



**HAL**  
open science

## Difficultés de l'insertion en institution en tant que vacataire

Blandine Louchart

► **To cite this version:**

Blandine Louchart. Difficultés de l'insertion en institution en tant que vacataire. *Revue française de musicothérapie*, 2019, 38 (1). hal-03431414

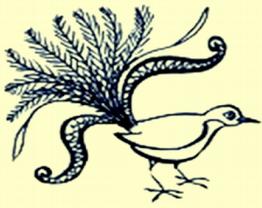
**HAL Id: hal-03431414**

**<https://hal.science/hal-03431414v1>**

Submitted on 16 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# La Revue Française de Musicothérapie



*La Revue Française  
de Musicothérapie*

ISSN : 2107-7150

Volume XXXVIII - numéro 01 - juillet 2019

## Difficultés de l'insertion en institution en tant que vacataire

**Blandine Louchart**

Musicothérapeute (ADJ, domicile, Alzheimer et maladies apparentées) diplômée de Paris Descartes (DU, Master pro en musicothérapie et Master recherche en psychopathologie), secrétaire générale de la Fédération Française de Musicothérapie.

### Résumé

Le musicothérapeute vacataire est amené à se confronter à de nombreuses difficultés au cours de son parcours dans l'institution. Réussir à s'insérer à l'intérieur des structures alors que l'on est intervenant extérieur relève parfois du défi pour le professionnel. En partant de ma propre expérience, je tente, dans cet article, de dresser une liste non exhaustive des difficultés que l'on peut rencontrer en tant que vacataire. Comment trouver sa place ? Comment faire circuler l'information ? Comment pallier au maximum à la précarité de ce statut ? Comment organiser son emploi du temps ? Comment aborder la question financière ? J'essaie également d'y apporter quelques éléments de réponse.

### Mots clefs

Vacataire – intérieur/extérieur – insertion – difficultés

### Abstract

The temporary music therapist is led to face many difficulties during his career in the institution. It is sometimes a challenge for the professional to be able to integrate in the structures while being an external worker. From my own experience, in this article I try to draw up a non-exhaustive list of the difficulties that can be encountered as a temporary music therapist. How to find its place? How to circulate information? How to avoid the precariousness of this status? How to organize your schedule? How to broach the financial question? I also try to provide some answers.

### Keywords

Temporary music therapist – inside/outside – integration – difficulties

## Introduction

Définition - « Vacataire : personne qui, sans être titulaire de son emploi, travaille à une tâche précise et pour un temps déterminé et est rémunéré à la vacation. » Définition issue du dictionnaire informatisé du Trésor de la Langue Française. Il n'y a normalement pas de « vacataire » dans le secteur privé mais nous utilisons ce terme compris de tous et qui pourrait également désigner le travailleur indépendant ou freelance.

Lorsque le thème de la journée de Saint-Malo a été annoncé, cela a tout de suite fait écho en moi par rapport au travail que j'ai effectué dans le cadre de mon Master sur la place du professionnel vacataire dans les structures<sup>1</sup>. A l'issue de cette brève étude, j'avais conclu que la méconnaissance de notre métier au sein des structures dans lesquelles nous sommes amenés à intervenir nécessite un travail d'information préalable, de la part du musicothérapeute professionnel, avant de pouvoir proposer ses services. Plus tard, en tant que chargée d'enseignement au Master du PRES Sorbonne-Paris-Cité, il m'a paru essentiel de proposer les conclusions de cet enseignement aux futurs musicothérapeutes afin de faciliter leur recherche d'emploi. Cet article s'inscrit dans la continuité de cette démarche et s'axe sur les difficultés que l'on rencontre lorsque l'on réalise des interventions extérieures en tant que vacataire (travailleur indépendant), surtout en matière d'insertion professionnelle. Je partirai de l'exemple de ma première expérience de travail en tant que musicothérapeute, qui fera peut-être résonance avec certaines des vôtres, avant d'essayer de balayer l'ensemble des difficultés que l'on peut rencontrer en tant que vacataire et d'y proposer les solutions les plus adaptées, sans aucune exhaustivité.

## Un exemple, ma première expérience professionnelle

C'est par l'intermédiaire d'une des responsables du Diplôme Universitaire de Paris Descartes, mon profil correspondant à la demande, que j'ai obtenu mon premier emploi de musicothérapeute en SESSAD. Pour répondre à cette offre d'intervention, j'ai créé mon autoentreprise très rapidement et commencé les premiers ateliers pour lesquels le tarif n'avait pas été négociable (pas de grille de salaire en référence, pas d'expérience préalable pour le SESSAD sauf avec un animateur musicien, laissant ainsi libre-court à l'abus) : 20 euros l'heure. Mais il fallait bien commencer... J'y suis restée deux ans. Je menai en parallèle mon Master professionnel lors de la première année d'intervention puis mon Master recherche la deuxième année, et ce SESSAD a été mon terrain de recherche.

J'étais donc présente pour deux ateliers d'une heure par semaine, menés avec une psychomotricienne à mes côtés et avec un temps de post-groupe, non rémunéré. C'est cette personne qui faisait le lien entre le reste de l'équipe et moi lors des réunions hebdomadaires. Puis la directrice m'a demandé si je pouvais être un peu plus présente sur les temps informels, passer plus de temps avec l'équipe, avant les ateliers, par exemple. Bien sûr, non rémunérée. Je pouvais même aller aux réunions, non rémunérée... Avant la deuxième année d'intervention, je demande un rendez-vous avec la directrice. Je lui explique que j'ai maintenant un Master en poche et que j'aimerais que l'on revoie ensemble le tarif des séances. Je m'appuie également sur la fiche du code ROME K-1104 des psychologues sur laquelle est mentionnée la musicothérapie dans les compétences spécifiques et là, la directrice ne peut retenir un éclat de rire pour m'annoncer que jamais ils ne pourront me payer à la hauteur d'un psychologue... En tant que jeune professionnelle, cela est déroutant et je ne m'y attendais pas forcément, me retrouvant alors

---

<sup>1</sup>« Quelle place pour le musicothérapeute vacataire dans les structures ? » (*Revue de musicothérapie*, Volume XXXI, N°2, juin 2011)

sans voix même si j'avais préparé mon argumentaire. Au final, elle me dit que les budgets sont votés en fin d'année et que pour le moment, on garde le même tarif avant de savoir s'il peut être revu à la hausse. Bien sûr, aucun changement jusqu'à la fin d'année... Je décide donc de reprendre rendez-vous pour annoncer mon départ. Au même moment, la directrice m'explique qu'ils souhaitent eux aussi arrêter car ils se sont rendu compte qu'ils ne s'étaient pas préparés à accueillir un vacataire au sein de leur structure et que cela leur posait beaucoup de questions (l'équipe bénéficiait de supervision, ce qui a amené cette réflexion et c'est une excellente chose). Ils devaient réfléchir en amont avant de recommencer l'expérience.

### **Constat général sur les difficultés rencontrées en tant que vacataire et solutions envisagées pour y répondre au mieux**

Je vais tenter ici de dresser la liste des principales difficultés rencontrées par les musicothérapeutes vacataires en m'appuyant sur mes propres expériences professionnelles et en m'inspirant de celles dont on a pu me rendre compte. Après avoir évoqué chaque difficulté, je proposerai quelques solutions non exhaustives, là aussi, issues de ma pratique et de ma prise de recul après bientôt 10 ans d'exercice de la musicothérapie.

#### Trouver sa place

La plus grande difficulté de l'insertion en tant que vacataire est de trouver sa place physique et psychique dans l'institution.

Tout d'abord, il n'y a pas toujours de salle d'activité dans les structures et on peut se trouver relégué dans des endroits improbables (cantine, lieux de passage, salle qui sert aussi pour d'autres activités, bureau de l'orthophoniste...), amenant une difficulté à trouver sa place physique dans l'institution. Il faut s'adapter et s'appropriier les lieux pour en faire une salle de musicothérapie, ce qui n'est pas toujours évident.

Se pose aussi la question du matériel : la structure peut-elle financer du matériel spécifique à la musicothérapie ? Sera-t-il utilisé par d'autres professionnels ? Le musicothérapeute apporte-t-il son propre matériel ?

Mais le plus complexe est encore de trouver sa place psychique dans l'institution et cela m'amène à me référer aux travaux de Jean-Claude Rouchy. A mon sens, la notion de limite est la plus importante. « Les limites entre l'extérieur et l'intérieur sont en mouvance perpétuelle pour les membres de l'organisation, selon les moments, les lieux, les problèmes évoqués ; de même, l'intervenant « extérieur » peut être à la fois dedans et dehors, comme toutes les personnes présentes au sein de l'organisme.<sup>2</sup> » Nous sommes intervenants extérieurs mais nous faisons nos ateliers à l'intérieur ; nous ne sommes pas membres de l'équipe mais nous travaillons avec elle... Il n'est pas évident de trouver sa place, que l'on soit le premier musicothérapeute vacataire dans la structure ou que l'on prenne la suite de quelqu'un. Les problématiques ne seront pas les mêmes mais il faudra se pencher sur la question dans les deux cas. Et puis, souvent, les demandes qui nous sont faites sont « à la limite ». Par exemple, des tâches non rémunérées comme être plus présents sur les temps informels, faire des post-groupe, assister aux réunions d'équipe. Bref, être un peu plus à l'intérieur de la structure, à titre gracieux. Et parfois, quand ce sont les musicothérapeutes qui formulent ces demandes (présence aux réunions, rémunération de tâches...), on nous les refuse et on nous contraint alors à être un peu plus en dehors. La prise de position diffère selon les structures et la question de la rémunération n'est peut-être pas la seule raison à cela. Si l'on se réfère à ma première expérience professionnelle, on peut déjà constater que l'insertion en tant que vacataire a été compliquée non seulement pour moi, surtout en

---

<sup>2</sup>ROUCHY, Jean-Claude, SOULA DESROCHE, Monique (2010), Institution et changement, Processus psychique et organisation, Coll. Transition, Éd. Érès, Paris, page 55.

tant que jeune professionnelle, mais aussi pour la structure qui n'avait pas pensé la place à donner à l'intervenant extérieur.

### Proposition

La question de la limite est indubitablement présente pour le musicothérapeute intervenant en tant que vacataire : où se trouve cette limite ? Qui doit la déterminer ? A mon sens, plusieurs étapes sont à respecter dans le cheminement vers la réponse. Je pense que ces réflexions doivent premièrement s'effectuer en amont, par le musicothérapeute, de son côté. Il doit savoir ce qu'implique le travail en tant qu'intervenant extérieur et les difficultés qui l'attendent. Mais il est également important, dans un second temps, de savoir où se situe l'institution quant à son questionnement sur l'accueil des vacataires : ont-ils réfléchi à leur insertion dans la structure ? Si tel n'est pas le cas, il faut les inviter à le faire avant d'entamer les discussions sur nos interventions. Quand ils auront trouvé leur manière de travailler avec un vacataire, et seulement à ce moment-là, la réponse à cette question des limites pourra être trouvée par la structure et le musicothérapeute, ensemble. Les limites étant en « perpétuelle mouvance », dès que l'on sent un moment de flottement, il faudra reprendre les discussions avec l'institution.

Ensuite, quand on s'apprête à travailler dans une nouvelle structure, il est important que celle-ci connaisse bien notre métier. Il est encore souvent méconnu. D'où l'importance de le leur présenter avant tout, de faire en sorte qu'il soit mieux connu pour l'ensemble de l'équipe et ce, dès les premières démarches entreprises auprès de la structure. Une fois que tout semble plus clair (si ça ne l'était pas déjà), il faut poser les prérequis, baliser le terrain, expliquer la manière dont on envisage de travailler, ce qu'on accepte ou pas. Par exemple : refuser ce qui semble incorrect, déplacé ou démesuré, comme les demandes de passer plus de temps informel sur place, de participer aux réunions de manière non rémunérée, de faire des groupes ouverts jusqu'à 20

participants... C'est le moment aussi de discuter du lieu de l'intervention (salle) et du matériel, des questions d'organisation... Et puis, de manière plus globale, il faut aussi, bien entendu, écouter les attentes et besoins de la structure, leurs propositions...

Quand toutes ces questions ont été abordées, il sera plus évident de trouver un accord convenable entre les deux parties et de partir sur de bonnes bases. Alors, nous pouvons établir un contrat et des projets thérapeutiques clairs et détaillés qui devront être respectés, et par nous, et par notre employeur, afin d'éviter tout débordement.

C'est à ces conditions que le musicothérapeute pourra trouver sa place, s'insérer le plus durablement possible et tout au long de ses interventions dans la structure. Cela lui permettra de travailler le plus sereinement et efficacement possible. Cependant, il faut que la structure soit en suffisamment « bonne santé » pour offrir ce genre de réflexions. Si tel n'est pas le cas, mieux vaut éviter d'y entrer...

Il est aussi important de savoir refuser une intervention si nous ne la pensons pas adaptée à notre façon d'exercer notre métier ou de s'éloigner d'une structure qui ne respecte pas notre travail.

### La circulation des informations

Autre difficulté à laquelle se confrontent tous les intervenants extérieurs : la circulation des informations. En effet, lorsque l'on travaille, comme nous, dans l'interdisciplinarité, de nombreuses questions se soulèvent forcément quand on est intervenant extérieur non présent aux réunions : comment notre travail peut s'insérer dans celui de l'institution et du reste de l'équipe ? Comment faire circuler au mieux l'information ? Comment rendre-compte de nos ateliers, etc. ? Dans l'exemple de ma première expérience, on constate qu'un professionnel présent lors des séances permettait de faire le lien entre l'équipe et moi. J'avais donc la possibilité de transmettre des informations et d'en recevoir. Mais quand le temps pour cela n'est pas prévu ou qu'aucun

professionnel n'assiste aux séances, comment faire ?

### Proposition

Il n'y a pas de solution miracle. Les spécificités de chaque intervention et de chaque structure nous obligent à trouver des solutions diverses et variées adaptées à chaque situation. Bien sûr, l'idéal pour la transmission de l'information serait d'assister aux réunions d'équipe de manière systématique et rémunérée. A défaut de pouvoir le faire, les discussions avec un membre de l'équipe qui sera notre porte-parole est une bonne alternative mais si cela n'est pas possible, les écrits seuls doivent pouvoir suffire à rendre-compte de notre travail. De manière générale, je pense vraiment qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'écrit : toujours consigner ce qui se passe dans les ateliers ainsi que dans la structure et faire du lien par l'écrit et ce, même s'il y a des transmissions orales. Certains passent par mail (attention au piratage, à la confidentialité), d'autres laissent les écrits sur place... Certaines structures fonctionnent avec des logiciels en intranet qui permettent de consigner les actes de soin réalisés. En tant que musicothérapeutes, nous pouvons être tenus de laisser une note pour chaque patient. Ce temps de compte-rendu devrait être rémunéré systématiquement. Pour la fréquence des transmissions, à nous de voir mais ce doit être régulier. J'ai pris pour habitude d'insister auprès des structures pour qu'elles me demandent au moins une semaine à l'avance le bilan pour les patients dont la situation sera abordée lors de la prochaine réunion d'équipe. Car dans certains cas, la musicothérapie peut s'installer dans une routine et alors on laisse couler... en oubliant l'essentiel : le patient, le projet thérapeutique, l'évolution... La régularité de nos écrits sur les séances de musicothérapie leur permettra de ne pas oublier l'objectif de nos ateliers.

Quant à la circulation de l'information dans l'autre sens, c'est souvent à nous d'aller à la pêche (cahier de synthèse, discussion informelle...).

Cependant, une fois les rituels installés, nous devrions avoir une circulation de l'information assez fluide dans chaque institution.

### Un statut précaire

Vacataire rime avec précaire... Contrairement au salarié, les formalités pour remercier un musicothérapeute vacataire sont beaucoup moins complexes. En cas de désaccord, le directeur ne craint pas de payer des indemnités de licenciement, une rupture de contrat ou un non-renouvellement suffisent. Le musicothérapeute ne bénéficie pas non plus de chômage ou de congés payés. Le seul petit avantage qu'on pourrait y voir, c'est que si un problème existe au sein d'une structure, le musicothérapeute peut lui aussi facilement arrêter ses interventions. Par exemple, j'ai pu renoncer au renouvellement d'un contrat en EHPAD (bien que les relations avec l'équipe, leur acceptation du projet de musicothérapie et les ateliers se passaient bien) car la direction voulait « faire du chiffre » en augmentant le nombre de participants aux ateliers (quantité vs qualité). Pour moi, la demande était excessive et en incohérence avec ma déontologie. J'ai donc refusé et n'ai pas renouvelé le contrat.

### Proposition

La seule solution que je peux conseiller, afin d'être inséré le plus formellement possible dans l'institution (sur le plan administratif), de s'assurer une certaine sécurité de l'emploi et ainsi de se protéger un maximum de cette précarité, c'est de rédiger un contrat de vacances que le musicothérapeute peut établir lui-même. Il détermine les modalités d'exécution de la prestation, la durée du contrat, les obligations des deux parties, les modalités de rupture du contrat, les modalités de résiliation et de sanction, les règles déontologiques, les clauses de confidentialité... Cela est aussi rassurant pour nous que pour l'employeur. Il est donc important de le faire. Mais il faudra le renouveler tous les ans, sans garantie que cela se fasse...

## Emploi du temps

Une autre difficulté peut découler du statut de vacataire : l'organisation de l'emploi du temps. Premièrement, les institutions peuvent considérer les interventions extérieures comme des interventions à la carte, de manière ponctuelle. Nos prises en soin nécessitant la plupart du temps une fréquence hebdomadaire, cela ne correspond pas à notre manière de travailler. Intervenir une heure tous les mois ne semble pas répondre à notre spécificité de mener des ateliers thérapeutiques. Deuxièmement, quand on commence sa carrière en tant que vacataire, le nombre d'interventions ne permet pas toujours de s'en sortir financièrement. C'est au fil du temps que se construit une semaine-type suffisamment pleine pour gagner sa vie. Troisièmement, la vacation oblige le musicothérapeute à multiplier les lieux d'exercice donc à multiplier aussi l'adaptabilité aux structures, les relations aux équipes, les difficultés rencontrées, les temps de trajets... et cela oblige à mener de main de maître un emploi du temps qui peut être décousu et chargé.

## Proposition

Il ne faut jamais perdre de vue l'objectif de notre travail de musicothérapeute et savoir déceler les demandes qui relèvent d'autres métiers comme l'animation ou les ateliers occupationnels. Nous ne proposons pas d'ateliers à la carte, pour une fois ou pour faire chanter 50 personnes le temps d'un après-midi. Au sortir de la formation, cela doit être clair pour nous lorsque l'on commence à chercher du travail et nous devons nous fixer la limite. Par ailleurs, au démarrage de notre activité, on ne doit pas se contraindre à accepter toutes les demandes. Le plus dur, au début, est de refuser des ateliers par obligation de gagner de l'argent et ce, même si l'intervention ne nous convient pas. J'ai malheureusement eu connaissance d'expériences de différents art-thérapeutes dégoûtés de ce travail en raison des premières situations professionnelles qui les ont totalement découragés. C'est dommage d'en passer par là alors que nous avons un si beau métier. Par la

suite, la multiplication des lieux d'exercice ne doit pas nous empêcher de réaliser correctement notre travail. Attention donc, à ne pas augmenter la quantité de nos interventions au détriment de leur qualité (temps de préparation, de compte-rendu, lien avec l'institution...). Réussir à organiser son emploi du temps afin d'éviter trop de déplacements, à grouper les interventions par zones... relève parfois du défi mais nous préservera dans le temps. Car il est important de se prémunir d'un burn out éventuel... Et pour éviter cela, le musicothérapeute se doit d'avoir une supervision des pratiques qui permet de prendre du recul et de déceler à temps la surcharge de travail...

## Question financière

Dans ma première expérience professionnelle, on voit à quel point la question financière peut interroger les structures et à quel point le musicothérapeute a encore du chemin à faire pour être reconnu (notamment par la gratification financière). Du côté des institutions, le recours au vacataire est parfois justifié par une raison pécuniaire (pas envie de payer des charges salariales) ou car il est impossible de salarier le musicothérapeute pour diverses raisons. Pour le musicothérapeute, et au vu du peu de nombre de postes salariés (même si cela semble changer dernièrement), le recours à la vacation est quasiment incontournable. C'est parfois aussi plus rentable, financièrement parlant, d'intervenir en tant que vacataire plutôt que d'être salarié, mais il y a moins de sûreté de l'emploi, moins d'avantages, beaucoup de charges... A nous de faire le choix... si on l'a !

## Proposition

Le tarif de nos prestations doit prendre en compte plusieurs éléments : le niveau d'étude, la spécificité du travail de musicothérapeute, les temps de préparation et de compte-rendu, le temps de transports, le coût du matériel, l'assurance professionnelle, les charges... Une heure d'atelier équivaut à bien plus de temps de travail, en amont

et en aval. Attention à pratiquer un prix juste et aligné à celui de nos collègues. De plus, si l'on souhaite s'insérer professionnellement à la place qui est la nôtre, la question de la gratification financière doit être à la hauteur de ce que nous prétendons. Car si l'on accepte le salaire de l'animateur musical, on risque d'être reconnu comme tel.

Autre aspect important et que l'on entend souvent lorsque l'on démarche : la question du budget. Elle empêche souvent les structures de se lancer dans les projets de musicothérapie. Le musicothérapeute peut proposer de l'aide pour répondre à des appels à projets qui sont parfois nombreux auprès de certains publics. Pour exemple, l'un des ateliers que je mène est financé grâce à la Conférence des Financeurs, après avoir aidé la directrice de l'établissement à répondre au projet (partie sur les spécificités de mes interventions). Quelques associations peuvent également disposer de budgets pour la mise en place d'ateliers. Il ne faut donc pas hésiter à démarcher en venant avec des solutions de financement possible afin de mettre toutes les chances de notre côté. Notre insertion dans la structure ne sera que renforcée si nous participons pleinement à la création du projet de musicothérapie.

## Conclusion

Souvent obligé d'intervenir en tant que vacataire au sein des structures, le musicothérapeute est confronté à un certain nombre de difficultés inhérentes à ce statut. En tant que jeune professionnelle, j'y ai très vite été confrontée et j'aurais aimé avoir quelques éléments de solution quand elles se présentaient à moi. D'ailleurs, lors de ma première expérience professionnelle, je ne me suis jamais sentie insérée dans la structure. Avec le recul et l'expérience, j'ai essayé de trouver mes propres adaptations afin de faciliter mes interventions en tant que vacataire et de m'insérer plus aisément au sein des structures. Depuis 7 ans, j'ai aussi un poste salarié à 40% et je partage mon emploi du temps entre celui-ci et des interventions extérieures en

vacation, ce qui me permet de constater à quel point le confort de travail est de meilleure qualité quand on fait partie d'une équipe, qu'on est présent toute la journée sur la structure ainsi qu'aux réunions, qu'on a un CDI, des congés payés... Mais les interventions en vacation ont leurs particularités qui les rendent toutes aussi intéressantes et, avec le temps, j'ai su trouver une manière de travailler dans des conditions satisfaisantes. Maintenant, je sais aussi quand une structure n'est pas prête à accueillir des vacataires ou refuser une intervention qui est mise en échec dès le départ. J'espère, à travers cet article, que les jeunes professionnels s'aventureront vers la vacation mieux armés, avec ces quelques conseils. Et, en tous les cas, il ne faut jamais dévaloriser notre travail d'une quelconque manière que ce soit.

## Bibliographie

- Blond, C. (1988). Comment le musicothérapeute doit-il témoigner auprès de l'équipe médicale dans son rôle thérapeutique. *La Revue Française de musicothérapie*, VIII,3.
- Fustier, P. (2004). *Le travail d'équipe en institution : clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique*, nouvelle édition, Coll. Action sociale, Dunod, Paris, 216 p.
- Grawitz, M. (2001 pour la onzième édition). *Méthodes des sciences sociales*, Éd. Dalloz, Paris, 1019 p., pp.671 à 711.
- Jodelet, D. et al. (1989). *Les représentations sociales*, Coll. Sociologie d'aujourd'hui, PUF, Paris, 447 p.
- Kaës, R. (1994). *La parole et le lien, Processus associatifs dans les groupes*. Coll. Psychismes, Dunod, Paris, 370 p.
- Kaës, R. et al. (2003). *L'institution et les institutions*, Études psychanalytiques, Coll. Inconscient et culture, Dunod, Paris, 219 p.
- Moscovici, S. et al. (1984). *Psychologie sociale*, Coll. Quadrige manuels, PUF, Paris, 618 p.
- Rouchy, J.C., Soula Desroche, M. (2010). *Institution et changement, Processus psychique et organisation*, Coll. Transition, Érès, Paris, 231 p.