il est également intéressant de se questionner sur la manière dont ces réseaux influent sur l'exercice de leur pouvoir.

La communication donne lieu à divers enjeux qui découlent des interactions entre individus en tenant compte des différents contextes possibles, soit : l'enjeu informatif (communication d'informations), l'enjeu de positionnement (acte de positionnement personnel, créer son identité, et être reconnu à travers l'acte relationnel), l'enjeu d'influence (acte de mobilisation d'autrui),



l'enjeu relationnel (acte de concrétisation de la relation humaine dont le phénomène de sympathie-antipathies) et l'enjeu normatif (acte d'élaboration de normes relationnelles) (Mucchielli, 1995). Le pouvoir étant un des aspects relatifs aux relations interpersonnelles, les CLPQS doivent composer avec ce phénomène dynamique. Outre leur pouvoir formel de recommandation prescrit par la LSSSS, nous en savons très peu sur la façon dont les CLPQS conçoivent leur pouvoir ou sur la manière dont ils l'exercent.

D'autre part, l'exercice du rôle de CLPQS est étroitement lié aux contextes communicationnels et organisationnels des CSSS dans lesquels ils oeuvrent. Ainsi, l'instabilité organisationnelle (modifications structurelles, législatives, normatives, mouvements de personnel) peut contribuer à créer un écart des rôles perçus et prescrits des CLPQS dans la mesure où ces derniers doivent continuellement s'ajuster aux personnes et aux contextes pour exercer leur fonction. Cette première synthèse nous amène à formuler des objectifs spécifiques de recherche, lesquels reprennent notamment les concepts de rôle, d'organisation du travail, de réseau et de pouvoir.

#### 2.4. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE

Découlant de l'objectif général de recherche qui vise une meilleure compréhension du rôle des commissaires au travers des enjeux communicationnels et des facteurs organisationnels perçus par ces derniers comme ayant une influence sur l'exercice de leur travail au quotidien, nous élaborerons ici trois objectifs spécifiques.

Premièrement, nous souhaitons établir un portrait des relations interpersonnelles établies par les CLPQS dans le cadre de leurs fonctions et identifier les caractéristiques principales des réseaux sociaux dans lesquels ils s'insèrent. Les relations peuvent varier selon différents contextes (relationnel, conseil, soutien, amitié, influence) en plus de présenter un caractère évolutif en fonction des règles d'interactions qui se construisent avec le temps. Le style communicationnel revêt également une importance particulière dans la mesure où il renvoie à

la perception des autres sur les façons d'interagir des CLPQS en fonction des comportements de dominance et de réactivité affective manifestés.

Deuxièmement, nous chercherons à illustrer le décalage entre le rôle formel du commissaire local et la manière dont celui-ci perçoit son rôle au sein de l'organisation. La conception de leur rôle par les acteurs en place peut être d'une part mise en relation avec les aspects prescriptifs de la LSSSS, mais également la conception qu'en ont les autres acteurs de l'organisation. La question de la perception du pouvoir constitue également un élément à l'exercice de la fonction de CLPQS qui renvoie une fois de plus à des aspects prescrits de la LSSSS, mais également à des aspects relationnels aux autres acteurs. Ici, bien qu'une observation de l'activité de travail des CLPQS aurait pu présenter une avenue riche en informations, nous aurons recours à une comparaison de la perception du rôle.

Troisièmement, nous voulons clarifier l'implication des CLPQS concernant les suivis relatifs aux recommandations qui découlent de l'examen des plaintes. Cette implication fait notamment référence au processus de traitement en terme d'organisation du travail, aux liens de collaboration établis par le CLPQS et à la perception de son pouvoir au sein de l'organisation. Cet aspect interpelle également l'apport de la fonction du CLPQS dans les dimensions voulues, attendues et rendues de la qualité et le rôle qu'il peut jouer dans la transmission d'informations auprès d'autres acteurs également impliqués dans l'appréciation de la qualité.

La recommandation étant ici considérée comme un élément susceptible d'entraîner un changement visant à améliorer la qualité des services dans l'organisation. Actuellement, les aspects du travail des CLPQS entourant la qualité des services demeurent imprécis. À cet égard, un questionnement pourra être envisagé en ce qui a trait à l'articulation des aspects de leur travail concernant le traitement des plaintes ainsi que l'amélioration de la qualité.

Dans le but de formuler une réponse ces objectifs, le prochain chapitre vise à faire part des méthodes de recherche qui seront mises en place afin de recueillir les informations qui nous

permettront d'apporter un éclairage plus précis sur la problématique élaborée précédemment et d'interpréter les résultats en regard du cadre d'analyse présenté au cours de ce chapitre.

## CHAPITRE III

### DÉMARCHE DE RECHERCHE

Ce troisième chapitre est consacré à la méthode de recherche retenue ainsi qu'aux instruments et aux outils de cueillette de données. La stratégie générale de recherche a été établie en fonction des objectifs élaborés au cours des chapitres précédents, de même qu'en tenant compte du cadre d'analyse. Dans un premier temps, nous présenterons la stratégie générale de recherche retenue. Dans un second temps, nous aborderons les instruments et les outils de cueillette de données. Un troisième temps, nous élaborerons sur le processus de cueillette des données et l'accès au terrain. Cette section nous amènera à présenter les sujets et le milieu organisationnel principal à la recherche ainsi que les précautions éthiques mises de l'avant. Dans un quatrième et dernier temps, nous ferons référence au traitement des données et aux différentes étapes sous-jacentes.

#### 3.1. STRATÉGIE GÉNÉRALE DE RECHERCHE

La nature des données à recueillir contribue fortement à influencer la méthode ainsi que la stratégie qui seront privilégiées. Dans le cas présent, les données à recueillir sont en lien avec notre objectif principal visant à cerner les variables communicationnelles et organisationnelles perçues par les CLPQS et qui influencent l'exercice de leur rôle. À cet effet, nous devons tenir compte de la conception que les CLPQS ont de leur rôle, des relations qu'ils entretiennent avec les différents acteurs organisationnels, de leur pouvoir et de la manière dont ils l'exercent, de l'organisation du travail qui en résulte ainsi que du contexte d'exercice de la fonction.

Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative qui vise d'abord à donner un sens aux données et à mieux comprendre une problématique. L'analyse qualitative peut être définie comme :

« [...] une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. La logique à l'oeuvre participe de la découverte de la construction de sens. [...] Son résultat n'est, dans son essence, ni une proportion ni une quantité, c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet » (Paillé, 1996 cité dans Paillé et Mucchielli, 2003, p. 5).

Notre démarche méthodologique s'est déployée en tentant de rester fidèle aux orientations données dans la problématique et à notre positionnement épistémologique et disciplinaire tel qu'exprimé précédemment. Ainsi, nous voulions comprendre la réalité d'acteurs telle qu'elle se construit dans un contexte spatio-temporel donné, soit la rencontre entre la chercheuse et le participant.

« En effet, par opposition aux conclusions issues de méthodes quantitatives, où la chercheuse ou le chercheur porte une attention au respect des paramètres nécessaires à leur généralisation, en analyse qualitative, elle ou il se préoccupe davantage de dégager une interprétation qui permette de donner un sens aux données. Cette interprétation est offerte aux lecteurs et lectrices : à eux ou à elles de déterminer si cette proposition fait sens dans leur contexte » (Mongeau, 2008 : 31).

Ayant défini la nature générale des données à recueillir et la méthode de recherche utilisée, il importe désormais de préciser la stratégie générale qui a soutenue l'élaboration des outils utilisés pour la cueillette de données. L'objet de notre recherche étant centré sur le rôle des CLPQS, la majeure partie de la cueillette de données a été effectuée auprès de ces derniers. Nous avons également cherché à tirer profit d'une autre source de données qui viendrait à la fois compléter les premières données et ajouter une autre perspective. À cet effet, nous avons procédé à une cueillette de données dans un milieu organisationnel dans lequel œuvre un des CLPQS rencontré en entrevue individuelle. Afin d'assurer la justesse et la pertinence des analyses préliminaires des données recueillies auprès des personnes rencontrées, nous avons tenu une rencontre de validation avec un groupe de CLPQS. La connaissance que nous avons de la problématique et des sujets nous a d'une part permis d'établir cette stratégie en trois temps et d'autre part, nous a amenée à élaborer des outils de cueillette de données. Il importe également de préciser que cette étape – d'élaboration des outils - a permis d'identifier les caractéristiques des sujets auprès desquels la cueillette de données aurait lieu et d'estimer un nombre de participants à recruter.

### 3.2. OUTILS ET INSTRUMENTS DE CUEILLETTE DE DONNÉES

Des auteurs (Miles et Humberman, 2003; Tesh, 1990; Wolcott, 2001) ont élaboré une typologie des méthodes de recherche qualitative qui s'offrent au chercheur ou à la chercheuse. Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'utiliser principalement l'entretien individuel comme stratégie de cueillette de donnée auprès des CLPQS ainsi que dans le milieu organisationnel. L'entretien ou l'entrevue de recherche permet la collecte d'informations sous forme de données discursives (Bonneville et *al.*, 2006) et peut être définie comme « un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (Freysinet-Dominjon, 1997 : 145 cité dans Bonneville et *al.*, 2006, p. 173).

La littérature nous amène par ailleurs à considérer la notion de but fixé lors du déroulement d'un entretien. « L'entretien de recherche est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé » (Grawitz, 2001, p. 591). La définition proposée par Cannel (1974) renvoie quant à elle aussi bien à l'entretien individuel qu'à l'entretien de groupe. « L'entretien est une conversation initiée par l'intervieweur dans le but spécifique d'obtenir des informations de recherche pertinentes qui est centrée par le chercheur sur des contenus déterminés par les objectifs de la recherche » (Cannel, 1974, p. 385).

Pour les auteurs Becker et Geer (1972), cette relation intervieweur-interviewé permet au chercheur d'explorer différentes avenues tout au long de l'entretien et implique un rôle actif de la part de ce dernier.

« [...] l'intervieweur explore plusieurs facettes de préoccupation de l'interviewé; il traite des sujets au fur et à mesure qu'ils apparaissent dans la conversation, poursuit les pistes qui lui semblent pertinentes, laisse place à l'imagination et à l'ingéniosité et tente d'élaborer de nouvelles hypothèses et de les vérifier en cours d'entretien » (Becker et Geer, 1972, p. 133).

La plupart des typologies portant sur l'entretien tiennent compte de deux dimensions : le degré de latitude accordé aux interlocuteurs et la profondeur de l'échange (Boutin, 2006 : 26). En se basant sur Grawitz (2001) une typologie peut être établie selon six types d'entretiens :

- l'entretien clinique (en usage en psychanalyse, en psychothérapie et en service social);
- l'entretien en profondeur (étude de motivations et étude de marché);
- l'entretien à réponses libres (l'intervieweur n'oriente pas les propos de l'interviewé);
- l'entretien centré ou à thèmes (les relances de l'intervieweur sont ici guidées par une grille d'entretien permettant de couvrir différents thèmes relatifs à un sujet);
- l'entretien à questions ouvertes (permettant à l'interviewé de s'exprimer par rapport aux questions posées et de laisser libre cours au récit de la personne);
- l'entretien à questions fermées (ne nécessitant pas d'élaboration de la part de l'interviewé) (Boutin, 2006).

Pour les CLPQS ainsi que pour le milieu organisationnel, nous avons opté pour des entretiens individuels à questions ouvertes. Ces entretiens seront de type semi-dirigés, lesquels consistent en un entretien au cours duquel la chercheuse adopte une attitude de compréhension et dont les relances sont guidées par une grille d'entretien préalablement construite (Bonneville et *al.*, 2006). Ainsi, un devis d'entretien a été élaboré, lequel a été jumelé à un court questionnaire auto-administré. Quant à l'exploration organisationnelle dans un milieu, un devis d'entretien a été construit en reprenant plusieurs thèmes abordés avec les CLPQS. Afin d'apporter la justesse et la pertinence de nos résultats, un autre outil de cueillette de données a toutefois été utilisé, soit le groupe de validation. Cette seconde section permettra de présenter les outils et les instruments de cueillette de données.

### 3.2.1. Outils utilisés auprès des CLPQS

Visant à comprendre la réalité des CLPQS et à cerner les enjeux qui influencent l'exercice de leur rôle, un devis d'entretien a été conçu<sup>24</sup>. Celui-ci est divisé en trois blocs et repose sur les

---

<sup>24</sup> Voir le devis d'entretien en annexe (appendice F).

concepts mis en relation dans le cadre d'analyse présenté précédemment. En raison des contraintes de temps des acteurs rencontrés, nous avons limité le nombre de questions de manière à ce que les rencontres n'excèdent pas une durée de deux heures, incluant l'entretien et le questionnaire auto-administré pour lequel nous réservions une quinzaine de minutes.

Un premier bloc de cinq questions principales aborde le travail des CLPQS, leur entrée en fonction, la manière dont ils présentent leur travail et leurs tâches à d'autres acteurs, les facteurs facilitant ou nuisant à leur travail ainsi que la conception de leur rôle au sein de l'organisation. Cette première section se termine sur l'expression d'une image ou d'une métaphore qui illustre le rôle des CLPQS dans l'organisation.

Le second bloc comporte quant à lui quatre questions dont la première vise à dresser un portrait des réseaux interpersonnels dans lesquels le CLPQS s'insère (conseil, interaction, amitié, soutien, influence). Afin d'effectuer une transition avec les autres questions du second bloc, il était fait mention qu'un second volet de la recherche viserait à effectuer une exploration organisationnelle. À cet effet, il était demandé aux CLPQS de nommer des acteurs-clés de l'organisation en lien avec leur rôle, de mentionner le rôle de ces personnes et de préciser quelle était leur relation avec eux. Il était finalement demandé aux CLPQS s'ils accepteraient que ces personnes soient rencontrées dans le cadre d'un autre volet de la recherche.

Les autres questions du second bloc se rapportaient au suivi et à leur implication relativement aux recommandations issues des plaintes, à leur perception de leur pouvoir au sein de l'organisation et à l'articulation des différents volets de leur rôle et du volet qualité.

Un troisième bloc visait à établir un portrait du style communicationnel des CLPQS et à recueillir certaines données de type socio-professionnelles. À cet effet, nous avons utilisé un questionnaire<sup>25</sup> élaboré par Cormier (2006) qui tend à identifier le style personnel de communication au travail en fonction de quatre types : analytique, aimable, directif et

---

<sup>25</sup> Voir document en annexe (appendice F).



expressif. En ce qui a trait aux questions fermées visant à clore l'entretien, celles-ci ont permis de recueillir des informations relatives au genre, à l'âge, au nombre d'années d'expérience au poste de CLPQS, au nombre d'années d'expérience dans l'organisation et dans le réseau de la santé, aux autres fonctions occupées précédemment ainsi qu'à la formation académique des sujets.

### 3.2.2 Outil utilisé dans le milieu organisationnel

Un second devis d'entretien a été élaboré, lequel comprend huit questions principales visant à aborder l'implication au sein de l'organisation des acteurs-clés identifiés par les CLPQS, les contextes les amenant à être en relation avec le CLPQS, leur connaissance de la fonction de CLPQS et leur conception de ce rôle, leur perception des facteurs qui influencent l'exercice de la fonction de CLPQS, les différents réseaux sociaux dans lesquels ils s'insèrent, la perception de leur pouvoir ainsi que celle du CLPQS. Deux dernières questions ont permis de préciser les éléments qui permettraient d'optimiser la fonction de CLPQS ainsi que leur contribution personnelle à l'amélioration de la mise en oeuvre du rôle de CLPQS.

### 3.2.3 Groupe de validation

Dans un troisième temps, nous avons procédé à un groupe de validation des résultats préliminaires. Cette validation diminue le risque que la sélection des sujets ait pu conduire à certains biais (oublis, focalisations excessives, etc.) ou que la compréhension de la chercheuse soit faussée par ses propres biais (expérience professionnelle, déductions erronées, etc.). Par ailleurs, les groupes de validation s'inscrivent dans la même lignée que les groupes de discussion ou les groupes-focus ayant pour objet la présentation des démarches de recherche réalisées et une organisation préliminaire des résultats préliminaires auprès des participants ayant des caractéristiques similaires à celles des sujets.

L'entretien de groupe nous semble similaire au groupe de discussion au sens entendu par Geoffrion (1997). « [...] une technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet donné » (Geoffrion, 1997 p. 303). La notion de groupe de discussion fait cependant référence à son utilisation dans le domaine du marketing et à son objectif d'obtenir des informations concernant les attentes, les opinions ou attitudes d'un groupe d'individus (Bonneville et *al.*, 2006, p. 187). En raison de nos intentions relatives à cette étape de la cueillette de données, nous préférons l'appellation groupe de validation.

Ce dispositif de recherche implique un questionnement quant à la raison pour laquelle un groupe doit être tenu. Dans notre cas, la raison première concerne la validation des résultats recueillis dans les premières phases de collecte de données, laquelle doit être traduite au groupe comme une attente (Baribeau, 2009). Au départ, nous avons prévu utiliser le groupe de validation dans le but de valider l'ensemble des résultats recueillis au cours de la démarche. Le temps nécessaire à la retranscription des entretiens et une pré-analyse des données nous a amenée à nous ajuster et à procéder uniquement à une validation des résultats issus des entretiens auprès des CLPQS et pas de ceux réalisés auprès des acteurs-clés d'une organisation.

Par ailleurs, le groupe de validation implique le rôle de la chercheuse et la prise en compte de ses interventions. Notre rôle se résumait ici à présenter les résultats et à nous assurer, au fur et à mesure, de leur compréhension et de demander un enrichissement des résultats préliminaires. À cet effet, nous avons élaboré une présentation *Powerpoint* faisant état des résultats préliminaires. La projection des acétates et la présentation du contenu a permis d'orienter la validation et l'enrichissement des résultats en fonction des préoccupations que nous avons. Une prochaine section nous permettra d'aborder les caractéristiques du groupe ainsi que le déroulement de la cueillette de données.

### 3.2.4. Limites des outils

Le choix de l'entretien individuel comme outil méthodologique comporte certains inconvénients, notamment des possibilités d'erreur d'interprétation de la part de la chercheuse. La qualité des données recueillies repose par ailleurs sur les habiletés de l'intervieweuse à établir une relation de confiance avec le sujet et à susciter un engagement chez ce dernier en regard des thèmes abordés. Lors d'entretiens, il est également possible que par crainte de se faire mal juger sur ses réponses, le sujet adopte un comportement de façade, atténue ses opinions ou réponde de manière stéréotypée (Bonneville et *al.*, 2006).

En ce qui a trait au questionnaire auto-administré portant sur le style communicationnel et destiné aux CLPQS, celui-ci peut présenter certains biais dans les choix de réponses données par les sujets, notamment en fonction d'un certain degré de désirabilité sociale associée à la connotation de ses réponses. Par ailleurs, cet outil n'a pas été conçu pour la recherche et ne présente pas les caractéristiques de validité scientifique. Nous apportons donc une limite quant à son utilisation et à l'interprétation des données qui en sont issues.

Bien qu'un entretien de groupe permette de recueillir des informations issues d'interactions entre les participants, la dynamique de groupe qui s'installe peut parfois avoir des effets négatifs et faire en sorte que certains participants n'oseront pas s'exprimer si leur point de vue est différent (Bonneville et *al.*, 2006). Dans une optique de fiabilité des données, il aurait été pertinent d'inclure un dispositif de cueillette de données d'une nature différente, par exemple des séances d'observation auprès de CLPQS.

### 3.3. PROCESSUS DE CUEILLETTE DE DONNEES ET ASPECTS ETHIQUES

Cette troisième section permettra de décrire le processus dans lequel s'est effectué chacune des étapes de la cueillette de données. Nous présenterons les sujets, le milieu organisationnel et le groupe de CLPQS auprès duquel nous avons procédé à une rencontre de validation. Cette entrée en matière nous permettra de décrire nos contacts avec le « terrain », d'en exprimer les

limites et d'aborder les aspects éthiques de notre démarche de recherche. Le tableau qui suit synthétise les différentes étapes de cueillette de données qui se sont échelonnées de septembre 2007 à février 2008.

Tableau 3.1  
Étapes de la cueillette de données

Étapes	Début	Fin
Démarche auprès du comité d'éthique de l'UQÀM	septembre 2007	octobre 2007
Contact auprès des CLPQS	septembre 2007	octobre 2007
Démarche auprès du comité d'éthique d'une Direction de santé publique	octobre 2007	novembre 2007
Réalisation des entretiens auprès des CLPQS	octobre 2007	octobre 2007
Relance d'un CLPQS en vue d'effectuer une exploration organisationnelle	octobre 2007	
Contacts auprès des acteurs-clés	novembre 2007	novembre 2007
Réalisation des entretiens auprès des acteurs-clés	novembre 2007	janvier 2008
Contact auprès de la responsable d'un regroupement de CLPQS	décembre 2007	
Tenue du groupe de validation	février 2008	

### 3.3.1. Processus de cueillette de données

Afin de détailler notre processus de cueillette de données, nous aborderons le recrutement des sujets de même que nos contacts avec ceux-ci, en plus d'en présenter certaines caractéristiques.

#### 3.3.1.1. CLPQS

Au cours des mois de septembre et octobre 2007, nous sommes entrée en contact avec les neuf<sup>26</sup> CLPQS oeuvrant dans les vingt-trois organisations situées sur deux territoires<sup>27</sup> afin de

<sup>26</sup> Le nombre de sujets à rencontrer a d'une part été établi en fonction du critère de faisabilité en regard du temps que nous pouvions consacrer aux entretiens et à leur retranscription, et d'autre part

leur présenter le projet de recherche. Suite à un premier contact téléphonique, un courriel leur a été transmis avec une brève description<sup>28</sup> du projet ainsi qu'un formulaire de consentement<sup>29</sup>. Une semaine plus tard, une relance téléphonique a été effectuée auprès des CLPQS qui ne nous avaient pas recontactée. Suite à l'acceptation de chacun des neuf sujets sollicités pour participer à un entretien, nous avons fixé une date de rencontre dont le moment et le lieu était à la convenance du sujet à l'intérieur d'un laps de temps établi en fonction de notre échéancier et de nos propres contraintes scolaires et professionnelles.

La constitution d'un groupe de sujets CLPQS représentatifs de l'ensemble des personnes occupant la fonction de CLPQS s'est avérée quelque peu problématique. En fait, la représentativité dépend directement des informations dont nous disposons pour cette population dans le but d'établir des critères de sélection des sujets. Or, nous avons très peu d'informations sur cette population restreinte, soit, pour l'essentiel, les données issues du sondage SOM utilisé dans l'élaboration de la problématique. Nous étions toutefois sensible à l'équilibre de la représentation selon le genre. À cet effet, nous avons orienté nos démarches auprès des sujets potentiels des deux territoires afin d'obtenir la participation de deux hommes (2/9). Compte tenu que nous savons qu'une majorité de femmes occupent cette fonction, notre groupe de sujets est majoritairement composé de sujets féminins (7/9).

En ce qui a trait au critère relié à la charge de travail (temps plein, temps partiel), au nombre d'installations dont chaque CLPQS est responsable, à l'ancienneté au sein de l'organisation, au nombre d'années d'expérience dans une fonction de CLPQS ainsi qu'au profil professionnel (formation académique, expérience), nous ne sommes pas en mesure d'assurer une représentativité par rapport à la population des CLPQS, mais nous nous sommes toutefois assurée d'une diversité de ces critères. Concernant les caractéristiques des sujets rencontrés, le

---

en fonction d'un nombre qui nous permettrait d'atteindre une certaine saturation des données. Par ailleurs, les CLPQS rencontrés (n=) œuvrent dans 10 des 23 CSSS des deux territoires sélectionnés. Le réseau de la santé comprend 95 CSSS.

<sup>27</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous ne mentionnerons pas le nom de ces deux territoires.

<sup>28</sup> Voir document en annexe (appendice I)

<sup>29</sup> Voir document en annexe (appendice H.1)

tableau qui suit permet d'identifier certaines caractéristiques socio-professionnelles et donnera quelques repères pour situer la lecture du prochain chapitre.

Mentionnons également que le recrutement des sujets a été facilité par les contacts antérieurs que nous avons établis avec des CLPQS dans le cadre de nos activités professionnelles. Ainsi, ces contacts antérieurs ont été un des critères déterminants qui nous a amenée à solliciter sept de ces neuf personnes. Nous avons ici misé sur un lien positif afin qu'une relation de confiance puisse être établie rapidement lors des entretiens.

Tableau 3.2  
Caractéristiques socio-professionnelles des CLPQS

	Genre	Âge	Formation	Expérience au sein de l'organisation	Expérience dans le réseau
C1	F	40-49	1 <sup>er</sup> cycle en sciences de la santé; 1 <sup>er</sup> cycle en droit; 2 <sup>e</sup> cycle en droit	±1 an	+ 25 ans
C2	F	30-39	1 <sup>er</sup> cycle en droit; 1 <sup>er</sup> cycle en sciences sociales; 2 <sup>e</sup> cycle en droit	+1 an	+15 ans
C3	M	50-59	2 <sup>e</sup> cycle en sciences humaines	+20 ans	+25 ans
C4	F	60 et +	1 <sup>er</sup> cycle en sciences de la gestion; 2 <sup>e</sup> cycle en droit	+5 ans	+30 ans
C5	F	40-49	1 <sup>er</sup> cycle en sciences de la santé; 2 <sup>e</sup> cycle en droit; 2 <sup>e</sup> cycle en administration	+5 ans	+20 ans
C6	M	30-39	1 <sup>er</sup> cycle en droit	+ 1 an	+ 1 an
C7	F	40-49	1 <sup>er</sup> cycle en sciences de la santé; 1 <sup>er</sup> cycle en droit	+ 2 ans	+ 25 ans
C8	F	50-59	1 <sup>er</sup> cycle en sciences humaines; 2 <sup>e</sup> cycle en droit	+ 10 ans	+ 30 ans
C9	F	40-49	1 <sup>er</sup> cycle en sciences de la santé; 1 <sup>er</sup> cycle en droit; 2 <sup>e</sup> cycle en administration	+ 1 an	+ 20 ans

Nous réitérons par ailleurs, le choix des CSSS comme terrain relatif à la cueillette des données chez les CLPQS compte tenu de l'importance de ces organisations dans la structure du réseau de la santé et des services sociaux et du contexte organisationnel qui y est relié.

Malheureusement, cette recherche ne permet pas de cerner les variables influençant l'exercice du rôle de CLPQS et de CRPQS oeuvrant dans d'autres organisations du réseau (Centre jeunesse, Centre de réadaptation, Centre hospitalier universitaire, Centres d'hébergement privés, Agences de la santé et des services sociaux). Nous sommes convaincue que les enjeux qui sous-tendent l'application du régime d'examen des plaintes présentent des particularités propres à ces organisations compte tenu de leurs missions respectives, leurs configurations propres et de leurs tailles.

La taille des organisations a un lien direct avec le nombre de services qui y sont donnés et conséquemment avec le volume de plaintes qui y est rattaché. Par exemple, plusieurs organisations de plus petite taille, principalement en dehors des grands centres urbains, ne disposent pas d'un CLPQS à temps plein. Ceux-ci travaillent parfois pour plusieurs organisations afin d'obtenir une charge de travail à temps plein. Ainsi, la réalité des CLPQS qui oeuvrent pour plusieurs organisations différentes, réparties sur des sites différents (parfois géographiquement éloignés) présente des différences avec celle des CLPQS qui oeuvrent à temps plein au sein d'un même CSSS.

Il faut également mentionner les différences culturelles entre les milieux francophones et anglophones qui peuvent influencer l'exercice de la fonction. Dans le cadre de cette recherche, la totalité des CLPQS oeuvraient dans un milieu principalement francophone.

Au cours du mois d'octobre 2007, le principal corpus de données a été recueilli auprès des CLPQS lors d'entrevues d'une durée moyenne d'une heure et demie. Cette durée ayant préalablement été établie en fonction du devis d'entretien et des contraintes de temps des acteurs à rencontrer.

Lors de chaque rencontre avec les sujets, nous avons débuté par une brève présentation de notre démarche à la maîtrise et de la présente recherche pour laquelle nous en avons rappelé les principaux objectifs. Nous avons par la suite présenté le formulaire de consentement, lequel

avait préalablement été transmis par courriel, en en effectuant la lecture et avons expliqué le déroulement de l'entretien.

### *3.3.1.2. Milieu organisationnel*

La cueillette de donnée effectuée dans le milieu organisationnel implique d'une part à présenter les sujets rencontrés et d'autre part, à présenter le milieu.

Le recrutement des sujets appelle à prime abord une clarification quant aux critères de sélection. Nous avons préalablement déterminé que les sujets auprès desquels nous effectuerions une collecte de données seraient des « acteurs-clés » de l'organisation. Ceux-ci devaient d'une part, être identifiés par le CLPQS comme étant les personnes les mieux en mesure de soutenir ses efforts au sein de l'organisation et devaient, d'autre part, occuper des mandats particuliers en lien avec la qualité ou prendre part activement dans les orientations du CSSS.

À cet effet, nous avons demandé à chacun des CLPQS rencontré de nommer les acteurs-clés de leur organisation, notamment ceux ayant un lien avec l'exercice de leur fonction. Suite à l'acceptation d'un CLPQS que nous procédions à une exploration organisationnelle dans son milieu, cette personne a transmis notre demande<sup>30</sup> à divers acteurs-clés de son organisation qui nous ont par la suite contacté afin de manifester leur intérêt à participer à la recherche. Il a ainsi été possible de recruter six sujets afin d'effectuer une exploration organisationnelle sous forme d'entretiens individuels.

Au cours des mois de novembre 2007 à janvier 2008, les entretiens ont été réalisés auprès de six acteurs-clés<sup>31</sup> au moyen d'un devis différent de celui utilisé auprès des CLPQS, mais dont

---

<sup>30</sup> Cette demande comprenait également une description du projet de recherche (appendice J) ainsi qu'un formulaire de consentement (appendice H.2).

<sup>31</sup> Le nombre de sujets rencontrés correspond au nombre de personnes qui ont signifié un intérêt à participer à la recherche; ce nombre nous apparaissant suffisant compte tenu des contraintes de temps associé à la retranscription des entretiens qui ont été au nombre de 15 pour cette recherche.



les thèmes sont récurrents. Les entretiens ont été d'une durée moyenne d'une heure. Sur les six acteurs-clés rencontrés, quatre d'entre eux avaient une connaissance particulièrement approfondie de la fonction de CLPQS. Les deux autres personnes avaient également une bonne connaissance de la fonction et avaient récemment eu une expérience positive de collaboration avec le CLPQS. Toutefois, dans un souci de ne pas identifier les acteurs qui ont acceptés de participer à cette recherche, nous élaborerons peu sur les caractéristiques de ces derniers, ceux-ci étant principalement des cadres supérieurs de l'organisation, mais également une personne membre du conseil d'administration et une autre étant reliée à la direction générale. Il est par ailleurs à noter qu'aucun cadre intermédiaire n'a été rencontré, ceux-ci n'ayant pas été identifiés comme des acteurs-clés par le CLPQS. Le tableau qui suit permet toutefois de situer le genre des sujets.

Tableau 3.3  
Caractéristiques des acteurs-clés rencontrés

A1	Femme	Cadre supérieur
A2	Homme	Conseil d'administration
A3	Homme	Direction générale
A4	Femme	Cadre supérieur
A5	Femme	Cadre supérieur
A6	Femme	Cadre supérieur

Le choix de l'organisation a d'une part été effectué par l'acceptation d'un CLPQS à l'effet que nous procédions à une cueillette de données plus approfondie dans son milieu et d'autre part, par l'accès géographique facilité que nous en avons. En effet, le nombre de déplacements à effectuer nous a amené à opter pour un CSSS situé dans un périmètre rapproché de notre lieu de résidence. Bien que nous n'ayons eu aucun contact antérieur avec le CLPQS en poste dans l'organisation, des contacts positifs avec une personne ayant occupé la fonction de CLPQS dans le passé nous avait permis de développer une connaissance informelle de cette organisation.

Ce CSSS est situé à proximité d'un grand centre urbain. Née de la fusion de plusieurs CHSLD, de deux CLSC et d'un hôpital, cette organisation est parmi les 10 plus grands CSSS de la province. Elle compte plus de 3 000 employés et 300 médecins et son budget annuel avoisine les 200 millions. La population qu'elle dessert est issue d'un peu plus de 20 municipalités et est estimée à plus de 150 000 personnes.

Tout comme pour les CLPQS, les acteurs-clés avaient préalablement reçu une description du projet de recherche ainsi qu'un formulaire de consentement. Après un bref rappel des objectifs de la recherche, nous avons effectué la lecture du formulaire de consentement puis expliqué le déroulement de l'entretien, lequel était enregistré en format audio. Les personnes rencontrées se sont montrées fort intéressées à la fois par la teneur de la recherche, et à la fois par le rôle joué par le CLPQS dans leur organisation.

#### *3.3.1.3. Groupe de validation*

Nous avons prévu rencontrer un groupe de CLPQS après avoir complété la cueillette de donnée dans sa globalité. Or, des contraintes d'accès au terrain pour l'exploration organisationnelle nous ont amenée à rencontrer un groupe de commissaires avant que nous ayons complété la collecte de données auprès des acteurs-clés. Après un contact avec la responsable du groupe, cette rencontre<sup>32</sup> a eu lieu en février 2008 et a été axée sur la présentation de résultats sommaires issus des entretiens avec les CLPQS au moyen d'une présentation *Powerpoint* préalablement élaborée. Après avoir présenté une synthèse des résultats pour chacun des thèmes abordés lors des entretiens initiaux, la parole était donnée aux commissaires.

Les échanges entre les personnes présentes ont permis de valider certains résultats, d'apporter des nuances et de préciser d'autres enjeux auxquels sont confrontés des commissaires

---

<sup>32</sup> Il est par ailleurs à noter que notre directrice de recherche, Chantal Arousseau, était présente lors de la rencontre.

n'oeuvrant pas dans un CSSS. Les informations recueillies au cours de cette rencontre ont par ailleurs pu être enrichies des observations et commentaires de notre directrice de recherche.

Six commissaires étaient présents à la rencontre, malgré que nous avons été informée qu'une dizaine de personnes avaient confirmé leur présence auprès de la responsable du groupe. De plus, trois personnes présentes à la rencontre avaient déjà participé aux entretiens initiaux. D'emblée, nous avons fait mention au groupe que les personnes ayant participé à la recherche n'avaient pas à être identifiées et que les personnes qui souhaitaient apporter des commentaires complémentaires ou même contradictoires à leurs propos antérieurs pouvaient le faire et qu'il appartiendrait alors à la chercheuse d'en tenir compte dans l'analyse des résultats.

#### *3.3.1.4. Constats et limites du terrain*

Tel que mentionné précédemment, les CLPQS oeuvrant dans un CSSS représentent une population restreinte. Bien que nous disposions d'une facilité de contact avec certains CLPQS, leur importante charge de travail limite leur temps disponible à participer à cette recherche, ce qui a par ailleurs influencé les stratégies de cueillette de données. Nous avons ainsi privilégié de courtes rencontres (1h30). En ce sens, la « sensibilité » des informations à recueillir représente une certaine difficulté qui repose sur la capacité de la chercheuse à créer un climat de confiance avec les sujets et à amener ces derniers à s'investir dans l'entretien. À cet égard, notre bilan des entretiens effectués nous amène à questionner la stratégie utilisée. La difficulté à créer un climat de confiance et à susciter des échanges laissant davantage transparaître la complexité de la réalité, l'arrière-scène du travail des CLPQS et leur individualité à l'intérieur d'un rôle prescrit nous laisse croire qu'un nombre moins élevé d'entretiens, mais s'échelonnant sur une plus grande durée (ex. : 3 heures) aurait été davantage approprié.

Par ailleurs, le défi méthodologique posé par des entretiens auprès d'individus dont une fonction est la représentation d'une entité abstraite supérieure (l'organisation, le gouvernement, la loi) a été sous-estimé dans la mesure où tout éloignement basé sur les valeurs ou les besoins s'apparente à une certaine remise en question de la légitimité de ces derniers à rester en poste.

Les entretiens se sont déroulés en utilisant le devis d'entretien présenté dans une section précédente. Bien que les résultats qui en sont issus seront présentés dans le chapitre suivant, nous souhaitons ici faire quelques constats a posteriori sur les entretiens réalisés. Dans l'ensemble, il fût difficile de faire sortir les CLPQS d'un discours très formel, axé sur l'aspect prescrit de leur fonction. Nous constatons toutefois que des liens positifs établis antérieurement avec quelques CLQPS nous ont permis des échanges davantage en profondeur sur des difficultés qu'ils rencontraient. En accord avec notre conception de la communication, nous devons constater que la relation, cette fois entre la chercheuse et les sujets, agit directement sur la qualité de l'information échangée.

De plus, certaines questions se sont avérées difficiles à répondre ou ont suscitées une forme de malaise. À cet égard, la question portant sur l'illustration ou la métaphorisation du rôle de CLPQS dans l'organisation a suscité très peu de réponses spontanées. Par ailleurs, nous avons perçu une grande prudence de la part des CLPQS lorsque nous leur avons adressé des questions sur les différents réseaux sociaux dans lesquels ils s'inséraient. La question de l'engagement et du suivi en regard des recommandations issues des plaintes a été comprise de différentes façons par les sujets ou, du moins, a été associée à des univers référentiels pour le moins divergents rendant difficile le traitement des données. Finalement, quand nous avons questionné les CLPQS sur leur conception de l'arrimage entre plainte et qualité, nous avons perçu une certaine difficulté à articuler clairement un lien entre ces deux volets.

En ce qui a trait aux entretiens avec les acteurs-clés, nous appréhendions une difficulté à créer un lien de confiance avec ces derniers, notamment en tenant compte que ceux-ci occupent un statut hiérarchique élevé dans l'organisation. Or, une relation de confiance a facilement été établie avec ces sujets. Nous attribuons notamment ce constat à deux éléments : 1- l'objectif principal de la recherche n'était centré spécifiquement sur leur rôle et leurs actions; 2 -leur relation avec le CLPQS était très positive et ceux-ci souhaitaient témoigner leur satisfaction à son égard. Ce second élément nous amène toutefois à tenir compte des biais favorables à l'endroit du CLPQS lors de l'analyse des résultats.

Quant au groupe de validation, nous avons déjà exprimé notre réserve quant au nombre restreint de participants à cette rencontre et au fait que la moitié d'entre eux avait déjà participé aux entretiens initiaux.

### 3.3.2. Aspects éthiques

Cette recherche impliquant la collecte de données auprès de sujets, notre démarche est inspirée de l'Énoncé de politique des trois Conseils (CRSH, CRSNG et IRSC) dans le but de répondre à des normes établies en matière d'éthique. Bien que les considérations éthiques peuvent se poser sous divers angles, nous avons considéré celui de l'intégrité humaine visant à évaluer les avantages des sujets à participer à la recherche par rapport aux risques encourus. « [...] le jugement éthique repose sur l'équilibre des conséquences du processus de recherche pour les sujets humains quant aux bénéfices et aux risques pour les sujets. L'intégrité humaine est le concept central dans l'évaluation des risques » (Harrison, 2000, p. 39).

Une démarche a été effectuée auprès du Comité institutionnel d'éthique de l'UQÀM afin d'obtenir un certificat de conformité. Cette démarche nous a également amenée à suivre une formation en ligne portant sur l'Énoncé de politique des trois Conseils. Par ailleurs, un autre certificat de conformité éthique a été obtenu auprès de la Direction de la santé publique d'une région dans laquelle s'est déroulée une partie de la cueillette des données.

Compte tenu que la nature des renseignements recueillis comportait très peu de risques pour les participants, nos principales préoccupations éthiques étaient donc liées au consentement des sujets ainsi qu'à la préservation de la confidentialité lors de la publication des résultats.

À cet effet un formulaire de consentement<sup>33</sup> a préalablement été transmis aux participants, lequel a été passé en revue au moment des entretiens. En plus de décrire les buts, les contextes,

---

<sup>33</sup> Voir document en annexe (appendice H.3).

les méthodes et procédures de recherche, ce formulaire traite des risques et des avantages pour les sujets participant à la recherche. Chaque personne a été informée de la possibilité de signifier son refus de participer à l'entrevue, celle-ci faisant l'objet d'un enregistrement audio, et de cesser l'entretien à tout moment. Nous avons assuré aux participants que qu'ils le souhaitent, nous pouvions procéder à la destruction des données les concernant avant la publication du mémoire. Ces derniers ont également été avisés que le matériel recueilli dans le cadre de cette recherche sera détruit deux ans après l'acceptation du mémoire de maîtrise.

Une attention particulière a également été portée afin de préserver la confidentialité et l'anonymat des participants. Pour ce faire, aucune donnée nominative n'a été retranscrite et ne figurera dans la présentation des résultats. Chaque participant a été identifié par un code le distinguant. Des codes débutant par la lettre «C» ont été attribués aux CLPQS rencontrés alors que commençant par la lettre «A» correspondent aux acteurs stratégiques rencontrés dans un CSSS.

En ce qui a trait à l'accès aux données, seule la personne ayant réalisé les entretiens, en l'occurrence l'étudiante-chercheuse, et sa directrice de recherche peuvent y avoir accès. Compte tenu de l'absence d'organisme subventionnaire à cette recherche, l'accès aux données en demeure grandement restreint

#### 3.4. TRANSCRIPTION, RÉDUCTION ET ANALYSE DES DONNÉES

Nous situons ici trois stades du processus d'analyse, soit (1) un travail de transcription des entretiens réalisés sous forme de verbatim; (2) un travail de transposition qui consiste à annoter, commenter et catégoriser les verbatims; (3) un travail de reconstitution articulé et argumenté autour des principales catégories d'analyse, avenues de compréhensions et pistes d'interprétation (Paillé et Mucchielli, 2003) qui nous ont permis d'en arriver à une présentation des résultats. Cette quatrième section du chapitre vise à détailler les différentes étapes ayant suivi la cueillette de données.

#### 3.4.1. Transcription des données

Les enregistrements audio des entretiens effectués auprès des CLPQS et des acteurs-clés, ont été écoutés et retranscrits par la chercheuse. La laborieuse étape de retranscription des entretiens en verbatim contribue à alimenter et orienter, le véritable travail d'analyse. Une grande attention a été portée aux retranscriptions des propos des sujets et un travail de mise en forme<sup>34</sup> a été effectué de façon à rendre ceux-ci les plus fluides possibles tout en conservant l'expression initiale des sujets. Autant que possible, nous avons également tenu compte des expressions non verbales, lesquelles tendent à donner un sens aux déclarations des sujets. « Certains auteurs recommandent de tenir compte des expression non verbales (rires, soupirs, etc.). Ces expressions donnent souvent un sens particulier aux diverses déclarations des sujets » (Boutin, 2006, p. 134). L'extrait qui suit illustre l'annotation d'une expression non verbale exprimée par un CLPQS. « J'ai beaucoup de demande de gens souffrant de santé mentale (sourir). Alors ça c'est difficile ».

#### 3.4.2. Réduction et analyse des données

Les verbatims en main, nous avons procédé à une lecture attentive visant à souligner les extraits les plus significatifs. « La première étape dans le processus de réduction consiste à bien lire le texte, à s'en imprégner en quelque sorte et à en souligner les passages les plus intéressants ou les plus porteurs d'idées » (Boutin, 2006, p. 135). Le travail d'analyse qualitative passe par une certaine forme de thématisation, à savoir l'identification d'un certain nombre de thèmes représentatifs du corpus en lien avec la problématique et les concepts retenus comme cadre d'analyse. Ainsi, le travail d'analyse thématique consiste à effectuer un repérage, des regroupements et éventuellement, un examen plus approfondi des thèmes retenus

---

<sup>34</sup> Par mise en forme des verbatims nous entendons ici une épuration de certains termes employés verbalement (ex. : pis, tsé, là, etc) utilisés, mais n'apportant pas de valeur ajoutée à l'écrit pour la présente analyse.

(Paillé et Mucchielli, 2003). Bien qu'un travail intellectuel sous-tende le repérage des différents thèmes émergents des verbatims, ce travail a pu être facilité grâce au logiciel *Sémato*<sup>35</sup>. Celui-ci a permis de mettre en évidence certains thèmes et de sélectionner certains extraits significatifs.

Outre ce traitement des données par thèmes, la question du contexte prend également une place non négligeable afin de donner du sens aux données et d'établir des liens entre les thèmes.

« L'analyse qualitative par contextualisation consiste à faire resurgir le sens d'un élément et notamment d'un texte, ou d'un élément d'un corpus. en lui posant des questions après l'avoir mis en rapport avec différents contextes constitutifs de différents environnements dans lesquels il s'insère » (Paillé et Mucchielli, 2003, p. 79).

Cette mise en contexte des données s'avère par ailleurs essentielle à notre analyse compte tenu de notre conception même de la problématique et du cadre d'analyse, à savoir que différents contextes (temporels, environnementaux, culturels, normatifs) interfèrent dans l'exercice de la fonction de CLPQS, lesquels doivent être considérés dans le cadre du traitement des données.

Par ailleurs, le travail d'analyse des données se veut une démarche intellectuelle axée sur la quête de sens et la mise en relation des éléments significatifs sélectionnés.

« Le sens naît toujours d'une confrontation d'un phénomène remarqué à des éléments dits «contextuels» dans lesquels ils prend place. Aucun phénomène ne peut exister «en lui-même», dans le vide environnemental. [...] Un processus de contextualisation est un travail de mise en relation d'un phénomène avec des éléments sélectionnés de son environnement global » (Paillé et Mucchielli, 2003, p. 11).

Bien que la littérature propose plusieurs façons de fonctionner, recourir à des profils pour chacun des participants, indiquer des passages qui concernent un individu donné, nous avons privilégié de regrouper les passages sélectionnés en catégories pour ensuite s'attarder aux liens qui existent entre elles (Boutin, 2006).

---

<sup>35</sup> Le logiciel *Sémato* a été utilisé dans sa version de 2008.



Au cours de cette démarche de traitement et d'analyse des données, la phase de transposition-réarrangement constitue une étape charnière où l'analyse commence progressivement à prendre forme en condensant les verbatims en quelques expressions plus significatives par rapport à des thèmes, lesquels réfèrent aux concepts principaux. Cette étape impliquant un travail constant de déconstruction/reconstruction, décontextualisation/recontextualisation (Tesch, 1990) nous amène progressivement à une mise en valeur des données qui fera l'objet du prochain chapitre.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre sera consacré à la présentation des résultats où les propos des personnes rencontrées sont rapportés. Nous proposons une présentation des résultats qui permette la mise en commun des propos recueillis auprès des CLPQS et des acteurs-clés en reprenant les thèmes abordés lors des entretiens<sup>36</sup>. Nous présenterons les résultats relatifs à l'entrée en poste des CLPQS, suivi de l'organisation de leur travail, de la présentation et de la conception du rôle, des réseaux sociaux et des relations interpersonnelles, de la conception du pouvoir et du style général de communication. Le chapitre se terminera sur les propos recueillis dans le milieu organisationnel quant aux possibilités d'optimisation de la fonction au sein de l'organisation et de la contribution des acteurs-clés à cet égard.

Tel que mentionné dans le chapitre portant sur la méthodologie de recherche, un code a été attribué afin de distinguer les propos tenus par les sujets tout en maintenant l'anonymat des personnes ayant accepté de participer aux entrevues. Le code attribué aux CLPQS débute par la lettre « C » alors que pour les acteurs-clés, il débute par la lettre « A ».

#### 4.1. ENTRÉE EN POSTE

Nous avons demandé aux CLPQS de nous parler de leur entrée en fonction. Il importe de préciser que l'automne 2006 correspond aux délais maximaux prescrits par le ministère relativement à l'entrée en fonction des CLPQS suite aux modifications apportées à la LSSSS en 2005. Au moment des entretiens, en octobre 2007, soit un an après la date maximale de nomination des CLPQS, six d'entre eux cumulaient au moins deux années d'expérience dans une fonction de CLPQS alors que les trois autres cumulaient une année d'expérience dans une

---

<sup>36</sup> Le devis d'entretien pour les CLPQS ainsi que celui pour les acteurs-clés figurent en annexe (appendice F et G).

telle fonction. Par ailleurs, quatre des CLPQS rencontrés oeuvraient dans l'organisation depuis moins de deux ans alors que les cinq autres travaillaient au sein de l'organisation depuis une durée allant de deux à 20 ans.

Dans le but d'introduire quelques éléments contextuels, rappelons brièvement que la création des CSSS qui a donné lieu à la fusion d'établissements, dans plusieurs cas, de trois missions différentes (CH, CLSC, CHSLD). Ont suivis les modifications à la loi 83 de la LSSSS, apportant des transformations à la fonction de CLPQS. Les changements occasionnés par ces éléments à la fois structurels, culturels et légaux ont été abordés positivement par certains CLPQS lorsqu'il leur a été demandé de nous faire part de leur entrée en poste au sein des organisations.

« Beaucoup de sang nouveau avait été amené dans l'organisation donc une nouvelle culture organisationnelle ». (C1)

« Je suis entré dans un vent de changements au niveau de l'organisation, aussi dans tout ce qui est nouvelle mentalité au niveau de l'amélioration de la qualité des services ». (C6)

Dans plusieurs cas (C1, C2, C4, C6, C9), l'arrivée en poste des CLPQS a été précédée d'une entrevue d'embauche impliquant tantôt l'une et l'autre des parties suivantes : conseil d'administration, direction générale et ressources humaines. Certains CLPQS ont fait part de l'importance de ce moment ayant précédé leur entrée en fonction pour échanger sur la vision prônée par l'organisation quant au rôle du CLPQS.

« Parce que j'ai vu qu'ils comprenaient et qu'ils respectaient les nouveaux amendements législatifs sur la fonction du commissaire, c'est pour cette raison là principalement, aussi la chimie avec l'équipe, c'est principalement pour cette raison là que j'ai accepté de prendre la fonction ». (C9)

Le contexte d'entrée en fonction présente toutefois des différences pour les CLPQS. Alors que certains d'entre eux occupaient un poste cadre au sein de l'organisation depuis plusieurs années

(C3, C4, C8), certains occupaient des fonctions diverses dans un autre établissement du réseau alors que d'autres oeuvraient dans des organisations externes au réseau, mais connexes.

En ce qui concerne les individus oeuvrant déjà au sein d'une organisation, la création des CSSS a donné lieu à plusieurs changements relatifs aux postes. Les personnes s'étant vues confier la fonction de CLPQS ont mentionné des réactions parfois négatives de la part de leurs collègues à cet effet. Les réactions tendent à illustrer une certaine conception associée aux plaintes dans le milieu de la santé.

« Il y avait une vision de cette fonction là, qui n'était pas une vision tout à fait positive. Selon moi c'est l'explication que je donne quand les gens disent: ahhh tu es aux plaintes. [...] Il y a des gens qui ont vu ça comme une démotivation. [...] Quand je regarde ça après coup, c'est que les gens qui étaient aux plaintes étaient vus comme des techniciens et souvent on plaçait des gens, tablette comme on disait, pour lesquels la job ne fonctionnait plus alors on les plaçait là ». (C8)

Avant les amendements législatifs de 2005, les individus qui occupaient une fonction au niveau des plaintes cumulaient souvent plusieurs fonctions. Par ailleurs, avant la création des CSSS, une personne différente pouvait assumer le traitement des plaintes dans chaque établissement<sup>37</sup>. Or, l'exclusivité de fonction des commissaires commandée par les changements à la Loi 83 a parfois eu comme conséquence de réduire le nombre de personnes dont la fonction était dédiée aux plaintes dans les organisations et de tendre vers une uniformisation des façons de faire.

« Il y avait à peu près quatre ou cinq personnes qui assumaient la fonction. Chacun à sa façon, par-dessus le reste. [...] chacun avait un peu sa façon de procéder parce que c'est certain que la personne qui assumait la fonction donnait sa couleur bien personnelle à la fonction. Il a fallu ramasser tout ça, réajuster tout ça, donner beaucoup d'information à tout le monde ». (C9)

---

<sup>37</sup> Il est à noter que suite à la création des CSSS, la terminologie « établissement » désigne l'ensemble des installations physiques qui sont reliées au CSSS alors qu'auparavant, chaque lieu physique était appelé « établissement ».

Pour certains commissaires, la première année en fonction semble avoir constitué une période axée sur la structuration reliée au nouveau poste de CLPQS, à développer des liens avec différents acteurs, ainsi qu'à promouvoir leur rôle.

La question de l'espace physique alloué au bureau du CLPQS et son emplacement dans l'organisation a également été abordée. Bien que dans la majorité des cas, les CLPQS ont fait part que leur bureau était à proximité de la direction générale, certaines réserves ont été mentionnées.

« Je pense que c'est correct d'avoir comme on dit, le principe de bonne distance avec la direction générale parce qu'il faut qu'elle soit physique également sinon les gens ont l'impression qu'on travaille dans la même équipe. [...] J'ai préféré garder ce bureau-là parce qu'il est en retrait, parce que n'importe qui peut venir ici sans nécessairement se faire voir et des fois c'est délicat. Quand j'ai des médecins qui viennent déposer une plainte contre un confrère médecin, je ne veux pas que cela se fasse au milieu de la place publique ». (C5)

La question des ressources (humaines, matérielles, informationnelles) a été abordée par plusieurs (C1, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9) des CLPQS. Ainsi, des besoins en terme d'allocation de ressources ont fréquemment été mentionnés bien que des différences importantes soient présentes d'une organisation à l'autre.

« Moi, j'aurais besoin d'un commissaire local adjoint, rapidement à part de ça ». (C5)

« Il comprenait que si la fonction est stratégique, elle doit porter une transformation, que je ne peux pas y arriver toute seule et tout de suite il [DG] m'a donné une adjointe ». (C8)

Bien que dans le contexte qui précédait les modifications à la fonction de CLPQS, le DG était bien souvent le lien hiérarchique direct avec le CLPQS, ce dernier extrait vient préciser l'importance du rôle du DG dans l'allocation de ressource en plus d'être questionnant quant à l'indépendance.

Au moment de leur arrivée dans l'organisation, les CLPQS ont été en contact avec diverses personnes ayant contribué à leur intégration. Dans quelques cas, ces personnes étaient directement en lien avec la direction qualité de l'établissement (C1, C2, C7).

« La directrice de la qualité, je dirais la première journée, a comme fait la journée avec moi un peu pour me présenter les gens ». (C1)

« Je dois dire que ce qui a facilité les contacts, c'est qu'à l'origine, au niveau de l'organigramme, on avait mis, bon que je relève du CA, mais on avait mis une ligne hachurée qui me reliait à la direction de la qualité pour que je puisse être insérée ». (C7)

En résumé, l'entrée en fonction a constitué une question d'entrée en matière lors des entretiens avec les CLPQS. Cette question visait à recueillir des informations sur le contexte de leur entrée en poste, lequel varie sensiblement d'un commissaire à l'autre (connaissance de l'organisation et des personnes qui y oeuvrent; relations interpersonnelles antérieures). Ainsi, le contexte général associé aux changements à la loi 83 modifiant la fonction de CLPQS constitue un premier contexte qui s'applique à tous les CLPQS rencontrés.

#### 4.2. ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans un second temps, nous avons demandé aux CLPQS de nous parler de leurs tâches, de leur travail au quotidien et de la manière dont ils présentaient celui-ci à d'autres acteurs internes et externes. Nous présentons donc ici une synthèse des éléments que nous avons regroupés dans un thème entourant l'organisation du travail. Pour l'ensemble des commissaires, leur première année en fonction a été marquée par plusieurs rencontres ayant notamment contribué à préciser la structuration de leur travail.

« Aller rencontrer tous les directeurs, d'abord, dans mes premières démarches, pour convenir avec eux de la façon dont j'avais l'intention de traiter les plaintes. Convenir avec eux de leurs attentes par rapport à ça. [...] Je me suis organisée aussi pour que sur le plan de l'environnement, des alliés, des personnes un peu cible, eux aussi, de me

faire connaître, qu'ils sachent qui je suis, comment je vais fonctionner, c'est quoi leurs attentes, s'ils en ont par rapport à moi ». (C1)

Ce commentaire traduit une préoccupation de visibilité de la fonction auprès d'acteurs clés de l'organisation, mais également d'ajustement de rôle par rapport à ces derniers dans un esprit d'amorce d'un processus de collaboration.

#### 4.2.1. Tâches et fonctionnement

Pour l'ensemble des CLPQS, la réception et le traitement des plaintes ainsi que les différentes étapes afférentes constituent le volet principal de leur fonction. Bien que ces étapes semblent correspondre à un certain fonctionnement commun pour les CLPQS, la façon dont il s'effectue présente des variations. Notamment, certains rencontrent les employés dans le cadre de leur enquête alors que d'autres non. Le contact avec l'utilisateur semble toutefois être une constante chez l'ensemble des commissaires.

« Quand je reçois une plainte, après avoir entendu l'utilisateur bien sûr, la première chose c'est que je rencontre toujours le chef de service qui est impliqué au premier niveau ». (C1)

« J'ouvre plus de 1300 dossiers par année. C'est impossible pour moi de tout faire, mais quand je reçois les notes du chef, je prends toujours la peine de parler au client. [...] C'est important pour moi de savoir ce que le client pense parce que des fois il faut qu'on ajuste nos écrits puis je fais une revue systématique des dossiers médicaux ». (C5)

Ces différentes façons de faire sont ici tributaires du volume de demandes auxquelles le CLPQS doit faire face et les ressources dont il dispose pour ce faire, mais également de sa conception du processus.

Les CLPQS nous ont fait part de certaines actions entreprises ou complétées depuis leur entrée en fonction, notamment dans le but de faire connaître leur rôle et, dans certains cas, de clarifier certains aspects reliés à leur fonctionnement. Tel que l'illustre le commentaire qui suit, un lien

étroit peut être établi entre les modalités de fonctionnement, la conception du rôle combinée à la compréhension du rôle par les autres acteurs.

« J'ai fait un document qui parlait de la procédure de plainte donc la procédure légale, mais aussi mon fonctionnement parce que ce que je réalisais avec certaines directions, il me disaient franchement comment ça se fait que tu as appelé une employée ». (C7)

Des modes de fonctionnement propres à chacun et chacune des CLPQS rencontrés ont ainsi été mentionnés. Malgré tout, les CLPQS tiennent généralement un discours axé sur la responsabilisation des acteurs de l'organisation vis-à-vis de la gestion des insatisfactions.

« C'est une recommandation que j'ai faite, générale, de demander aux directions de prendre en charge la gestion de leurs insatisfactions ». (C3)

« Vous gérez tout ce que vous pouvez gérer, ça arrivera bien assez vite chez nous. En autant que vous leur remettez l'information et qu'ils le savent qu'ils peuvent me contacter n'importe quand. S'ils sont à l'aise avec le traitement de leur insatisfaction chez vous c'est l'idéal ». (C9)

En regard du traitement des plaintes, une tendance semble se dégager chez les CLPQS quant à l'importance de considérer les plaintes d'une façon globale afin d'obtenir un impact plus grand sur l'amélioration de la qualité des services.

« On analyse pour essayer de vraiment trouver comment on peut bonifier le service ». (C1)

« Quand on ouvrait un dossier de plainte, on le traitait pour monsieur X qui venait de se plaindre. On le regardait pas de façon plus large, chose qu'on tend à faire maintenant ». (C9)

Ces extraits témoignent de la volonté des CLPQS à effectuer une analyse en profondeur des plaintes qu'ils reçoivent et à dégager des éléments systémiques. Bien qu'ici des enjeux de ressources soient parfois en cause, la complexité d'analyse globale est ressortie des entrevues.



Les CLPQS ont par ailleurs fait part des démarches effectuées visant à établir des contacts dans l'organisation qui agiraient comme facilitateurs au travail. Ces façons de faire présentent une importante composante communicationnelle et relationnelle.

« Chaque directeur a été rencontré pour regarder de façon particulière comment on pouvait travailler ensemble. Après ça, j'ai profité de cette rencontre là pour demander aux directeurs que dans leur prochaine rencontre d'équipe ils m'invitent pour que je puisse rencontrer leurs cadres ». (C9)

« Là je suis en train de rencontrer ces gens là pour que eux connaissent la fonction de commissaire et qu'ils apprennent aussi qu'eux aussi ils ont la responsabilité du service à la clientèle, parce que de toute façon je leur retourne. [...] On a des rencontres pour les nouveaux gestionnaires aussi. Maintenant, j'ai demandé de faire partie des groupes qui présentent ». (C4)

Le fait de rencontrer les cadres et les gestionnaires, d'expliquer le rôle du CLPQS et la manière dont il travaille a clairement été identifié comme ayant eu un impact positif en regard de l'exercice de leur fonction.

« Juste le fait d'avoir convenu avec tous ces gens là, expliqué mon rôle, puis j'ai rencontré beaucoup de comités de gestion des directions. [...] Alors je leur ai expliqué ce que je faisais, comment je le faisais puis notre fonctionnement. Ça a enlevé beaucoup de, comment je pourrais dire ça, d'inquiétudes ». (C1)

Outre le traitement des plaintes et les différentes tâches afférentes, des CLPQS nous ont parlé d'autres aspects de leur travail, notamment la prévention, l'information et la formation donnée auprès de différents acteurs de l'organisation, mais également auprès des usagers.

« Je travaille beaucoup sur la prévention parce que souvent une plainte va refléter, soit l'ensemble des autres usagers ou quelques autres usagers qui ont la même situation ». (C2)

« J'ai fait beaucoup de formation au niveau du rôle des comités, des fonctions du comité ». (C7)

« Souvent c'est de l'information qu'on va donner. Y'a beaucoup d'information qu'on peut donner, et ça c'est important, et ça règle la plainte. Les gens sont satisfaits ». (C4)

L'assistance auprès des usagers en vue de porter plainte occupe également une place prépondérante dans leur travail au quotidien. Bien que la nécessité d'investir du temps dans cet aspect de leur travail ait fait consensus, des préoccupations ont été soulevées quant à la reconnaissance associée à ce volet du travail des CLPQS, notamment parce qu'il était à ce moment peu quantifiable à partir du système d'information clientèle utilisé par les CLPQS.

« L'autre grande partie de mon quotidien, c'est les demandes d'assistance. Il y a du monde qui viennent ici qui me disent: moi je veux pas porter plainte sauf que je sais plus à qui je peux m'adresser. Ça fait qu'ils viennent ici puis on essaie de les aider ». (C5)

Relativement à la manière dont les commissaires font connaître leur rôle et présentent leur travail, le cadre prévu dans la LSSS constitue une référence de premier plan. Des CLPQS (C1, C4, C6, C9) ont par ailleurs mentionné avoir travaillé en collaboration avec les services des communications dans le but d'établir un plan de communication et de développer divers outils destinés à faire connaître leur rôle en plus de contribuer à modifier la perception des gens.

#### 4.2.2. Liens de collaboration

En ce qui a trait aux façons de faire des CLPQS, la notion de collaboration avec les différents acteurs organisationnels a été prédominante. Ces liens s'avèrent une composante essentielle du travail du CLPQS dans la mesure où ils assurent l'implication des acteurs organisationnels.

« En terme de façon de travailler, je peux faire des recommandations mais si je suis capable d'avoir un engagement, de faire un changement, moi j'aime mieux ça; où une application de mesures correctives tout de suite. Donc si je peux faire à une alliance qui répond à ce que l'utilisateur veut, puis à ce que j'ai vu comme problème, j'aime mieux ça autour d'un engagement ». (C1)

« Souvent, les décisions, les recommandations, c'est avec eux qu'on les trouve aussi. Le fait qu'ils participent, ça va mieux. C'est déjà arrivé, mais c'est rare que j'ai eu à remonter à un directeur, autre que pour des mesures disciplinaires qui est prévu selon la loi ». (C4)

Un commentaire a également été recueilli en lien avec la notion d'indépendance du CLPQS qui doit toutefois s'exercer dans un contexte de la collaboration.

« Cette indépendance là, le fait d'être tout seul comme ça dans l'organisation, si tu ne joins pas ça avec une collaboration de l'ensemble des gens, de vraiment tout le monde, tu ne peux pas l'exercer de façon adéquate. Aussi indépendant que moi je peux être comme commissaire, j'ai autant besoin de la collaboration de tout le monde pour faire un bon travail ». (C6)

Ce dernier extrait traduit la nécessité, pour les CLPS, de parvenir à développer des liens de collaboration à l'intérieur de l'organisation afin d'assurer un exercice adéquat de la fonction tout en maintenant une relation d'indépendance. Cette indépendance devient toutefois plus nuancée dans la mesure où la collaboration constitue une condition essentielle à l'exercice.

#### 4.2.3. Leviers utilisés par les CLPQS

Afin d'exercer leur fonction de CLPQS, les personnes rencontrées nous ont fait part de façons de faire visant essentiellement à faciliter, voire optimiser leur travail ou tout simplement, à réduire les résistances rencontrées. Ces leviers d'actions sont principalement en lien avec l'amélioration de la qualité des services, des outils de communication, l'implication d'acteurs internes, une importance accordée au processus ainsi que le recours à des acteurs externes.

« Je leur fais toujours miroiter, d'abord, amélioration des soins et services. [...] je m'arrange toujours pour que la formulation soit large, jamais opérationnelle, puis que ça donne un coup de main au chef d'unité ». (C5)

« Souvent les mots magiques que j'utilise c'est: si on avait à *rewinder*, à reculer pour faire mieux, qu'est-ce que tu changerais, qu'est-ce que tu ferais pour améliorer, pour éviter de faire ce qui s'est passé et les gens m'apportent la solution ». (C8)

Tel que mentionné précédemment, certains ont identifié le plan de communication comme un outil visant à accroître la compréhension de leur rôle chez les autres acteurs et ainsi faciliter leur travail. Les liens de collaboration constituent également une préoccupation d'importance pour les CLPQS.

« J'ai jamais écrit une recommandation qui n'a pas été dite de l'interne à date. Alors je dirais, si j'ai une habileté, c'est d'avoir amené le problème de la bonne manière et qu'eux autres aussi ils ont l'intelligence de voir le problème de la bonne manière ». (C3)

De plus, l'importance du processus et des relations avec les autres a été abordée.

« On le sait que les processus c'est important. [...] Moi là-dessus j'ai mis et je mets beaucoup de temps et je suis convaincue que le processus est garant du résultat de l'application de la mesure. Pour moi ça a toute son importance ». (C8)

« Il y a des liens à établir avec les autres directions qui ont des mandats plus pointus de l'amélioration de la qualité [...] Donc la commissaire a ces liens là à établir, chose qu'on ne faisait peut-être pas assez avant parce qu'on se centrait sur les plaintes beaucoup ». (C9)

D'autres façons de faire ont également été mentionnées, soit le recours à des acteurs externes ainsi que la question de l'image publique associée aux recommandations non suivies par l'établissement.

« C'est sûr que je suis très conciliante, mais s'il y avait des choses d'importance primordiale qui n'étaient pas respectées, je vais plus haut. Je vais chercher des partenaires externes. Je fais appel au Protecteur du citoyen comme partenaire, le Ministère de la justice, Curateur public, je vais chercher des gros joueurs pour appuyer ce que j'ai recommandé ». (C2)

« Si l'établissement ne le fait pas je vais écrire dans mon rapport annuel que j'avais telle recommandation, non suivie par l'établissement ou engagée, mais non implantée. [...] le Protecteur du citoyen va avoir la même chose dans son rapport. Eux relèvent de l'Assemblée nationale. Le ministère de la santé a accès à ça ». (C9)

Nous constatons que les CLPQS ont parfois recours à plusieurs moyens, que nous pourrions presque qualifier de « stratégie », qui permettent non seulement de faciliter leur travail, mais dans certains cas, assurent la collaboration des acteurs impliqués dans les diverses étapes du traitement de la plainte ou de l'application de recommandations.

#### 4.2.4. Charge de travail

À l'exception d'un CLPQS (C6), tous nous ont parlé de préoccupations concernant leur charge de travail. Cette charge a été exprimée en terme de quantité de demandes traitées ainsi qu'en terme de charge émotive associée à leur travail.

« De plus en plus, on se fait connaître. [...] J'ai présenté mon rapport annuel cette semaine et on avait une augmentation de 48% de plaintes. [...] J'ai beaucoup de demande de gens souffrant de santé mentale (soupir). Alors ça c'est difficile. [...] Il y a beaucoup de menaces. La population nous appelle. Ça marche pas, je vais appeler J.E; je vais appeler Mongrain. [...] Le nombre de plaintes et de demandes d'assistance fait en sorte qu'il y a des journées, je ne peux que prendre au téléphone et recevoir de courriels. [...] Moi je ne fais pas sept heures par jour. Il est rare que je sors avant 18h, minimum, des fois plus et je suis ici tous les matins à 8h, 8h15 ». (C4)

« Je me casse la tête avec mes cas. Je les amène chez nous, puis la fin de semaine aussi. [...] Ça devient dangereux parce que tu ne peux pas faire de copier-coller sur des réponses. Chaque cas est unique. Il faut prendre le temps de répondre comme il faut. [...] Puis les cas de CHSLD aussi. Ça là, moi ça me tue. Un cas de CHSLD, ça peut me prendre trois jours. Tu rencontres la famille, tu rencontres le chef, tu va voir la madame qui parle pas, tu *recheck* le plancher. Ça prend un temps fou ». (C5)

« C'est un travail qui est très exigeant au niveau humain, tu es toujours face à des problèmes. Souvent tu es dans les émotions des gens, tu dois aller cogner aux portes des directions et leur demander s'il n'y aurait pas moyen de s'améliorer. [...] Tu prends deux semaines, trois semaines de vacances, qui va répondre pendant ton absence. Si tu as la chance d'avoir une secrétaire qui réponds et qui prends les messages, quand tu vas revenir au bout de trois semaines, tu en as pour six mois à t'en remettre ». (C9)

La somme des informations ici présentées témoignent de la préoccupation des CLPQS en ce qui a trait à leur charge de travail. Celle-ci a notamment comme conséquence d'accroître le

nombre d'heures qui y sont consacrées en plus de représenter une charge mentale et émotive importante pour ces derniers. Cette charge de travail doit également être considérée par rapport au délai de 45 jours qu'on les CLPQS pour transmettre une réponse au plaignant, au manque de ressources avec lequel ils doivent composer ainsi qu'une préoccupation de leur part à l'égard des clientèles vulnérables.

#### 4.2.5. Accès à l'information

Un autre volet ayant émergé des entretiens avec les CLPQS concerne la question de l'accès à l'information dans le cadre de l'exercice des fonctions. D'emblée, le cadre légal vient préciser la facilité d'accès aux informations nécessaires pour effectuer son travail.

« La loi me donne accès à tout comme commissaire local. Si j'ai besoin de renseignements, j'ai juste à poser la question, j'ai juste à aller chercher le dossier, j'ai juste à demander qu'on me produise tel rapport, je vais l'avoir l'information ». (C9)

Toutefois, une situation particulière nous a été rapportée, laissant croire que la question d'accès à l'information peut, dans certains cas, représenter un obstacle à l'exercice des fonctions.

« Il y a un problème dans une direction. J'envoie des courriels, personne me répond. Je sollicite des rencontres, personne me répond. [...] J'ai de la difficulté à obtenir de l'information ». (C7)

Bien que, dans l'ensemble, les CLPQS n'aient pas mentionné de difficulté marquée à obtenir l'information nécessaire à l'accomplissement de leur travail, des informations d'une nature davantage stratégique peut également présenter un enjeu dont il importe de tenir compte.

« Je vous dirais que des fois je trouve ça dur un peu. Dans le fond tu es un cadre, mais tu n'as pas toute l'information des cadres. Il faut que j'aille aux réunion de CA pour aller chercher ce que je n'ai pas ». (C1)

Les rencontres avec les acteurs-clés ont par ailleurs permis de mettre en évidence l'importance du rôle du DG dans la circulation d'information auprès du CLPQS afin de faciliter

l'accomplissement du travail de celui-ci. De plus, au travers des échanges avec les acteurs-clés, le rôle du CLPQS en regard de la circulation de l'information a été abordé, notamment dans l'optique de constituer une aide à la prise de décision.

« [...] si elle a des information supplémentaires à donner, elle doit les partager rapidement. [...] il me semble que c'est une aide à la prise de décision. C'est une aide à apporter des correctifs parce que des fois quand tu as le nez dedans et que tu es toujours dans ton dossier tu ne vois plus l'ensemble ». (A3)

#### 4.2.6. Indépendance et neutralité

En abordant l'exercice des fonctions des CLPQS, les notions d'indépendance et de neutralité ont fréquemment été mentionnées par ces derniers. Alors que la question de l'indépendance dans un contexte de collaboration avec les autres acteurs organisationnels a été évoquée précédemment, des commentaires ont toutefois été émis quant à l'ambiguïté qu'ils perçoivent entre leur indépendance et l'intérêt qu'ils portent envers l'organisation.

« Pour moi d'être présente à un comité de direction c'est intéressant pour comprendre les orientations, comprendre où l'établissement s'en va. Oui mais je voyais qu'il y avait une incompatibilité si j'étais là au niveau de mon impartialité, de ma neutralité. Il y avait des biais parce que je considère que je ne peux pas être à la fois juge et partie, faire partie prenante d'une équipe dans ces décisions ». (C8)

Si l'ensemble des CLPQS a insisté sur l'importance qu'ils accordent à la neutralité et à l'impartialité dans l'exercice de leur fonction, ce dernier extrait soulève un enjeu quasi paradoxal, soit celui d'une présence engageante au sein de l'organisation.

« Je suis indépendant, mais pas désintéressé. Je suis très intéressé à ce que l'organisation fonctionne ». (C3)

Ce dernier extrait traduit une préoccupation pour un engagement envers le fonctionnement de l'organisation et dont la nuance avec l'indépendance, prise dans sa globalité, peut sembler relative.

#### 4.2.6.1. Isolement

Afin d'exercer leur fonction dans un grand souci de neutralité et d'impartialité, les CLPQS ont parlé de distance, voir d'isolement. Bien que cet aspect n'avait pas été prévu dans le devis initial d'entrevue, la dimension de l'isolement a été mentionnée par plusieurs CLPQS. Pour certains d'entre eux, cette situation ne semblait pas présenter d'inconvénient alors que d'autres ont fait part de la pénibilité d'être confronté à cette forme de solitude.

« Je me suis volontairement isolé. Là je suis commissaire indépendant, j'ai pas trouvé la manière d'être indépendant et d'aller prendre une bière avec tous les directeurs ». (C3)

« C'est difficile à faire, mais je trouve que ça me sert. Si ça me sert, ça sert la clientèle. Je la garde cette distance là, j'y crois beaucoup à cette distance ». (C9)

« Moi quand j'ai accepté la fonction, la neutralité, l'impartialité, je le savais qu'il y avait ça. Quand je dis ça, c'est qu'il y a des moments où tu te dis ouf, j'aimerais ça des fois en parler avec quelqu'un. [...] Des fois c'est dérangent. Tu dois t'isoler d'une certaine façon ». (C8)

« J'aimerais ça avoir des collègues, qu'on est tous dans le même bain, qu'on fait face à une décision et qu'on réagit ou on prend une décision ensemble et on l'assume. Ça je trouve que c'est un peu difficile. On fait des liens, mais c'est des liens de surveillance ». (C7)

Ainsi, l'importance vouée à la neutralité et à l'impartialité se traduit par une distance que les CLPQS s'imposent. Cette distance va même parfois jusqu'à ne pas participer à certains événements sociaux de l'organisation (ex. : souper de Noël). Ici, la charge émotive, telle que précédemment soulevée, et combinée à l'absence de soutien constitue un risque psychosocial pour les individus en poste. L'absence de soutien au sein de l'organisation, autre qu'en terme d'accès aux ressources, s'explique notamment par la position structurelle des CLPQS faisant en sorte qu'ils ne sont pas rattachés à une structure intermédiaire (équipe de travail).



#### 4.2.7. Facteurs favorisant l'exercice de la fonction

Au cours des entretiens, nous avons demandé aux CLPQS d'identifier les éléments qui leur apparaissaient comme facilitant l'exercice de leur fonction. En lien avec l'organisation du travail, ces éléments sont de nature contextuelle, personnelle et relationnelle. À ce titre, des aspects en lien avec l'attitude des individus et la culture de l'organisation ont été soulevés.

« Je suis étonnée, même je suis surprise et plutôt ravie de voir à quel point, quand je présente aux gestionnaires les problèmes, dans le fond il y a une ouverture à prendre des engagements pour améliorer la qualité des services ». (C1)

« C'est pas juste les grands concepts qu'on a lancé comme projet de société comme dans les lois, moi je me rends compte en arrivant ici que les gens ont vraiment décidé de prendre ces éléments là et de les développer dans le milieu puis c'est bien parce qu'ils se sont organisés pour que moi je devienne un agent actif de ce processus là. [...] C'est facilitant parce que je me rend compte qu'il y a des gens qui sont là et qui croient au poste de commissaire tel qu'on le conçoit maintenant ». (C6)

« L'attitude personnelle, l'ouverture de chacun des individus en poste influence beaucoup ». (C8)

Bien que nous y ayons fait référence précédemment, pour les CLPQS, la question des ressources constitue une condition importante à l'exercice de la fonction. Dans une optique différente, des CLPQS nous ont parlé de l'importance de leurs compétences personnelles et professionnelles comme facteurs facilitants.

« Ça prend selon moi au départ une personnalité qui va être facilitante, qui cherche à trouver les solutions et il faut faire attention parce que la fonction peut nous amener facilement dans une fonction légale, traditionnelle ou il va être facile de trouver un coupable ». (C8)

« Ça prend absolument un leadership de compétence à tout casser, une confiance en soi à tout casser, mais en quelque part, il faut que tu sois capable de le faire avec des gants blancs, puis d'après-moi, tu peux pas le faire si tu viens du milieu ». (C5)

« Je dirais, mon bagage professionnel. J'arrive dans un centre d'hébergement, quand on me parle des problématiques je les comprends très bien, je les aies vécues ». (C2)

Dans une voie similaire, des CLPQS ont parlé de l'importance de l'approche ainsi que des relations, notamment avec certains acteurs-clés.

« Je pense aussi que dans notre approche, il faut dire les choses, mais c'est sûr que si on fait perdre la face aux gens [...] On dit d'avoir une bonne relation avec le directeur général, des rencontres périodiques, une communication, d'être proche pour pouvoir être au fait même des problématiques avant même que les gens commencent à nous appeler. Le directeur général, mais directeur des ressources humaines aussi ». (C1)

« Je pense que la base c'est une communication claire, précise. [...] D'autres conditions essentielles, je dirais le respect mutuel pour moi c'est un facteur important. [...] La confiance du conseil d'administration à l'égard du commissaire, c'en est une condition ça aussi. ». (C8)

À cet égard, un acteur-clé rencontré a renchéri quant à l'importance des relations (proximité physique et fréquence des interactions) avec le conseil d'administration et le DG comme élément facilitateur au travail du CLPQS.

« Je pense qu'il faut que les liens, que ce soit le président du conseil d'administration, du comité de vigilance ainsi que le DG, il faut qu'on soit près d'elle, de cette personne là. Si on est loin et qu'on s'en préoccupe plus ou moins, son travail ne sera pas évident de toute façon et on ne résoudra pas les différents problèmes. Dans l'équipe de direction, il faut que le directeur général assure un leadership de reconnaissance de cette personne là auprès des gens et assurer la proximité et les interventions, que ça avance. Ça c'est un facteur bien aidant sinon ça va être tout à fait le contraire ». (A3)

Par ailleurs, le cadre légal définissant la fonction de CLPQS a été mentionné comme facteur pouvant faciliter le travail de ces personnes. Les acteurs-clés ont particulièrement insistés sur l'importance de la communication avec les différents acteurs de l'organisation, laquelle contribue à influencer la perception que les gens ont de la fonction de CLPQS.

« Je pense que le fait que ce soit un rôle qui soit bien défini, qui est encadré par la loi, je pense que ça peut être facilitant dans l'exercice de ses fonctions. [...] Une bonne communication auprès des employés, on revient là-dessus, ça je pense que c'est un autre facteur facilitant. Les gens ne l'abordent pas, ne la perçoivent pas comme je vous dit, comme étant une police qui débarque dans un département, mais bien comme étant

quelqu'un qui va venir examiner une situation problématique puis qui va amener des solutions ». (A6)

Certains CLPQS ont par ailleurs identifié le partage d'une vision commune de la fonction avec des acteurs-clés de l'organisation comme condition primordiale à l'exercice du rôle.

« [...] c'est important que le commissaire décrive la vision de son rôle. Comment lui il pense que ça doit s'exercer cette fonction là ». (C9)

« Au départ, je pense que la vision de cette fonction là, qu'elle soit partagée avec l'organisation et que les attentes soient claires de part et d'autre ». (C8)

Les propos d'un acteur-clé reprennent bien plusieurs des éléments mentionnés par les CLPQS, soit la compréhension de l'organisation, la relation avec le DG et les autres acteurs organisationnels, les habiletés interpersonnelles ainsi que l'approche personnelle du CLPQS.

« C'est bien important au début de la fonction d'un commissaire dans une boîte de bien clarifier, de comprendre les rouages puis ça prends un bon contact avec le DG aussi. Puis que le DG comprenne bien la façon d'agir du commissaire local, qu'il ne soit pas en position défensive et qu'il se sente ouvert à communiquer les choses avec la commissaire locale. [...] L'intégration et la façon de faire, le savoir être, savoir comment se positionner dans une organisation comme acteur sur ce dossier là, de commissaire local, c'est vraiment important sinon elle peut se faire éjecter du système. Elle peut se faire complètement ignorer, soit par le DG, soit par le président de CA, des directeurs, le directeur des ressources humaines. Si elle n'a pas ces gens là pour travailler dans le sens de la qualité, écoute, ça va être long. [...] Elle peut avoir du leadership, mais si elle n'est pas habile à comprendre le rôle des gens et à déterminer avec eux comment ils veulent fonctionner, elle peut se retrouver complètement isolée dans son coin et personne ne lui donne de l'information. [...] Il y a beaucoup de choses reliées à sa personnalité et à son savoir faire, son savoir être avec les gens ». (A1)

Finalement, en ce qui a trait aux éléments qui viennent faciliter le travail des CLPQS, la mise en place du comité de vigilance et de la qualité a été également été mentionnée.

« J'ai assis ma crédibilité au mois de juin, clairement. Avant, au fond, tant qu'il n'y avait pas le comité de vigilance, il n'y avait comme pas de forum. [...] Le seul fait que le comité de vigilance existe, puis me permet d'aller présenter les choses là, fait en sorte que les gens ça mobilise les directeurs, le directeur général à s'assurer qu'au comité du CA y'a pas des affaires qui va sortir là qu'il voudrait pas entendre ». (C1)

Bien que plusieurs CLPQS aient parlé de l'importance de cette instance, il importe de préciser qu'au moment des entrevues, certains comités de vigilance débutaient à peine leurs activités et que ceux-ci n'assumaient donc pas encore pleinement leur rôle.

#### 4.2.8. Facteurs nuisant à l'exercice de la fonction

À l'opposé, nous avons demandé aux CLPQS de se prononcer sur les éléments ou les contextes qu'ils pouvaient identifier comme étant non facilitants, voir même nuisibles, à l'exercice du travail de CLPQS. Certaines personnes nous ont parlé de difficultés qu'elles vivaient et d'autres nous ont signalé des éléments qu'elles verraient comme un obstacle à leur travail. Les deux extraits qui suivent illustrent des résistances rencontrées par les CLPQS.

« Des fois certains directeurs qui dans le fond, c'est confrontant quand ils ont beaucoup de plaintes dans leur secteur au niveau de leur performance à eux de gestionnaire, alors il y a des fois des réticences à ce niveau là. Quand les recommandations sont faites, c'est long avant de les implanter. Ces gens là ont de l'influence sur les directions alors il faut beaucoup communiquer parce qu'il y a des malentendus qui peuvent arriver ». (C2)

« Si le chef ou directeur est très ouvert à ça et qu'il ne se sent pas menacé par ça, il va rentrer là-dedans. Si le chef est plus réticent, les indiens vont être plus réticents aussi. [...] Si le processus de plainte est bloqué là, ça fait un peu le même pattern que l'examen des plaintes pour les médecins où tu as beau te plaindre pour n'importe quoi pour un médecin, ils sont toujours corrects parce qu'ils sont jugés par leurs pairs. Il n'y a jamais de sanction, il n'y a jamais rien de grave. Ce problème là il est connu, moi je le connais à un autre niveau ici ». (C5)

L'incompréhension du processus de plainte a par ailleurs été mentionnée comme obstacle à l'exercice de la fonction dans la mesure où elle crée des résistances chez les acteurs de l'organisation.

« L'incompréhension du processus de plainte, les objectifs du processus de plainte, des fois ça devient un obstacle. [...] Les gens qui ne comprennent pas que le processus de plainte c'est un processus d'amélioration de qualité de services vont avoir peur du processus de plainte ». (C6)

Cette résistance généralisée à une organisation a également été identifiée comme un obstacle potentiel au travail des CLPQS, de même qu'un contrôle potentiel de cette fonction par l'organisation.

« L'établissement ne peut pas avancer si tu n'es pas capable de regarder tes erreurs, si tu n'es pas capable de divulguer les accidents comme la loi le dit. Tu es mal pris ». (C5)

« Si une organisation ne te donne pas la latitude, la liberté ou ne te donne pas la place qui te revient avec la juridiction, ça il me semble que ça ne marche pas ». (A5)

Divers autres éléments se rapportant aux réalités propres des organisations dans lesquelles oeuvrent les CLPQS ont été mentionnés. La question des ressources insuffisantes vient ici préciser son impact sur le travail des CLPQS, soit sa propension à investir le temps nécessaire à la réalisation de tâches qui leur permettront d'exercer adéquatement leur fonction.

« C'est sûr que les ressources matérielles et les ressources humaines pour traiter les plaintes, c'est certain que c'est important. Puis les conditions qui ne sont pas aidantes, si tu n'es pas en nombre suffisant, tu ne vas jamais au fond de tes dossiers [...] la plus value d'un commissaire local pour l'organisation c'est d'être capable d'aller au fond des dossiers et de dégager le portrait systémique de ce que tu reçois comme matériel aux plaintes ». (C9)

« Elle est seule à exercer ça dans l'organisation. Peut-être qu'à long terme il faudra peut-être revoir ça. Je ne sais pas à ce moment-ci si elle dispose de suffisamment de temps pour arriver dans tous ses délais ou encore si elle est capable d'aller au delà des plaintes compte tenu qu'il y a eu un accroissement important des plaintes ». (A6)

Bien que cet élément ne soit pas partagé parmi les CLPQS, une personne a exprimé une réserve sur le cadre légal en place définissant la fonction de CLPQS et qui pourrait potentiellement représenter un certain « carcan » quant à l'issue du traitement des plaintes.

« Si tu restes dans un cadre légal, c'est tes normes de référence; bien on va appliquer la loi. [...] Je pense qu'il ne faut pas s'en tenir au cadre légal parce que ça c'est très limitatif puis là on va tomber dans les modèles de justice traditionnelle où il y a un gagnant et un perdant ». (C8)

Finalement, le rôle joué par direction générale quant à la crédibilité du CLPQS combinée à la réputation du système de plaintes a été mentionnée comme un obstacle potentiel majeur à l'exercice du rôle de CLPQS.

« Quand le message n'est pas porté haut et fort au niveau de la haute direction, c'est difficile qu'en bas ça se passe bien avec la commissaire. Tu dois, quand tu arrives comme commissaire, tu dois établir ta crédibilité. Donc si au niveau de la haute direction on s'acharne à ne pas respecter cette crédibilité là, tu as un problème. [...] Moi je veux absolument qu'on garde intacte la réputation du système de plainte. C'est important. Si ton DG n'est pas prêt à faire ça, ça te donne rien ». (C9)

Des interactions positives et soutenues avec le DG et le conseil d'administration ayant été mentionnées comme éléments favorisant l'exercice, ces relations peuvent par ailleurs présenter un contexte défavorable.

« La fonction exclusive du commissaire local et le fait qu'il relève du CA, les directeurs généraux ont beaucoup réagi à ça, ils n'ont pas aimé ça. Pour la majeure partie. Ce n'est pas encore tout à fait réglé. Je pense que ça se tasse tranquillement pas vite, mais ce n'est pas encore tout à fait réglé. Il y a encore des directeurs généraux qui passent des demandes pas évidentes aux commissaires ». (C9)

« Il y a deux personnes dans l'établissement que leur boss c'est le CA : le DG et la commissaire aux plaintes. C'est un peu délicat pour le DG et pour la commissaire aux plaintes, tu comprends. Je comprends l'esprit du législateur, l'esprit du ministre dans tout ça, pour l'indépendance de la fonction. Oui c'est correct, mais ça peut être un facteur non favorisant dépendamment... il y a tous les jeux de pouvoir. Il y a des gens qui se sentent menacés plus facilement que d'autres. ». (A1)

« S'il y a une mésentente entre le président et la commissaire, est-ce que la commissaire ? Moi je voyais un problème avec ça si la commissaire n'est pas de bonne foi ou n'a pas l'expertise et qu'il y a un problème avec le conseil d'administration, bien le DG est là comme médiateur. Ce n'est pas son employé et en même temps si c'était son employé il pourrait avoir tendance ou une difficulté à travailler différemment ». (A3)

Malgré une indépendance hiérarchique du CLPQS par rapport au directeur général, ces derniers commentaires mettent en évidence le fait que le DG demeure un acteur incontournable dans l'ensemble des volets du travail des CLPQS. Par ailleurs, le nouveau positionnement hiérarchique des CLPQS par rapport au conseil d'administration peut être propice à créer une triade relationnelle complexe.

#### 4.2.9. Suivis

Toujours en lien avec l'organisation du travail et la mise en œuvre de la fonction, nous avons questionné les CLPQS sur leur implication en regard des suivis découlant de leurs recommandations. Cet aspect du travail des CLPQS a permis de mettre en lumière des différences quant aux façons d'effectuer leurs suivis et à leur degré d'implication à cet effet.

« On envoie des tableaux aux directions en leur disant voilà les dossiers pour lesquels il y a des recommandations Des dossiers qui sont conclus, mais pas fermés. On attend le suivi aux engagements ou aux recommandations. Moi dans le fond, je veux soit un engagement écrit qu'il y a des choses qui sont faites ». (C1)

« Je m'intéresse, je m'assure du suivi des recommandations au niveau du processus. C'est intéressant parce que comme ma recommandation n'est pas formulée de manière à gérer [...] ». (C3)

« De faire le suivi de la recommandation des fois ça devient quasiment aussi long que de gérer la demande, parce que c'est d'être capable de rejoindre les gens. Des fois c'est le premier volet qu'on décide de tasser pour faire enquête sur nos plaintes, pour faire des nouvelles recommandations ». (C6)

Pour certains, leurs façons de faire témoignent d'une implication plus marquée dans le changement découlant des recommandations.

« Je sais que je ne vais pas arriver au comité [de vigilance et de qualité] avec mes suivis pas finis avec mes affaires que je n'aurai pas été au bout de ce que je peux faire personnellement pour faire bouger les gens ». (C1)

« Un facteur qui est important comme condition favorable comme commissaire, c'est la rigueur qu'on va mettre au suivi des mesures ». (C8)

Dans d'autres cas, la question des suivis est directement associée à une forme de pouvoir qui ne rencontre pas leur conception de leur rôle en regard des suivis.

« J'ai pas de pouvoir hiérarchique. Je suis pas un patron donc, je ne peux pas prendre le téléphone puis dire au chef d'unité: *by the way*, la recommandation que je t'ai faite en septembre, tu es rendu où ? Je ne veux pas le faire. Pour moi, c'est pas à moi de le faire ». (C5)

À cet égard, la mise en place des comités de vigilance constitue un lieu d'échange et de suivi, concernant l'application des recommandations par l'organisation. Rappelons qu'outre le CLPQS, ce comité est composé du DG et de membres du CA. La notion de suivi a par ailleurs été mentionnée dans l'optique de considérer la personne ayant porté plainte afin qu'elle puisse bénéficier d'une information allant jusqu'à la mise en oeuvre des changements apportés suite à la recommandation du CLPQS.

« Se faire dire que la commissaire a fait la recommandation X, ça lui donne quoi à l'usager s'il ne sait pas si l'établissement va la suivre ou pas. [...] Quand ma recommandation est faite, moi je fais le suivi pourquoi, je fais le suivi pour en rendre des comptes à l'usager. Moi elle ne m'appartient pas la recommandation. Il est fini mon travail rendu là ». (C9)

Les commentaires recueillis auprès d'un acteur-clé traduisent toutefois des attentes quant à l'implication du CLPQS au sein de l'organisation et en ce qui a trait au changement qu'entraînent les recommandations.

«C'est important que la commissaire ne traite pas uniquement des plaintes, mais soit quelqu'un qui accompagne le changement. Quelqu'un qui reçoit une plainte pour l'analyser, il faut que ça soit aussi quelqu'un qui amène le changement. Pour amener le changement il faut être impliqué et ça, depuis le début. De cette façon les cadres apprennent à mieux apprécier le CLPQS et celui-ci apprend à mieux connaître le réseau et l'organisation». (A3)



#### 4.2.10. Arrimage plaintes et qualité

Compte tenu du lien étroit entre les recommandations qui découlent du traitement des plaintes et les changements visant à améliorer la qualité des services, nous avons demandé aux CLPQS rencontrés de nous parler de l'arrimage qu'ils concevaient entre les plaintes et la qualité des services. Si pour les CLPQS ce lien semble implicite, une nuance a été apportée en ce qui a trait au volet de la qualité couvert par leur travail.

« Je n'ai qu'un volet de la qualité des services ici et c'est une bien petite partie par rapport à la direction de la qualité qui a un portrait beaucoup plus grand, qui peut témoigner de la qualité des services. Nous on ne peut pas témoigner de toute la qualité des services. On peut presque plus témoigner des endroits où on a eu de la non qualité dans nos services ». (C1)

Dans l'ensemble, les CLPQS se sont davantage exprimés sur l'apport de leur fonction à la qualité, sur leur conception de la qualité ainsi que la notion de transformation.

« Dans le fond on contribue à l'amélioration de la qualité dans les données [...] dans le fond en écoutant les usagers et en transmettant ce qu'ils nous disent. Comment ils vivent ça vu de l'autre côté de la clôture. Comment ils vivent ça et aussi ce qu'on trouve à travers nos enquêtes ». (C9)

« La transformation c'est que pour moi je crois que cette fonction là contribue à améliorer la qualité des services. C'est pas cette fonction là qui fait qu'on a une bonne qualité, mais elle contribue à améliorer la qualité des services. [...] Étant donné que ce poste, la loi le dit, il s'est inscrit dans la loi 83 parce qu'il vise à améliorer la qualité des services avec la foulée de la gestion des risques et tout. C'est là-dedans qu'il s'est inscrit. C'était ça l'objectif ultime ». (C8)

Bien que peu de CLPQS y aient fait allusion spécifiquement, le travail accompli par les CLPQS est également complémentaire avec les démarches d'agrément des établissements.

« Je regarde toujours les recommandations de l'agrément [...] je vais utiliser une recommandation de l'agrément ou une recommandation de l'OIIQ pour encore peaufiner ou pousser plus loin ». (C7)

« Donc c'est sûr que les éléments que la commissaire va nous apporter, c'est très précieux dans la démarche qualité parce que le résultat de l'évaluation de la qualité qui se passe dans l'ensemble de l'établissement – on est en période d'agrément – le résultat de cette démarche d'évaluation va nous permettre de faire des plans d'action sur lesquels on va rouler pendant trois ans dans l'établissement; des plans d'amélioration de la qualité. *L'input* des plaintes là-dedans c'est vraiment intéressant ». (A1)

#### 4.3. REPRÉSENTATION ET CONCEPTION DU RÔLE

Après avoir abordé des questions relatives à l'organisation du travail, la représentation et la conception du rôle a constitué un second thème principal abordé lors des entretiens avec les CLPQS. Au cours des échanges avec ces derniers, certains ont fait mention de la connotation négative parfois associée aux plaintes. En questionnant les CLPQS sur la conception de leur rôle en tant qu'acteur organisationnel, le lien avec les usagers qui portent plainte s'est avéré prédominant.

« Les gens ont comme compris que nous sommes des acteurs qui avons notre rôle. C'est sûr que les établissements préfèrent parler de toutes les bonnes affaires qu'ils ont faites. Parler des plaintes au fond c'est pas très *glamour* et j'en conviens. [...] En même temps que commissaire aux plaintes c'est assez réducteur quand on pense au pouvoir d'intervention, quand on pense qu'on donne de l'assistance. Toutes ces choses là, c'est pas très souvent considéré. [...] Quelque chose qui est important dans la conception de mon rôle c'est que je suis responsable, dans le fond j'essaie de traduire la plainte de l'utilisateur au personnel si on veut, mais d'amener qu'il y ait des choses à corriger ». (C1)

« Pour moi c'est un poste qui est stratégique, qui est névralgique dans l'organisation parce qu'il contribue à améliorer la qualité des services tout en préservant, tout en s'assurant du respect des droits des usagers ». (C8)

« On est là pour voir à ce que l'utilisateur soit entendu. On connaît par coeur l'organisation, on connaît le réseau, on a une fine connaissance du réseau. Le problème auquel l'utilisateur ne viendrait jamais à bout, nous on sait qui appeler, on sait quoi poser comme question. [...] C'est une fonction de diplomate quasiment. Quand tu dois relever des choses qui ne sont pas faciles à dire. [...] Nous ce qu'on entend de la clientèle est bien différent de ce que le clinicien va entendre. Ça c'est la plus value pour l'organisation d'avoir un commissaire local et de permettre au commissaire local d'avoir tout ce qu'il faut pour remplir son rôle. C'est d'aller chercher ces informations là ». (C9)

Lorsque nous avons demandé aux acteurs-clés quelle était leur conception du rôle du CLPQS, ces derniers ont davantage parlé du rôle dans des termes de vigie, de leadership, de changement et de partage avec les autres acteurs organisationnels.

« Son rôle est vraiment une personne qui doit avoir un certain leadership [...] il faut qu'elle ait un certain leadership et une certaine influence pour arriver à influencer les gens dans une optique d'amélioration pour répondre aux plaintes». (A1)

« Alors la commissaire aux plaintes a des plaintes oui, mais son rôle c'est presque aussi de renifler les plaintes. De renifler les secteurs où le fonctionnement n'est pas aussi harmonieux qu'il devrait être ». (A2)

« Quand il arrive une situation X, normalement cette personne là devrait avoir une bonne vision pour supporter les cadres qui peut-être reçoivent pour la première fois ce type de plainte là. [...] elle a un devoir d'accompagnement, d'enseignement, de motivation en même temps, sans avoir l'obligation de le réaliser. Donc pour moi, un des principaux rôle de la commissaire, c'est de l'accompagnement. De partager son expérience, partager les conclusions, partager les étapes de ce qu'elle a vu et de ce qu'elle a vécu à différents endroits ». (A3)

« Moi je le vois comme un bon levier pour amener les gens à faire des changements dans la perception du client, dans la façon d'offrir des services. [...] Je la vois comme un peu un représentant de la clientèle pour rappeler, regardez les clients sont là. Les clients ont leur place, ils ont le droit de dire des choses et que ce n'est pas juste une affaire de professionnels, de médecins et d'administration. Je pense que c'est beaucoup ça que ça vient ramener comme tel. Un peu un rôle de vigie si on peut dire ». (A4)

En résumé, si la conception du rôle pour les CLPQS est davantage axée sur un rapport privilégié à l'usager qui s'explique notamment par leur mandat en terme de relation auprès des comités d'usagers et de résident, par leur préoccupation pour les clientèles vulnérables et le respect des droits des usagers, la conception qu'en ont les acteurs-clés tend à traduire une attente d'implication et d'influence au sein de l'organisation. On tend ici à percevoir un décalage dans la perception du rôle, soit d'une part un rapport à l'externe et d'autre part, un rapport à l'interne. La conception mentionnée par les CLPQS se reflète également dans la manière dont ils tendent à illustrer leur rôle.

#### 4.3.1. Illustration du rôle

Nous avons demandé aux CLPQS s'ils avaient en tête une image qui pourrait illustrer le tout. Le lien privilégié avec les usagers et l'aspect d'écoute est fortement ressorti des propos des CLPQS.

« J'ai vraiment l'impression d'être « l'écoute », la personne qui écoute et la personne qui cherche à améliorer. C'est ce qu'on cherche. On est un peu le chien de garde de la qualité aussi ». (C4)

« On est l'oreille pour la clientèle. S'ils n'ont pas de commissaire local, ils vont où. Ils n'ont pas d'autre place où aller et ça je me le suis fait dire souvent ». (C9)

L'illustration du rôle prend également la forme d'un lien entre l'utilisateur et l'organisation où le CLPQS agit comme intermédiaire.

« Je pense que le rôle, c'est une personne qui connaît bien la réalité d'un établissement, que ce soit en CH, en CLSC ou en CHSLD et qui donc est capable de faire le pont entre le client et les intervenants particulièrement pour le respect des droits. [...] Vraiment, c'est beaucoup, c'est une job de médiation ». (C5)

« Je suis un pivot entre les gens et le CSSS, peu importe à quel niveau. [...] Quand les gens viennent me voir et me disent, on a rencontré tout le monde, vous êtes la dernière personne à qui on pense qu'on peut faire appel, bien moi je me vois un petit peu comme ça. [...] si moi je ne fais rien, les gens sont vraiment laissés à eux autres même ». (C6)

« Je crois que dans l'organisation je suis la personne qui vient toujours amener le point de vue des usagers auprès des instances décisionnelles. Alors c'est comme si je représente la voix de l'utilisateur. [...] C'est comme si on a deux bouts de corde qu'on veut ramener, mais ça tire de chaque côté alors c'est pas facile de faire le lien. Moi j'essaie de faire le lien ». (C7)

Outre le lien prédominant avec les usagers, peu de CLPQS ont imaginé son rôle directement en lien avec la qualité et sans toutefois préciser leur position par rapport à l'ensemble des acteurs ayant un rôle directement lié à la qualité.

#### 4.4. RÉSEAUX SOCIAUX ET RELATIONS INTERPERSONNELLES

Une troisième section du questionnaire d'entrevue était consacrée aux réseaux sociaux des CLPQS en fonction de cinq dimensions relationnelles : conseil, interaction, soutien, amitié ou évitement, influence. Les CLPQS nous ont parlé de relations avec certains acteurs clés des organisations au sein desquelles ils oeuvrent. Les CLPQS nous ont toutefois mentionné l'importance de la neutralité, laquelle les amenait à préserver une certaine distance et à demeurer prudents dans leurs relations. Les deux extraits qui suivent viennent illustrer les considérations des CLPQS quant à leurs relations avec les acteurs internes.

« Je me verrais mal aller dîner avec des équipes de travail qu'après je peux viser par une recommandation ». (C2)

« Je n'ai plus de réseau dans l'établissement. Il y en a un vieux dans lequel je ne me sens pas bien que je vois encore. J'ai plus de réseau. On dirait qu'avec la job, j'ai comme mis une coupure ». (C3)

Les CLPQS nous ont toutefois parlé de relations avec des acteurs spécifiques, soit les directeurs généraux, les présidents de conseil d'administration, les directeurs qualité et le gestionnaire de risques.

« Pour moi, la collaboration avec le directeur général c'est très important, mais pas à titre de directeur, à titre de collègue et je le redis. [...] Je souhaite établir une complicité avec cette personne là. Une complicité où j'aurais toute la latitude de lui dire ce que j'ai à dire, mes craintes, mes inquiétudes. Je souhaite être capable de développer ça parce que si mon objectif est de contribuer à améliorer la qualité des services, moi en quelque part je me dis que je suis un peu le baromètre ». (C8)

Bien que certains CLPQS aient parlé d'une relation cordiale avec le DG, d'autres ont fait part d'une relation moins positive avec cet acteur et de l'absence de relation avec le président du conseil d'administration.

« Moi je peux dire que le président du conseil me rencontre dans le corridor et il ne sait pas qui je suis. Il ne me salue pas ». (C5)

Pour plusieurs CLPQS, des liens privilégiés avec les acteurs oeuvrant au sein des directions qualité et qui sont majoritairement positifs ont été mentionnés.

« Dans mes alliances, la direction de la qualité, gestionnaire de risques, c'est à peu près la direction avec laquelle je vais aller plus confronter les choses des fois. Je sais qu'eux autres non plus ils n'ont pas de liens sur des éléments de l'organisation. Il y a comme des liens privilégiés de ce côté là avec les acteurs de cette direction pour confronter les problématiques et voir dans le fond, est-ce qu'ils les connaissent, est-ce qu'il y a des choses en mode solution. Aussi ils sont responsables de l'agrément donc toute la qualité de l'établissement; où on devrait aller. Ce sont des acteurs intéressants de ce côté là ». (C1)

« C'est sûr que la direction de la qualité, tout l'aspect gestion des risques aussi, je suis souvent en contact parce que la notion de risque touche de très près les plaintes. Dans beaucoup de dossiers de plaintes il y a une notion de risque et d'aller vérifier est-ce que l'établissement a rempli son obligation de déclaration d'accident-incident et de divulgation ». (C9)

De leur côté, les acteurs-clés nous ont parlé des liens qu'ils entretiennent avec le CLPQS et de leur relation avec ce dernier. La moitié des personnes rencontrées (A1, A2, A3) nous ont fait part de liens plus continus avec le CLPQS alors que pour l'autre moitié (A4, A5, A6), ces liens étaient davantage de nature contextuelle, soit reliés à des plaintes touchant leur direction ou encore des demandes provenant du CLPQS.

« On a des rencontres aux deux semaines. Une fois sur deux on invite la commissaire locale à notre rencontre. Elle nous fait le topo au niveau des plaintes. Qu'est-ce qui se passe, les faits qui ressortent, les éléments particuliers et bien entendu je travaille avec la commissaire quand il y a des dossiers plus *crounch* ». (A1)

« La commissaire est toujours présente au comité de vigilance, très présente. D'ailleurs, c'est le coeur de ce comité là. Moi, assistant à toutes ces réunions là je vois ce qui se passe. Ensuite, je rencontre régulièrement la commissaire aux plaintes pour discuter et échanger sur le sujet du jour quel qu'il soit et de sorte que la communication est maintenue à ce que j'appellerais un rythme raisonnable ». (A2)

« Je m'étais offerte à la commissaire en disant que ça m'intéressait de voir quelle sorte de dossiers de plainte [elle recevait]. Ça part de où, c'est quoi l'origine et c'est quoi qui est mis en lumière dans le fond. Alors on a étudié ensemble plusieurs dossiers et on a passé quelques journées ensemble ». (A5)

Afin de tenter de dégager un portrait des différents réseaux dans lesquels les CLPQS s'insèrent, nous avons demandé à ces derniers d'identifier des personnes auxquelles elles ont recours dans différents contextes relationnels, soit de conseil, d'interactions, de soutien, d'amitié ou d'évitement et finalement, d'influence.

#### 4.4.1. Conseil

Lorsque nous avons demandé aux CLPQS vers quelles personnes ils se tourneraient pour demander conseil advenant une difficulté liée à leur travail, la majorité des CLPQS ont mentionné qu'ils ne demanderaient pas un conseil à l'interne. Les commissaires oeuvrant dans d'autres organisations constituent une référence en ce qui a trait à la dimension conseil.

« C'est des commissaires qui, avec qui j'ai des affinités naturelles, des affinités de caractère. [...] Je ne vais pas chercher un conseil à l'interne ». (C3)

Mentionnons que quelques CLPQS ont mentionné des acteurs internes à l'organisation qu'ils consulteraient afin d'obtenir un conseil. Parmi ces acteurs, mentionnons un directeur qualité, un gestionnaire de risques, un médecin-examineur et des conseillères spécialisées en soins infirmiers.

#### 4.4.2. Interactions

Dans un deuxième temps, nous avons demandé aux CLPQS d'identifier les acteurs avec lesquels ils entretenaient des interactions plus soutenues dans le cadre de leur travail. Outre, les commissaires adjointes ou le personnel administratif de soutien des CLPQS ainsi que le personnel des archives, très peu de personnes ont été mentionnées. Les CLPQS ont rapportées avoir des liens variés en fonction des plaintes reçues sans que ces liens soient nécessairement soutenus. Plusieurs CLPQS ont par ailleurs mentionné la fréquence des liens avec les usagers qui portent plainte, de même que leurs contacts avec les comités de résidents et le comité des usagers.

#### 4.4.3. Soutien

Les réseaux spécifiques au soutien ont constitué le troisième temps de ce bloc de questions. Les CLPQS ont majoritairement rapporté ne pas se tourner à l'interne pour obtenir du soutien, mais principalement vers la famille et les amis.

« Qui m'apporte du soutien à l'interne, j'ai pas grand monde. Même avec mes groupes d'amis, je me reconnais plus, ça fait deux ans que je n'ai pas parlé de ma job ». (C3)

« Il y avait deux collègues de la direction de la qualité avec qui je pouvais aller dîner, mais les deux ont quitté. Une a prise sa retraite et l'autre a quitté. Ça m'a affecté parce qu'on allait pas dîner à toutes les semaines, mais je sentais un lien avec ces gens là. C'était des gens avec qui ça ne mettait pas en cause ma neutralité, ça aidait ». (C7)

#### 4.4.4. Amitié ou évitement

Dans un quatrième temps, nous avons demandé aux personnes interrogées quels sont les liens d'amitié entretenus à l'interne et à l'opposé, s'il y avait des personnes qu'ils évitaient. En ce qui a trait à l'amitié, les CLPQS ont répondu devoir mettre une très grande réserve à ce type de liens même si leurs emplois antérieurs les avaient amenés à nouer ce type de lien.



« Moi j'ai toujours créé ça dans le travail. Je vais devoir faire attention parce que ce n'est pas tout à fait ça que je veux comme lien ici ». (C1)

« C'est quelque chose que je m'empêche de faire dans mon milieu de travail. Je ne peux pas devenir la chum d'une infirmière chef parce que je ne serai jamais capable de traiter les plaintes de son unité ». (C5)

« Il n'y a pas de lien d'amitié. Je trouve ça dur parce que dans tous mes autres milieux il y en a toujours eu. Des fois tu t'assis à une table et tu es comme l'*outsider* parce que tu es la commissaire aux plaintes, ça c'est pas le *fun* je dois dire ». (C7)

En ce qui a trait aux individus que les CLPQS tenteraient d'éviter, très peu d'acteurs ont été mentionnés. Des CLPQS ont toutefois évoqué des difficultés avec des médecins en précisant que cette catégorie d'acteurs avait souvent une mauvaise compréhension du rôle du CLPQS. Malgré des liens positifs avec les directions qualité, des CLPQS (C2, C8) nous ont fait part de liens plus neutres avec les directrices qualité et de la difficulté à parvenir à une entente lors de l'élaboration de recommandations.

#### 4.4.5. Influence

Finalement, nous avons demandé aux CLPQS qui sont les personnes vers qui ils se tourneraient pour influencer le cours d'une décision. Bien que certaines personnes ont fait part qu'elles n'intervenaient pas dans le but d'influencer, dans l'ensemble, les CLPQS ont fait référence à la chaîne hiérarchique de leur organisation. Quelques CLPQS ont toutefois mentionné le recours à des acteurs externes.

« Moi j'essaie jamais d'influencer là-dedans. Moi je répète toujours la même chose, je leur dis bêtement: écoutez, la loi dit, telle loi, la charte, etc. C'est ça vos responsabilités. [...] Quand ça ne va pas dans le sens du droit des usagers, je le dis. Je ne le dit pas pour influencer leur décision, je le dis parce que c'est mon rôle de le dire ». (C9)

« Si je veux que le changement s'incarne, il faut que j'aïlle au niveau supérieur. [...] Ça revient à qui possède la clé pour ouvrir la porte. Dans le fond, ou bien je prends mon rôle, en disant je recommande sur un bout de papier à l'établissement, ou bien je prends mon rôle en disant, là je recommande mais on s'intéresse au changement qui est recommandé. Une fois que c'est recommandé, ce n'est pas fini, ça fait juste commencer ». (C3)

« Je le fais pas souvent, mais quand je veux m'assurer que quelque chose passe, je passe par le DG. C'est la seule façon ou presque. L'autre façon d'arriver à tes fins, c'est de t'assurer que le dossier est référé au Protecteur du citoyen. Des fois ce n'est pas facile, mais moi j'en suis là sur certains dossiers ». (C4)

Les CLPQS ont fait preuve de prudence en nous parlant directement de l'influence qu'ils tentaient d'obtenir auprès d'acteurs spécifiques et ont ainsi contourné la question. Le dernier extrait révèle, une fois de plus, la place prépondérante du DG dans le travail des CLPQS. En conclusion, les CLPQS nous ont rapporté entretenir des liens principalement positifs et quelques fois plus neutres avec les autres acteurs organisationnels et très rarement des liens négatifs. Certains liens plus naturels ont été évoqués, notamment par rapport aux directions qualité.

#### 4.5. PERCEPTION DU POUVOIR

Nous avons demandé aux CLPQS de s'exprimer sur la perception qu'ils avaient de leur pouvoir au sein de l'organisation dans laquelle ils oeuvraient. Dans quelques cas, cette perception du pouvoir était en lien avec un aspect du travail de certains CLPQS, soit la dimension conseil.

« Dans le fond, mon pouvoir d'influence, comment je pourrais le définir, c'est que souvent la directrice me demande qu'est-ce que je ferais. Souvent je vais arriver à dire, ça serait bien qu'on fasse ça puis c'est suivi. [...] Les intervenants comme je disais vont m'appeler pour toutes sortes de questions, comment on respecte les droits, mais il n'y a pas juste les intervenants, ça va être des directeurs ». (C2)

« Il y a des gestionnaires qui sont pris avec un problème, une plainte et qui ont de la difficulté. Ils viennent me voir pour avoir un conseil ». (C4)

D'autres CLPQS ont parlé tantôt d'influence et de possibilité d'amener des changements, tantôt de qualité de relation avec les autres acteurs de l'organisation.

« Je n'aime pas la notion de pouvoir et je ne perçois pas de notion de pouvoir sur ces gens là, mais une capacité d'influencer, une capacité de les amener à, ou de réussir à ce que ça change ». (C4)

« Je pense avoir de l'influence de par la qualité des liens que j'ai été en mesure de tisser avec les gens ». (C6)

Toujours en lien avec la perception du pouvoir, un lien a clairement été établi avec la question de la crédibilité des CLPQS, laquelle semble reliée aux relations avec les autres acteurs de l'organisation, à la compétence des CLPQS ainsi qu'au statut de ces derniers.

« Je pense que c'est un art à développer pour bâtir une crédibilité des acteurs. C'est tout un changement de mentalité. Pour bâtir la crédibilité il faut démontrer qu'on sait de quoi on parle, que ça va amener un changement positif pour l'organisation ». (C2)

« Je dirais qu'un commissaire local a du pouvoir à la mesure de sa crédibilité. Si tu n'es pas crédible, tu as zéro pouvoir. Tu vas en faire des recommandations, ils vont probablement les suivre pour ne pas que le Protecteur débarque ». (C9)

Le cadre formel qui précise la fonction de CLPQS a été mentionné par certains comme élément venant donner une certaine légitimité à leur pouvoir.

« C'est sûr que tu as le pouvoir légal et on sait que la société, quand tu dis que c'est écrit dans la loi, ça a toute sa légitimité. Je suis consciente de ça ». (C8)

Toutefois, malgré qu'il soit défini dans le cadre légal, le pouvoir d'intervention des CLPQS demeure un aspect récent dont la compréhension est moins bien intégrée par les acteurs internes à l'organisation.

« Moi, j'ai eu de très mauvaises expériences avec mon pouvoir d'intervention. Déjà quand tu fais l'étude d'une plainte, tu fais une recommandation, des fois c'est pas bien reçu, mais là quand tu as le malheur de soumettre quelque chose et que tu n'as pas de plainte, si tu veux tu n'a pas de dossier d'ouvert et que tu dis juste: j'ai reçu cette information-là puis à la lumière de l'enquête et des faits que j'ai trouvé, moi je vous demande de faire cela et voici ma recommandation. Cela a toujours été très mal reçu ». (C5)

Bref, la conception du pouvoir semble relativement différente chez les CLPQS. En lien avec la constatation d'un faible pouvoir, un questionnement quant l'utilité de la fonction a été émis et la difficulté à faire reconnaître la valeur de la fonction pour l'organisation a été exprimée. La nature de ce questionnement en fait un enjeu d'envergure au cœur de l'exercice du rôle des CLPQS et qui touche à la raison d'être de cette fonction. Les extraits qui suivent laissent présager de la difficulté vécue par les CLPQS à percevoir un pouvoir qui leur permet d'exercer leur rôle avec toute la latitude possible et de constater l'impact de leur pouvoir.

« Récemment, je me disais que je sers à rien ici. C'était ma réflexion: à quoi ça sert une commissaire aux plaintes, ça sert à rien. C'est parce que je ne veux pas être un objet, entre guillemets, de gueule de bois qui dit juste ce que la direction veut dire. [...] Je sens que j'ai un pouvoir quand je passe par le CA, mais d'un autre côté je sens que ce pouvoir là n'est pas compris alors je ne l'ai pas vraiment dans certains secteurs. Donc ça revient toujours aux mêmes problématiques, la compréhension du rôle ». (C7)

« Je veux qu'ils comprennent c'est quoi la plus value d'une commissaire locale pour une organisation. C'est sûr qu'on est là pour les usagers, ça c'est la priorité, mais ce n'est pas inutile pour l'organisation non plus. Il ne faut pas s'arrêter à répondre à l'insatisfaction de l'utilisateur. Il faut transmettre ça à l'organisation et je dirais que c'est ce qui est le plus difficile à faire ». (C9)

Certains commentaires recueillis auprès des personnes rencontrées laissent croire que dans plusieurs cas, des enjeux associés à la reconnaissance<sup>38</sup> font partie de la réalité des CLPQS. Les deux extraits suivants viennent camper un lien entre la perception du pouvoir et le statut au sein de l'organisation.

---

<sup>38</sup> Le concept de reconnaissance ayant émergé des entretiens auprès des CLPQS, celui-ci fera l'objet d'un approfondissement au cours du prochain chapitre.

« Tout le monde [les commissaires] n'est pas encore classé cadre supérieur et tout le monde n'a pas le salaire que le ministère a dit qu'ils devaient avoir ». (C9)

« J'ai été nommée cadre supérieure un an après mon entrée en service. J'étais cadre intermédiaire et d'un coup je suis devenue cadre supérieur. Ça n'a jamais été annoncé. [...] Je pense que c'est important que je sois cadre supérieure, justement pour pouvoir pas imposer un respect, mais pouvoir avoir une certaine crédibilité ». (C7)

Lorsque nous avons questionné les acteurs-clés sur leur conception du pouvoir des CLPQS, la notion d'influence a été mentionnée à maintes reprises ainsi que les possibilités de changement reliées aux liens de collaboration établis lors du traitement des plaintes.

« Pour moi elle a un très grand pouvoir d'influence et elle a un pouvoir, pas autoritaire, mais elle a un pouvoir moral sur l'organisation. C'est majeur ». (A5)

Un lien a pu être établi entre le pouvoir du CLPQS et celui qu'on attribue aux personnes qui portent plainte et qui par la même occasion transmettent un message à l'organisation.

« Le commissaire local, pour moi, il a aussi un pouvoir d'influence et de mobilisation, mais qui s'exerce différemment. Il s'exerce en étant collé, dans le fond, avec le pouvoir que les usagers ont. Les usagers ont plus de pouvoir qu'ils peuvent penser puis elle, elle est la voix des usagers quand un usager se plaint. Moi, il y a des moments où je vais essayer d'influencer pour améliorer tel processus et on dirait que tant qu'il n'y a pas de plainte, les gens ne se mobilisent pas assez vite. [...] je dirais que la commissaire incarne la voix des usagers qui ont été lésés dans les services d'une façon avec encore plus de pouvoir, à mon sens, que le comité des usagers ». (A1)

« Du fait qu'elle est indépendante, elle a un pouvoir pour moi qui est clair : un pouvoir de parler au nom du plaignant, de l'usager, de la famille. Un pouvoir de faire avancer les dossiers [...] Puis il y a tout un pouvoir légal derrière tout ça. Pour moi c'est essentiel ». (A4)

En résumé, un décalage a pu être constaté entre la conception du pouvoir exprimée par tous les CLPQS rencontrés et celle des acteurs-clés qui est davantage globale et marquée.

#### 4.6. STYLE PERSONNEL DE COMMUNICATION

Les entretiens avec les CLPQS ont été conclus par un court questionnaire comprenant une série d'énoncés à choix multiples afin de déterminer un profil général communicationnel de ces personnes. Quatre styles communicationnels<sup>39</sup> étaient établis, soit analytique, aimable, directif et expressif.

Après compilation des réponses, force est de constater qu'une certaine homogénéité se dégageait des résultats. En effet, une forte prépondérance des styles aimable et analytique est ressortie des questionnaires. En moyenne, les CLPQS ont obtenu un score de 10,7/25 pour la composante aimable et de 8,2/25 pour la composante analytique. Les autres composantes étant nettement plus marginales, laissant présager que les CLPQS manifestent peu de comportements sur le plan de la dominance.

Le style aimable est notamment caractérisé par un besoin de coopération et d'acceptation, de même que par une tendance à éviter le conflit. Ces individus ont un cadre de référence généralement axé sur le présent en plus d'être centré sur les personnes et de déployer un effort maximal pour entrer en relation. Le style analytique est quant à lui caractérisé par un besoin de vérité et de pertinence, de même que par une tendance à éviter l'implication personnelle. Par ailleurs, on associe ces personnes à un cadre de référence historique et qui démontent une prudence dans l'action tout en étant centrées sur les processus.

Ces caractéristiques liées au style général de communication ne sont pas étrangères aux propos des CLPQS qui ont été exposés dans le cadre de ce chapitre, notamment leur volonté de collaboration, l'attention accordée aux usagers et la conception de leur rôle à cet égard en terme d'écoute, mais également la difficulté des CLPQS à se positionner comme acteur au sein de l'organisation.

---

<sup>39</sup> Une description générale des styles de communication figure en annexe (appendice E).

#### 4.7 OPTIMISATION DE LA FONCTION ET CONTRIBUTION DES ACTEURS-CLÉS

En continuité avec l'exercice du rôle de CLPQS, nous avons demandé aux différents acteurs-clés rencontrés ce qui pourrait être fait dans leur organisation afin d'optimiser davantage cette fonction. Compte tenu de la grande satisfaction des personnes rencontrées à l'égard, tant de la personne que de la manière dont le rôle de CLPQS est exercé dans leur organisation, seule l'avenue de faire davantage connaître le rôle et de favoriser davantage les liens avec les comités d'usagers ont été mentionnés.

« Je te dirais la connaissance de son rôle auprès de tous les acteurs. Ça, on est en train de le faire parce que même la commissaire, c'est dans ses fonctions. Cette fonction là, de faire connaître son rôle, elle est pas anodine, il faut qu'elle soit bien exercée parce qu'elle est importante pour que tout le monde connaisse sa patinoire, de quelle façon elle travaille et dans quel but aussi. Je dirais aussi le lien avec la direction qualité. La cohérence avec les décisions organisationnelles. La cohérence avec les plans d'amélioration de la qualité, que tout ça ce soit cohérent, ce qui ressort des plaintes ».  
(A1)

« Il faut faciliter cette interaction là. Avec les fusions ça a compliqué parce qu'il y a le comité des usagers qui se rajoute, qui regroupe l'ensemble des gens. Alors je pense que nous là-dedans c'est de l'aider à se faire connaître, de faciliter ces entrées là, les échanges comme tel. Dans les communications, elle ne peut pas faire toutes ses communications toute seule donc il faut que la direction des communications, la direction de la qualité la supporte là-dedans ». (A3)

En guise de conclusion aux entretiens avec les acteurs-clés, nous avons demandé à chacun quelle pourrait être leur contribution personnelle, en tant qu'acteur-clé de l'organisation, dans le but de faciliter le travail du CLPQS. Les commentaires recueillis concernent principalement les liens et le soutien dévolu au CLPQS, la diffusion de l'information en regard du rôle, ainsi que le suivi apporté aux recommandations et aux résultats découlant du travail du CLPQS.

« [...] s'assurer que tout son travail soit utilisé à améliorer la qualité, soit repris, qu'on l'utilise. [...] à mon niveau avec les autres directeurs, on a plus une vision de se dire : c'est une chose intéressante, pourquoi est-ce qu'on ne l'appliquerait pas à l'ensemble du CSSS. Le commissaire local pourrait pas dire, dorénavant, en raison de la plainte de cet usager, appliquez ça à tout le CSSS ». (A1)

« Faciliter qu'elle ait une possibilité d'être entendue au niveau conseil d'administration [...] et d'avoir une bonne complicité avec la commissaire dans le sens que lorsque la commissaire m'amène une certaine problématique qu'elle a analysée [...] Les comités de direction, de l'inviter une fois de temps en temps pour faire des suivis sur des dossiers stratégiques dans des situations qui se produisent plus régulièrement qui n'est pas une situation anodine. [...] De la supporter, c'est de lui transmettre l'information pour qu'elle sache dans quoi on s'est embarqué et d'assurer que si jamais il y a des conflits ou des difficultés de liens avec l'équipe de direction, avec certains directeurs, mon rôle c'est de dire, regarde elle a un suivi à faire, qu'est-ce qui est arrivé. La supporter là-dedans pour ne pas qu'elle dise regarde, je n'ai pas eu de contact ». (A3)

« Moi ce que je fais pour faciliter, dès qu'il y a une plainte, j'accélère les contacts. J'essaie d'accélérer les choses parce que je sais qu'un moment donné le temps presse et elle en a des dossiers. Moi mon rôle ça va être beaucoup d'aider à faciliter les choses ». (A4)

La présentation des résultats nous aura permis de mettre en relation les commentaires recueillis auprès des CLPQS et des acteurs-clés d'un milieu organisationnel en ce qui a trait aux différents thèmes abordés avec ces derniers. Le prochain chapitre sera consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats qui s'articuleront aux éléments présentés dans la problématique et dans le cadre d'analyse. Par ailleurs, les résultats ayant fait l'objet d'une validation auprès d'un groupe de CLPQS seront inclus dans le prochain chapitre.



## CHAPITRE V

### ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre sera consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats. Dans un premier temps, nous élaborerons sur les principaux résultats qui nous permettent de formuler une réponse - parfois partielle, parfois plus complète – en regard de nos objectifs de recherche. Certains constats effectués au cours de l'analyse des résultats nous amèneront, dans un deuxième temps, à présenter de nouvelles perspectives analytiques que nous n'avions pas considérées dans notre cadre d'analyse initial.

#### 5.1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE AUX OBJECTIFS DE RECHERCHE

Préoccupée par les enjeux rattachés à la participation citoyenne et à la démocratisation du système de santé, aux clientèles vulnérables, à la gouvernance et aux démarches d'amélioration de la qualité des services, ceux-ci nous ont amenée à centrer notre attention sur le rôle des CLPQS, notamment en raison des liens qu'ils entretiennent à la fois avec les usagers et à la fois avec les acteurs qui sont en position décisionnelle au sein des CSSS.

Brièvement, notre objectif principal de recherche vise à mieux cerner les principaux enjeux communicationnels et les facteurs organisationnels susceptibles d'influencer l'exercice de la fonction des CLPQS oeuvrant dans un CSSS. L'interprétation et la discussion des résultats se veut ainsi une tentative de réponse à certains questionnements que nous avons par rapport au rôle des CLPQS.

##### 5.1.1. Facteurs influençant l'exercice de la fonction

À première vue, la majorité des facteurs mentionnés par les CLPQS et par les acteurs-clés comme ayant une influence positive ou négative sur l'exercice du rôle peuvent être regroupés

en trois catégories, soit les contextes, les relations interpersonnelles, et les éléments personnels inhérents aux individus.

#### *5.1.1.1. Contextes*

Les CLPQS ont fait référence au moment précédant leur entrée fonction et à l'importance d'un partage avec le DG et le CA sur la vision du rôle de CLPQS. Certaines organisations ont toutefois connu un important roulement au niveau du poste de directeur généra. Compte tenu de l'importance de ce rôle au sein d'une organisation, ce changement d'acteur crée ainsi une difficulté pour le CLPQS de procéder à des ajustements dans l'exercice de sa fonction.

De plus, le contexte, à la fois politique et structurel, de la fusion des CSSS a parfois amené beaucoup de changements dans les différentes postes, notamment chez le personnel cadre. La manière dont les changements se sont opérés contribue à influencer le climat dans l'organisation. Par exemple, le temps ayant été nécessaire à la stabilisation des cadres a pu faire en sorte ceux-ci n'ont pas nécessairement été impliqués dans les modifications organisationnelles.

Le contexte temporel semble par ailleurs avoir un impact dans l'exercice de la fonction de CLPQS. Dans certains cas, celui-ci est positif et a permis au CLPQS d'acquérir une crédibilité au sein de l'organisation alors que dans d'autres cas, cette variable est en lien direct avec des tensions vécues entre CLPQS et acteurs organisationnels.

« Dans l'organisation, l'appartenance à des niveaux hiérarchiques différents, à des services en compétition, à des unités ayant des idées opposées crée des contextes dans lesquels les échanges sont fortement codés. Les échanges sont également contextuels dans le sens où ils s'inscrivent dans l'histoire organisationnelle, dans l'histoire de la relation avec les personnes et dans l'histoire personnelle de chacune d'entre elles » (Cormier, 2006 : 35)

L'accès à des ressources tant matérielles qu'humaines a été identifié comme un facteur contribuant à faciliter l'exercice de la fonction. Au moment des entretiens, bien que plusieurs CLPQS disposaient d'un soutien clérical, celui-ci était parfois à temps partiel. En raison de

leur charge de travail, certains CLPQS ont signifié un accès insuffisant aux ressources leur permettant d'exercer leur fonction. L'accès aux ressources est ici perçu comme une forme de reconnaissance associée à la fonction.

Nous incluons également la mise en place des comités de vigilance et de la qualité comme tribune aux recommandations des CLPQS qui agit comme une forme de soutien à l'exercice du rôle des CLPQS, notamment en créant un lieu d'échanges.

#### *5.1.1.2. Relations interpersonnelles : la triade CLPQS-CA-DG*

Au moment de la consultation ayant entouré les modifications législatives de la fonction des CLPQS, le changement quant au lien hiérarchique avec le CA avait créé une levée de boucliers de la part des DG. La relation CLPQS-DG-CA est encore sensible et le doute ne semble pas encore dissipé quant au fait que cette triade peut être problématique en cas de conflit.

Par ailleurs, bien que les CLPQS relèvent du CA, les contacts au quotidien se font davantage avec le DG. Soulignons également la proximité, assez répandue, entre le bureau du CLPQS et ceux de la direction générale. Malgré l'aspect fonctionnel, cette proximité crée une certaine ambiguïté avec l'indépendance que les CLPQS cherchent à obtenir. La difficulté à établir une relation symétrique (collègue à collègue) CLPQS - DG persistait au moment des entretiens; difficulté validée lors de la rencontre avec un groupe de CLPQS. Des CLPQS nous ont parlé de l'importance de cette relation pour faciliter l'exercice de leur rôle.

#### *5.1.1.3. Éléments personnels et habiletés communicationnelles*

Les facteurs personnels aux CLPQS ont été exprimés en terme d'expérience antérieure (professionnelle et personnelle), de statut professionnel, de compétence et d'approche interpersonnelle. Ceux-ci sont directement interpellés dans la manière dont le CLPQS joue son rôle (son savoir-être) et interagit avec les différents acteurs du milieu. Sa connaissance du milieu et ses habiletés à communiquer dans un environnement complexe ont été mises en

évidence. À cet effet, il importe de considérer que plus les organisations deviennent complexes, plus l'importance de la communication interpersonnelle augmente (Cormier, 2006 : 49).

Autant les CLPQS que les acteurs-clés nous ont fait mention de l'importance que le rôle du CLPQS soit bien connu dans l'organisation. Agissant comme élément facilitant à l'exercice de la fonction, celui-ci pose un défi à deux niveaux. D'une part, faire connaître la fonction à l'ensemble des acteurs internes à l'organisation dans un contexte de roulement important de personnel et de contrainte importante de temps du CLPQS et d'autre part, aller au-delà de la compréhension du rôle avec certains acteurs-clés de l'organisation. Échanger sur la manière d'exercer la fonction, sur les attentes et sur la vision du rôle avec différents acteurs-clés de l'organisation présente également un défi qui implique les habiletés communicationnelles des acteurs en place.

L'analyse des résultats issus des questionnaires portant sur le style général de communication auquel les CLPQS ont répondu nous a permis de mettre en évidence une distribution plutôt homogène en fonction de deux des quatre types de la typologie employée, à savoir les « analytique » et les « aimables ». Ces types sont caractérisés par une réactivité affective perçue moins élevée pour le type analytique et plus élevée chez le type aimable alors que ces deux types sont peu axés vers des interactions visant à influencer autrui. Ces types renvoient à la perception des comportements communicationnels des CLPQS chez les autres acteurs de l'organisation. Bien que le style personnel de communication soit fortement tributaire de la personnalité des individus, des changements significatifs du style de communication dans le temps sont plutôt rares. Toutefois, certains facteurs peuvent avoir un impact dans la modification du style personnel de communication, notamment l'appartenance à un groupe spécifique, l'expérience, etc. (Cormier, 2006). Différentes cultures, professions et organisations peuvent également exercer des pressions visant à favoriser ou à défavoriser certains types de comportements (Mayurama, 1990) faisant en sorte que l'exercice d'un rôle spécifique au sein d'une organisation peut amener ces certains changements en ce qui a trait au style personnel de communication.

L'homogénéité des résultats nous laisse croire que les CLPQS sont davantage susceptibles de procéder à des ajustements de leur style personnel de communication, notamment dans le but d'éviter des conflits et de susciter des liens de collaboration, mais également de se conformer à une certaine conception du rôle global d'*ombudsman*.

#### 5.1.1.4. Synthèse

En synthétisant les principaux éléments perçus comme ayant une influence sur l'exercice de la fonction, force est d'admettre que dans l'ensemble, ceux-ci peuvent être généralisés à l'exercice d'une fonction de cadre supérieure au sein d'une organisation. L'élément qui nous semble toutefois distinguer le rôle des CLPQS implique la dynamique complexe de triade entre le CLPQS, le CA et le DG.

À la base, la relation DG-CA constitue une dyade convenue et formée depuis maintes années. Le nouveau lien hiérarchique CLPQS-CA constitue, dans une certaine mesure, un bris à cette dyade historique où le CLPQS dispose maintenant d'un lien direct avec le CA. Les relations dyadiques<sup>40</sup> qui composent cette triade sont tantôt marquées par un rapport hiérarchique, par des interactions plus ou moins soutenues, par une proximité spatiale en plus d'être conditionnées par des attentes de rôles.

La triade constitue un modèle relationnel davantage propice à la création d'une coalition de deux des acteurs contre le troisième (Maisonneuve, 2000), constituant une importante vulnérabilité relationnelle pour les CLPQS en cas de conflit. Les CLPQS pourront faire le choix de demeurer à l'écart de cette triade alors que d'autres choisiront volontairement un rapprochement en y voyant des avantages significatifs. Ces avantages peuvent être de l'ordre d'une meilleure circulation de l'information, d'un pouvoir accru ainsi que d'un soutien à l'interne. La question de l'indépendance et de la neutralité, entraîne chez les CLPQS plusieurs réserves quant à un tel positionnement.

---

<sup>40</sup>Soit les trois dyades suivantes : DG-CA; DG-CLPQS; CA-CLPQS.

La mise en place des comités de vigilance et de la qualité a toutefois amené un lieu d'échanges, non plus interposés, mais concrets pour les CLPQS. Règle générale, les réunions de ces comités permettent des échanges entre le CLPQS, le DG et des membres du CA, visant notamment à effectuer un suivi en lien avec les recommandations du CLPQS. Dans le cas de certaines recommandations non mises en œuvre par l'établissement, le DG pourrait potentiellement être appelé à justifier cette situation ou en contrepartie, à remettre en cause la recommandation même du CLPQS. Ici, un trop grand éloignement du CLPQS de la triade semble propice aux situations conflictuelles entre ces acteurs, laissant une fois de plus entrevoir la complexité de la relation pour les CLPQS.

#### 5.1.2. Relations interpersonnelles et réseaux sociaux

Une perspective communicationnelle du rôle des CLPQS se devait d'accorder une importance particulière aux relations interpersonnelles et aux réseaux sociaux de ces acteurs, d'autant plus que la communication se veut par ailleurs au cœur des organisations modernes. « L'importance des échanges oraux et du temps passé à ces échanges est désormais une évidence organisationnelle de plus en plus reconnue » (Aktouf, 1987, p. 139). À cet égard, un premier objectif spécifique à cette recherche - soulevé au cours du cadre d'analyse- vise à établir un portrait des relations interpersonnelles établies par les CLPQS dans le cadre de leurs fonctions et identifier les caractéristiques principales des réseaux sociaux dans lesquels ils s'insèrent.

Si l'importance de la communication interpersonnelle dans la gestion a depuis longtemps été mise en évidence (Cormier, 2006), la fonction de CLPQS n'y fait pas exception. La nature même de ce poste est peu habituelle et les interventions des CLPQS sont susceptibles de provoquer des climats ou des attitudes défensives chez les acteurs organisationnels, donnant une importance particulière aux habiletés communicationnelles et interpersonnelles des CLPQS. Ces habiletés s'avèrent d'autant plus importantes puisque les résultats de la recherche mettent en évidence l'importance des liens de collaboration établis par les CLPQS.

Ainsi, une partie de la complexité de la fonction des CLPQS réside notamment dans les habiletés qu'ils doivent déployer face aux comportements défensifs que leurs interventions sont susceptibles de déclencher et pour susciter des liens de collaboration tout en maintenant une position de neutralité. Parmi les habiletés de communication, l'écoute active demeure le moyen le plus susceptible de diminuer efficacement la défensivité (Cormier, 2006) et à cet égard, les CLPQS ont maintes fois mentionnés l'importance de cette habileté, laquelle tend également à se refléter dans l'illustration de leur rôle.

Les liens de collaboration ont également été abordés comme élément essentiel au travail CLPQS dans la mesure où ceux-ci permettent la mise en œuvre des changements qui découlent de l'analyse des plaintes et de l'émission des recommandations. En complémentarité à la conception des CLPQS par rapport aux liens de collaboration avec les acteurs organisationnels, nous avons pu recueillir les attentes d'un acteur-clé. Ces attentes ont été exprimées en terme de partage d'informations, mais également d'accompagnement des cadres dans certaines situations, laissant sous entendre un engagement du CLPQS quant à la dynamique organisationnelle. Ce commentaire nous amène à soulever l'ambiguïté entre la volonté des CLPQS d'exercer leur fonction avec le plus de neutralité possible et cette constatation de l'importance des liens étroits de collaboration afin de susciter des changements au sein de l'organisation.

Alors que la littérature nous amène à considérer l'importance des relations informelles afin de faciliter le travail, le bilan des entretiens avec les CLPQS nous amène à mettre en évidence l'aspect très « prescriptif de la fonction » qui réduit la définition et la conception de leur rôle dans des termes légaux. Les expressions de neutralité, d'impartialité et d'objectivité omniprésentes dans le discours des CLPQS se transposent dans les relations qu'ils entretiennent avec les autres acteurs de l'organisation.

Notre analyse nous amène à considérer l'importance vouée aux rapports de place pour les CLPQS; importance que nous avons sous-estimée. Les rapports de place (symétrie/asymétrie, proximité/distance, convergence/divergence) qui ne sont pas nécessairement statiques amènent

les CLPQS dans un rapport d'autoévaluation, rapport qui comme nous le verrons plus loin crée des ambiguïtés dans la mise en œuvre de certains aspects de leur travail. Cette distanciation souhaitée par les CLPQS se reflète ainsi dans leurs relations interpersonnelles et dans la manière dont ils s'insèrent dans différents réseaux sociaux.

De plus, une grande partie des interactions sociales des CLPQS sont fortement marquées par une représentation d'eux-mêmes où ils cherchent à défendre une image valorisée d'eux-même face à autrui (Goffman cité dans Cabin (dir.), 2003). Cette interprétation ne serait toutefois pas complète si l'on écarte des éléments de contextes ayant mené aux modifications de la fonction. Des événements marquants et très médiatisés<sup>41</sup> ont ébranlé la crédibilité du régime d'examen des plaintes et celle des CLPQS et agissent comme éléments de référence auxquels ces derniers sont sensibles quant à la préservation d'une certaine image publique.

Cette façon de défendre une image de neutralité est également renforcée par une norme véhiculée par un groupe de référence des CLPQS à cet effet. On sait que le groupe, de par son niveau d'adhésion des membres, contribue à influencer ceux-ci en fonction des valeurs et des normes émergentes. L'adhésion des CLPQS à un groupe peut-être d'autant plus forte compte tenu que ces derniers n'appartiennent pas à une structure intermédiaire au sein de l'organisation dans laquelle ils oeuvrent, c'est-à-dire à une équipe de travail avec laquelle les tâches et les décisions sont partagées et peuvent faire l'objet de discussions, en plus d'agir comme une forme de soutien.

Par ailleurs, nous constatons une utilisation galvaudée des termes neutralité et objectivité qui complexifie l'analyse des données et du sens que lui donnent les CLPQS. Une approche sémiotique du discours aurait certes présenté un angle de recherche intéressant afin de comprendre différemment la représentation du rôle des CLPQS. Une brève analyse de leur discours nous amène cependant à avancer que les CLPQS utilisent abondamment certains mots

---

<sup>41</sup> Nous faisons ici référence aux événements survenus en 2003 à la résidence Saint-Charles-Borromée que nous avons par ailleurs abordés dans la section 1.2.1 du mémoire.



(neutralité, objectivité, impartialité, écoute) afin de constituer une sorte de bouclier métaphorique visant à représenter la fonction.

Alors que nous souhaitions effectuer un portrait des différents réseaux sociaux dans lesquels les CLPQS s'insèrent, les données recueillies nous permettent très peu d'élaborer sur cet objectif secondaire de la recherche. Les liens les plus fréquemment entretenus par les CLPQS sont à l'externe, avec les usagers, alors qu'à l'interne, ces liens sont davantage avec le personnel de soutien qui leur est dédié, ou aux acteurs occupant une fonction directement liée à qualité. Majoritairement, les CLPQS ne se tournent pas vers l'interne pour demander conseil et préfèrent recourir à d'autres commissaires pour des conseils. Les liens de soutien des CLPQS se situent à l'externe et ils n'entretiennent pas de liens d'amitié à l'interne. Dans les situations où ils souhaitent influencer le cours d'une décision, ils disent utiliser la chaîne hiérarchique, notamment en faisant appel au DG.

Ce portrait synthétique des réseaux des CLPQS a permis de faire ressortir l'isolement dans lequel se placent volontairement les CLPQS. Le constat d'un faible arrimage aux différents réseaux informels de l'organisation a des répercussions sur l'ajustement informel du rôle et sur le pouvoir exercé par les CLPQS.

### 5.1.3. Conception du rôle

Un deuxième objectif spécifique de recherche vise à illustrer le décalage entre le rôle formel du CLPQS et la manière dont celui-ci perçoit son rôle au sein de l'organisation. Nous avons à cet égard procédé à une comparaison de la conception du rôle en interrogeant des acteurs-clés d'un milieu organisationnel. Si pour les CLPQS, la conception de leur rôle ne présente pas de décalage avec la fonction prescrite, la conception du rôle qui fût dégagée par les acteurs-clés s'associe étroitement au concept de pouvoir.

#### *5.1.3.1. Conception du pouvoir*

Si les CLPQS ont parlé de leur pouvoir avec réserve, les commentaires recueillis auprès des acteurs-clés se sont avérés plus affirmatif quant au lien entre le rôle du CLPQS et le pouvoir qu'il exerce. À cet égard, nous constatons un léger décalage entre la perception dégagée par l'ensemble des CLPQS et celle dégagée par les acteurs-clés du milieu organisationnel; décalage que nous ne pouvons généraliser à l'ensemble des CSSS.

D'une part, les CLPQS ont exprimés leur prudence quant à leur pouvoir d'intervention car celui-ci aurait engendré des expériences négatives pour quelques CLPQS et ne serait pas encore accepté au même titre que le pouvoir de recommandation. Ce dernier était par ailleurs la première référence à laquelle ils faisaient allusion lorsqu'ils étaient questionnés sur la perception de leur pouvoir. Les exemples servant à illustrer leur propos démontrent un pouvoir émergent étroitement lié aux compétences spécifiques développées dans le cadre de leur fonction et se manifeste par les demandes de conseils qu'ils reçoivent.

D'autre part, les CLPQS ont associé leur pouvoir à leur crédibilité et à l'influence qu'ils sont en mesure d'exercer dans leur milieu. Ici, la crédibilité et l'influence a directement été liée aux interactions du CLPQS au sein de l'organisation dans la mesure où cette influence pouvait contribuer à amener des changements sans qu'une recommandation n'ait nécessairement été émise.

Cette notion d'interaction, mais également d'expertise se traduit dans les attentes du milieu organisationnel exploré. De plus, une conception du pouvoir du CLPQS étroitement liée au processus de changement a été abordée ainsi qu'un pouvoir de représentation des usagers.

Ici, le milieu organisationnel a clairement exprimé l'attente d'un engagement du CLPQS envers l'organisation et ses acteurs comme condition à l'accroissement de pouvoir de ces acteurs et des possibilités de changement qui en découle. Or, les commentaires recueillis auprès des CLPQS nous laissent croire que la réalité de leurs milieux respectifs est bien souvent différente.

#### 5.1.4. Mise en œuvre de la fonction : suivis et arrimage plaintes-qualité

Un troisième objectif spécifique vise à clarifier l'implication des CLPQS concernant les suivis relatifs aux recommandations qui découlent de l'examen des plaintes. Nous souhaitons par ailleurs clarifier l'arrimage entre les aspects du travail des CLPQS concernant le traitement des plaintes et l'amélioration de la qualité.

Précédemment, la présentation des résultats a permis de mettre en évidence la diversité des points de vue quant aux suivis. Ces façons de faire sont associées à la conception de leur rôle, à la conception de leur pouvoir, à leur niveau d'engagement organisationnel ainsi qu'à la qualité des liens de collaboration mis en place.

Au cours de l'exploration dans un milieu organisationnel, les commentaires recueillis auprès d'un acteur-clé ont été révélateurs quant à ses attentes à l'égard des suivis exercés par le CLPQS. Celui-ci a d'une part exprimé son soutien envers le CLPQS lors des suivis effectués par rapport aux plaintes, et d'autre part, l'importance pour le CLPQS d'être capable d'assurer des bons suivis. Le constat d'un décalage entre l'expression de cette attente et les pratiques divergentes des CLPQS nous renvoie par ailleurs aux liens informels peu développés de ces derniers, lesquels sont reconnus pour jouer un rôle de facilitateur à l'accomplissement du travail.

La seconde ambiguïté se rapporte aux aspects de qualité et réside dans le fait que le législateur a souhaité donner un pendant « qualité » à la fonction de CLPQS. Bien que les plaintes soient souvent considérées comme un indicateur de satisfaction de la clientèle, notamment dans le cadre des démarches d'amélioration continue, il demeure relativement fragmentaire et ne permet pas une appréciation complète de la satisfaction de la clientèle. Par ailleurs, la satisfaction de la clientèle nous campe dans un aspect de la qualité, soit celle de la « qualité

perçue ». Bref, cette mise en perspective nous amène au constat que les données<sup>42</sup> issues du travail des CLPQS occupent une place relativement réduite par rapport à l'appréciation de l'ensemble des normes et des indicateurs mesurés au cours des démarches d'agrément. Ce rapport de proportion tend notamment à amener une certaine ambiguïté par rapport au rôle d'amélioration de la qualité.

D'autre part, nous avons été sensible à la difficulté de dégager un positionnement clair par rapport à d'autres acteurs qui occupent un mandat relié à la qualité (ex. : gestionnaire de risques, directeur ou directrice qualité). Bien que des liens privilégiés semblent s'établir avec de tels acteurs compte tenu de la nature de leur fonction, il n'en demeure pas moins que l'arrimage de ces différents rôles demeure encore flou au moment où nous avons procédé à la cueillette de données. Mentionnons qu'à ce moment, l'arrivée en fonction des CLPQS, de divers acteurs ayant un mandat qualité et la mise en place des CVQ était relativement récente<sup>43</sup>.

## 5.2. NOUVELLES PERSPECTIVES ANALYTIQUES

L'analyse et à l'interprétation que nous venons d'effectuer nous amène à envisager de nouvelles perspectives analytiques. Ayant jugé que des aspects de santé au travail émergents ne pouvaient être écartés sans que nous en fassions mention, nous croyons pertinent d'enrichir le cadre d'analyse présenté précédemment. À cet égard, nous considérerons les notions d'engagement, de sens du travail et de satisfaction au travail, de reconnaissance utiles pour donner un sens aux données. Le cadrage en santé et en sécurité du travail nous amène par ailleurs à dégager des risques psychosociaux et communicationnels.

---

<sup>42</sup> Nous faisons ici référence aux données quantitatives issues des rapports produits par les CLPQS.

<sup>43</sup> Les activités des comités de vigilance et de la qualité avaient démarré depuis moins d'un an, parfois depuis quelques mois.

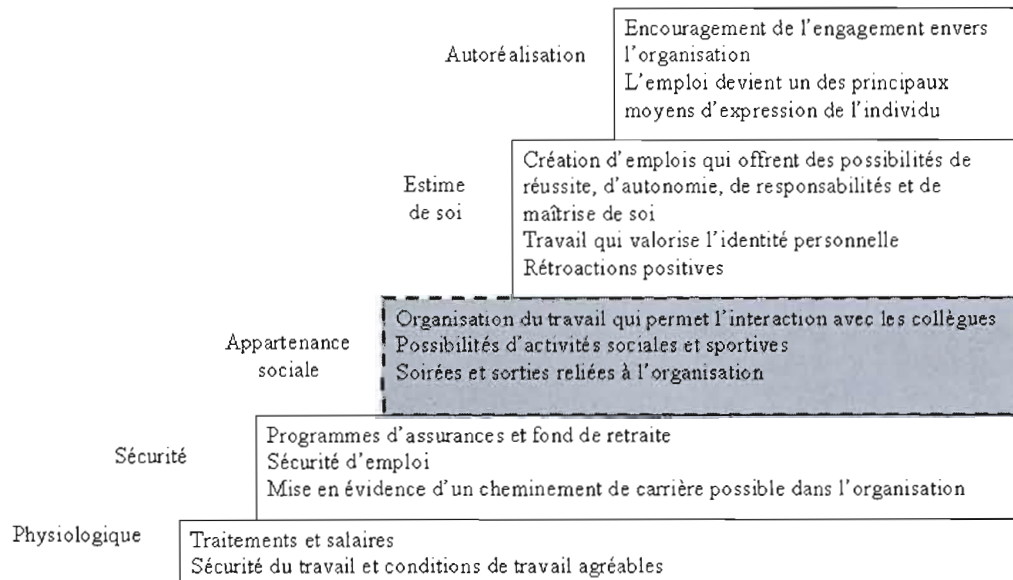
### 5.2.1. Engagement et sens du travail

Les recherches en organisation du travail nous permettent de concevoir le potentiel de l'activité de travail afin d'offrir aux individus « la possibilité de faire quelque chose qui a du sens, d'exercer leurs compétences et de les développer, d'exercer leur jugement et leur libre-arbitre et, de connaître l'évolution de leur performance et de s'ajuster » (Morin, 2006, p. 26). Cette notion de sens du travail doit toutefois être considérée en tenant compte du concept d'engagement. L'interprétation des résultats nous a amenée à aborder l'engagement des CLPQS en regard des suivis découlant principalement des recommandations ainsi qu'une grande réserve quant aux engagements dans des relations interpersonnelles. Le concept d'engagement nous permet de mieux comprendre les relations entre l'individu (la vie intérieure) et son milieu (les exigences extérieures) dans l'optique où ce dernier cherche à satisfaire ses besoins (Brickman, 1987).

« L'engagement renvoie, avant tout, au fait que les personnes maîtrisent et façonnent leur environnement interne, leurs pensées et leurs sentiments, afin de s'adapter à leur environnement externe. Il renvoie aussi au fait que les personnes s'efforcent d'altérer et de manipuler leur environnement externe — les personnes et les objets — afin de satisfaire leurs besoins. (...) L'engagement représente donc, selon moi, un processus fondamental par lequel les personnes puisent à la fois un sentiment de valeur et une capacité de contrôle » (Brickman, 1987 : 16 *traduction libre de* Morin et Audebrand, s.d., p. 2).

Au niveau des besoins, l'échelle de Maslow représente une figure bien connue qui peut être transposée au contexte de travail. L'éclairage qu'en donne Morgan (1999), au travers du schéma suivant, illustre des exemples communs de la façon dont l'organisation peut satisfaire les besoins d'un individu, soit des aspects physiologiques jusqu'aux aspects d'autoréalisation.

Figure 5.1  
Exemples de la façon dont l'organisation peut satisfaire les besoins



(Morgan, 1999, p. 35)

Bien que ces exemples s'appliquent normalement au contexte de travail, il en va autrement pour les CLPQS en ce qui a trait aux possibilités d'appartenance sociale, créant ainsi une zone paradoxale. L'image qui nous vient ici est celle d'une échelle avec un barreau manquant. Différents auteurs (Mathieu et Zajac, 1990; Morrow, 1993, Meyer et Allen, 1997) se sont par ailleurs intéressés à l'importance de l'engagement dans un contexte organisationnel. Or, la logique qui s'opère ici diffère de celle où l'on considère la notion d'engagement afin de rendre compte de la mobilisation du personnel dans une entreprise. Cet engagement tend à traduire la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail, lequel constitue un critère important de l'efficacité organisationnelle (Morin et Audebrand, s.d.).

En regard de la nature même de son travail et de la prescription de neutralité qui y est fortement associée, de la position structurelle qu'il occupe dans l'organisation, des liens qu'il entretient à l'interne comme à l'externe, nous devons considérer différemment la notion d'engagement au travail pour les CLPQS. L'absence de relations significatives à l'interne,

d'appartenance à une structure intermédiaire et l'ambiguïté dans le contrôle exercé sur l'environnement organisationnel amène les CLPQS à situer différemment leur engagement, soit par rapport aux usagers.

Les propos recueillis auprès des CLPQS témoignent d'un engagement envers les usagers qui semble toutefois déconnecté d'une forme d'engagement organisationnel. Cette coupure par rapport à un engagement organisationnel se traduit dans l'ambiguïté associée au suivi des recommandations. Nous avons précédemment mis en évidence la diversité de points de vue des CLPQS ainsi que les attentes d'un acteur-clé à cet égard.

Pour les CLPQS, le sens de leur travail porte clairement sur la relation qu'ils entretiennent avec les usagers. Cette relation se caractérise principalement par l'écoute et l'attention portée à ces derniers, tels que l'ont illustré les propos des CLPQS. L'écoute active suscite toutefois une autre ambiguïté par rapport à une prétendue neutralité puisque celle-ci implique un engagement dans une relation, un positionnement.

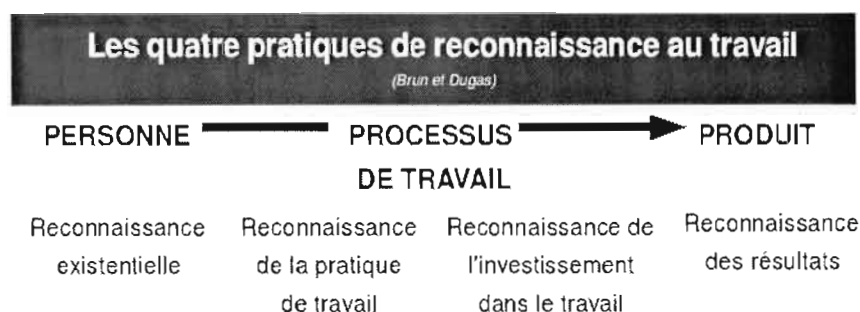
### 5.2.2. Reconnaissance

Au cours des entretiens avec les commissaires, la question de la reconnaissance associée au rôle a été soulevée à plusieurs reprises alors que cet aspect n'avait pas été envisagé au départ. Ce concept ayant émergé des entretiens avec les CLPQS nous permet de faire un lien à la fois avec la conception de leur rôle ainsi qu'avec la conception de leur pouvoir.

À cet égard, Dejours (1993) a mis en évidence l'importance de la reconnaissance au travail en tant que vecteur de l'identité alors qu'un lien peut également être établi avec la motivation et la satisfaction (Bourcier et Palobard, 1997) en plus d'être une constituante d'importance dans le sens du travail (Mow, 1987; Morin, 1996, 2001). La reconnaissance «opère comme un agent de développement des personnes et comme liant et facteur dynamique dans les relations professionnelles. Elle se révèle également un pivot de la santé mentale au travail » (Brun et *al.*, 2003 cité dans Brun et Dugas, 2005, p.79).

Tel qu'illustré dans le schéma suivant (Brun et Dugas, 2005), l'application du concept se rapporte ici à différents aspects, soit la reconnaissance existentielle, la pratique de travail, l'investissement dans le travail ainsi que la reconnaissance des résultats issus du travail des CLPQS.

Figure 5.2  
La reconnaissance au travail



Ces quatre pratiques de la reconnaissance visent à combler différents besoins personnels d'un individu en situation de travail, soit: le besoin d'être reconnu comme individus à part entière, d'être apprécié en tant que travailleur apte à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à accomplir des tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets. (Brun et Dugas, 2005). Tel que l'illustre les propos d'une CLPQS, les enjeux rattachés à la reconnaissance sont parfois à la base de l'exercice de la fonction.

« Je veux qu'ils comprennent c'est quoi la plus value d'une commissaire locale pour une organisation. C'est sûr qu'on est là pour les usagers, ça c'est la priorité, mais ce n'est pas inutile pour l'organisation non plus. Il ne faut pas s'arrêter à répondre à l'insatisfaction de l'usager. Il faut transmettre ça à l'organisation et je dirais que c'est ce qui est le plus difficile à faire ». C9

La reconnaissance de la personne et de son processus de travail est étroitement liée à l'attitude du directeur ou de la directrice général à l'égard du CLPQS ainsi qu'aux messages adressés aux cadres en terme de « règle » de conduite vis-à-vis du CLPQS. La reconnaissance est par ailleurs liée à divers types d'interactions, soit au niveau organisationnel sur le plan vertical ou



hiérarchique et sur le plan horizontal (entre collègues); sur le plan externe et sur le plan social. Dans la situation des CLPQS, la difficulté à bénéficier d'une reconnaissance au niveau organisationnel, d'une part parce que les CLPQS ne se situent pas dans des rapports de type hiérarchiques et d'autre part parce qu'ils maintiennent des rapports de distance avec d'autres acteurs de l'organisation, se traduit par une transposition à valoriser leur rôle en regard du plan externe. Cette transposition se traduit par ailleurs par une conception et une métaphorisation de leur rôle par rapport à l'utilisateur.

Cette relation aux utilisateurs amène par ailleurs les CLPQS à justifier certains aspects de leur travail au détriment de leur santé et de leur bien-être au travail, notamment la charge de travail qui dans certains cas empiète sur leur vie personnelle, en axant le sens de leur travail sur un engagement auprès des utilisateurs. Les CLPQS associent ainsi la relation aux utilisateurs et leur satisfaction à une source de reconnaissance à laquelle ils ont accès.

### 5.2.3 Risque psychosocial et risque communicationnel

Le cadre d'analyse précédemment élaboré nous a amené à traiter de l'organisation du travail et des enjeux de santé et de bien-être qui en découlent pour les individus. Afin de comprendre ces enjeux pour les CLPQS, nous devons considérer les facteurs de risques de l'environnement. Pour notre part, nous associons les risques psychosociaux à l'interaction des dimensions *micro*, *méso* et *macroscopiques*. Selon l'INSERM, les facteurs psychosociaux au travail font référence à un ensemble complexe de variables qui se situent à l'intersection des dimensions individuelle, collective et organisationnelle de l'activité professionnelle<sup>44</sup>.

Les données recueillies en interrogeant les CLPQS sur leurs réseaux sociaux nous permettent d'identifier certains risques liés au travail des CLPQS, notamment la reconnaissance et le faible soutien social dont ils bénéficient à l'interne. Les échanges avec le groupe de validation nous permettent d'avancer que dans plusieurs cas, cette reconnaissance implique la direction

---

<sup>44</sup> [[www.preventica.com/dossier-risques-psychosociaux-2-definitions-05-08.php](http://www.preventica.com/dossier-risques-psychosociaux-2-definitions-05-08.php)] - page consultée le 11-06-2008.

générale des organisations. Cette situation varie toutefois d'une organisation à l'autre, particulièrement dans le milieu exploré où le soutien de la hiérarchie avait été considéré comme un élément essentiel à l'exercice de la fonction de CLPQS par des acteurs-clés.

En ce qui a trait à la demande et au contrôle sur le travail, les propos nous permettent de mettre en évidence une charge de travail plutôt élevée qui se traduit par une difficulté à rencontrer le délai de réponse prescrit de 45 jours dû au volume des demandes ainsi que par l'implication émotive souvent élevée du travail auprès des usagers. Cette forte demande est toutefois équilibrée par une grande autonomie laissée aux CLPQS dans leur travail et dans l'accomplissement de leurs activités. Ce dernier aspect de contrôle sur le travail nous amène toutefois à mettre une fois de plus en évidence certaines ambiguïtés avec la hiérarchie, notamment dans la relation CLPQS-DG-CA que nous avons abordée précédemment, mais dans les relations avec les acteurs qui se positionnent dans le sommet hiérarchique de l'organisation.

Ce que nous appellerons ici le « risque communicationnel » renvoie à la difficulté de procéder à un ajustement de rôle par le biais d'une communication interpersonnelle authentique. Cette difficulté est ici maximisée, d'une part, par les rapports de place et enjeux de façade des acteurs impliqués et, d'autre part, par le maintien d'une relation de distance par les CLPQS, laquelle se traduit par la persistance d'une ambiguïté dans la conception et la mise en oeuvre de leur rôle par rapport aux autres acteurs de l'organisation.

Le prochain chapitre nous permettra de conclure cette recherche en effectuant un rappel des principaux éléments de cette démarche. Une brève synthèse des principaux résultats nous amènera à soulever certains questionnements quant à l'exercice de la fonction des CLPQS et à suggérer certaines avenues permettant d'assurer un meilleur soutien aux individus qui exercent ce rôle.

## CONCLUSION

Le régime d'examen des plaintes en matière de services de santé et de services sociaux au Québec présente un mécanisme qui allie la participation publique, le respect des droits des usagers et l'amélioration de la qualité des services. Ce mécanisme représente par ailleurs un canal formel de communication entre les citoyens et les organisations. En 2005, des changements apportés à LSSSS sont venus modifier la fonction des responsables du traitement des plaintes et leur positionnement au sein des organisations. De plus, la création des comités de vigilance et de la qualité, qui étaient à se mettre en place au moment de la cueillette des données pertinentes au présent mémoire, visait à implanter une nouvelle instance responsable du suivi des recommandations des commissaires. L'ensemble de ces changements avait notamment pour but d'assurer l'indépendance des commissaires, de favoriser la crédibilité du régime et de créer une tribune aux recommandations des commissaires à l'intérieur de chacune des organisations du réseau de la santé et des services sociaux.

Compte tenu du caractère récent de ces changements, les écrits susceptibles de nous renseigner sur l'incidence de ces transformations sur l'exercice de la fonction des commissaires sont rares. Ceux-ci abordent principalement les enjeux légaux, nous éclairant peu sur les réalités de travail des personnes qui exercent cette fonction. Nos questionnements sur la conception que les CLPQS ont de leur rôle et sur un possible décalage entre cette perception et celle qu'en ont les acteurs organisationnels, particulièrement en regard 1) de leur pouvoir, 2) de la manière dont leur travail s'arrime avec les différents mécanismes visant à améliorer la qualité des services au sein de l'organisation et 3) des relations qu'entretiennent les CLPQS dans leur milieu de travail nous ont amenée à formuler un objectif de recherche en lien avec ces préoccupations.

L'objectif général de cette recherche a porté sur la compréhension des principaux enjeux communicationnels et des facteurs organisationnels qui viennent influencer l'exercice des fonctions des CLPQS, notamment en interrogeant les relations interpersonnelles des CLPQS en

milieu de travail, en questionnant leur rôle dans la circulation d'information et en saisissant mieux les enjeux de rôles et de statuts dans les environnements organisationnels.

Les objectifs qui sous-tendent le régime d'examen des plaintes nous permettent de concevoir ce mécanisme dans une perspective communicationnelle de participation citoyenne. À cet égard, les commissaires jouent un rôle de premier plan car ils doivent non seulement veiller au respect des droits des usagers, mais aussi contribuer à l'amélioration de la qualité des services. Le caractère récent des changements dans l'environnement du réseau de la santé et des services sociaux, la réflexion sur la gouvernance et la responsabilité relative à la qualité des services combinés au constat d'une littérature incomplète ajoutent de la pertinence à l'examen du rôle des CLPQS au travers des enjeux communicationnels et organisationnels qui ont une influence sur l'exercice de leur travail au quotidien.

Afin de mieux comprendre les changements qui s'opèrent dans cette fonction, nous avons traduit notre conception de la problématique en considérant quelques concepts-clés, soit les contextes, les relations interpersonnelles et les réseaux sociaux, l'organisation du travail, le pouvoir ainsi que les rôles et statuts. Le cadre analytique ainsi construit reprend des théories de la communication organisationnelle et des relations interpersonnelles afin de dresser un portrait global de la situation de travail des CLPQS et d'apprécier le décalage entre la dimension prescrite et la dimension perçue par différents acteurs.

Ayant opté pour une perspective d'interprétation compréhensive du phénomène étudié, nous avons retenu une approche qualitative qui vise d'abord à donner un sens aux données et à mieux comprendre une problématique. La stratégie de recherche élaborée comprenait des entretiens individuels avec des CLPQS et d'autres avec des acteurs-clés d'une organisation où oeuvrait un de nos participants ainsi que la tenue d'un groupe de validation des résultats préliminaires. Les entretiens individuels étaient jumelés à un court questionnaire auto-administré auprès de neuf CLPQS oeuvrant dans différents CSSS. L'exploration organisationnelle a été effectuée dans un CSSS et a permis la rencontre de six acteurs-clés. Ces acteurs occupaient principalement des fonctions de cadres supérieurs et avaient été identifiés

par le CLPQS de l'organisation en raison de leur rôle stratégique au sein de l'organisation et du rôle de soutien concernant la mise en œuvre de la fonction de CLPQS. Notre démarche méthodologique a été complétée par un groupe de validation composé de six commissaires aux plaintes oeuvrant dans différents milieux.

La présente recherche comporte des limites qui, d'une part, sont liées à l'approche qualitative employée, laquelle ne permet pas de généraliser les résultats qui s'en dégagent. D'autre part, le choix de centrer notre recherche sur les CLPQS oeuvrant dans des CSSS nous a amenée à exclure ceux oeuvrant dans d'autres milieux organisationnels, incluant les commissaires régionaux oeuvrant au sein des agences. Par ailleurs, la majorité des CLPQS rencontrés – six des neuf - exerçaient leur fonction à temps plein au sein d'une même entité organisationnelle. Or, un nombre important de CLPQS exercent leur fonction à temps partiel et doivent cumuler plus d'une organisation. Il n'a donc pas été possible d'explorer systématiquement cet aspect du travail pourtant largement répandu.

En termes méthodologiques, les modalités de cueillette de données n'ont pas permis de mettre en lumière toute une partie de l'activité de travail des CLPQS qu'une observation aurait rendue possible. Par ailleurs, le court laps de temps alloué aux entretiens compte tenu de la disponibilité des participantes et participants et du fait que nous voulions également recueillir les données du bref questionnaire sur les styles communicationnels nuisait à l'approfondissement des thèmes abordés, lesquels étaient en nombre assez important.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche nous ont permis de cerner trois catégories d'éléments ayant une influence sur l'exercice de la fonction des CLPQS, soit les contextes, les relations interpersonnelles et les éléments personnels. L'analyse des données a démontré que le décalage entre le rôle prescrit et la conception du rôle de CLPQS était minime. Par ailleurs, la neutralité prend une place considérable dans les relations qu'entretiennent les CLPQS créant ainsi une ambiguïté dans une part de leur activité de travail qui concerne les suivis découlant des recommandations. Cette ambiguïté s'explique dans la conception qu'ont les CLPQS de

leur pouvoir qui s'exerce davantage dans des termes d'influence et de reconnaissance de leur expertise plutôt que dans un modèle d'alliance avec d'autres acteurs.

Cette recherche aura par ailleurs permis de mettre en évidence la complexité de la relation entre le CLPQS et le directeur général, ces derniers relevant de part et d'autre du conseil d'administration et siégeant au comité de vigilance et de la qualité. L'exploration de relations interpersonnelles aura également contribué à faire ressortir des aspects de bien-être, de sens du travail et de reconnaissance. À maintes reprises, les CLPQS ont exprimés un sentiment d'isolement et dans quelques cas, la difficulté à faire valoir l'apport potentiel de leur fonction pour l'organisation.

La recherche présentée dans le présent mémoire a permis d'explorer des situations où la logique étudiée était différente d'un contexte organisationnel conventionnel. À titre d'exemple, alors que généralement les individus développent des relations informelles afin de faciliter l'accomplissement de leur travail, il en va différemment pour les CLPQS. La mise en œuvre d'une fonction où les liens de collaboration sont essentiels et où la neutralité prescrite est omniprésente crée une ambiguïté communicationnelle et relationnelle ayant parfois des conséquences sur le bien-être au travail des CLPQS.

Ces constatations nous ont ainsi permis d'établir un lien avec la santé au travail des individus appelés à occuper une fonction d'*ombudsman* interne à une organisation, un aspect qui n'avait jusqu'à présent pas été exploré par la littérature. Cette recherche se veut par la même occasion un témoignage de la réalité des CLPQS et de la complexité de leur travail.

Nous sommes à nous demander dans quelle mesure l'exigence de neutralité associée au rôle de CLPQS, peut porter atteinte au bien-être psychologique des individus qui exercent cette fonction. Cette question concerne l'environnement matériel et logistique dans lequel œuvrent les CLPQS, mais aussi la position structurelle qu'ils occupent dans la hiérarchie des CSSS. La localisation des espaces de travail, le soutien d'une ressource cléricale et la position parallèle à celle de la direction générale, sous l'autorité des conseils d'administration sont ici en cause. La

solution de rattacher la fonction de commissaire à une instance externe ne minerait-elle pas davantage le pouvoir déjà précaire de ces agents de changements au sein même des organisations?

La conclusion de cette recherche nous amène à formuler de nouvelles pistes de recherche. D'emblée, nous souhaitons insister sur la pertinence d'approfondir la réalité du travail des commissaires qui oeuvrent au sein de différentes organisations, lesquelles présentent parfois des missions différentes. L'exploration de l'écart entre le prescrit et le réel, permettrait de mieux documenter l'accessibilité des services pour les plaignants, mais également l'engagement des CLPQS dans chacun de ces milieux, leur compréhension des différentes réalités qui en résultent et leur capacité à susciter un engagement des acteurs organisationnels à la fois dans le traitement des plaintes et dans l'amélioration de la qualité des services sensée en découler. Nous pourrions également mieux documenter les mécanismes mis en place par les CLPQS pour maintenir leur santé mentale compte tenu des exigences particulières de leur travail.

La récente mise en place des comités de vigilance et de la qualité, l'appropriation progressive de leur mandat et l'évolution dans la manière dont les CLPQS exercent leur rôle présente également une avenue de recherche intéressante dans une optique où les acteurs et les mécanismes en lien avec la qualité se multiplient (agrément, gestion de risques, évaluation de la satisfaction, évaluation de programme, direction de la qualité, direction conseil, etc.). La multiplication des structures et des acteurs combinée à la convergence vers un même but – améliorer la qualité des services – contribue toutefois à créer une ambiguïté dans l'arrimage des rôles respectifs. Comment, d'un point de vue communicationnel et organisationnel, le rôle de ces acteurs seront-ils appelés à évoluer et quelles seront leurs relations avec le CLPQS? On peut ici envisager différents scénarios, soit un premier où les CLPQS ont une position complètement externe à l'organisation; un second où les CLPQS maintiennent une position en marge de l'organisation et entretiennent peu d'implications en lien avec les démarches d'amélioration continue de l'établissement; et un troisième scénario où la consolidation du rôle des CLPQS leur assure une position stratégique au sein des organisations en étant, dans un souci d'indépendance de la fonction, partie intégrante des démarches qualité.

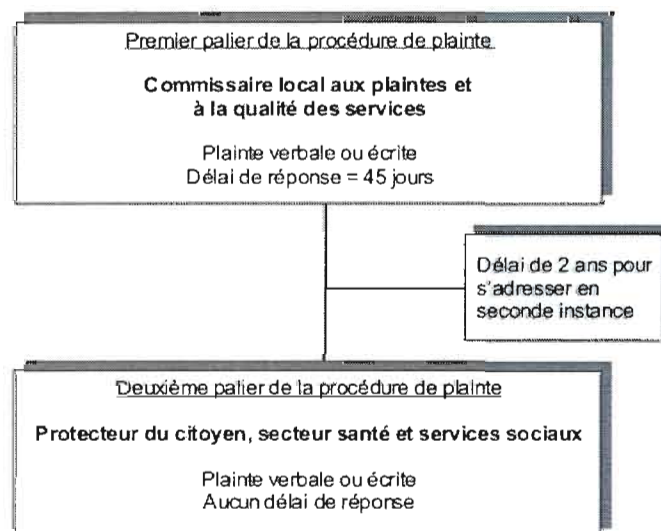
**APPENDICE A**

**SCHÉMAS ILLUSTRANT LE RÉGIME D'EXAMEN DES PLAINTES**



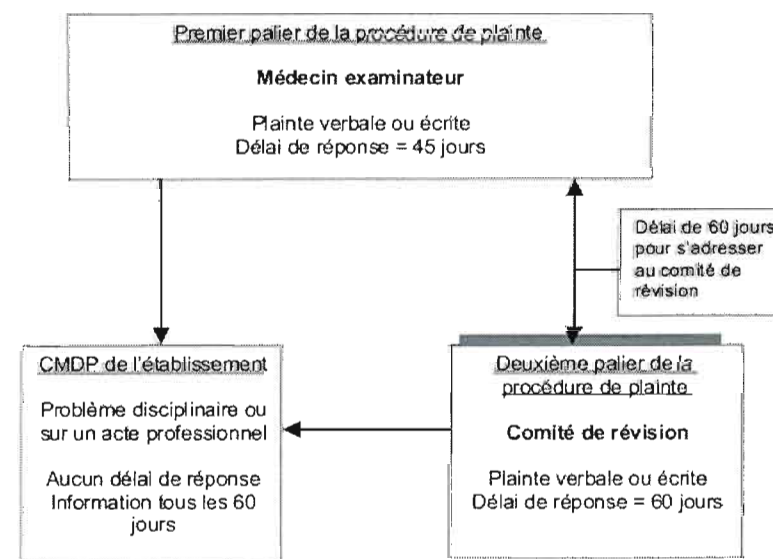
Lorsqu'une plainte concerne les services d'un:

- Centre de santé et de services sociaux (CH, CLSC, CHSLD);
- Centre hospitalier universitaire;
- Centre de réadaptation;
- Centre jeunesse;
- Ressource intermédiaire ou de type familial;
- Contractuel ayant une entente de services.



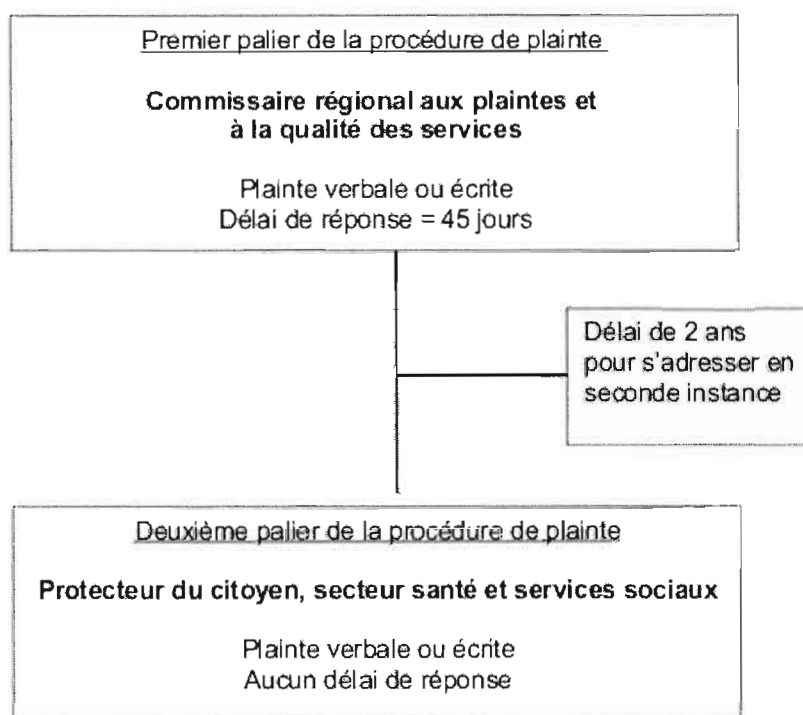
Lorsqu'une plainte concerne un :

- Médecin;
- Dentiste;
- Pharmacien.



Lorsqu'une plainte concerne un:

- Organisme communautaire;
- Service ambulancier;
- Résidence d'hébergement privée;
- Agence de la santé et des services sociaux.



## **APPENDICE B**

### **LES RELATIONS SYMÉTRIQUES ET LES RELATIONS COMPLÉMENTAIRES**

## Les relations symétriques et les relations complémentaires

	<b>Relation symétrique positive</b>	<b>Relation symétrique négative</b>	<b>Relation complémentaire positive</b>	<b>Relation complémentaire négative</b>
Source	Rivalité fraternelle Rivalité père/fils à l'égard de la mère		Source dans l'enfance : la relation mère-enfant	
Sentiment	Respect Estime	Jalousie Envie	Amour Reconnaissance Désir	Haine Mépris Possession
Relation	Camaraderie Amitiés Fraternité	Rivalité meurtrière	Mère-Enfant Homme-Femme Prof-Élève	Relation sadomasochiste
Activités	Collaboration Émulation Stimulation	Guerre Conflit	Échanger Donner Recevoir	Déni de l'autre Dépendance Fuite Frustration
Comportements	Je joue de bon cœur	Je veux être admiré, écouté Je veux le pouvoir Je veux dominer, vaincre	Je suis heureux de répondre à la demande de l'autre Je suis heureux de recevoir	Je veux comprendre et donner quand ça me convient; comme ça me convient; ce qui me convient; je veux posséder
Position donnée à l'autre	L'autre m'intéresse, me stimule	L'autre me fait peur et je veux le détruire ou le vaincre Je ne supporte pas que l'autre soit meilleur que moi	L'autre est un sujet libre Ce qu'il me donne est un cadeau et non un dû	L'autre est mon objet ou bien il n'existe plus

Tiré d'Orgogozo, Isabelle. 1998. *L'entreprise communicante : des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris : Éditions d'Organisation. P. 178

**APPENDICE C**

**ORGANIGRAMME**



**APPENDICE D**

**EXTRAIT DE LA LOI SUR LES SERVICES DE SANTÉ ET LES SERVICES  
SOCIAUX AU QUÉBEC – FONCTION DU COMMISSAIRE LOCAL AUX  
PLAINTES ET À LA QUALITÉ DES SERVICES**

L.R.Q., chapitre S-4.2

Loi sur les services de santé et les services sociaux

SECTION I  
EXAMEN PAR L'ÉTABLISSEMENT  
2001, c. 43, a. 41.

Procédure d'examen des plaintes.

29. Le conseil d'administration d'un établissement doit, par règlement, établir une procédure d'examen des plaintes pour l'application de la section I et, après consultation du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens ou, selon le cas, du service médical concerné, pour l'application de la section II du présent chapitre.

Transmission au ministre.

Il doit la transmettre au ministre, qui s'assure que la procédure est établie et appliquée conformément aux dispositions des articles 29 à 59.

1991, c. 42, a. 29; 1998, c. 39, a. 1; 2001, c. 43, a. 41; 2005, c. 32, a. 8.

Commissaire local aux plaintes et à la qualité des services.

30. Un commissaire local aux plaintes et à la qualité des services doit être nommé par le conseil d'administration de tout établissement. Lorsque le conseil d'administration administre plus d'un établissement, ce commissaire local est affecté au traitement des plaintes des usagers de chaque établissement que le conseil administre.

Autorité responsable.

Le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services relève du conseil d'administration.

Commissaires locaux adjoints.

Après avoir pris l'avis du commissaire local aux plaintes et à la qualité des services, le conseil d'administration peut, s'il estime nécessaire, nommer un ou plusieurs commissaires locaux adjoints aux plaintes et à la qualité des services.



#### Fonctions, pouvoirs et immunités.

Un commissaire local adjoint exerce les fonctions que le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services lui délègue et agit sous son autorité. Dans l'exercice de ses fonctions, le commissaire local adjoint est investi des mêmes pouvoirs et immunités que le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services.

1991, c. 42, a. 30; 2001, c. 43, a. 41; 2005, c. 32, a. 9.

#### Indépendance.

31. Le conseil d'administration doit prendre les mesures pour préserver en tout temps l'indépendance du commissaire local et du commissaire local adjoint aux plaintes et à la qualité des services dans l'exercice de leurs fonctions.

#### Conflit d'intérêts.

À cette fin, le conseil d'administration doit notamment s'assurer que le commissaire local ainsi que le commissaire local adjoint exercent exclusivement les fonctions prévues à l'article 33.

#### Mêmes fonctions pour un autre établissement.

Un commissaire local ou un commissaire local adjoint peut également, aux conditions et modalités déterminées par entente intervenue entre les établissements intéressés et approuvée par leur conseil d'administration respectif, exercer les mêmes fonctions pour le compte de tout autre établissement.

#### Fonctions d'un commissaire régional.

Un commissaire local aux plaintes et à la qualité des services peut, en outre, exercer les fonctions d'un commissaire régional aux plaintes et à la qualité des services prévues à la présente loi, aux conditions et modalités prévues dans une entente intervenue entre l'établissement et l'agence concernée.

1991, c. 42, a. 31; 1998, c. 39, a. 2; 2001, c. 43, a. 41; 2005, c. 32, a. 10.

#### Expert.

32. Dans l'exercice de ses fonctions, le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services peut consulter toute personne dont il juge l'expertise nécessaire, y compris, avec l'autorisation du conseil d'administration, avoir recours à un expert externe à l'établissement. Sous réserve du quatrième alinéa de l'article 30, le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services ne peut autrement déléguer ses fonctions.

1991, c. 42, a. 32; 1998, c. 39, a. 3; 2001, c. 43, a. 41; 2005, c. 32, a. 224.

Responsabilité.

33. Le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services est responsable envers le conseil d'administration du respect des droits des usagers et du traitement diligent de leurs plaintes.

Fonctions.

À cette fin, il exerce notamment les fonctions suivantes:

1° il applique la procédure d'examen des plaintes dans le respect des droits des usagers; au besoin, il recommande au conseil d'administration toute mesure susceptible d'améliorer le traitement des plaintes pour l'établissement, y compris la révision de la procédure;

2° il assure la promotion de l'indépendance de son rôle pour l'établissement, diffuse l'information sur les droits et les obligations des usagers et sur le code d'éthique visé à l'article 233 afin d'en améliorer la connaissance et assure de plus la promotion du régime d'examen des plaintes et la publication de la procédure visée à l'article 29;

3° il prête assistance ou s'assure que soit prêtée assistance à l'utilisateur qui le requiert pour la formulation de sa plainte ou pour toute démarche relative à sa plainte, y compris auprès du comité de révision visé à l'article 51; il l'informe de la possibilité pour lui d'être assisté et accompagné par l'organisme communautaire de la région à qui un mandat d'assistance et d'accompagnement a été confié en application des dispositions de l'article 76.6; il fournit enfin tout renseignement demandé sur l'application de la procédure d'examen des plaintes et l'informe de la protection que la loi reconnaît à toute personne qui collabore à l'examen d'une plainte en application de l'article 76.2;

4° sur réception d'une plainte d'un usager, il l'examine avec diligence;

5° en cours d'examen, lorsqu'une pratique ou la conduite d'un membre du personnel soulève des questions d'ordre disciplinaire, il en saisit la direction concernée ou le responsable des ressources humaines de l'établissement ou, selon le cas, la plus haute autorité de la ressource, de l'organisme ou de la société ou encore la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services faisant l'objet de la plainte ou d'une intervention, pour étude plus approfondie, suivi du dossier et prise de mesures appropriées, s'il y a lieu; il peut également formuler une recommandation à cet effet dans ses conclusions;

6° au plus tard dans les 45 jours de la réception de la plainte, il informe l'utilisateur des conclusions motivées auxquelles il en est arrivé, accompagnées, le cas échéant, de ses recommandations au conseil d'administration de même qu'à la direction ou au responsable des services en cause de l'établissement ainsi que, s'il y a lieu, à la plus haute autorité de la

ressource, de l'organisme ou de la société ou encore à la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services faisant l'objet de la plainte, et indique les modalités du recours que l'utilisateur peut exercer auprès du Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux visé à la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux (chapitre P-31.1); il communique, par la même occasion, ces mêmes conclusions motivées au conseil d'administration de même qu'à la direction ou au responsable des services en cause de l'établissement ainsi qu'à la plus haute autorité concernée, le cas échéant. Si la plainte est écrite, il transmet ces informations par écrit;

7° il intervient de sa propre initiative lorsque des faits sont portés à sa connaissance et qu'il a des motifs raisonnables de croire que les droits d'un usager ou d'un groupe d'utilisateurs ne sont pas respectés; il fait alors rapport au conseil d'administration ainsi qu'à toute direction ou à tout responsable concerné d'un service de l'établissement ou, selon le cas, à la plus haute autorité de tout organisme, ressource ou société ou encore à la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services concernés et peut leur recommander toute mesure visant la satisfaction des utilisateurs et le respect de leurs droits;

8° il donne son avis sur toute question de sa compétence que lui soumet, le cas échéant, le conseil d'administration, tout conseil ou comité créé par lui en application de l'article 181 ou 181.0.1 ainsi que tout autre conseil ou comité de l'établissement, y compris le comité des utilisateurs;

9° il dresse, au besoin et au moins une fois par année, un bilan de ses activités accompagné, s'il y a lieu, des mesures qu'il recommande pour améliorer la satisfaction des utilisateurs et favoriser le respect de leurs droits;

10° il prépare et présente au conseil d'administration, pour approbation, le rapport visé à l'article 76.10, auquel il intègre le bilan annuel de ses activités ainsi que le rapport du médecin examinateur visé à l'article 50 et celui du comité de révision visé à l'article 57;

11° (paragraphe abrogé).

1991, c. 42, a. 33; 1998, c. 39, a. 4; 2001, c. 43, a. 41; 2005, c. 32, a. 11.

**APPENDICE E**

**STYLES PERSONNELS DE COMMUNICATION**

<b>Description sommaire et comparative des styles personnels de communication (Cormier, 2006, p. 168)</b>	
<b>ANALYTIQUE</b>	<b>DIRECTIF</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réaction lente</li> <li>○ Effort maximal pour organiser</li> <li>○ Centré sur les processus</li> <li>○ Préoccupation minimale pour l'émotivité et les sentiments personnels</li> <li>○ Cadre de référence historique</li> <li>○ Prudence dans l'action</li> <li>○ Tendance à éviter l'implication personnelle</li> <li>○ Besoin de vérité et de pertinence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réaction rapide</li> <li>○ Effort maximal pour contrôler</li> <li>○ Centré sur la tâche</li> <li>○ Préoccupation minimale pour l'analyse et la réflexion théorique</li> <li>○ Le présent comme cadre de référence</li> <li>○ Action directe</li> <li>○ Tendance à éviter l'inaction</li> <li>○ Besoin de contrôle et de résultats</li> </ul>
<b>AIMABLE</b>	<b>EXPRESSIF</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réaction modérée</li> <li>○ Effort maximal pour entrer en relation</li> <li>○ Centré sur les personnes</li> <li>○ Préoccupation minimale pour la logique formelle</li> <li>○ Le présent comme cadre de référence</li> <li>○ Action de soutien</li> <li>○ Tendance à éviter le conflit</li> <li>○ Besoin de coopération et d'acceptation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réaction vive</li> <li>○ Effort maximal pour s'impliquer</li> <li>○ Centré sur l'interaction</li> <li>○ Préoccupation minimale pour la routine et la conformité</li> <li>○ Le futur comme cadre de référence</li> <li>○ Impulsivité dans l'action</li> <li>○ Tendance à éviter l'isolement</li> <li>○ Besoin de stimulation et d'interaction</li> </ul>

**APPENDICE F**

**DEVIS D'ENTRETIENS – COMMISSAIRES LOCAUX AUX PLAINTES ET À LA  
QUALITÉ DES SERVICES**

Devis de questionnaire d'entrevue – Commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services

Nous estimons qu'il faudra environ deux heures pour boucler l'entretien. Le devis comporte trois blocs : les deux premiers sont constitués de questions ouvertes, le troisième de questions fermées. Le premier bloc abordera les notions de tâches et de rôle alors qu'un second sera consacré aux relations humaines entretenues dans le cadre du travail. L'entretien se clôturera avec un bloc de questions visant à établir un portrait général de votre style communicationnel, suivi de quelques questions concernant votre profil professionnel.

**Première partie**

1.1. Parlez-moi de votre entrée en fonctions.

Contexte expressif des identités des acteurs;  
Contexte culturel de référence aux normes et règles collectivement partagées;  
Contexte des positions respectives des acteurs;  
Contexte relationnel immédiat;  
Contexte temporel;  
Contexte spatial;  
Contexte physique et sensoriel;

1.2. Comment présentez-vous votre travail; vos tâches au sein du CSSS aux autres membres de cette collectivité particulière (autres personnels de l'établissement, dirigeants, etc.) ?

1.3. En lien avec les tâches dont vous venez de faire mention, parlez-moi:

1.3.1. des éléments qui favorisent l'exercice de vos fonctions ?

1.3.2. des éléments qui nuisent à l'exercice de vos fonctions ?

1.4. En quelques mots, comment concevez-vous votre rôle au sein du CSSS ?

1.5. Y a-t-il une métaphore ou une image qui pourrait représenter la façon dont vous percevez votre rôle dans l'organisation ?

Au cours de la dernière heure, nous avons abordé divers aspects de votre travail, de vos tâches et de votre rôle. Souhaiteriez-vous me faire part d'informations complémentaires ou apporter certaines précisions avant que nous entamions la seconde partie de l'entretien ?

Alors que la première partie de l'entrevue portait sur l'ensemble de vos tâches, la seconde partie portera davantage sur le volet relationnel. Par ailleurs, ces questions concernent plus particulièrement l'aspect de votre travail relié au suivi des recommandations ainsi qu'au volet qualité des services.

### Deuxième partie

2.1. Sur une feuille, listez par ordre d'importance le nom de cinq à dix personnes (remettre au sujet cinq feuilles avec la question en en-tête):  
*Avis au sujet: ces listes peuvent comporter des recoupements de noms, mais leur composition devrait différer. Pour certains questions, les personnes mentionnées peuvent être internes ou externes à l'organisation.*

2.1.1. à qui je demanderais spontanément conseil concernant une difficulté liée à mon travail;

2.1.2. avec qui je suis le plus souvent en interaction dans le cadre de mon travail;

2.1.3. qui m'apporteraient du soutien en cas de problème (affectif, professionnel, financier, etc.);

2.1.4. avec qui :

a) j'ai développé un lien d'amitié dans le milieu de travail;

b) je tente d'éviter d'avoir des contacts pour faciliter la mise en oeuvre de mon travail;

2.1.5. avec qui je parle pour influencer le cours d'une décision dans le cadre du travail.

2.1.6. Pour chacun des noms mentionnés sur ces listes, inscrivez la charge affective de la relation avec cette personne, soit +, - ou Ø

2.1.7. Commenter brièvement ces listes.

laquelle a été la plus difficile à remplir ?

laquelle a été la plus facile à remplir ?

2.1.8. Si les mêmes questions étaient adressées aux personnes dont vous venez de faire mention dans chacune des catégories, qui seraient, selon vous, celles qui vous auraient mentionné ?

Dans le cadre de cette étude, une organisation encore non déterminée fera l'objet d'une analyse plus approfondie. Entre cinq et 10 personnes occupant une position stratégique relativement à l'exercice des fonctions du commissaire seront contactées dans le but de connaître leur rôle et les contextes qui les amènent à être en relation avec le commissaire. Seriez-vous à l'aise si je devais effectuer ces entretiens dans votre organisation ? Si oui, qui sont les personnes (noms et fonction) que je devrais rencontrer ?



Lorsque le choix de l'organisation sera effectué, j'entrerai en contact avec ce commissaire pour l'en aviser.

2.2. Parlez-moi de votre implication dans le suivi de recommandations découlant du traitement de plaintes.

participation à des rencontres;  
suivi auprès d'acteurs occupant une position stratégique. etc.

2.3. En général, comment percevez-vous votre pouvoir au sein de l'organisation ?

2.3.1 Avez-vous des situations concrètes en tête pour illustrer cette perception ?  
(Question à utiliser au besoin)

2.4. Au cours de l'entrevue il a été question de vos tâches relatives au traitement des plaintes et de celles se rapportant davantage à la qualité des services, comment concevez-vous l'articulation de ces deux volets ?

### **Troisième partie**

Cette partie vise à recueillir des données de base qui permettront d'établir un portrait général de votre style personnel de communication ainsi que certaines variables qui pourront servir à établir des distinctions lors de l'analyse.

3.1. Dans le cadre de votre travail, j'aimerais que vous répondiez le plus spontanément possible aux 25 questions suivantes et qui font référence à votre style communicationnel. (*Questionnaire tiré de l'ouvrage de Solange Cormier, La communication et la gestion, 2002; 178-181*)

Pour chaque cas, choisissez l'énoncé (a,b,c,d) qui vous décrit le mieux dans le contexte de travail. Dans le cas où vous hésitez entre plusieurs options, rappelez-vous que le style personnel de communication correspond à la manière dont les autres vous perçoivent et aux inférences qu'ils font concernant vos motivations, vos attitudes, vos intérêts et vos intentions.

**1. Quand je suis à mon meilleur, mon interlocuteur me décrirait comme une personne qui est ...**

- A. imaginative, stimulante, persuasive.
- B. compréhensive, encourageante, diplomate.
- C. pratique, centrée sur les résultats, efficace.
- D. logique, systématique, précise.

**2. Quand je dois présenter un projet devant un comité,**

- A. je me prépare à présenter mon projet de façon brève et concise.
- B. je me prépare soigneusement, je prépare mes documents à l'appui et j'essaie de prévoir les objections.
- C. je me prépare bien, mais je m'inquiète du climat qui va régner dans ce comité.
- D. je me prépare de façon globale parce que je sais que je vais trouver les bons mots une fois en situation.

**3. Je suis le plus convainquant quand ...**

- A. j'ai assez de temps pour présenter une argumentation solide.
- B. j'ai un objet concret et réaliste à faire valoir.
- C. j'ai un point de vue original.
- D. j'ai l'estime et le respect de mes interlocuteurs.

**4. Quand je dois régler un problème, j'ai tendance à ...**

- A. obtenir suffisamment d'informations pour choisir la meilleure solution.
- B. laisser la solution émerger à l'intérieur de moi.
- C. choisir rapidement la solution la plus pratique.
- D. trouver une solution qui me convient et qui est acceptable pour les autres.

**5. Quand je dois donner du feed-back critique,**

- A. je documente mon feed-back avec des données et des faits précis.
- B. je formule mon feed-back de façon à ne pas heurter l'autre.
- C. je trouve une façon originale de présenter mon feed-back.
- D. je dis les choses comme elles sont.

**6. Quand je fais une présentation,**

- A. je présente tous les points dans un ordre logique.
- B. je donne plus ou moins un spectacle afin de capter l'attention.
- C. je mets l'accent sur la compréhension et la l'implication des participants.
- D. je vais droit au but.

**7. Si on m'attribuant des défauts, on dirait probablement que je suis...**

- A. contrôlé et lent.
- B. indiscipliné et excité.
- C. autoritaire et impatient.
- D. trop sensible et trop concerné par les autres.

8. Si j'étais un tableau, les gens me verraient comme...

- A. un déjeuner sur l'herbe.
- B. un jardin impeccable.
- C. une montagne.
- D. un volcan en éruption.

9. Répondre à la question 8 m'a paru...

- A. intéressant.
- B. quelque peu ridicule
- C. incongru.
- D. intrigant.

10. Dans une discussion,

- A. je tiens compte des idées différentes des miennes.
- B. je défends mon point de vue avec insistance.
- C. j'argumente de façon pertinente.
- D. je présente souvent les choses sous un angle différent.

11. Pour moi, les discussions de fond sont...

- A. souvent une perte de temps (du pelletage de nuages).
- B. intéressantes si on peut vider une question à la fois.
- C. intéressantes si les gens ne se prennent pas trop au sérieux.
- D. riches si les gens cherchent à se comprendre plutôt qu'à demeurer sur leur position.

12. Dans une situation conflictuelle où je suis impliqué personnellement,

- A. je fais ou propose des compromis.
- B. je ne peux prévoir ma réaction.
- C. je trouve une solution au conflit.
- D. j'attends que la poussière retombe.

13. Quand je suis témoin d'une altercation entre deux collaborateurs,

- A. je tente de les amener à se comprendre.
- B. je m'implique personnellement.
- C. je m'abstiens d'intervenir pour éviter d'envenimer la situation.
- D. j'essaie de leur faire entendre raison.

14. Quand je suis impliqué personnellement dans un conflit, mon modèle général de réaction est...

- A. d'amener l'autre à voir le problème tel qu'il est.
- B. d'analyser avec l'autre la situation de différents points de vue.
- C. d'investir beaucoup d'énergie pour trouver un compromis viable.
- D. de laisser le temps faire son oeuvre.

15. La dimension interpersonnelle que j'aurais principalement avantage à développer est:

- A.l'écoute.
- B.l'affirmation de soi.
- C.l'expression affective.
- D.le contrôle de mes émotions.

16. Quand j'interagis avec quelqu'un,

- A.je fais peu de gestes.
- B.mes gestes sont plutôt harmonieux.
- C.mes gestes peuvent être saccadés.
- D.mes gestes sont amples et nombreux.

17. Quand quelqu'un m'expose un problème personnel,

- A.je cherche à dédramatiser en envisageant une autre façon de voir les choses.
- B.je cherche une solution.
- C.j'écoute attentivement et je reformule ce que je comprends.
- D.je pose beaucoup de questions afin d'avoir une vision complète de la situation.

18. On me perçoit comme quelqu'un qui...

- A.est souvent imprévisible.
- B.valorise les relations interpersonnelles.
- C.exige la rigueur et la logique.
- D.se montre très compétitif.

19. Dans mes interactions, il m'arrive souvent de déplorer le fait que les gens...

- A.ne sont pas conscients de leurs sentiments.
- B.parlent sans réfléchir.
- C.manquent d'imagination.
- D.parlent pour ne rien dire.

20. Quand je suis stressé ou défensif, je deviens...

- A.émotif.
- B.impulsif.
- C.exagérément contrôlé.
- D.dominateur.

21. Je défends mes idées...

- A.avec tact.
- B.avec des arguments logiques.
- C.avec entrain.
- D.avec force.

**22. Quand j'ai une décision à prendre,**

- A. je tiens compte des personnes impliquées.
- B. j'opte pour la décision la plus pratique.
- C. j'essaie de prendre la décision la plus éclairée.
- D. je me fie à mon intuition.

**23. Quand j'écoute quelqu'un,**

- A. j'ai tendance à l'interrompre pour donner mon idée.
- B. j'essaie de bien saisir son point de vue.
- C. je l'écoute en pensant à autre chose.
- D. je lui laisse le temps d'exprimer sa pensée.

**24. Quand on me donne du feed-back critique,**

- A. je me défends.
- B. j'essaie de comprendre.
- C. je demande des preuves.
- D. je réagis de façon impulsive.

**25. J'ai complété ce questionnaire...**

- A. en essayant d'analyser mon comportement le plus justement possible.
- B. en m'interrogeant sur sa valeur scientifique.
- C. de façon insouciance.
- D. rapidement sans me poser de questions.

3.2. Sexe

3.3. Âge

30-39 / 40-49 / 50-59 / 60 et plus

3.4. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

\_\_\_\_\_

3.4. En quelle année avez-vous commencé à  
oeuvrer :

\_\_\_\_\_

3.4.1. au sein de l'organisation ?

\_\_\_\_\_

3.4.2. du le réseau de la santé ?

3.5. Avez-vous occupé d'autres postes au sein du réseau ou ailleurs ? Si oui lesquels ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.6. Quelle est votre formation académique ?

\_\_\_\_\_

Encore une fois merci de votre collaboration. Je vous rappelle que si vous ressentez le besoin de continuer de discuter de votre situation, vous pouvez contacter le Programme d'aide aux employés. De plus, je vous invite à communiquer avec moi, par téléphone ou par courriel, aux coordonnées que je vous ai remises, si vous désirez me transmettre d'autres informations.

**APPENDICE G**

**DEVIS ENTRETIENS - ACTEURS-CLÉS**

Devis de questionnaire d'entrevue pour acteurs-clés

La présente entrevue à questions semi-ouvertes d'une durée estimée à une heure a pour but de recueillir des informations complémentaires à une recherche portant sur les enjeux communicationnels et organisationnels qui influencent l'exercice des fonctions du commissaire local aux plaintes et à la qualité des services. Votre nom a été mentionné par une autre personne de l'organisation à titre d'acteur «acteur clé». L'entretien abordera l'aspect relationnel de votre travail ainsi que votre perception du rôle d'un commissaire local.

1. Afin d'établir un portrait de certains acteurs avec qui le commissaire est en interaction, j'aimerais dans un premier temps que vous me parliez brièvement de votre travail au sein de l'organisation.

2. Parlez-moi de contextes qui vous amènent à être en relation avec le commissaire local; vous pouvez illustrer par des exemples concrets.

3.1. Selon les connaissances que vous en avez, quelles sont selon vous les fonctions rattachées au rôle du commissaire ?

3.2. En quelques mots, comment concevez-vous le rôle du commissaire ?

4. En lien avec les fonctions du commissaire local, parlez-moi des facteurs qui, selon vous, influencent son travail, de façon positive, mais aussi de façon négative.



5. Par ordre d'importance, j'aimerais que vous me fassiez part du nom, accompagné du titre, de cinq à dix personnes pour chacune des questions qui vont suivre.

*Avis au répondant: pour certaines catégories, les personnes peuvent être internes ou externes à l'organisation. Certains noms peuvent être mentionnés dans plus d'une catégorie, mais les listes ne devraient pas être identiques.*

Qui sont les personnes à qui vous demandez spontanément conseil lorsque vous êtes confronté à une problématique complexe dans le cadre de votre travail;

Qui sont les personnes avec qui vous entretenez le plus d'interactions dans le cadre de votre travail (face à face, téléphone, courriel);

Avez-vous développé des liens d'amitié reliés à votre milieu de travail ? Si oui, avec qui ?

Afin de faciliter la mise en oeuvre de votre travail, y a-t-il des personnes que vous avez tendance à éviter ? Si oui, lesquelles ?

Si vous cherchez à influencer le cours d'une décision, qui sont les personnes avec qui vous tentez d'établir une alliance ?

Commentez brièvement ces listes.

6. Dans un autre ordre d'idées, nous souhaitons aborder la notion du pouvoir; concept qui peut être associé aux dimensions personnelles, relationnelle, sociales ou politiques. Toute personne dispose d'un pouvoir qui peut se présenter sous différents aspects. À ce titre, comment percevez-vous votre pouvoir au sein de l'organisation ?

7. Outre une référence directe à la loi, comment percevez-vous le pouvoir du commissaire local?

8. Dans une organisation comme la vôtre, de quelle(s) manière(s) le rôle et les fonctions du commissaire local pourraient être optimisés ?

cadre légal (LSSS)  
contexte organisationnel, etc.

9. À titre d'acteur clé, comment pourriez-vous contribuer à l'amélioration de la mise en oeuvre des fonctions du commissaire local?

## **APPENDICE H**

### **H.1 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT CLPQS**

### **H.2 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ACTEURS-CLÉS**

### **H.3 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT GROUPE DE VALIDATION**

## H.1 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT CLPQS

Enjeux communicationnels et organisationnels du régime d'examen des plaintes en matière de santé et de services sociaux au Québec
--

Responsable du projet : Véronique Leblanc, étudiante à la maîtrise en communication  
Sous la direction de: Chantal Arousseau, Ph.D., CRHA, professeure au département  
de communication sociale et publique

Département de communication sociale et publique - Université du Québec à Montréal

## BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Dans le cadre de la maîtrise en communication de l'Université du Québec à Montréal, vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet visant à cerner certains enjeux communicationnels et organisationnels entourant l'exercice des fonctions de commissaires locaux oeuvrant dans un Centre de santé et de services sociaux de la région métropolitaine étendue.

Ce projet de recherche s'intéresse à la façon dont les individus vivent et perçoivent l'arrimage de leur rôle dans un contexte organisationnel parfois instable. Une attention particulière sera également portée au réseau social des commissaires dans le cadre de leur travail.

## PROCÉDURE

Votre participation consiste à répondre à des questions au cours d'une entrevue individuelle pendant laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres, votre expérience en tant que commissaire local aux plaintes et à la qualité des services, les relations que vous entretenez dans le cadre de votre travail, ainsi que votre style communicationnel.

Avec votre permission, cette entrevue sera enregistrée et prendra environ deux heures de votre temps. L'endroit et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer pour un entretien qui aura lieu au cours de la période du 2 au 19 octobre 2007. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

## AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du rôle des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services oeuvrant dans un Centre de santé et de services sociaux. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à certaines expériences dans le cadre de votre travail. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée par la chercheuse si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est entendu que l'interviewer peut décider de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

## CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (bande sonore et transcription dénominalisée) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés au bureau personnel situé au domicile de la chercheuse responsable pour la durée totale du projet. Les documents informatisés seront conservés sur support physique (CD). Les enregistrements audio ainsi que les formulaires de consentement seront effacés deux ans après les dernières publications.

## PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. À votre demande, les renseignements vous concernant pourront être détruits avant la première publication. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques, activités pédagogiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

## DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la chercheuse principale au numéro (450) 346-3655 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que sujet de recherche. Pour des questions relatives à la chercheuse, vous pouvez contacter la directrice de recherche au (514) 987-3000 # 3858. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

## REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de ce projet et je tiens à vous en remercier. Si vous souhaitez être invité à consulter les principaux résultats de cette recherche qui seront mis en ligne, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous :

## SIGNATURES :

Je, \_\_\_\_\_, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans aucune pénalité, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du sujet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature de la chercheuse principale :

Date :

## H.2 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ACTEURS-CLÉS

Enjeux communicationnels et organisationnels du régime d'examen des  
plaintes en matière de santé et de services sociaux au Québec

Responsable du projet : Véronique Leblanc, étudiante à la maîtrise en communication  
Sous la direction de: Chantal Arousseau, Ph.D., CRHA, professeure au département  
de communication sociale et publique

Département de communication sociale et publique - Université du Québec à Montréal

### BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Dans le cadre de la maîtrise en communication de l'Université du Québec à Montréal, vous êtes invité(e) à prendre part à un projet visant à cerner certains enjeux communicationnels et organisationnels entourant l'exercice des fonctions de commissaires locaux oeuvrant dans un Centre de santé et de services sociaux de la région métropolitaine étendue.

Ce projet de recherche s'intéresse à la façon dont les individus vivent et perçoivent l'arrimage de leur rôle dans un contexte organisationnel parfois instable. Une attention particulière sera également portée au réseau social des commissaires dans le cadre de leur travail.

### PROCÉDURE

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres, vos expériences et les relations que vous entretenez dans le cadre de votre travail relativement à l'exercice des fonctions du commissaire local aux plaintes et à la qualité des services.

Avec votre permission, cette entrevue sera enregistrée et prendra environ une heure et demie de votre temps. L'endroit et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer pour un entretien qui aura lieu au cours de la période du 15 octobre au 2 novembre 2007. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

### AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du rôle des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services oeuvrant dans un Centre de santé et de services sociaux. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à certaines expériences dans le cadre de votre travail. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée par la chercheuse si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est entendu que l'interviewer peut décider de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

## CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (bande sonore et transcription dénominalisée) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés au bureau personnel situé au domicile de la chercheuse responsable pour la durée totale du projet. Les documents informatisés seront conservés sur support physique (CD). Les enregistrements audio ainsi que les formulaires de consentement seront effacés deux ans après les dernières publications.

## PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. À votre demande, les renseignements vous concernant pourront être détruits avant la première publication. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques, activités pédagogiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

## DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la chercheuse principale au numéro (450) 346-3655 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que sujet de recherche. Pour des questions relatives à la chercheuse, vous pouvez contacter la directrice de recherche au (514) 987-3000 # 3858. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

## REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez être invité à consulter les principaux résultats de cette recherche qui seront mis en ligne, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous :

## SIGNATURES :

Je, \_\_\_\_\_, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du sujet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature de la chercheure responsable :

Date :



### H.3 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT GROUPE DE VALIDATION

Enjeux communicationnels et organisationnels du régime d'examen des  
plaintes en matière de santé et de services sociaux au Québec

Responsable du projet : Véronique Leblanc, étudiante à la maîtrise en communication  
Sous la direction de: Chantal Aourousseau, Ph.D., CRHA, professeure au département  
de communication sociale et publique

Département de communication sociale et publique - Université du Québec à Montréal

#### BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Dans le cadre de la maîtrise en communication de l'Université du Québec à Montréal, vous êtes invité(e) à prendre part à un projet visant à cerner certains enjeux communicationnels et organisationnels entourant l'exercice des fonctions de commissaires locaux oeuvrant dans un Centre de santé et de services sociaux de la région métropolitaine étendue.

Ce projet de recherche s'intéresse à la façon dont les individus vivent et perçoivent l'arrimage de leur rôle dans un contexte organisationnel parfois instable. Une attention particulière sera également portée au réseau social des commissaires dans le cadre de leur travail.

#### PROCÉDURE

Votre participation consiste à échanger avec d'autres commissaires et la chercheuse, vos idées, vos perceptions ou vos expériences relatifs à certains résultats préliminaires de la recherche. Avec votre permission, les échanges du groupe de discussion seront enregistrés.

#### AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du rôle des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services oeuvrant dans un Centre de santé et de services sociaux. Vous devez cependant prendre conscience que certains échanges pourraient raviver des émotions désagréables liées à certaines expériences dans le cadre de votre travail. Vous demeurez libre de ne pas vous exprimer sur certains résultats préliminaires sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est entendu que l'animatrice peut décider de suspendre ou de mettre fin au groupe de discussion si elle estime que votre bien-être est menacé.

#### CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de cet échange en groupe sont confidentiels et seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à cet enregistrement. Le matériel de recherche (bande sonore) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés au bureau personnel situé au domicile de la chercheuse responsable pour la durée totale du projet. Les documents informatisés seront conservés sur support physique (CD). Les enregistrements audio ainsi que les formulaires de consentement seront effacés deux ans après les dernières publications.

## PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. À votre demande, les renseignements vous concernant pourront être détruits avant la première publication. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques, activités pédagogiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

## DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la chercheuse principale au numéro (450) 346-3655 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que sujet de recherche. Pour des questions relatives à la chercheuse, vous pouvez contacter la directrice de recherche au (514) 987-3000 # 3858. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

## REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez être invité à consulter les principaux résultats de cette recherche qui seront mis en ligne, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous :

## SIGNATURES :

Je, \_\_\_\_\_, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du sujet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature de la chercheuse responsable :

Date :

## **APPENDICE I**

### **PRÉSENTATION DU PROJET DE RECHERCHE AUPRÈS DES CLPQS**

**Projet de recherche portant sur les enjeux communicationnels et organisationnels relatifs au rôle des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services oeuvrant en CSSS**

Dans un contexte où de récents changements à la Loi sur les services de santé et les services sociaux sont venus modifier le rôle formel des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services, ainsi que leur positionnement dans l'organisation, nous souhaitons mieux documenter les enjeux rencontrés par ces derniers dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. À cet effet, la littérature sur le régime d'examen des plaintes en matière de santé et de services sociaux au Québec est très limitée, particulièrement en ce qui concerne le rôle des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services.

Le projet de recherche s'effectue dans le cadre d'une maîtrise en communication réalisée à l'Université du Québec à Montréal sous la direction de Chantal Arousseau - Ph.D., CRHA - professeure au département de communication sociale et publique. Sous un angle communicationnel, la recherche pour laquelle nous sollicitons votre participation, vise à mettre en lumière certains des enjeux influençant l'exercice des fonctions des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services oeuvrant dans un CSSS en explorant les notions de rôle, de pouvoir et de réseau social.

Des entrevues seront réalisées auprès de commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services de la grande région métropolitaine, ainsi que d'acteurs impliqués auprès de ces derniers tant sur le volet traitement des plaintes que sur le volet qualité des services. Nous souhaitons par la suite être en mesure de comprendre et d'expliquer comment ces individus vivent et conçoivent l'arrimage de leur rôle dans les récentes organisations que sont les CSSS. Par ailleurs, nous projetons valider ces données auprès de regroupements de commissaires locaux de la région métropolitaine étendue afin d'apporter un regard complémentaire au contenu du mémoire.

Nous sollicitons votre collaboration à cette recherche lors d'un entretien d'une durée estimée à deux heures. La chercheuse s'engage à assurer la confidentialité des données recueillies et l'anonymat des répondants. Par ailleurs, un formulaire de consentement vous sera présenté préalablement à la rencontre. Nous souhaitons réaliser les entrevues auprès de commissaires locaux entre le 2 et le 19 octobre 2007. Nous vous contacterons sous peu afin de vérifier votre intérêt, de répondre à vos questions et, le cas échéant, procéder à la prise d'un rendez-vous au moment et dans un lieu qui vous conviendront.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations les plus distinguées.

Véronique Leblanc  
Candidate à la maîtrise en communication  
Université du Québec à Montréal  
Tél.: 450-346-3655  
Courriel: [lublanc.veronique.6@courrier.uqam.ca](mailto:lublanc.veronique.6@courrier.uqam.ca)

## **APPENDICE J**

### **PRÉSENTATION DU PROJET DE RECHERCHE AUPRÈS DES ACTEUR-CLÉS**

**Projet de recherche portant sur les enjeux communicationnels et organisationnels du régime d'examen des plaintes en matière de santé et de services sociaux**

Dans un contexte où de récents changements à la Loi sur les services de santé et les services sociaux sont venus modifier le rôle formel des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services, ainsi que leur positionnement dans l'organisation, nous souhaitons mieux documenter les enjeux rencontrés par ces derniers dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. À cet effet, la littérature sur le régime d'examen des plaintes en matière de santé et de services sociaux au Québec est très limitée, particulièrement en ce qui concerne le rôle des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services.

Le projet de recherche s'effectue dans le cadre d'une maîtrise en communication réalisée à l'Université du Québec à Montréal sous la direction de Chantal Arousseau - Ph.D., CRHA – professeure au département de communication sociale et publique. Sous un angle communicationnel, la recherche pour laquelle nous sollicitons votre participation, vise à mettre en lumière certains des enjeux influençant l'exercice des fonctions des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services oeuvrant dans un Centre de santé et de services sociaux en explorant différents aspects de leur travail et des échanges qu'ils entretiennent.

Au terme de cette recherche, nous souhaitons notamment être en mesure de comprendre et d'expliquer comment les commissaires vivent et conçoivent l'arrimage de leur rôle dans les récentes organisations que sont les Centre de santé et de services sociaux. Par ailleurs, nous projetons valider ces données auprès de regroupements de commissaires locaux de la région métropolitaine étendue afin d'apporter un regard complémentaire au contenu du mémoire.

Dans un premier temps, des entrevues ont été réalisées auprès de commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services de la grande région métropolitaine élargie. Nous sollicitons votre participation pour la seconde étape de ce projet de recherche au cours de laquelle nous souhaitons rencontrer les acteurs stratégiques d'un Centre de santé et de services sociaux étant impliquée auprès des commissaires tant sur le volet traitement des plaintes que sur le volet qualité des services.

Votre nom ayant été mentionné à titre d'acteur stratégique de l'organisation, nous sollicitons votre participation à cette recherche afin de cerner votre implication au sein du CSSS et de comprendre votre collaboration auprès du commissaire et les différents contextes qui vous amènent à être en contact avec ce dernier.

Votre collaboration à cette recherche impliquerait un entretien d'une durée estimée à une heure. La chercheuse s'engage à assurer la confidentialité des données recueillies et l'anonymat des répondants. Par ailleurs, vous trouverez en pièce jointe un formulaire de consentement, lequel nous vous invitons à prendre connaissance. Ce formulaire vous sera présenté préalablement à la rencontre. Nous souhaitons réaliser les entrevues entre le 12 et le 30 novembre 2007. En terminant, nous tentons à vous informer que nous sommes disponibles afin de répondre à vos questions sur cette recherche.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations les plus distinguées.

Véronique Leblanc  
Candidate à la maîtrise en communication  
Université du Québec à Montréal  
Tél.: 450-346-3655  
Courriel: [leblanc.veronique.6@courrier.uqam.ca](mailto:leblanc.veronique.6@courrier.uqam.ca)

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. 1987. *Méthodologie des Sciences sociales et approche classique des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 213 p.
- Alfini, J., Press, S.B., Sternlight, J.R., J.B. Stulberg. 2001. *Mediation Theory and Practice*. New York : Lexis Publishing.
- Anadón, M. 2006. « La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents ». *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, 2006, p. 5-31.
- Association des établissements de réadaptation en déficience physique du Québec. 2007. *Guide pour une gestion intégrée de la qualité* (édition révisée).Montréal : AÉRDQP, 25 p.
- Aubert, N, De Gaulejac, V. et S. Vindras. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris: Éditions du Seuil, 342 p.
- Baribeau, C. 2009. « Analyse des données des entretiens de groupe ». *Recherches qualitatives*, vol. 28, no. 1, p. 133-148.
- Barry, B. et M. R. Watson, M.R. 1996. « Communication aspects of dyadic social influence in organizations: the interactive effects of soft versus hard tactics and rational exchange ». *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 22, p. 1429-41.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E. et A. Lévy. 2002. *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*. Ramonville-Saint-Agne: Éditions Érès, 590 p.
- Becker, H. S. et B. Geer. 1972. « Participant Observation: A Comparison ». In *Qualitative Methodology: Firsthand Involvement with the Social World*, sous la direction de W.J. Filstead, Chicago: Markham.
- Beirle, T. C. et D. M. Konisky. 2000. « Values, Conflict and Trust in Participatory Environmental Planning ». *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 19, no 4, p. 587-602.
- Berger, C. R. et S. H. Chaffee (éd.). 1987. *Handbook of communication science*. Newbury Park, CA: Sage, 946 p.
- Blau, M. P. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley, 352 p.



- Bonneville, L., Grosjean, S et M. Lagacé. 2006. *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal : Gaëtan Morin, 238 p.
- Borzeix, A., Fraenkel, B. et J. Boutet. 2001. *Langage et travail : communication, cognition, action*. Coll. «CNRS communication», Paris: CNRS, 379p.
- Bourdieu, Pierre. 1989. *La noblesse d'état grandes écoles et esprit de corps*. Coll. «Le Sens commun», Paris: Éditions de Minuit, 568 p.
- Bourcier, C. et Y. Palobart. 1997. *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 195 p.
- Bousta, R. 2007. Contribution à une définition de l'Ombudsman. *Revue française d'administration publique*, vol 3, no 123, p. 387-397
- Boutin, G. 2006. *L'entretien de recherche qualitatif* (édition revue et corrigée). Sainte-Foy: Presses de l'université du Québec, 171 p.
- Breton, M., Lévesque, J.-F., Pineault, R., Lamothe, L. et J.-L. Denis. 2008. « L'intégration de la santé publique à la gouverne locale des soins de santé au Québec: enjeux de la rencontre des missions populationnelle et organisationnelle ». *Pratiques et Organisation des Soins*, vol. 39, no 2 (avril-juin)
- Brickman, P. 1987. *Commitment, conflict and caring*. New York : Prentice Hall.
- Brun, J.-P. et N. Dugas. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 79-88.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et H. Ivers. 2003. « L'évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail*, 100 p.
- Cabin, P. (dir.) 2003. *La communication: état des savoirs* (3<sup>e</sup> édition). Auxerre: Éditions Sciences humaines, 462 p.
- Cannel, C. F. 1974. «L 'interview comme méthode de collecte » In L. Festinger et D. Katz, *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*, traduit d'après la première édition américaine (1953) par H. Lesage, Paris. Presses universitaires de France, p. 385-437.
- Carli, L. L. 1999. « Gender, Interpersonal Power, and Social Influence ». *Journal of Social Issues*, vol. 55, no. 1, p. 81-99.
- Carpentier-Roy, M.-C. et M. Vézina (dir). 2000. *Le travail et ses malentendus: enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Toulouse : Octarès, 155 p.

- Castongay, C. 2009. « Les défis incontournables de notre système de santé ». Notes d'allocution à l'occasion du Séminaire de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain « Un système de santé plus productif, est-ce possible? » (Montréal, mars 2009). 10 p.
- Castells, M. 2001. *L'ère de l'information*. Paris : A. Fayard
- Champagne, F., Contandriopoulos A.-P., Denis, J.-L. et L. Lamothe. 2002. « Les centres universitaires de santé. La gouverne d'organisations complexes aux contours flous ». Document de travail préparé par le Département d'Administration de la santé et le Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, Montréal : Université de Montréal.
- Charles, C.A. et S. DeMaio. 1992. « Lay Participation in Health Care Decision Making: A Conceptual Framework ». *Journal of Health Politics, Policy and Law*, vol. 18, no 4 p.881-904.
- Clarke, Martin. 2006. « A Study of the Role of Representative Leadership in Stimulating Organization Democracy ». *Leadership*; 2; 427.
- Collerette, P., Delisle, G. et R. Perron. 1997. *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 173 p.
- Conseil québécois d'agrément. 2009. *Le système d'agrément. Pour une gestion intégrée de la qualité*. Montréal, 64 p.
- Contandriopoulos A.-P. 2008. « La gouvernance dans le domaine de la santé : une régulation orientée par la performance ». *Santé publique*, vol. 2, no 20, p. 191-199.
- Contandriopoulos, A.-P., Denis, J.-L., Touati, N. et R. Rodriguez. 2008. « Intégration des soins : dimensions et mise en œuvre » *Ruptures revue transdisciplinaire en santé, Santé publique*, vol, 20, n° 2, p. 191-199
- Cormier, S. 2006. *La communication et la gestion* (2e édition). Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, 247 p.
- Craig, R. T. 2009. « La communication en tant que champ d'études ». *Revue internationale de communication sociale et publique*, no 1, p. 1-42.
- Crozier, M. et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris :Éditions du Seuil, 432 p.
- Cruchon, G. 1964. *Initiation à la psychologie dynamique*. Paris : Mame.

- De Gaulejac, V. 2005. *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris :Le Seuil, coll. « Économie humaine », 276 p.
- Dejours, Christophe. 1993. *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard, 236 p.
- Dépret, E. et S. T. Fiske. 1993. « Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation » In G. Weary, F. Gelicher, & K. L. Marsh (éd.), *Control motivation and social cognition* (pp. 176–202). New York: Springer-Verlag.
- Dieumegard, G. 2004. « L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie ». *Le travail humain*, vol. 67, no 2, p.157-179.
- Eagly, A. H, et S. J. Karau. 2002. « Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders ». *Psychological Review*, vol. 109, no 3, p. 573–598
- Exon, S. N. 2008. « The Effects that Mediator Styles Impose on Neutrality and Impartiality Requirements of Mediation ». *University of San Francisco Law review*, vol. 15, no3 (hiver), p. 577-620.
- Forest, P.-G., Abelson, J., Gauvin, F.-P. Elisabeth, M. J. Eyles. 2003. « Participation et publics dans le système de santé du Québec » In Lemieux, V., P., Bergeron, P., Bégin, C. et G. Bélanger (dir.). 2003. *Le système de santé au Québec : Organisations, acteurs et enjeux*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 507 p.
- Fortier, I. 2006. « Les multiples rôles de l'ombudsman dans la promotion des valeurs démocratiques: Évolution et nouvelles priorités pour le Protecteur du citoyen du Québec 2000-2006 ». In *Forum canadien des Ombudsmen* (Montréal, 30 décembre 2006), 22 p.
- French, R. P., Jr., et B. Raven, B. 1959. « The bases of social power » In D. Cartwright (éd.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Freyssinnet-Dominjon, J. 1997. *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris: Montchrestien, 356 p.
- Gagnon, É., Saillant, F., Gaucher, C., Côté, L. et P.-L. St-Hilaire, 2001. « Les insatisfactions et les plaintes : l'accessibilité des usagers et des usagères aux mécanismes de recours – Une recension des écrits ». Québec : Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de santé publique, 101 pages.
- Geoffrion, P. 1997. « Le groupe de discussion » In B. Gauthier (dir.) *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 303-328.

- Giroux, N. 1998. « La communication dans la mise en oeuvre du changement ». *Management International*, vol. 3, no 1, (automne), p. 1- 14.
- Goffman, E. 1974. *Les cadres de l'expérience*. trad. de l'anglais par I. Joseph, M. Datevelle. Joseph, Paris : Éd. de Minuit, 1991.
- Gómez, L. F. 2009. « Time to Socialize: Organizational Socialization Structures and Temporality ». *Journal of Business Communication*; 46; 179
- Grawitz, M. 2001. *Méthodes des sciences sociales* (11e édition). Paris : Dalloz.
- Hatchuel A. 2000. « Perspective et gouvernance : quelle théorie de l'action collective? », Heurgon E, Landrieu J (sous la direction de). *Perspective pour une gouvernance démocratique*, Paris : Éditions Aube.
- Harrison, D. 2000. « L'éthique et la recherche sociale ». In T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *Introduction à la recherche en éducation* (p.33-56). Sherbrooke : CRP.
- Henley, N. M. (1977). *Body politics: Power, sex, and nonverbal communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Instituts de recherche en santé du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Énoncé de politique des trois Conseils: Éthique de la recherche avec des êtres humains, 1998 (avec les modifications de 2000, 2002 et 2005).
- Isenberg, D. J. 1984. « How senior manager think ». *Harvard Business Review*, 62, p. 81-90.
- Jensen, R. 2006. « The Myth of the Neutral Professional ». *Electronic Magazine of Multicultural Education*, 8(2), p.1-9.
- Johnson, P. 1976. « Women and power: Toward a theory of effectiveness ». *Journal of Social Issues*, 32, 99–110.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karasek R. A. JR, 1979. « Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign », *Adm. Sci., Quaterly*, 24 : 285-308.
- Karasek R. A., et T. Theorell. 1990. *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basics Books.

- Kettl, D.F. 2000. *The Global Public Management Revolution. A report on the Transformation of Governance*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Kuhn, A. 1963. *The study of society a unified approach*. Coll. « The Irwin-Dorsey series in behavioral science in business », Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 810 p.
- Lacasse, J.. 1991. *Introduction à la méthodologie utilisée en sciences humaines*. Montréal (Qué.): Études vivantes, 297 p.
- Langa, P. 1997. « L'activité des cadres : un objet d'étude ». *Performances humaines et techniques*, 91, 25-30.
- Lascoux, J.-L. 2008. *Pratique de la médiation, une méthode alternative à la résolution des conflits* (4<sup>e</sup> édition). Paris: ESF
- Legrand , A. 1970. « L'Ombudsman scandinave, études comparées sur le contrôle de l'administration ». Préf. de Roland Drago. Thèse publiée, Paris, LGDJ, Bibliothèque de science administrative, 549 p.
- Lemieux, V., P., Bergeron, P., Bégin, C. et G. Bélanger (dir.). 2003. *Le système de santé au Québec : Organisations, acteurs et enjeux*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 507 p.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et G. Boutin. 1990. *Recherche qualitative fondements et pratiques*. Coll. «Éducation». Montréal: Agence d'Arc, 180 p.
- Lips, H. 1991. *Women, men, and power*. Mountain View, CA: Mayfield.
- Lorber, J. 1998. « Guarding the gates: The micropolitics of gender ». In D. L. Anselmi et A. L. Law (éd.), *Questions of gender: Perspectives and paradoxes* (pp. 607–628). Boston: McGraw-Hill.
- Maheu, L. 1991. « Nouveaux mouvements sociaux, mouvement syndical et démocratie ». *Les pratiques sociales au Québec*, vol. 4, no 1, p. 121-132.
- Maisonneuve, J. 1973. *Introduction à la psychosociologie*. Paris: Presses universitaires de France, 323 p.
- Maisonneuve, J. 2000. *Introduction à la psychosociologie* (9<sup>e</sup> édition). Paris: Presses universitaires de France, 323 p.
- Marc, E., et D. Picard. 2000a. L'école de Palo Alto un nouveau regard sur les relations humaines. Coll. «Psychologie dynamique». Paris: Retz, 224 p.

- Marc, E., et D. Picard. 2000b. Relations et communication interpersonnelles. Coll. «Topos». Paris: Dunod, 126 p.
- Maruyama, M. (dir) 1992. Context and Complexity: Cultivation Contextual Understanding. New York: Springer-Verlag.
- Mathieu, J.E. et D.M. Zajac. 1990. «A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment ». *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Merriam, S. B. 1988. *Case study in education : A qualitative approach*. San Francisco (Ca.): Jossey-Bass.
- Merill, D.W. et R.H. Reid. 1982. *Personal Styles and Effective Performance*. Radnor, PA: Chilton.
- Meyer, J. P. et N. J. Allen. 1997. *Commitment in the work place : Theory, research and applications*. Thousand Oaks (CA) : Sage., 150 p.
- Michel, Jean-Luc. 1999. *Le mémoire de recherche en information-communication*. Paris: Ellipses, 93 p.
- Miles, M.B. et A. M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). Paris : de Boeck.
- Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éditions d'organisations, 434 p.
- Mintzberg, H. 1984. *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. 1994. « Rounding out the manager's job ». *Sloan Management Review*, 36, p. 11-26.
- Mintzberg, H. 1996. « Une journée avec un dirigeant ». *Revue française de gestion*, 111, p. 106-114.
- Morgan, G. 1999. *Images de l'organisation*. Coll. « Sciences de l'administration », Bruxelles : De Boeck, 498 p.
- Mongeau, Pierre. 2008. Réaliser son mémoire ou sa thèse. Québec: Presses de l'Université du Québec, 145 p.

- Monk, A., Kaye, L.W. et Litwin, H. 1984. *Resolving Grievance in the « Nursing Home »: A Study of the Ombudsman Program*, New York: Columbia University Press.
- Morin, E. 2001. «Une approche humaniste dans les organisations», conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail, organisé par le CHUQ, Québec.
- Morin, Estelle et Luc K. Audebrand. s.d. *L'engagement organisationnel et le sens du travail*. 26 p.
- Morin, E. 1996. « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail », In Pauchant, T. (dir.), *La quête du sens : gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Québec: Presses HEC, p. 259-287.
- Morrow, P.C. 1993. *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich : JAI Press.
- MOW International Research Team. 1987. *The Meaning of Working*. London Toronto: Academic Press, 400 p.
- Mucchielli, A. 1987. *Rôles et communications dans les organisations*. Paris: Éditions ESF, 53 p.
- Mucchielli, A. 1995. *Psychologie de la communication*. Paris: Presses Universitaires de France, 266 p.
- Mucchielli, A. 1999. *Étude des communications: Approche systémique dans les organisations*. Paris: Armand Colin, 160 p.
- Mucchielli, A. 2004. *Étude des communications: Approche par la modélisation des relations*. Paris: Armand Colin, 191 p.
- Mucchielli, A.. 2004. *Théorie systémique des communications: Principes et applications*. Paris: Armand Colin, 158 p.
- Mucchielli, A.(dir). 2004 Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris: Armand Colin, 303 p.
- Mucchielli, A. 2005. *Étude des communications: Information et communication interne*. Paris: Armand Colin, 205 p.
- Mucchielli, A., Corbalan, J.-A. et V. Fernandez. 2004. *Étude des communications: Approche par processus*. Paris: Armand Colin, 188 p.

- Mucchielli, A. et C. Noy. 2005. *Étude des communications: Approches constructivistes*. Paris: Armand Colin, 238 p.
- Nagel, T. *The View from Nowhere*, Oxford: Oxford UP, 1986; trad. fr. *Le point de vue de nulle part*, Paris, Éd. de l'Éclat, 1993.
- Orgogozo, I. 1998. *L'entreprise communicante: des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris: Éditions l'Organisation, 420 p.
- Paillé, P. 1996. « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier ». *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, vol. 15, p.179-193.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin, 211 p.
- Paquin, A. 2001. « Le flou conceptuel de la notion d'ombudsman en milieu hospitalier québécois ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 171 p.
- Paré, I. 2003. « Saint-Charles-Borromée - Comme un baume sur une plaie ». *Le Devoir*, 10 décembre 2003.
- Perlstad, H., Jackson-Elmoore, C., Freddolino P.P. et C. Reed 1998. « An Overview of Citizen Participation on Health Planning: Lessons Learned from the Litterature ». *National Civic Review*, vol. 87, no 4 p. 347-367.
- Petit, François. 1989. *Introduction à la psychosociologie des organisations*. Toulouse: Privat Éditeur, 371 p.
- Pitkin, H.F. 1967. *The concept of representation*. Berkley: University of California Press.
- Pomey, M.-P. et C. Safianik. 2007. « L'évaluation externe de la qualité des soins et des services au Québec: quels acteurs ? quelles leçons ? ». *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, vol. 3, no 1 (Printemps), p. 42-45.
- Pratchett, L. 1999. « New Fashions in Public Participation: Towards Great Democracy? » *Parliamentary affairs*, vol. 52, no 4, p. 617-633.
- Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux. 2006. *Lignes directrices relatives au comité de vigilance et de la qualité et au commissaire aux plaintes et à la qualité des services dans les agences de la santé et des services sociaux*. Québec : La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux, 21 p.



- Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux. 2008. *Cadre de référence. Le pouvoir d'intervention du commissaire local aux plaintes et à la qualité des services*. Québec : La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux, 39 p.
- Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux. 2008. *Le système de santé et de services sociaux au Québec*. Québec : La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 16 p.
- Rogalski, J., et P. Langa. 1997. « Activités des cadres et propriétés des situations : comparaison de deux sites en France et au Zaïre ». *Le Travail Humain*, 60, p. 273-297.
- Saint-Charles, J. 2001. « Pouvoir informationnel, structure formelle et réseau émergent dans une organisation ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 337 p.
- Saint-Charles, J. et Mongeau, P. 2005. « L'étude des réseaux humains de communication », *Communication. Volume 1 horizons de pratiques et de recherche*. Coll « Communication », Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 410 p.
- Schutz, A. 1987. *Le chercheur et le quotidien : phénoménologie des sciences*. Coll. « Sociétés », Paris : Méridiens, 286 p.
- Sigal, M., Kodesh, A. et Preisman, O. 2000. « Experience of Ombudsman at Lev Hasharon Mental Health Center ». *Isr J Psychiatry Relat Sci*, vol. 37, no 2, p.132-136.
- St-Arnaud, Y. 1992. *Connaître par l'action*. Montréal (Qué.): Presses de l'Université de Montréal, 111 p.
- Tesch, R. 1990. *Qualitative research: analysis types & software tools*. London: Falmer Press.
- Tessier, R. et Y. Tellier (dir. publ.). 1991. *Changement planifié et évolution spontanée*. T. 6 de *Changement planifié et développement des organisations*. Sainte-Foy (Qué.): Les Presses de l'Université du Québec, 443 p.
- Tessier, R. et Y. Tellier (dir. publ.). 1991. *Méthodes d'intervention développement organisationnel*. T. 8 de *Changement planifié et développement des organisations*. Sainte-Foy (Qué.): Les Presses de l'Université du Québec, 590 p.
- Tessier, R. et Y. Tellier (dir. publ.). 1991. *Théories du changement social intentionnel. Participation, expertise et contraintes*. T. 5 de *Changement planifié et développement des organisations*. Sainte-Foy (Qué.): Les Presses de l'Université du Québec, 330 p.

- Tessier, R. et Y. Tellier (dir. publ.). 1991. Pouvoirs et cultures organisationnels. T. 4 de *Changement planifié et développement des organisations*. Sainte-Foy (Qué.): Les Presses de l'Université du Québec, 381 p.
- Tremblay, M. 1999. « Les conditions de la participation démocratique à l'administration publique pour une démocratie en santé... mentale ». Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, 369 p.
- Tremblay, M. 2004. « Droit, santé et participation démocratique ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, no 1 (automne), p. 41-49.
- Katz, D. and Kahn, R.L. 1978. *The Social Psychology of Organisations* (2e édition). Wiley, New York, NY.
- Vidaillet, B. 1996. « L'agenda décisionnel du dirigeant ». *Revue française de gestion*, 111, p. 171-177
- Vézina, M., Derriennic, F. et C. Monfort. 2001. « L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social ». *Travailler*, vol. 1, no 5, p. 101-117.
- Wickham, M. et M. Parker. 2007. « Reconceptualising organisational role theory for contemporary organisational contexts ». *Journal of managerial psychology*, vol. 22, no 5, p. 440-464.
- Willis, R. O. s.d. « Leadership in a global society ». *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Saint-Leo University, 6 p.
- Wolcott, H.F. 2001. *Writing up qualitative research* (2e édition.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Ziegenfuss, J.T. 1998. « The Ombudsman's contribution to quality ». *American Journal of Medical Quality*, 13, p. 57-58.
- Zuchowski, Irene. 1987. « Communication competence and the liaison role ». Thèse de doctorat, Michigan, Central Michigan University, 91 p.