

COMMUNICATION INTERCULTURELLE ET MODE DE RÉOLUTION DE CONFLIT EN ENTREPRISE

Le cas de l'arbre à palabres comme mode de résolution de conflit dans les entreprises ivoiriennes

Jules Evariste Agnini Toa et Carine Lassarade¹

Ouverture du débat : Communication et médiation

Nature et rôle du tiers dans la résolution de conflit, voilà qui constitue un véritable enjeu de communication interne, que nous abordons dans sa dimension pragmatique et interactionnelle. Autrement dit, l'émetteur et le récepteur deviennent ensemble co-partenaires dans la détermination du sens du message : un processus de communication pour lequel les échanges relationnels et interactionnels se trouvent placés au centre des préoccupations. Cette approche systémique permet d'envisager tout un système et la valeur communicationnelle d'un ensemble de comportements : Analyser le message dans son contexte ainsi que les relations qui composent le système avec ce que cela suppose de rétroaction et de régulation. Pour ce faire, nous nous intéressons à un type particulier

¹ Jules Evariste Agnini Toa est enseignant-chercheur UFR, Information, Communication et Arts. Université de Cocody-Abidjan Côte d'Ivoire
Carine Lassarade est Docteur en communication, membre du GREC/O (Groupe de Recherche en communication des organisations), Université Michel de Montaigne, Bordeaux III, France.

d'interaction réciproque qu'est le conflit et portons notre attention sur celui qui aura vocation à le résoudre, à savoir le médiateur. Ainsi, dans ce cadre épistémologique bien défini, nous souhaitons mesurer l'apport que pourrait présenter en management le conflit considéré comme une relation sociologique positive capable d'affirmer la position du médiateur. Loin de présupposer que tout conflit serait synonyme de régulation sociale, nous concevons le conflit comme une forme essentielle de socialisation qui appelle une interaction dans les rapports sociaux traduisant antagonisme et opposition, lutte et hostilité et dont nous essayons de décrypter les manifestations sociologiques en entreprise en développant successivement trois points essentiels : la notion de conflit, négociation et compromis ; la nature et rôle du tiers dans la médiation et la langue comme mode de résolution de conflit à travers l'exemple de l'arbre à palabres dans les entreprises ivoiriennes, pour lesquelles ces conflits se révèlent principalement le résultat d'échecs de communication lors d'interactions culturelles en situations formelles et informelles (des procédures de recrutement à la pause matinale à la machine à café) et propres au contexte socioculturel en Côte d'Ivoire qui voit la permanence de tensions liées au côtoiement des ethnies et à l'affirmation de leur identité culturelle.

La réciprocité en conflit

Pour la sociologie allemande classique et sa sociologie de l'action, un mot-clé essentiel constitue l'action sociale. Et ce qui caractérise cette relation sociale c'est la notion de réciprocité, autrement dit, le comportement réciproque de plusieurs individus. Cette réciprocité peut prendre différentes formes, de l'affection à l'amitié, la compétition, la lutte jusqu'à l'hostilité : le conflit que Georg Simmel envisage dès 1908 comme agent essentiel de socialisation. Jusqu'alors, le conflit ne présentait que des aspects négatifs. Dès lors, l'auteur allemand démontre que cet élément unificateur est nécessaire à toute société ou plus exactement, le conflit est nécessaire jusqu'à la dynamique même de la forme sociale, pour mettre en avant les significations positives du conflit comme affirmation identitaire, comme régulateur dans les actions réciproques (dans la mesure où il constitue lui-même une action réciproque), enfin comme facteur d'équilibre, comportant au moins indirectement la reconnaissance de l'autre. Signalons que cette fonction de socialisation du conflit a été exploitée dans d'autres domaines puisque dans une perspective psychiatrique, la tentative de suicide serait

le symptôme d'une absence de conflit, lequel aurait permis à un individu de se socialiser et de se situer sur le plan identitaire. Ainsi, pour un contemporain de Georg Simmel, à savoir le psychanalyste Sigmund Freud, le conflit est un agent de maturation sociale. Autrement dit, pour qu'un enfant devienne adulte, il lui faut cette opposition conflictuelle. Par conséquent, le conflit est un phénomène normal dans une société où tout n'est pas régularisable. Et dissimuler le conflit bloque l'éventualité de sa négociation et donc de sa résolution. Dès lors bien entendu comme le suppose Julien Freund que l'on soit capable de passer en situation de conflit d'un régime polémogène de rapports sociaux à un régime agonale. Et que contrairement à l'effondrement du tiers dans la dynamique du conflit, le compromis, synonyme de suspension de l'itinéraire conflictuel soit généré par le retour d'un tiers dans la zone de conflit, permettant ainsi la régulation des oppositions conflictuelles. Autrement dit, un médiateur capable de repérer la cause du conflit, acteur direct d'un véritable processus sociologique tel qu'entendu par Georg Simmel. Ce médiateur se révèle un élément structurant de la vie sociale permettant à la fois l'unité d'un groupe et la création ou la modification d'une communauté d'intérêts parallèles. L'on perçoit toute l'importance que revêt sa capacité à formaliser l'échange et à faire prendre aux valeurs et aux intérêts un caractère objectif. Les clés de la résolution de conflit se portent alors sur deux questions essentielles : Quelle figure du tiers ? Et pour quel type de négociation ?

L'apparition du tiers dans la médiation

Tout antagonisme, tout conflit exacerbe les positions des partenaires de l'échange, communautés contre communautés, rendant plus qu'évidente celle du médiateur. Le tiers est celui qui divise pour venir relier autrement. Ce tiers peut être singulier (arbitre), groupal (juré) voire même une culture ou une histoire collective (relation de couple ou soignants / soignés). Le tiers entre dans une perspective éthique. Dès lors que la perspective du tiers disparaît, l'on voit apparaître quelques accidents - « inhumanités ». Une figure du tiers dans la médiation retient notre attention, celle du tiers-médiateur. Au contraire d'un tiers-arbitre capable de sanction, se tenant à égale distance des deux protagonistes et extérieur par rapport au conflit (tel le président d'un tribunal ou l'arbitre d'un match de football), le tiers-médiateur ne détient pas d'autorité garantie par la loi. Sollicité par les deux protagonistes pour être médiateur, il suffit que l'un des deux le soupçonne

de ne plus être impartial pour qu'il ne puisse plus jouer son rôle. Et il faut distinguer ce tiers-médiateur du troisième qui vient s'ajouter à la relation duale : Personne physique, il vient s'ajouter au couple et en modifier la relation. Bien sûr, toute négociation n'est pas nécessairement précédée d'un conflit. Nous la considérons comme un processus perpétuel imbriqué dans un système d'action concret. Perpétuel dans la mesure où la négociation manifeste une recherche des signes de la reconnaissance par autrui. Dans la mesure où la négociation est propre à toute relation sociale, celle-ci se voit constituer de rapports sociaux qui en médiatisent les relations. La négociation se pose alors en ces termes : Deux individus et un cadre limité avec pour objet la négociation elle-même. Et la continuité d'une relation négociée pose des questions sur les limites du cadre où elle a lieu. La négociation s'auto protégeant, ce qui se négocie c'est la possibilité de continuer à négocier : Du renoncement au consensus, entre don et contredon, la recherche du compromis sans compromission.

La médiation en entreprise

Nous concevons la médiation en entreprise comme la construction d'un savoir commun. Ainsi, du point de vue sociopragmatique dont il tire sa substance, le médiateur est celui qui aide à résoudre les conflits et permet d'ouvrir un espace de co-construction, permettant en définitive à l'autre d'exister. Bien entendu, la médiation obéit à des règles (autorité et encadrement) au sein d'un environnement favorable mais aux contours maîtrisables. Dans cette perspective, le concept de médiation est loin du champ sémantique de la communication mécaniste. Et la signification du message se crée par les différents partenaires en présence. Leur but fondamental : socialiser, réguler et intégrer tous les membres. De cette façon, en tant que vecteur important de création de lien dans les échanges, la médiation bien appliquée en sociologie des organisations trouve son application en communication interne (gestion des ressources humaines, motivation et communication, tout cela en vue de la réalisation d'un objectif) favorisant dans une perspective managériale le sentiment d'appartenance à l'entreprise (développement d'une culture d'entreprise) comme elle engendre ce climat de confiance (lier le groupe) et de performance recherché par toute entreprise.

Problématique managériale de la Côte d'Ivoire

L'histoire de la création des entreprises en Côte d'Ivoire remonte au lendemain de son indépendance en 1960. Devant la rareté des capitaux financiers propres et des ressources humaines nationales nécessaires pour créer et gérer des entreprises, la Côte d'Ivoire a fait appel à l'expertise étrangère occidentale et principalement française pour l'implantation d'entreprises étrangères sur son sol ayant pour conséquence la multiplication des entreprises publiques et privées. Dix années après l'indépendance, les dirigeants ivoiriens ont décidé que le temps était venu de rétrocéder la gestion des entreprises aux mains étrangères à des cadres nationaux. Il s'en est suivi un vaste programme de nationalisation et de privatisation des entreprises. Ces mêmes entreprises ont été touchées par de graves problèmes dans leur fonctionnement. De nombreuses réformes ont certes été entreprises par les gouvernants de l'époque avec l'appui des institutions internationales telles que, le Fonds Monétaire International (FMI), les institutions de Bretton Woods, etc. Mais les résultats ont été maigres. Il semble qu'on ne s'est qu'insuffisamment attaqué aux réels problèmes qui minent le travail de gestion des différents managers à la tête des sociétés et le fonctionnement organisationnel des entreprises elles-mêmes. Ainsi, les méthodes de résolution utilisées ne semblent pas être en phase avec les mentalités culturelles des dirigeants et même des salariés aux origines socioculturelles diverses, les identités culturelles de la plupart des salariés des entreprises ivoiriennes étant construites sur la base de quatre aires culturelles ethnolinguistiques, référence faite aux quatre grands groupes ethniques à savoir les *Akan*, les *Mandé*, les *Krou* et les *Gour* qui peuplent la Côte d'Ivoire. Aussi, peut-on indiquer que les obstacles du développement des entreprises en Côte d'Ivoire semblent liés pour partie aux difficultés culturelles de gestion managériale que rencontre la plupart des dirigeants de ces entreprises dans leur rapport avec les salariés. En d'autres termes, nous mesurons le réel impact des pratiques traditionnelles culturelles ivoiriennes sur les processus formels et informels de communication dans les entreprises, autrement dit, entre managers et salariés et donc par là-même sur les modes d'organisation en entreprise.

Un mode culturel africain de règlement de conflits

Constatation faite à travers les résultats d'une enquête de terrain auprès de salariés (Toa 2008), les pratiques culturelles africaines et l'existence d'une diversité culturelle se reflètent dans les pratiques de communication interne des entreprises ivoiriennes. Dans le cadre des interactions en situation professionnelle, les managers interagissent en faisant appel à leur substrat culturel africain en vue de régler des situations qui se présentent à eux ; c'est ce qui se passe dans le cadre de la résolution informelle des conflits en contexte africain par le biais de « l'arbre à palabre », un mode de règlement de conflit susceptible d'influencer les employeurs dans le management des salariés, dans leur prise de décisions et les échanges avec leurs collaborateurs. En effet, le manager comme le salarié, se trouvent « pénétrés » de la notion de « l'arbre à palabre » qui renvoie à la concertation dans la prise de décision et aussi à la discipline de prise de parole et d'acceptation de cette décision commune. Dans ce cadre, l'entreprise en tant qu'institution régie par un statut et règlement intérieur et qui a intériorisé des règles formalisées se trouve dans une situation plus ou moins anachronique si l'on s'en tient aux normes de gestion cartésienne qui caractérisent les entreprises modernes.

L'arbre à palabre : un enjeu langagier

En Afrique, la tradition orale occupe une place de choix dans les systèmes de communication sociale : L'art de convaincre (Amoa 2003 : 47-49) : « *l'élégance langagière, prélude à la quête de la vérité collective par le fait d'un bon usage de la parole civilisée* ». Ce type d'échanges, « *célébration de la jonglerie langagière* » (Amoa 2003 : 47-49), mené par un rhéteur, véritable maître de la parole est connu sous des appellations diverses mais représentant la même réalité : l'arbre à palabre, l'art de la palabre, la palabre africaine ou encore la palabre. En fait, les Anciens avaient l'habitude de se réunir en assemblées sous un arbre, généralement un baobab, en plein cœur du village pour des concertations, échanges et discussions parfois animés, exposant plaintes et demandes (Sopova 2008). Ces rencontres se déroulant pendant des jours de repos ou jours de marchés étaient précédées d'annonces au son des tam-tams parleurs ; chaque sonorité appelant un sens, que seuls les initiés savaient décrypter. C'est donc à l'ombre de ce grand arbre protecteur que se résolvent encore aujourd'hui de nombreux conflits

liés à la vie sociale et politique du village. Les décisions prises permettent d'écrire et de transmettre l'histoire des hommes et des femmes du village. Dans cette optique, l'arbre à palabre appelle un lieu d'implication sociale et d'expression plurielle, où tout un chacun a droit à la parole, favorisant ainsi l'éclosion et la puissance du verbe. « *C'est là que la Parole se fait verbe inspiré, créateur et guérissant. L'Arbre à Palabre est à l'Afrique ce que le chêne était aux anciens druides (...)* » (Anderson 2008). Le face à face constamment utilisé entre les protagonistes crée un langage naturel fait de proximité et d'intimité, l'unissant à la nature (Lohisse 1998 :15). C'est bien à travers les incantations liées au verbe que l'on sollicite les Ancêtres du monde visible et invisible. Le caractère sacré découle d'une société africaine traditionnelle faite de dualité où est installé de façon atavique un lien communicationnel et culturel entre le physique et le métaphysique. C'est tout un environnement socioculturel et mystique qui entoure l'arbre à palabre, lui conférant une légitimité ancestrale. Cette approche de la sagesse proverbiale africaine a pris d'autres dimensions dans les cités urbaines de nos jours. Par extension, certains conseils de famille, rencontres associatives ou culturelles se déroulant dans des salles de réunions appropriées, des cafés ou même des espaces publics sont aménagés pour tenir des joutes oratoires et se prévalent de faire de la palabre africaine. Jusqu'à faire des émules dans le comportement des cadres ou intellectuels africains dans la gestion des ressources humaines.

Palabre africaine, agent de médiation

La palabre africaine, répétons-le, quelle que soit sa connotation, reste un mode de résolution de conflits en dehors des procédures juridico-judiciaires dont les modalités caractéristiques se rapprochent du concept de conciliation dans la mesure où celle-ci consiste à recourir à un tiers dans le cadre d'une procédure et à écouter les parties en présence en vue de leur faire des propositions de résolution du différend qui les oppose. La forme officielle et administrative de la conciliation, comprise comme un recours administratif, gracieux ou hiérarchique, un mode de règlement amiable des litiges par une tierce instance (personnalité ou collègue) n'ayant qu'un pouvoir consultatif et fondé sur le droit ou des considérations d'équité, est loin du modèle africain (Delaunay 1993 : 697). En effet, la conciliation que prône l'Africain est celle qui fait référence non pas au droit moderne mais au droit coutumier, à la culture du terroir. Cette approche de la conciliation correspond parfaitement

selon l'ancien Président de la Cour Suprême du Sénégal (Keba Mbaye 1987 : 571) à une disposition psychologique de l'Africain qu'il partage avec l'Asiatique : l'horreur du procès devant les tribunaux ou n'importe quelle action en justice faisant appel à une justice conciliatoire et non contentieuse aboutissant à une décision que personne ne peut remettre en cause. En d'autres termes, une des caractéristiques de la conciliation est la recherche de consensus à partir d'un véritable dialogue culturel informel et discret. Cette démarche dans la recherche du consensus se prête bien à l'oralité et au face à face qui aboutissent finalement à des concessions, des compromis et à l'acceptation de la mesure des parties en conflit sans recours à l'ordre judiciaire. Dans le contexte africain, on a coutume de dire qu'« *un mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès en justice* ». Outre la conciliation, on parle aussi de médiation dans le mode africain de règlement de litiges. Comme précédemment, toute approche définitionnelle qui présente la médiation en tant qu'institution formelle conférant une mission officielle au médiateur et consistant à trouver la solution la plus avantageuse pour les parties en présence auxquelles appartiendrait toutefois la définition finale, de façon à faire naître ou renaître entre eux des relations nouvelles mais encore à prévenir ou guérir des relations perturbées (Six 1990 : 164), s'écarte, elle aussi, du contexte culturel africain. La conception africaine de la médiation se définit plutôt comme un « *mode de construction et de gestion de la vie sociale grâce à l'entremise d'un tiers, neutre, indépendant, sans autre pouvoir que lui reconnaissent les parties en présence* » (Hofnung 1995 : 74). La médiation s'appuie donc sur l'organisation et le fonctionnement de la justice traditionnelle africaine où les résolutions découlent de la sagesse de la « case à palabre », héritage de l'arbre à palabres des ancêtres. En pays *Agni*, chez les *Akan* en Côte d'Ivoire, la « case à palabres » s'apparente à un vestibule non loin de la demeure du chef traditionnel, dans lequel de façon circonstancielle, on tient des conciliabules avant de venir rendre une décision importante de litiges qui fait appel à des concessions réciproques de la part des protagonistes.

La palabre au cœur des entreprises ivoiriennes

En réalité, que l'arbre à palabre dans son fonctionnement prenne la forme de conciliation ou de médiation, l'essentiel est qu'il puisse répondre à une finalité. Par exemple soulager des parties en conflit par la concertation afin que la paix sociale puisse être recouvrée dans le milieu où elle se déroule. Or, Marcel Zadi, dans son approche relative

au concept de l'arbre à palabre dans les entreprises ivoiriennes, montre que cet outil de médiation, mal exploité, peut amenuiser les chances d'un développement des entreprises (Zadi 1998 : 95). En effet, dans la pratique et devant les difficultés, un salarié en faute sollicite ce conciliateur ou un médiateur informel. Ce dernier peut être un chef traditionnel, un chef religieux voire un élu politique ou une personnalité de la même région ethnique que le supérieur hiérarchique auprès de qui le médiateur intercède. Ces entrevues se déroulent généralement selon l'analyse de Marcel ZADI en audiences privées, discrètes au domicile du supérieur. L'application de cette modalité africaine présente dans ce cadre, un double visage de « va et vient perpétuel » entre les racines de la culture africaine dont le médiateur et même les protagonistes s'inspirent et l'environnement moderne dans lequel ils se trouvent tous et qui les contrôle. A cet effet, dans les négociations, le médiateur qui peut être un allié culturel fait prévaloir certainement les accointances culturelles dans son argumentation avec le patron d'entreprise. De même, dans la conception culturelle africaine et chez les *Akan* en Côte d'Ivoire, un allié par extension est un parent, un fils, un petit-fils voire même un neveu qui bénéficie d'un contrat culturel d'assistance mutuelle, en d'autres termes, de tous les privilèges. A ce titre, il doit assister les gens et être assisté à son tour car les alliés partagent toujours leurs joies et leurs peines. Il est donc « un médiateur consacré », autrement dit, sa simple présence est une circonstance atténuante pour celui qui a commis une faute. Ainsi, comme l'indique Yacouba Kouadio :

Quand il y a de graves conflits dans un groupe ethnique on fait appel à un chef allié qui résout toujours le problème. En cas d'entêtement, il peut brandir l'alliance comme un veto. Le conflit est ainsi clos. Il joue un rôle important dans la réconciliation entre les tribus alliées. (Yacouba Kouadio 2003 : 87)

Il obtient la plupart du temps de sa hiérarchie, la levée de la sanction évitant ainsi la voie judiciaire. Dans ces conditions, les réparations octroyées couvrent difficilement l'intégralité du préjudice subi par l'entreprise. Dès lors, ce mode de règlement semble pour les managers trop favorables aux employés au détriment de l'entreprise dont ils sont les garants moraux. Même si les concessions opérées, si souvent discrètes, entre les protagonistes pendant la médiation ont permis des accalmies grâce à la souplesse de la décision prise, celles-ci ont un coût que supporte l'entreprise.

La communication médiatisée : débat en perspective

Dans une tradition compréhensive et la volonté de dépasser les antagonismes, la conception sociologique du conflit de Georg Simmel (un conflit socialisateur) nous a permis d'envisager la médiation du tiers. En fait, cet article n'a pas vocation à une recherche - action en entreprise en quête de solutions clés-en-main destinés aux managers ivoiriens mais tend à une problématisation épistémologique symptomatique de notre façon d'aborder un objet de recherche. Autrement dit, initier une réflexion en SIC sur un thème : la communication médiatisée, tout en explorant grâce aux champs de la linguistique et de la sociologie les thématiques connexes de la diversité (diversité culturelle, diversité linguistique), du conflit (mode de résolution et gestion des hommes), du tiers (nature et rôle), dans le but d'apporter les premières conclusions que voici. Ce recours à la fonction de médiateur ne relève-t-il pas d'un effet de mode ? Médiateur de la République, médiateur des écoles, etc. *L'ombudsman*, forme de médiation d'origine suédoise créée en 1809 prospère sur la scène européenne. Pour l'essentiel, des procédés institutionnalisés qui n'ont pas évidemment les mêmes contours que la médiation africaine qui, elle, se nourrit de discrétion. La médiation a toujours existé dans la culture traditionnelle, même si les structures chargées d'exercer ce rôle n'ont pas la désignation de médiateur comme dans le contexte européen, et même si comme le rappelle Samuel Ndigo Nzié l'impression dominante laisse penser qu'elle apparaît ici ou là dans les régions du monde (Nzié 1987 : 645). En Afrique noire, ce médiateur est une autorité respectable ou une personne au-dessus de tout soupçon. En ville comme au village, les chefs traditionnels ou religieux, des élites locales ou même certains intellectuels ayant « *un pied dans la tradition et la tête dans la modernité* » détiennent le monopole de cette forme de médiation. En définitive, ce qu'on recherche dans la médiation, c'est le crédit accordé au prestige du médiateur qui est surtout lié à sa capacité à régler le différend grâce à son habileté procédurière mais surtout au parti pris de respecter les engagements pris. La valeur de la médiation en Afrique dépend du degré d'acceptation du résultat et dans le respect réciproque. Hors cadre juridique, interviennent d'autres paramètres tradi-culturels que rappelle Samuel Ndigo Nzié, essentiellement « *Respect de la parole donnée sous le regard des ancêtres visibles ou invisibles et qui pourraient sanctionner l'oubli des engagements pris* » et « *peur des forces occultes car le protagoniste le plus atteint dans ses droits peut toujours menacer d'avoir recours aux sorciers qui*

pourraient vous infliger un sort... » (Nzié 1987 : 662). L'influence culturelle africaine est prégnante dans les entreprises installées en Afrique. Il demeure donc souhaitable que les dirigeants dans leur management tiennent compte du contexte historique et socioculturel ivoirien en vue de résoudre les conflits qui peuvent émerger. L'intégration par la culture d'entreprise passe par la nécessaire intégration des mentalités pour un management adapté au mode de gestion des entreprises africaines. Force est de reconnaître que cette pratique culturelle africaine, à savoir l'arbre à palabre, présente un atout, celui de permettre à une entreprise moderne dans son adaptation et son évolution, d'épouser un mode culturel endogène compris par sa cible. En revanche, elle comporte également son lot de contradictions, celles de fragiliser l'effort de développement de l'entreprise dès lors que les faiblesses liées à ces contradictions prennent l'ascendant dans les rapports sociaux au sein même de l'entreprise. Dans tous les cas, l'arbre à palabre dans les entreprises africaines est une forme de communication sociale qui a besoin d'être mieux installée structurellement, institutionnalisée, afin de la rendre plus accessible et opérationnelle, sans doute en lui établissant tous les contours et normes mais surtout en accordant une attention particulière au rôle du médiateur. Cette mutation que subira le concept de l'arbre à palabre lui permettra de se voir officiellement consacré en entreprise.

Références

- AMOA, U. (2003). *Parole africaine et poétique : discursivité et élégance langagière*, In *actes du colloque international sur royautés, chefferies traditionnelles et nouvelles gouvernances : problématique d'une philosophie pour l'Afrique*. Tiassalé : Editions DAGEKOF, pp. 47-49.
- DELAUNAY, B. (1993). *L'amélioration des rapports entre l'administration et les administrés*. Paris : LGDJ, 1016 p.
- HOFNUNG, M. G. (1995). *La médiation*. Paris : PUF, Que sais-je ? 127 p.
- LOHISSE, J. (1998). *Les systèmes de communication, approche socio anthropologique*. Paris : Armand Colin, 194 p.
- NDIGO NZIE, S. (1987). *Le système camerounais de prévention et de règlement des litiges de l'administration*. Thèse de doctorat en droit. Bordeaux : Université Montesquieu Bordeaux IV, 571 p.

- SIMMEL G. (1995). *Le conflit*. Paris : Circé, coll. Circé Poche, 158 p.
- SIX, J. F. (1990). *Le temps des médiateurs*. Paris : Editions du Seuil, 164 p.
- SOPOVA, J. (1999). Arbres à palabres et systèmes occidentaux, *Courrier de l'UNESCO*.
Disponible à : http://www.unesco.org/courier/1999_03/pdf/courrier.pdf
- TOA, J. E. A. (2008). *Communication interne et diversités culturelles dans les entreprises en Côte d'Ivoire*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication. Bordeaux : Université de Bordeaux 3, 399 p.
- YACOUBA KOUADIO. (2003). *Alliances inter-ethniques et parentés à plaisanterie ou dynamique d'une dédramatisation endogène des conflits sociopolitiques en Afrique : le cas de la Côte d'Ivoire*, In Actes du colloque international sur *Royautés, chefferies traditionnelles et nouvelles gouvernances : problématique d'une philosophie pour l'Afrique*. Tiassalé : Editions DAGEKOF, p.87.