



HAL
open science

Le concours et la commande

Florent Champy

► **To cite this version:**

Florent Champy. Le concours et la commande. Lieux Communs - Les Cahiers du LAUA, 1998, La Présentation publique du projet, 4, pp.31-41. hal-03174381

HAL Id: hal-03174381

<https://hal.science/hal-03174381>

Submitted on 19 Mar 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Le concours et la commande

FLORENT CHAMPY

Dans son ouvrage *Critique de la décision*, Lucien Sfez opposait très explicitement la conception commune que les décideurs ont de leur activité à la logique de cette activité telle que l'analyse sociologique permet de la caractériser. L'idéologie dominante des décideurs, quel que soit leur niveau de responsabilité, présente la décision comme un acte libre, linéaire et rationnel. Or tout le travail de L. Sfez consiste à montrer le caractère illusoire de ces représentations: la décision n'est ni rationnelle, ni

libre, ni linéaire. Cette critique de la décision rejoint par plusieurs de ses idées la théorie de la rationalité limitée élaborée par Herbert Simon (1983). Ces travaux sont maintenant des classiques dont les idées ont été reprises dans de nombreux ouvrages de sociologie de la décision ou de l'organisation et ils continuent à constituer une référence utile, notamment grâce à la fécondité de cette caractérisation en trois points de l'idéologie de la décision, qui peut servir de grille de lecture systématique pour un grand nombre d'objets. Le travail de conception architecturale fait partie de cet ensemble d'objets pour lesquels cette caractérisation est parfaitement adaptée. En nous intéressant principalement à la phase du concours, nous allons montrer ici que l'analyse du projet architectural comme produit d'une coopération¹ révèle à la fois la prégnance de ce modèle parmi les représentations qui guident les acteurs et les entorses importantes qui lui sont faites dans les pratiques. Notre travail s'appuiera principalement sur une étude approfondie que nous avons menée par ailleurs de la politique architecturale de l'Assistance publique des hôpitaux de Paris (APHP) et du travail collectif de conception des hôpitaux (Champy, 1995). Nous prendrons comme point de départ la linéarité du processus de conception architecturale, dont la critique permettra de mettre en évidence les limites de la rationalité et de la liberté dont les acteurs disposent, puisque ces trois caractéristiques de l'action sont étroitement interdépendantes.

Références à une procédure linéaire du projet

Le droit de l'architecture. Cette conception de l'activité architecturale a inspiré un grand nombre de décisions juridiques ou administratives dont le décret de 1973 sur l'ingénierie est un des meilleurs exemples². Ce texte présente en effet deux caractéristiques particulièrement intéressantes pour notre propos. En réglementant les rapports de l'architecte et de son client selon la forme d'un marché de prestations intellectuelles, il sépare tout d'abord d'une façon extrêmement rigoureuse les prérogatives respectives du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre³. Or cette séparation est effectuée sur la base de l'opposition entre définition des besoins par le maître d'ouvrage et élaboration d'une solution adaptée à la satisfaction de ces besoins par le maître d'œuvre. Les rédacteurs du décret ont par ailleurs codifié de façon très précise le

travail de l'architecte et les rémunérations qu'il doit recevoir en fonction de l'extension de son intervention sur le projet⁴. Or la décomposition des tâches qui peuvent lui être confiées dans le cadre d'une mission de maîtrise d'œuvre est effectuée en étapes successives, parfaitement ordonnées et qui normalement ne doivent pas se chevaucher. Le projet architectural est présenté comme une succession d'interventions normalisées dont chacune doit résoudre de façon définitive certains problèmes et permettre de poser ceux qui seront résolus au cours de l'étape suivante : esquisse, avant-projet sommaire (APS), avant-projet détaillé (APD), dossier de consultation des entreprises (DCE), assistance aux marchés de travaux, contrôle général des travaux, réception et décompte des travaux et dossier des ouvrages exécutés.

L'organisation des administrations maîtres d'ouvrage. Les administrations se sont souvent dotées de services organisés selon une logique qui emprunte directement à cette conception linéaire du travail. Ainsi, à l'Assistance publique des hôpitaux de Paris (APHP), l'intervention de l'architecte est scindée en phases successives comportant une ou plusieurs des tâches codifiées par le décret, et à chacune de ces phases correspond une direction, un service ou un bureau responsable soit de la définition des besoins en amont de l'intervention de l'architecte, soit du contrôle de son travail en aval du concours : direction du Plan ou de la Stratégie, puis direction des Équipements où interviennent successivement le Service de la programmation technique et de l'architecture et le Service des constructions et travaux⁵. Même la SNCF,

• • • **1.** Nous employons le terme coopération, dans le sens que lui donne Howard Becker (1988), et qui n'a aucune implication quant à la qualité de cette coopération entre les acteurs. Dire que ceux-ci coopèrent signifie seulement qu'ils sont amenés à se rencontrer par le seul fait de participer à l'élaboration d'un même projet. Ils peuvent travailler ensemble ou s'ignorer, s'entendre ou se combattre, mais il reste que le projet est le lieu où leurs actions se rencontrent. • • • **2.** Décret n° 73-207 du 28 février 1973 sur les conditions de rémunérations des missions d'ingénierie et d'architecture remplies pour le compte des collectivités publiques par des prestataires de droit privé. • • • **3.** Nous avons présenté ailleurs de façon beaucoup plus détaillée la raison d'être, le contenu et les modalités d'application de ce décret (Champy, 1995, chapitre 1). Rappelons seulement que l'objectif principal du décret sur l'ingénierie était de rendre illégale la confusion entre programmation et conception, qui était auparavant fréquente et favorisait les investissements injustifiés ou surdimensionnés et les dépenses excessives qui en découlaient. • • • **4.** Dans le barème de l'ingénierie, la rémunération de l'architecte dépend du coût d'objectif de l'opération, de sa complexité (exprimé par une note de complexité) et de l'étendue de la mission de l'architecte. • • • **5.** L'organigramme de l'APHP auquel nous nous référons ici était en vigueur de 79 à 92, période à laquelle sont empruntés les exemples sur lesquels nous nous appuyerons plus loin.

qui en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial n'a pas à appliquer le décret de 1973, a créé récemment un "groupe de programmation des gares" qui doit permettre de séparer clairement la programmation de la conception. Sa raison d'être est donc d'instaurer cette antériorité de la définition des besoins sur la recherche des solutions qui était déjà au cœur du décret de 1973.

Le discours des architectes. La référence à une procédure linéaire de travail est très présente aussi dans les discours des architectes. Le terme même de projet est porteur de connotations qui renvoient à cette conception rationaliste de la décision. Il suppose en effet que le travail est effectué dans la pleine conscience d'un objectif à atteindre en fonction duquel on "projette". Le terme "projetation", utilisé par les architectes pour désigner leur activité, renvoie à une représentation du travail de conception qui minimise l'influence des procédures et des modalités d'organisation du travail sur l'évolution du bâtiment projeté.

Dans le discours d'architectes qui ont déjà une certaine expérience professionnelle, la référence à un mode de coopération où les tâches des différents acteurs sont nettement distinguées et leur ordre d'intervention clairement définis est explicite. Cette référence n'est pas neutre, mais s'accompagne d'un fort attachement à une procédure qui doit garantir à l'architecte une zone d'autonomie essentielle pour le devenir du projet. Ainsi, pour le patron d'une des agences les plus importantes de Paris, l'élaboration du projet se fait en cinq temps qui devraient être parfaitement séparés⁶. Dans un premier temps, le maître d'ouvrage définit ses besoins et les présente dans un programme qui doit être suffisamment précis pour dispenser l'architecte d'avoir à effectuer des choix qui ne sont pas de sa compétence. Dans cette première phase, le maître d'ouvrage travaille seul: il ne peut donc pas y avoir de négociations maître d'ouvrage-maître d'œuvre. Dans un deuxième temps, l'architecte, seul à son tour, élabore une proposition où il tente d'une part de satisfaire le mieux possible les demandes du maître d'ouvrage et d'autre part de proposer le bâtiment le plus agréable possible. Quand le jury de la consultation a choisi entre les propositions des candidats, le "travail global" est terminé et la réflexion, "plus interactive", sur la localisation des espaces commence. Cette troisième phase est la seule pour laquelle l'architecte reconnaît que le travail peut être interactif. La quatrième phase consiste à dessiner les espaces intérieurs en fonction des contraintes fonctionnelles. Elle est présentée comme

étant essentiellement de la responsabilité des utilisateurs. Eux-seuls savent comment tel ou tel local devra être éclairé, desservi et équipé. L'architecte ne peut que travailler à satisfaire ces demandes. Cette phase correspond au début de l'APD. Mais ce qui est intéressant, c'est que l'architecte nie que la préparation de l'APD puisse interférer avec ses choix antérieurs et qu'il refuse de donner aux troisième et quatrième phases le statut d'architecture. L'architecture, c'est principalement ce dont l'architecte s'occupe en amont du concours : le choix de la volumétrie, des accès, des matériaux de la façade, de la lumière. La préparation de l'APD le concerne donc peu dans un premier temps : « nous sommes aux ordres ». L'architecte intervient cependant à nouveau dans une cinquième phase pour terminer de dessiner les espaces intérieurs issus de cette intervention des utilisateurs. Il choisit les matériaux et les couleurs qui seront utilisés, la taille des fenêtres, ainsi que la forme de certains équipements : banque d'accueil, appareils d'éclairage, signalétique. L'intervention de l'architecte au cours de cette cinquième phase relève principalement de l'aménagement intérieur. Qu'il s'agisse du droit, de l'organisation d'un maître d'ouvrage soumis au décret de 1973 ou au contraire qui est dispensé de l'appliquer, ou enfin du discours des architectes, la représentation du travail architectural comme processus linéaire est donc bien une référence centrale des acteurs de la conception architecturale, décideurs publics et professionnels. Pourtant, l'étude fine de leur travail permet de montrer que l'histoire de nombreux projets est l'histoire des entorses à ce schéma.

Rupture de linéarité

Les concours d'architecture. Les cas que nous pourrions prendre sont nombreux, à toutes les phases du travail de conception architecturale⁷. Ceux que nous empruntons aux concours ont une signification particulière, puisqu'il s'agit d'un moment-clé de l'articulation entre expression des besoins et des préférences du maître

• • • 6. Nous empruntons ici à un entretien effectué dans le cadre de la thèse. De nombreux autres exemples pourraient être pris. • • • 7. Le lecteur peut se reporter au chapitre 7 de notre thèse, où nous traitons longuement cette question. De plus, le chapitre 8, consacré à l'histoire de la conception de l'hôpital européen Georges-Pompidou offre à lui seul de nombreux exemples de boucles par lesquelles des décisions sont remises en question en fonction des avancées ultérieures du projet.

d'ouvrage et recherche de solutions. En amont du concours, l'administration rédige un programme (ou cahier des charges), où elle présente les objectifs de l'opération et les activités qui devront y être logées et où elle fait figurer les contraintes qu'elle veut que le concepteur respecte. Éventuellement, elle peut aussi y faire figurer ses préférences esthétiques. Dans un deuxième temps, chaque concurrent propose une réponse aux problèmes posés par le programme. Le jury examine enfin les projets en fonction de leur plus ou moins grande capacité à satisfaire les besoins qui étaient exprimés et de leur respect des contraintes du programme. Cette façon de procéder suppose une conception rationaliste de l'activité architecturale (les propositions des architectes doivent être les plus rationnelles possible en fonction des fins données par le programme) et a pour conséquences une définition et une délimitation strictes des interventions des acteurs: les programmistes expriment des besoins, activité non seulement technique mais aussi politique, puisqu'il s'agit d'opérer des choix pour l'allocation des ressources dont dispose le maître d'ouvrage; les architectes cherchent des solutions et tentent de convaincre du bien fondé de ces solutions, compte tenu des choix antérieurs: il s'agit d'une contribution technique et esthétique au projet, qui n'a pas à interférer avec la dimension politique des choix; le jury a seulement à juger, normalement en fonction de la grille que constitue le programme et de considérations esthétiques. Cette évaluation est donc elle aussi une activité technique et esthétique, les choix politiques sur lesquelles elle s'appuie ayant été effectués dans le cadre de la programmation. Pourtant, la procédure linéaire de conception et la division stricte du travail entre les acteurs peuvent être remises en question au cours du concours: des propositions qui transgressent des dispositions importantes du programme sont parfois acceptées, ce qui signifie que les projets proposés ne sont pas toujours jugés en fonction de leur conformité au programme⁹.

Tant notre travail sur l'APHP que la littérature spécialisée qui porte sur les concours offrent de nombreux cas de transgressions de ce type. Le premier exemple que nous présenterons ici porte sur une extension de la maternité de l'hôpital Antoine Béclère à Clamart. Le site ingrat obligeait les candidats à des contorsions entre les bâtiments. Du fait de la lourdeur des constructions existantes, il était particulièrement difficile d'éviter un double écueil: soit les candidats réalisaient une extension dans un style proche de celui de ces bâtiments, et le risque était grand d'aggraver encore l'inhumanité du site; soit ils tentaient de se démarquer⁹, et le résultat risquait de manquer de

cohérence. Brigitte de Kosmi a surmonté cette contradiction par une intervention discrète, une large part de son projet étant enterré et éclairé en cour anglaise. La contrepartie de ce choix est une extension de l'emprise du projet au détriment de l'hélistation de l'hôpital, conséquence nécessaire de la réduction du nombre de niveaux. Brigitte de Kosmi proposait donc le déplacement de cette hélistation. Mais outre que ce type d'opération est extrêmement coûteux, les règles de sécurité existantes rendent impossible toute nouvelle localisation sur le site de l'hôpital. Les préoccupations du jury ont fortement évolué au cours des débats. Alors que la question qui était d'abord débattue était de savoir si une reconstruction de l'hélistation serait possible, la nécessité même de cette reconstruction a été remise en question au fur et à mesure que les difficultés qu'elle aurait posées apparaissaient. Le jury a finalement conclu que l'hélistation de l'hôpital Percy suffirait à desservir les urgences d'Antoine Béclère si les négociations avec les pompiers confirmaient l'impossibilité de reconstruire celle de Béclère. Brigitte de Kosmi a été lauréate de la consultation.

L'APHP offre plusieurs autres exemples (Champy 1995). Sans nous y attarder, mentionnons encore le concours pour un centre de transfusion sanguine à transférer dans un bâtiment ancien de l'hôpital Avicenne à Bobigny. Les architectes, René Poman, Pierre Poman et Serge Goutman, considérant que le programme ne pouvait pas être logé dans ce bâtiment sans dysfonctionnement grave, ont ajouté à la réhabilitation une extension non prévue. Ce changement est important puisqu'il modifie le site et augmente le coût de l'opération. Il aurait pu justifier que le jury déclare ce projet hors-concours mais Poman et Goutman ont été lauréats.

Opérations plus célèbres, les grands projets présidentiels montrent eux aussi que le fait de ne pas respecter le programme n'est pas toujours sanctionné. Paul Chemetov

• • • 8. Il arrive de plus que le jury, lors de l'audition de l'architecte, lui demande s'il est prêt à accepter certaines modifications pour obtenir la commande. Il s'agit alors de l'amarce d'une négociation du projet qui est destinée à se prolonger pendant toute la conception : les entorses à la procédure linéaire de conception architecturale sont bien plus fréquentes encore en aval du choix de l'architecte qu'en amont. Mais à ce stade, ce n'est pas l'architecte qui propose de revenir sur une décision antérieure, mais ses interlocuteurs qui lui imposent de modifier des aspects de son projet qui avaient pourtant été acceptés par le maître d'ouvrage. Ces remises en question ont pour importante conséquence d'obliger le maître d'œuvre à effectuer plusieurs fois le même travail de conception et les architectes cherchent donc à s'en protéger. Il est donc important de souligner leur existence, même si notre propos n'est pas de nous y attarder ici.

• • • 9. Ainsi, Jean-Louis Verret a-t-il opté pour un bâtiment tout en rondeur (comme symbole de la maternité), sur un site caractérisé par la rectitude des façades.

et Borja Huidobro ont été lauréats du ministère des Finances de Bercy malgré une entorse au règlement d'urbanisme: l'empiétement du bâtiment sur la berge de la Seine, dans laquelle plongent deux piliers. Si le projet choisi pour l'opéra Bastille respecte le programme, le déroulement du concours raconté par quatre membres de l'équipe de maîtrise d'ouvrage montre bien qu'une proposition qui ne respecte ni les contraintes d'urbanisme, ni le fonctionnement demandé dans le programme, ni les règles de présentation du projet qui font partie des directives du concours peut survivre aux sélections successives et figurer parmi les trois finalistes sur 757 projets, menaçant ainsi d'être choisi malgré les efforts des membres de la commission technique et du président du jury pour le faire éliminer (Urfalino 1990). Le fait de transgresser un programme, c'est-à-dire de remettre en question des décisions prises par le maître d'ouvrage, n'est pas toujours un handicap lors d'un concours.

Transgressions de programme

38

Que nous apprennent-elles ? Ces transgressions obligent à abandonner l'idée que le projet est le résultat de la recherche de la meilleure réponse à des problèmes qui seraient posés *a priori*. Le concept de rationalité limitée permet ainsi de rendre compte de ces entorses à la linéarité (Simon 1983). Le jury ne peut juger les projets en fonction de leur conformité au programme que si celui-ci exprime sans ambiguïté et sans zone d'ombre les besoins et les préférences du maître d'ouvrage. Or ce travail d'explicitation est toujours très imparfait, toutes les options possibles et toutes les dimensions du projet sur lesquelles il est possible de jouer ne pouvant pas être explorées en amont du choix du concepteur. C'est pourquoi les architectes, en proposant des solutions qui transgressent parfois certaines règles du concours, font progresser le maître d'ouvrage dans la connaissance de ses propres préférences¹⁰. La complexité du travail de programmation est une des explications des entorses à la linéarité de la procédure d'élaboration du projet.

La conception rationaliste des concours d'architecture, en distinguant nettement une phase consacrée à la définition des besoins et préférences et une phase consacrée à la recherche de solutions, sépare clairement ce qui est de l'ordre du politique et ce qui est de l'ordre de la technique: seule la rédaction du programme est de l'ordre du

politique; l'élaboration du projet par l'architecte et le jugement des propositions sont des problèmes essentiellement techniques et éventuellement esthétiques. Dès lors que le jury est amené à reconsidérer la hiérarchie de ses préférences, le choix du projet devient à son tour un choix politique, en ce sens qu'il participe des choix des objectifs poursuivis par l'administration maître d'ouvrage. Ainsi, dans le cas du concours pour un nouveau bâtiment dans l'enceinte de l'hôpital Bécclère, le jury a modifié la hiérarchie des critères de jugement en acceptant que l'hélistation soit modifiée. Si toutes choses égales par ailleurs il reste bien entendu préférable de conserver l'hélistation, ce qui apparaissait comme une contrainte est transformé en simple préférence qui peut être comparée, et sacrifiée, à d'autres préférences.

Le concours, qui normalement ne devrait consister qu'à évaluer des projets à partir de préférences déjà fixées, contribue donc en fait à faire émerger ces préférences, au travers d'une discussion collective. En adoptant le langage des architectes, on peut dire que les propositions des concurrents ont une fonction pédagogique. Mais il ne s'agit pas seulement de permettre à des préférences d'émerger, comme si elles étaient restées cachées mais existaient déjà. Le travail des candidats, du jury et de la commission technique contribue aussi à construire ces préférences. C'est pourquoi le travail de conception architecturale ne peut pas obéir au schéma rationaliste pourtant si bien ancré dans la culture de la profession: les besoins et les préférences en fonction desquels un projet est choisi ne sont pas indépendants des conditions dans lesquelles s'organisent les interactions entre les acteurs qui participent à ce travail. Le caractère extrêmement composite de l'activité architecturale contribue à rendre incertaine l'issue du travail d'évaluation des projets puisque les membres du jury doivent se référer à des logiques ou des mondes (Boltanski et Thévenot 1991) différents dont le poids n'est pas donné *a priori* et auxquelles les différents acteurs

• • • 10. Une citation de Pierre Riboulet, 1990, à propos de la nécessité de dessiner plusieurs fois les plans en aval du concours l'exprime bien: « Les plans ont été recommencés à plusieurs reprises. Nous avons redessiné, au moins trois fois, l'ensemble des étages, pour les deux mille locaux que comporte le programme. Ce travail était sans doute nécessaire, sans doute inévitable, puisque, à chaque reprise, il permettait de cerner les besoins de plus près, d'y répondre au mieux. » Si cette remarque de Pierre Riboulet porte sur une autre phase du travail que le concours, elle illustre cependant très bien la façon dont le dessin de l'architecte peut conduire le maître d'ouvrage à modifier la demande en fonction de laquelle ce dessin a été effectué.

n'accordent pas la même importance. Il n'y a de plus aucune nécessité que l'accord sur la définition du problème soit atteint sans des combats passionnés, parce que les positions des différents acteurs et leur identité sont en jeu dans l'élaboration de cet accord (Friedberg 1993). Les concours d'architecture constituent donc bien une contribution collective à la construction des préférences du maître d'ouvrage.

Conclusion

Dans les exemples que nous avons très rapidement présentés ici, nous nous en sommes tenu aux ruptures de la linéarité du processus de conception architecturale qui interviennent lors du concours à l'initiative d'un concurrent qui transgresse le programme. Il s'agit donc d'une double restriction par rapport à ce que l'observation du travail de conception architecturale permet de constater. D'une part, le jury peut amorcer une négociation avec les concurrents, remettant ainsi en question une partie du travail de ces derniers dans la phase de préparation du concours. D'autre part, et c'est beaucoup plus fréquent, le projet peut subir des modifications en cours d'élaboration, à l'instar de ce que relate la citation de Pierre Riboulet que nous avons reproduite en note. Les entorses au programme dans les propositions de candidats lors d'un concours constituent cependant un cas de figure d'autant plus intéressant que, comme nous l'avons déjà mentionné, le décret de 1973 sur l'ingénierie avait pour but d'instituer une coupure particulièrement nette entre le travail de programmation et la recherche par les concurrents de solutions aux problèmes posés par le programme. L'incapacité à toujours respecter cette coupure dans la pratique est donc un bon révélateur de l'inadéquation du modèle rationaliste de la décision pour rendre compte du travail de conception architecturale. L'étude des ruptures dans la linéarité du processus de conception architecturale permet de mettre en évidence les limites de la rationalité des décisions en matière d'architecture et de la liberté dont les acteurs disposent dans leur contribution à l'élaboration du projet.

Toutes ces remarques ont des conséquences importantes sur la façon d'étudier le travail de conception architecturale. Si les préférences sont construites collectivement, si la détermination des fins n'est pas indépendante de la recherche des moyens, si les contributions respectives du maître d'œuvre et du maître d'ouvrage ne peuvent être

aussi clairement distinguées que le droit de l'architecture et les représentations que de nombreux architectes ont de leur travail ne le sous-entendent, alors il est bien évident que le projet architectural ne peut plus être étudié que comme le résultat d'un travail collectif, comme la cristallisation d'une série de décisions pour lesquelles les différents acteurs ont joué un rôle variable. Cette confusion entre les tâches des différents acteurs peut bien sûr permettre à l'architecte de faire des propositions qui dans le modèle rationaliste de l'organisation du travail ne devraient pas être de sa compétence. Mais globalement, les hésitations de la maîtrise d'ouvrage affectent son propre travail, plus dépendant de procédures d'organisation du travail et de décisions successives des autres acteurs que beaucoup d'architectes ne sont prêts à le reconnaître.

Éléments de bibliographie

BECKER (Howard S.), *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.

BOLTANSKI (Luc) et THÉVENOT (Laurent), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

CHAMPY (Florent), *Les Architectes et la commande publique*, Paris, PUF, coll. Sociologies, 1998.

FRIEDBERG (Ehrard), *Le Pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, coll. Sociologie, 1993. Nouvelle édition, Paris, Le Seuil, coll. Points Essai, 1997.

RIBOULET (Pierre), *Naissance d'un hôpital*, Paris, Plon, 1989.

SFEZ (Lucien), *Critique de la décision*, Paris, Armand Colin, 1973.

SIMON (Herbert), *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.

URFALINO (Philippe), *Quatre voix pour un Opéra*, Paris, Métailié, 1990.
