

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 69 (2011)
Heft: 3: Les fonctions du tiers dans la relation économique

Artikel: E.R.P., L.M.S. : médiateur ou dictateur?
Autor: Augier, Marc / Sala, Florian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-283628>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 13.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

E.R.P., L.M.S.: MÉDIATEUR OU DICTATEUR?

MARC AUGIER ET FLORIAN SALA
SKEMA Business School, Nice, France
f.sala@skema.edu

> Management et psychanalyse empruntent tous deux à de systèmes de pensée dont ils ne possèdent pas la paternité. L'un comme l'autre s'approprient donc des données et des méthodologies issues d'autres sciences. Ces emprunts sont extraits de leurs lieux d'origine et transférés dans leurs champs propres. Entre les deux, il reste toutefois le tiers médiateur celui qui permet à l'un du management comme à l'autre de la psychanalyse la survivance et le développement. Cet article se veut un changement de lieu d'inscription et prendra, pour exemple de sa démonstration, le champ des Systèmes d'information (SI) en général (représentant le management) et celui des E.R.P. et des L.M.S. en particulier. Quand le SI englobe toutes les strates de l'entreprise et qu'il est parfois utilisé pour justifier des réorganisations, il n'est peut-être plus au service de l'intérêt collectif mais à la solde d'une entité, réelle ou figurée, que nous essaierons d'identifier (lieu de la psychanalyse). Etablir des connexions, à l'aide d'un tiers médiateur, semble une démarche indispensable (*we have to build the bridge together*) à la survie des inclus et des exclus des organisations modernes de travail. L'exemple de la mise en place d'une plate forme d'apprentissage à distance sur internet (*e-learning*) dans une institution d'enseignement supérieur privé sera présenté soit comme un médiateur ou un dictateur.

Mots-clés: E.R.P., L.M.S., Plateforme learning, savoir, désir, tiers, se compter trois, pédagogie.

INTRODUCTION

Le propos principal de notre article consistera à articuler la fonction de médiateur à celle de tiers inclus ou exclus des organisations de travail. Le rôle de médiateur est devenu un terme relativement galvaudé puisqu'il existe aujourd'hui des médiateurs de toutes sortes¹. Nous commencerons donc par expliciter ce que nous entendons par ce terme. Un médiateur est une personne physique qui intervient pour faciliter une communication, rétablir une relation, ou transmettre une doléance, transférer un savoir ou une connaissance. Ces différents champs de l'intervention de cet intermédiaire relationnel, entre des personnes mêmes (impliquant personnes morales) ou des personnes et des choses, nécessitent chez le médiateur des compétences en communication (diplomatie, pédagogie, empathie...) et, notamment pour les relations directes, plus spécifiquement en rhétorique. Si un mobile est toujours un but intellectuel, il est en revanche fort difficile de comprendre et de cerner ce qu'il en est de l'exclusion dans les organisations modernes de travail. Etre ou ne pas être dans le club fermé

¹ Il existe même un «médiateur de la république» auquel est consacré le site <http://www.mediateur-republique.fr/>.

des décideurs et de ceux qui construisent le futur se solde souvent par une opposition binaire entre des inclus et des exclus. Le milieu, le médiateur, apparaît alors comme celui qui est placé entre deux ou plusieurs chaos ou illusions tout en n'étant pas spécialement toujours à distance de ces deux extrêmes.

Les inclus apparaissent dans les entreprises mais également dans les sociétés de conseil en management comme des acteurs ou mieux encore des salariés qui jouent le jeu. Les autres, définis sans plus de procès comme des exclus sont des salariés qui ne jouent pas le jeu. Le but ultime des directions consistera alors à les intégrer ou à les exclure définitivement avec ou sans l'aide d'un médiateur humain et, ou cybernétique. Ce tiers médiateur, peu aidé par la raison contemporaine qui ne les aide en rien ou en si peu, présente un caractère complexe et de multiples relativités. Le tiers est exclu justement parce qu'il est supposé garant de la série, parce qu'il s'élève comme principe de l'économie des signifiants (Verdiglione, 1978; Safouan & al., 1995). Le tiers comme nom du nom a toujours représenté un enjeu pour la pédagogie (méthodes actives, méthodes modernes, non-directivité, méthodes modernes, méthodes interactives, apprentissage à distance, e-learning). Pour la pédagogie en effet, exclure le tiers en acte, c'est le supposer comme le garant du deux (le manager et le salarié), de la représentation et de la possibilité du deux (le professeur et l'élève), bref de sa métaphore en couple (management et psychanalyse).

Les organisations de travail actuelles, celles de la crise ou de l'après, font appel à différentes figures de tiers et il nous a paru tout à fait intéressant de nous pencher sur le rôle de tiers médiateur qui peut parfois être joué par le système d'information (SI). Cette juste voie est établie, la voie de l'économie, de la médiation et des technologies. Quand le SI englobe toutes les strates de l'entreprise et qu'il est parfois utilisé pour justifier des réorganisations, il n'est peut être plus au service de l'intérêt collectif mais à la solde d'une entité, réelle ou figurée, que nous essaierons d'identifier. La pédagogie et ses systèmes de croyance et de connaissance réalisent souvent des scénarios dans lesquels se trouve un tiers réel ou imaginaire. C'est par son intermédiaire, le tiers, que la pédagogie postmoderne permet de réaliser l'insatisfaction foncière du désir qui est son mode de jouissance.

INTERFACE ERP-INDIVIDU-ORGANISATION

Plutôt que de parler de système d'information (SI) en général, nous avons souhaité travailler avec les systèmes ERP², sans doute plus spécifiques mais en contre partie plus représentatifs du rôle de tiers médiateur. Les ERP sont devenus une fondation indispensable sur laquelle se bâtissent les grandes organisations mondialisées, comme Coca Cola, Procter & Gamble, Nestlé et bien d'autres. Ces systèmes regroupent autour d'une base de données unique et centralisée toutes les informations qui, de l'employé au décideur, font le quotidien et le futur de l'entreprise. On parle alors d'intégration, comme le montre la figure 1 page suivante, tous les départements de l'entreprise bénéficient du même outil centralisé qui va permettre d'intégrer ces différents services autour des mêmes informations partagées.

Les systèmes d'informations sont maintenant répartis sur le bureau de chaque employé, abrités dans des ordinateurs personnels interconnectés entre eux ainsi qu'au système cen-

² Enterprise Resource Planning ou PGI, Progiciel de Gestion Intégré, en Français. En France le marché se distribue entre Microsoft, Dynamix, Oracle, Sage et surtout SAP qui est le leader incontesté.

tral et ils répondent à quantité de besoins. Aider les décideurs à développer une vision plus précise de leur entreprise et de leur environnement, par exemple. Plus que leur puissance de calcul, c'est surtout leur capacité à communiquer qui a conduit au développement des systèmes que nous connaissons aujourd'hui.

L'ERP intégrateur n'a pas été inventé ex nihilo. Tout a d'abord commencé de façon disparate par des ordinateurs de tailles, de puissances et surtout de budgets variables. Suivant le métier ou le département touché dans l'entreprise cela se traduisait par des systèmes différents: gestion de production d'un côté, comptabilité d'un autre, gestion des stocks qui venait s'ajouter, etc. Petit à petit, chaque département 'est trouvé doté d'un système pour faciliter sa gestion. Puis sont venus les besoins de réconciliation de ces données dispersées, manuellement ou à travers des connexions dans le meilleur des cas. Car il fallait bien que tout cela communique, et éviter les redondances. Par exemple lier la production avec la gestion de stock paraît aujourd'hui une évidence, mais quand chaque ordinateur n'avait que tout juste la puissance nécessaire pour gérer une des tâches, il n'était tout simplement pas possible de mettre ces 2 fonctions dans la même «boîte» pour que ce soit plus simple pour les employés ou les managers. C'est sans doute à ce moment, compte tenu de leurs faiblesses, que nous avons pris l'habitude paradoxale de mettre des humains au service de l'ordinateur. Entrer les données, les copier d'un système à l'autre, vérifier, recopier encore et encore, tout cela était fait par des humains qui finalement revenaient moins chers que les ordinateurs centraux. Après une première phase d'automatisation où de nombreuses tâches manuelles avaient été remplacées par le déroulement automatique d'un ordinateur, les entreprises inventaient de nouveaux processus manuels qui servaient à nourrir les automates.

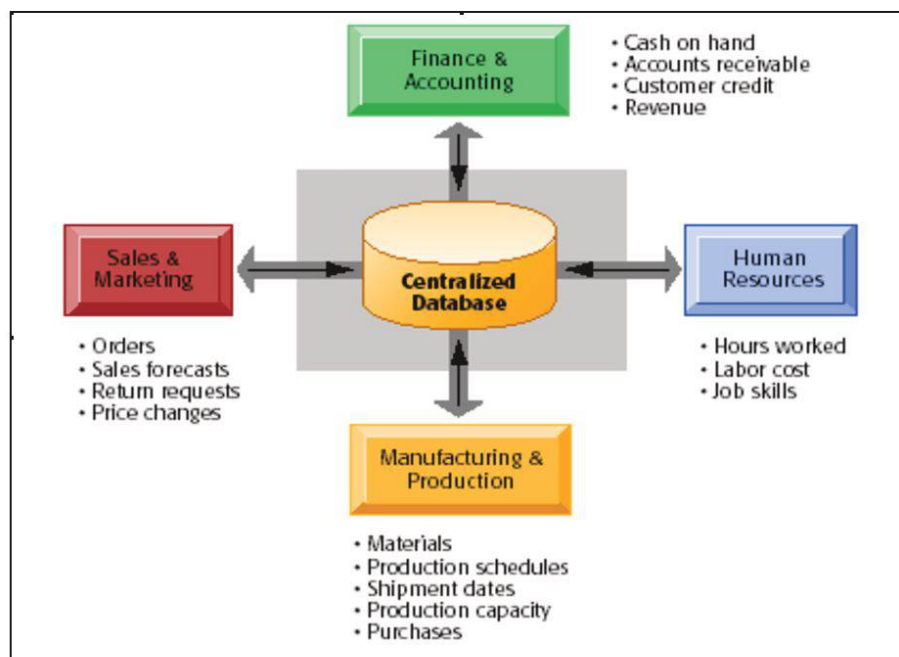


Figure 1. L'ERP au centre des communications des départements de l'entreprise³

³ Figure provenant de l'ouvrage «Essentials of Management of Information systems», Laudon & Laudon, Pearson Education.

Mais si la loi de Moore nous dit que en gros la puissance de calcul des ordinateurs double tous les 18 mois, le cerveau des humains a lui gardé les mêmes capacités cognitives depuis des millénaires. La conséquence en est l'inéluctable obsolescence du travail humain confronté à celui de l'ordinateur quand il s'agit uniquement de collecter, trier ou classer des informations. Pour couronner le tout, les humains ne sont pas fiables: erreur de saisies, absentéisme viennent troubler les rouages bien huilés de l'entreprise. Ainsi, avec la montée en puissance des calculateurs, il s'est avéré que ce pourrait être une bonne solution que d'avoir toutes les données de l'entreprise centralisées dans une même base de données. C'est avec l'ERP, ou PGI, que la pierre philosophale du système d'information s'est matérialisée. Leurs vertus vont bien au delà de la centralisation des données que nous avons déjà mentionnée et illustrée par la figure 1 ci dessus. C'est rien de moins qu'une nouvelle forme d'organisation que ces logiciels proposent, ou imposent, aux organisations qui décident de leur faire confiance. Et même au delà de l'organisation, c'est bien un Système, qui va intermédiaire les relations à l'intérieur de l'entreprise. Celui-ci laisse surgir souvent des blessures dont les salariés ou les étudiants, acteurs ou victimes, découvrent mais un peu tard qu'elles sont profondes. Au lieu de les guérir, le Système les entretient.

Plus besoin de communiquer entre employés, chacun remplit les cases qui lui sont attribuées dans le système. Celui-ci se charge alors de présenter les cases qui restent à remplir au prochain dans la chaîne de montage numérique. Certains systèmes se sont même fait une spécialité de ce type de solution. On parle alors quelquefois de gestion de documents, mais c'est la gestion des mouvements de ces documents dans l'entreprise qui sont gérés, ou plus précisément de gestion de processus ou Workflow Management. Chaque employé, à quelque niveau que ce soit, n'a plus d'autre interlocuteur que le Système. Le responsable de l'équipe de vente détaille dans les fenêtres du logiciel les clients potentiels dont il a eu écho et les attribue aux différentes personnes de son équipe. Ces personnes consultent une «file d'attente» dans le logiciel où ils voient arriver des potentialités de marché, appellent les clients et réalisent les ventes en remplissant les bons de commandes dans d'autres fenêtres. Ces bons de commande arriveront dans la file d'attente du service expédition, ou fabrication, suivant le cas. Qui décide justement? Sans doute le Système, eux de moins en moins. Et ainsi d'une potentialité à l'encaissement, en passant par toutes les étapes de la négociation de la vente, de la fabrication et de la livraison, tout se passe à travers les écrans du Système, rendant la communication personne à personne inutile, car source d'erreur et de perte d'efficacité. C'est ainsi que ces systèmes sont présentés par leurs vendeurs comme les e-bus de l'entreprise. Rien à voir avec un moyen de transport en commun utilisant une énergie alternative, la référence est faite au BUS, c'est-à-dire au composant électronique qui à l'intérieur d'un ordinateur fait communiquer entre eux les différents composants: disque dur, mémoire, processeur, etc. C'est donc une référence technologique à une interface de communication. Que penser de l'utilisation d'un ERP comme interface technologique de communication entre les employés d'une entreprise?

Prenons l'exemple d'un constructeur automobile: dans une concession, un vendeur conclut la vente d'un véhicule. Les écrans correspondant à cet acte vont déclencher dans le système une cascade d'événements, que l'on qualifie de «workflow». Cela va se traduire par la recherche du véhicule disponible dans le stock, voire le lancement de sa fabrication. Le lancement de la fabrication, c'est aussi la commande aux fournisseurs des pièces détachées

qui manqueraient, puisque l'habitude est maintenant prise depuis longtemps maintenant de travailler «just in time» (JIT⁴) dans ce milieu.

Toujours pour plus d'efficacité il est maintenant proposé aux fournisseurs de se connecter directement au système d'information de leur donneur d'ordre. Gain pour ce dernier: plus besoin de gérer le stock des pièces détachées, plus besoin de personnel pour cette gestion ni pour faxer les commandes. Gain pour le fournisseur: meilleure visibilité sur les commandes à venir et plus de transparence puisqu'il vérifie directement chez son donneur d'ordres le niveau des pièces disponibles et gère le réassortiment. Les entreprises sont devenues «communicantes» grâce à leurs systèmes qui se connectent les uns aux autres et de moins en moins parce que leurs employés doivent se mettre en relation les uns avec les autres. De moins en moins d'acheteurs pour appeler ses fournisseurs et négocier autour d'une table des délais, des prix, du niveau de qualité. La négociation est remplacée par un système d'enchères qui permet au mieux disant de remporter le marché. Cela veut aussi dire que plutôt que de négocier un délai, d'ajuster un tarif ou quoi que ce soit en faisant valoir des qualités d'un côté pour atténuer une contrainte de l'autre. Le fournisseur doit dès le départ proposer ce qu'il peut faire de mieux pour le tarif le moins élevé. Tout a été codifié et standardisé dans le système de l'entreprise, son ERP. Ensuite, le seul interlocuteur du fournisseur sera justement l'ERP du donneur d'ordre. Ce fournisseur ne sera pas choisi après de longues négociations: lui aussi, il a rempli les écrans du système (dans la partie de l'ERP appelée e-procurement⁵). De façon anonyme, il a répondu électroniquement à un appel d'offres en ligne en affichant dès le départ ce qu'il pouvait proposer de mieux pour espérer remporter le marché, plutôt qu'en avançant pas à pas dans une négociation.

Dans ce monde idéal tous les employés de l'entreprise collaborent... mais ils ne communiquent plus. C'est l'ERP qui communique à leur place. Ceux qui ne communiquent plus sont souvent avides, ceux qui prennent leur place partagent peu et pour toujours.

D'ailleurs, certains systèmes sont dédiés à la communication des employés entre eux à l'intérieur de l'entreprise. Ce sont les intranets, qui sont assez souvent présentés comme LA solution pour améliorer non seulement la communication, mais aussi pour faire mieux passer les bonnes idées, les bonnes pratiques. Ils auraient alors la vertu de rendre les humains plus efficaces, leurs cerveaux interconnectés développeraient une «intelligence collective» bien entendu supérieure à la somme des intelligences en présence. En fait nous entrons là encore dans une autre catégorie, celles des systèmes de gestion de la connaissance, ou plutôt de «Knowledge Management». Il ne reste plus qu'à présenter le Web 2.0 pour avoir fait le panorama complet de la façon dont aujourd'hui les systèmes s'interposent entre les humains pour les mettre en relation. Parce que ces systèmes d'information peuvent maintenant se décliner en une version globale et mondialisée où n'importe qui peut être mis en relation avec n'importe qui d'autre à travers Internet. Ainsi, l'usine asiatique peut être mise en contact avec le marketing aux Etats Unis et le service après vente en Europe. Mais tous ces gens ne se parlent plus: ils mettent à jour la base de données unique, qui transmet d'un bout à l'autre de l'entreprise les requêtes des uns et les réponses des autres.

⁴ Le *Juste-à-temps*, ou JAT (Just-in-time ou JIT en anglais), est une méthode d'organisation et de gestion de la production, propre au secteur de l'industrie, qui consiste à minimiser les stocks et les en-cours de fabrication.

⁵ L'e-procurement est un module de la gestion électronique des approvisionnements dans les entreprises ou les organisations. Il fait partie de la gestion électronique des achats qui comprend, en amont, les actions de sélection de fournisseurs (e-sourcing), en aval, le passage et suivi des commandes, le e-procurement (source Wikipédia).

Pour terminer nous pourrions mentionner la direction prise par le développement du Web avec le Web sémantique qui pourrait être une évolution de ce tiers médiateur pour l'entreprise en un tiers médiateur pour l'humanité entière. Notre propos pourrait paraître outrancier, c'est pourtant bien de cela qu'il s'agit. A l'origine de la création du Web sémantique il y a la vision d'un homme, Tim Berners-Lee qui avait déjà créé le Web «tout court» en 1990 au CERN à Genève. L'idée consiste à faire mieux travailler les ordinateurs pour automatiser des tâches actuellement faites par les humains. Il faut donc qu'un ordinateur soit capable de lire et d'interpréter une page Web pour qu'il puisse effectuer des tâches complexes, pour cela il faut pouvoir accrocher un sens aux mots affichés sur les pages. Pour cela, avec le Web sémantique, une personne qui souhaite aller chez le dentiste pourrait demander à son «agent» de s'en charger, c'est-à-dire qu'un logiciel sur son ordinateur utiliserait à la fois les informations personnelles de cette personne (agenda pour avoir ses disponibilités, adresse personnelle et adresse professionnelle pour chercher un dentiste à proximité de l'un ou l'autre des lieux) mais aussi des informations publiques sur le Web (adresses des dentistes, taux de satisfaction des clients, recommandations d'associations) et finalement aussi des informations personnelles de ces dentistes (leurs agendas pour trouver un rendez-vous dans un moment de disponibilité commun à la personne et au praticien). Pour que cet agent intelligent nous représente officiellement, il dispose d'identifiants qui nous sont propres et qui, une fois échangés avec un autre parti, permettront d'accéder soit à des informations générales, soit semi-publiques, soit personnelles, voire franchement intimes.

Pour résumer cette discussion techno-centrée, et rendre les choses plus claires pour le profane, il suffit de faire le postulat que du fait que l'agent navigue sur le Web sémantique, ils ne font qu'un et qu'il est plus simple de se représenter cet agent comme un tiers plutôt que de donner ce rôle à un «nuage», c'est-à-dire le Web sémantique. Si cette technologie arrivait à être mise en place, cela voudrait dire que nombre de nos interactions sociales pourraient être assurées par des logiciels informatiques. Et cela pourrait aller beaucoup plus loin. Pourquoi ne pas demander à cet agent d'organiser le prochain repas de famille? Et de décider aussi bien du choix du restaurant que de la date en fonction des disponibilités de chacun. Pourquoi ne pas lui demander d'aller prendre des nouvelles du frère ou de la sœur expatrié et que les problèmes de fuseaux horaires rendent difficilement joignables? Les possibilités sont malheureusement nombreuses et si nous n'en sommes pas encore là avec le Web sémantique, il nous semble d'autant plus important d'analyser ce qui se passe déjà en entreprise grâce aux systèmes de type ERP.

Nous l'avons dit, l'ERP est souvent représenté par les entreprises qui les commercialisent comme une interface de communication entre services, et à travers eux les employés. Suivant le niveau auquel nous souhaitons traiter de cette problématique communicationnelle, nous pourrions voir l'ERP comme un tiers médiateur entre humains, qui ne communiquent plus d'individu à individu mais toujours d'individu à machine. De la même façon, pour l'organisation, les différentes entités qui la composent, divisions, business units ou autres se trouveront dans la situation où elles ne communiquent plus entre elles. Chacune nourrit le système des informations propres à son métier, les seuls qui pourraient avoir encore une vision globale seraient alors les décideurs.

Ce mode de fonctionnement est loin d'être anodin, et il est étonnant de constater que de nombreuses entreprises remettent en question leur façon de travailler pour l'adapter à ce que

l'ERP qui est mis en place en leur sein leur demande. Bien entendu ces logiciels ont souvent une consonance «métier» qui fait que beaucoup penseront, et sans doute plus d'une fois avec justesse, que la nouvelle organisation de travail proposée est plus efficace, puisque c'est aujourd'hui le principal critère. Mais il est tout de même étonnant que personne ne remette réellement en question ce dogme. Cela devient même tout à fait dérangeant si nous nous penchons sur le marché des ERP, parce qu'alors nous constaterions qu'il est dominé largement par un éditeur principal et que donc c'est la même méthodologie qui se voit répliquée à travers la planète dans toutes les plus grandes entreprises.

D'après Wikipédia, en 2009, seulement quatre grands éditeurs internationaux dominent le marché des grandes entreprises avec les produits suivants: Microsoft Dynamics, Oracle avec E-Business Suite, Peoplesoft et JD Edwards, SAP et enfin Sage ERP X3. Quelle est la marge de manœuvre d'une entreprise qui installe un ERP face à un prestataire qui lui apporte une solution «pré-cablée»? SAP est de loin le plus gros prestataire dans ce domaine, avec sans doute autour de 50% de parts de marchés alors que le second, Oracle, doit ses 25% de parts de marché au fait qu'il a racheté et ses concurrents PeopleSoft et JD Edwards.

Les organisations se trouvent donc majoritairement face à un prestataire qui affirme sur la page «Solution» de son site web:

«SAP propose une gamme complète d'applications d'entreprises et de solutions Business pour répondre à vos besoins opérationnels en terme de gestion d'entreprise. Les logiciels de gestion SAP mettent en évidence les gisements d'amélioration de votre activité et vous permettent de les transformer en avantage compétitif.»

Plus que l'analyse de l'activité par les décideurs, voire par des consultants externes, c'est un logiciel qui mettra en évidence les gisements d'amélioration de l'activité de cette entreprise. Donc, un médiateur parfait et incorruptible, impartial et honnête puisque non humain.

CONCLUSION

La médiation et le tiers ont fait ici l'objet d'une attention particulière et originale car l'analyse proposée s'est voulue résolument multidisciplinaire. Cet article a souhaité en effet présenter le rôle des ERP et LMS sur la pédagogie et d'autre part analyser leur impact sur la santé des salariés d'un côté et sur celle des étudiants subissant ces méthodes de l'autre (SAP impose sa manière de travailler à toute la planète). Les auteurs sont bien conscients du caractère aléatoire de leur approche. Ils acceptent l'idée de la richesse et des limites d'une étude pluridisciplinaire. Ils comprennent que leur métier respectif donne lieu à des épistémologies, des méthodologies et des validations qui ne sont pas toujours transférables.

Entre les matières académiques, il y a toujours quelque chose qui s'interpose, qui fait écran, qui vient faire que ça ne se rencontre pas au sens d'une réussite pleine et entière. Les étiquettes des matières académiques rassurent mais on sait depuis longtemps que si on vit sans étiquette, alors oui, on vit (Bournova & Kapsambelis, 2005; Verdiglione, op.cit.). Il y a toujours comme un sentiment d'insatisfaction, une sorte de manque, de reste. Le conflit entre les matières académiques et entre les champs de la connaissance n'est pas une illusion. Les territoires de chacun se protègent, élèvent des barrières et des murs. Tout ceci se réalise au détriment de résultats scientifiques probants utiles aux managers, aux salariés, aux profes-

seurs et étudiants. L'idéologie du résultat et de l'urgence, associée à celle de l'admonestation à la publication, s'accompagne également d'une volonté de survie car pour les chercheurs (ou supposés tels) la publication se définit comme le moyen majeur pour ne pas périr (David Lodge, 2005).

Les personnes, comme les organisations dans lesquelles elles travaillent, subissent sans plus réagir. Des voix différentes s'élèvent sans grand succès (Gilligan, 2008) mais rien n'y fait car il n'y a plus de tiers. Et dans ce cas, les conséquences sont connues: stress post-traumatique, troubles de l'humeur, troubles psychotiques, phobies sociales, angoisses et anxiété généralisée (Bouvard & Cottraux, 2010). Alors ERP et LMS, médiateur ou dictateur, nous avons choisi, à vous de vous faire votre propre opinion.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bouvard, Martine & Cottraux, Jean, 2010 - «Protocoles et échelles d'évaluation en psychiatrie et psychologie», Masson.
- Freud, Sigmund, 1975 - Analyse terminée et analyse interminable, in *Revue Française de Psychanalyse*, 3/1974 (Tome XXXIX).
- Gilligan, Carol, 2008 - «Une voix différente», traduction de 'In a Different Voice', Flammarion, USA, 1982, Harvard University.
- Green, André, 2004 - Colloque «René Diatkine», organisé octobre 2004 à Deauville sur le thème du «Tiers Analytique»
- Klio Bournova, Klio & Kapsambelis, Vassilis, 2005 - Le tiers analytique, in *Revue Française de Psychanalyse*, Tom LXIX, N°3.
- Laudon & Laudon, 2008 - «Essentials of Management of Information Systems», Pearson Education.
- Lavallée, Guy, 2005 - Le tiers analytique: un attracteur substituable?, in *Revue française de psychanalyse* 3/2005 (Volume 69).
- Lebrun, Jean-Pierre, 1997 - Destins de la fonction paternelle, in *L'inceste et le parricide*, Actualités de la clinique freudienne, Université de Nice Sophia Antipolis, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Section de Psychopathologie clinique, AEFL.
- Lodge, David, 2005 - «Scenes of Academic Life», Penguin Books.
- Safouan, Moustapha, Julien, Philippe & Hoffmann, Christian, 1995 - «Malaise dans la psychanalyse», Le tiers dans l'institution et l'analyse de contrôle, Editions Arcanes.