

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

CANADIAN FORCES COLLEGE / COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
CSC 28 / CCEM 28

Mémoire MÉD

PRÉVENTION DES CONFLITS ETHNIQUES INTRAÉTATIQUES

par le major Steve Charpentier

This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.

La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.

TORONTO

Le 3 mai 2002

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
PARTIE I : Mécanismes de la prévention.....	5
Raison de la prévention	5
Composantes de la prévention	7
Démocratie.....	10
Développement.....	12
Respect des droits	13
Anticiper les conflits.....	15
Volonté, motivation et leadership	16
Le cœur du problème.....	19
PARTIE II : Changer les comportements sociaux	21
L'art de persuader	21
Propagande	22
Opérations de guerre psychologique.....	23
Marketing.....	24
Qu'est-ce que le marketing social?	24
Changer les comportements collectifs	27
Besoins humains	28
Types d'influences.....	30
Segmentation du marché	31
Réaction individuelle.....	32

Obtenir l'adhésion	34
PARTIE III : Marketing social : un plan d'action pour la paix	36
Analyse de l'environnement.....	37
Planification et choix des stratégies	41
Programmes de marketing.....	42
Évaluation et contrôle de performance	49
Conclusion.....	51
Bibliographie.....	54

LISTE DES FIGURES

Figure 1. La théorie des attentes décrite par Aubert	17
Figure 2. La pyramide des besoins de Maslow	29
Figure 3. Étape du plan de marketing pour la paix	37

PRÉVENTION DES CONFLITS ETHNIQUES INTRAÉTATIQUES

« La prévention des conflits meurtriers est possible. Le problème n'est pas que nous ne savons rien de la violence à grande échelle qui se prépare, mais que souvent nous ne faisons rien¹. »

Introduction

Les causes des conflits sont nombreuses et souvent difficiles à cerner. Les récentes atrocités commises en ex-Yougoslavie et en Afrique démontrent à quel point l'humanité est fragile. Grâce aux médias, l'ampleur de ces conflits est maintenant connue. Les peuples occidentaux réagissent et ne veulent plus que leurs gouvernements restent insensibles face à de tels gestes. Ils forcent leurs représentants respectifs à agir et à trouver des moyens pour enrayer les conflits.

Certains estiment que la meilleure façon de créer une paix durable est de laisser la guerre suivre son cours². D'une certaine façon, l'histoire leur donne malheureusement raison. Les répressions stalinienne ont été les précurseurs d'une ère de pacification à travers la république soviétique qui s'est maintenue jusqu'à la disparition des moyens de dissuasion. La pogne de fer du maréchal Tito a réussi à imposer une période de paix et de cohabitation harmonieuse parmi les différentes ethnies qui composaient l'État yougoslave.

¹ Commission Carnegie sur la prévention des conflits meurtriers. *La prévention des conflits meurtriers : Résumé du rapport final*. Washington, DC, 1997, p. 3.

² Edward N. Luttwak. « Give war a chance », *Foreign Affairs*, New York, July/August 1999.

Un autre exemple plus durable a trait à la période d'ordre et de prospérité qu'a connu l'Empire romain au IIe siècle. La « Pax Romana » est décrite par les historiens comme étant une grande période de prospérité et de sécurité pour la population de l'Empire³. Les Romains étaient les maîtres absolus d'une bonne partie de l'Europe actuelle ainsi que de la totalité des pays qui entourent le bassin méditerranéen⁴. Cette paix fut réalisée par les armes et par l'assimilation des masses conquises. Cette période de paix unifia bon nombre de peuples d'Europe et jeta les bases de la civilisation moderne.

Les derniers deux mille ans ont produit un nombre effroyable de victimes suite aux nombreuses guerres qui ont sévit. L'humanité s'interroge aujourd'hui sur les moyens de stopper cette hécatombe et recherche des solutions autres que celle qui consiste à laisser le plus fort imposer sa loi. À ce jour, il semble que les conflits entre États, après avoir atteint un certain paroxysme, sont en voie de diminution. Cependant, le XXI^e siècle présage une recrudescence des conflits ethniques à l'intérieur des États⁵. Ce travail s'inscrit dans cette optique en cherchant à identifier en profondeur les mécanismes de la prévention des conflits ethniques intraétatiques.

Toute forme de prévention de conflit a besoin d'établir une fondation sur laquelle ses actions pourront être favorisées. Ce travail démontre que la justice, la protection des droits et le développement durable sont les clés essentielles à l'établissement d'une base pour construire une paix durable. Cependant, on comprendra qu'au cœur du problème il faut trouver les moyens de changer les comportements négatifs, c'est-à-dire renforcer les

3

attitudes de cohabitation pacifique et créer une plus grande tolérance interethnique. Pour ce faire, le marketing commercial fournit un excellent moyen d'encadrer les actions visant à renforcer les comportements souhaités. Voilà donc l'idée centrale de ce travail : il est possible de prévenir les conflits ethniques intraétatiques en faisant la promotion des comportements sociaux favorisant la paix, ceci par l'utilisation de techniques inspirées du marketing commercial.

L'essai tentera de démontrer qu'il est possible d'utiliser l'enseignement et les forces du marketing dans la prévention des conflits. Pour ce travail, le terme prévention des conflits est utilisé dans son sens le plus large. Il englobe la prévention des conflits potentiels et la prévention de la résurgence des conflits qui ont eu lieu. Le « marketing de la paix » s'inscrit de façon plus juste dans un cadre de consolidation de la paix. En effet, son action contribue à la prévention des conflits en renforçant des comportements et des attitudes favorables pour la paix.

Le succès du monde capitaliste repose en grande part sur les forces du marketing commercial. D'énormes ressources financières ont été investies dans la recherche en marketing. En raison des bénéfices qu'elle génère, cette discipline attire les meilleurs éléments du génie humain. On comprend donc l'intérêt à utiliser les résultats de ces recherches pour promouvoir et vendre la paix.

L'utilisation du marketing comme élément de prévention des conflits intraétatiques est, à ma connaissance, quelque chose d'original. En effet, jusqu'à maintenant, peu de chercheurs ont écrit sur le sujet. Cependant, une étude récente réalisée

par Allison Astorinos-Courtois, de l'Université du Texas, appui la thèse qu'il est possible de faire le marketing de la paix⁶. Son étude réalisée auprès de groupes d'Israéliens et de Palestiniens intègre les diverses théories de la recherche en marketing pour arriver à la conclusion qu'il est possible de « vendre la paix »⁷.

Le but de cet essai n'est pas de démontrer que le marketing est « la solution ». En matière de prévention de la guerre, il n'y a pas de solution unique, mais plutôt un ensemble élaboré de stratégies et de plans d'action. Le marketing offre une façon efficace d'encadrer les divers moyens qui visent à convaincre la population d'adopter des attitudes qui favorisent la paix. Ce n'est pas une panacée miracle, mais plutôt un moyen dans l'arsenal des outils pour changer les comportements sociaux. Un plan de marketing est un complément nécessaire pour attaquer en profondeur les perceptions négatives et renforcer positivement les comportements sociaux souhaités. Dans cette optique, le marketing est à la fois un moyen de prévenir les conflits et une façon de consolider la paix.

Finalement, l'expression « marketing social » est normalement utilisée pour définir la promotion d'un changement de comportement. La recherche pour ce travail se concentre sur les bases du marketing commercial tout en incluant certains aspects spécifiques au marketing social. Pour cette raison, les termes marketing social et marketing commercial sont utilisés sans distinctions fondamentales tout au long de ce texte. Ils se rapportent tous les deux au même concept de base du marketing qui consiste à stimuler un besoin afin de le satisfaire avec un produit.

⁶ Allison Astorino-Courtois. « Can peace be marketed? A preliminary analysis of Israelis and Palestinians », *Conflict Management and Peace Science*, Vol. 18, No. 1, 2000, p. 114.

⁷ *Ibid.*

I. Mécanismes de la prévention

Raison de la prévention. L'humanité ne semble pas avoir fini de recourir à des moyens violents pour régler ses différends. Les espoirs de paix suscités par la fin de la guerre froide ont été assombris par l'éclatement d'une multitude de conflits intraétatiques. Selon la commission Carnegie, on assiste à une explosion des conflits violents à caractère ethniques depuis le début des années 1990. Le rapport de 1997 souligne que l'ensemble de ses affrontements est responsable de plusieurs milliers de morts annuellement⁸. Les campagnes de nettoyage ethnique au Kosovo ont forcé des milliers de gens à fuir leur foyer, tandis qu'à lui seul, le conflit du Rwanda est responsable pour plus de 500 000 morts⁹. Il existe encore aujourd'hui, de par le monde, plus d'une trentaine de conflits non résolus¹⁰.

L'histoire de l'humanité regorge de comportements de haine et de destruction trouvant leurs origines dans la religion, le racisme, la politique, les idéologies et autres préjugés entraînant une guerre sainte quelconque¹¹.

Un vieux dicton rappelle qu'il vaut mieux prévenir que guérir. Il y a plusieurs raisons qui poussent à regarder de plus près la prévention des conflits. Tout d'abord, il faut comprendre qu'on ne peut rester indifférent face à la prolifération de la violence à travers la planète. Les multiples conflits mondiaux engendrent leurs lots de réfugiés. Ces énormes mouvements de personnes peuvent avoir des conséquences politiques et économiques qui

⁸ Commission Carnegie, *op. cit.*, p. 4.

⁹ Encyclopédie Microsoft ® Encarta ® 2002. « Rwanda » © 1993-2001 Microsoft Corporation, 2002.

¹⁰ Centre d'information spécialisée du Collège des Forces canadiennes. *Guerre, Paix et Sécurité, serveur du WWW*, [<http://wps.cfc.dnd.ca/links/wars/indexf.html>], consulté le 14 janvier 2002.

¹¹ Commission Carnegie, *op. cit.*, p. x.

affectent aussi la sécurité nationale des États les accueillant¹². Selon le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, on dénombre plus de 22 millions de personnes déplacés et réfugiés de par le monde, soit une personne sur 269 habitants de la planète¹³. Ces déplacements de population et la crainte de la propagation de cette violence obligent les gouvernements à affecter des ressources financières considérables et à prendre action¹⁴. Sans compter aussi que la prolifération des armes à destruction massive aux mains d'individus désabusés qui n'ont d'autres recours que la violence pourrait mettre en danger la civilisation¹⁵.

Finalement, il est difficile de rester insensible face aux massacres et aux injustices. Les médias de masse sensibilisent les populations occidentales à la misère engendrée par les guerres ethniques. Ceci crée des pressions additionnelles qui forcent à investir des ressources et à agir après coup¹⁶. Or, il est souvent moins coûteux de prévenir les conflits.

Prenons l'exemple du conflit rwandais. Au départ peu de gens étaient sensibilisés au problème dans ce pays. Devant l'ampleur de la catastrophe, la communauté internationale a dû intervenir, après le génocide, en apportant une aide minimum essentielle pour aider les populations survivantes à reconstruire leur communauté. Pourtant, des signes avant-coureurs indiquaient l'imminence d'un conflit ethnique violent. Le commandant de la Force d'observation des Nations Unies à l'époque, le général Roméo Dallaire, avait avisé

¹² Gil Loescher. « Refugee Movements : Causes and Consequences », *Le Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix (C-99-0002)*, Cornwallis, Octobre 2000, p. 7.

¹³ Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR). « Les réfugiés en chiffres : l'an 2000 », [<http://www.unhcr.org>], consulté le 2 février 2002.

¹⁴ David A Lake et Donald Rothchild. *The International Spread of Ethnic Conflict : Fear, Diffusion, and Escalation*. Princeton, Princeton University Press, 1998, p. 23.

¹⁵ Commission Carnegie, *op. cit.*, p. x.

ses supérieurs au quartier général de l'ONU à New York du besoin de déployer un contingent supplémentaire d'environ 5 000 soldats pour prévenir le conflit.

Les estimations des coûts totaux qu'aurait engendrés ce déploiement préventif sont évaluées à 500 millions de dollars par an¹⁷. Tel que mentionné par le Secrétaire général des Nations Unies dans son rapport, le coût total d'une action de prévention aurait probablement coûté autour de 1,3 milliard de dollars alors que l'ensemble des coûts liés aux opérations d'aides humanitaires après le génocide se situe autour de 4,5 milliards de dollars¹⁸. On voit donc qu'en plus des bénéfices touchant la sécurité de l'humanité, il y a aussi des bénéfices financiers importants à prévenir l'émergence des conflits ethniques intraétatiques.

Nous nous devons, pour les victimes de la violence au Rwanda et ailleurs, de prendre au sérieux ce difficile travail de prévention. [...] Le passage d'une culture de réaction à une culture de prévention serait un grand pas en avant¹⁹.

Composantes de la prévention. Dans son dernier rapport annuel, le secrétaire général des Nations Unies fait référence aux travaux de la Commission Carnegie sur la prévention des conflits. Ce groupe d'étude, mis sur pied en 1994, avait comme mandat d'analyser les raisons fondamentales des conflits intergroupes et de proposer des moyens pour les prévenir. La Commission regroupait plusieurs spécialistes provenant de différentes

¹⁶ Jocelyn Coulon. *Les casques bleus*. Montréal, Fides, 1994, p. 296.

¹⁷ Michael E Brown et Richard N Rosecrance. *The Cost of Conflict: Prevention and Cure in the Global Arena*. New York, Rowman & Littlefield, 1999, p. 71.

¹⁸ *Ibid.*, p. 72.

¹⁹ Organisations des Nations Unies. « Prévention des conflits armés », *Rapport du Secrétaire général (A/55/985-S/2001/574)*, 7 juin 2001, p. 6.

nations, qui se sont penchés ensemble sur l'étude du problème²⁰. Dans son rapport final publié en 1997, la Commission divise en deux catégories les composantes de la prévention : la prévention immédiate et la prévention structurelle²¹.

La prévention immédiate concerne les moyens de faire face à une crise imminente. Elle est composée de quatre variables, soient : les moyens d'alertes et de réaction rapide; la diplomatie préventive; les sanctions et incitations économiques; et l'usage de la force, comme ce fut le cas récemment au Kosovo²². Cette forme de prévention est une façon ponctuelle d'enrayer une éruption anticipée de violence. Son application s'inscrit de façon tardive dans le concept de prévention, car elle signifie l'échec préalable à réconcilier les antagonistes. Elle ne résout en rien le problème fondamental qui existe, car il est impossible d'imposer une paix durable par la seule utilisation de la force²³.

À l'inverse, la prévention structurelle permet d'aborder les raisons qui sont les causes profondes des conflits ethniques intraétatiques. Dans son rapport, la Commission Carnegie souligne que la prévention structurelle doit combler trois besoins fondamentaux, soient : la sécurité, le bien-être et la justice entre les peuples²⁴. Pour être durable, la prévention structurelle doit pouvoir donner des moyens équitables aux différents groupes ethniques de régler leurs différends²⁵. L'État doit donc fournir un éventail d'option perçu comme équitable par tous pour permettre un choix autre que l'utilisation systématique de la violence.

²⁰ Commission Carnegie, *op. cit.*, p. ix.

²¹ *Ibid.*, p. 7.

²² *Ibid.*, p. 9.

A long terme, le meilleur moyen de réussir dans la prévention des guerres ethniques, religieuses et internationales consiste à aller au-delà d'un simple évitement de l'affrontement immédiat entre groupes hostiles pour promouvoir la démocratie, l'économie de marché et la création d'institutions civiles protectrices des droits de la personne. La mise en place de stratégies efficaces repose sur trois points : une réponse rapide aux premières indications de troubles, une approche globale, visionnaire pour neutraliser les facteurs de risques déclencheurs de conflits violents et, enfin, un effort réel de règlement des causes sous-jacentes de la violence²⁶.

Avant de pouvoir s'attaquer aux racines profondes des conflits, il faut d'abord satisfaire les besoins fondamentaux des populations concernées, soient : l'alimentation, la santé et la sécurité²⁷. Ceci établira les bases sur lesquelles une consolidation durable de la paix pourra être réalisée. La mise en place de mesures visant à combler ces besoins est la base de la prévention. D'une certaine manière, la satisfaction de ces besoins garantie la paix. En effet, plus un individu a quelque chose à perdre, moins il sera enclin à le risquer et vice versa. L'étude de l'histoire démontre une maxime bien connue des révolutionnaires, selon laquelle : « on ne fait pas une révolution le ventre plein. »

Ensuite, l'action de prévention structurelle pourra s'attaquer aux causes profondes des conflits. Ces causes sont variées et demandent une adaptation particulière à chaque situation conflictuelle²⁸. Au centre des solutions possibles se trouve le besoin de renforcer la démocratie, le développement et le respect des droits individuels et collectifs. Le rapport

²³ Coulon, *op. cit.*, p. 317.

²⁴ Commission Carnegie, *op. cit.*, p. 20.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*, p. xii.

²⁷ Organisations des Nations Unies. « Agenda pour le développement », *Rapport du Secrétaire général (A/48/935)*, 6 mai 1994, p. 4.

²⁸ *Ibid.*, p. 5.

des Nations Unies sur le développement et la coopération économique internationale met en lumière l'action synergique mutuelle de ses trois composantes²⁹.

Démocratie. Parmi toutes les façons de gouverner un pays, l'utilisation de la démocratie comme forme de gouvernance est la plus prometteuse pour prévenir la guerre³⁰. Dans un contexte de conflit intraétatique, le but premier des minorités ethniques en conflit est souvent la création d'un État indépendant afin d'avoir plus de contrôle sur leur destinée. La démocratie offre le seul moyen efficace de partager le pouvoir et d'accommoder les revendications des diverses minorités ethniques tout en maintenant l'intégrité territoriale³¹. En gros, la démocratie permet la participation de toute la société aux décisions qui la concerne tout en favorisant une sensation d'appartenance à l'égard de ces décisions.

Selon la commission Carnegie, « il n'existe pas de droit politique plus essentiel que celui d'avoir son mot à dire dans le mode de gouvernement³². » Par démocratie, on entend ici une forme de gouvernement non corrompu et responsable qui protège les droits individuels et collectifs³³. La pratique de la démocratie se doit d'être plus que le simple calcul du nombre de vote. En effet, ce type de calcul ne permet pas aux minorités d'influencer les décisions qui seront toujours prises par la majorité. La démocratie nécessaire pour la prévention de la résurgence des conflits ethniques intraétatiques doit rassurer les minorités ethniques en leur démontrant qu'elle est capable de fournir une

²⁹ *Ibid.*, p. 17.

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² Commission Carnegie, *op. cit.*, p. 29.

³³ United Nations Development Programme (UNDP). « Promoting conflict prevention and conflict resolution through effective governance »,

justice impartiale et maintenir le droit et l'ordre tout en comblant leurs besoins essentiels³⁴. Elle a donc besoin, pour fonctionner efficacement, d'un cadre légal et constitutionnel indépendant. Plus il y aura de recours neutres et indépendants, moins sera probable le recours aux armes pour régler les différends.

Cette forme de gouvernance est souvent très difficile à mettre en place dans une société qui possède un lourd passé de conflit ethnique intraétatique. Les tensions résiduelles et le manque de confiance mutuelle sont souvent des obstacles à la mise en place d'un système de gouvernement perçu comme juste et impartial. La communauté internationale doit fréquemment intervenir pour assurer une saine gouvernance. Par exemple, il n'a pas été possible, jusqu'à maintenant, d'assurer la gouvernance autonome et indigène de la Bosnie-Herzégovine. Un représentant spécial du Secrétaire Général des Nations Unies assure la gouvernance du pays depuis la signature des accords de Dayton en décembre 1995³⁵. Selon le représentant spécial en place actuellement, Jacques Paul Klein, les trois groupes ethniques en présence n'arrivent même pas à s'entendre sur des questions telles que la couleur du drapeau ou le logo présent sur les plaques d'immatriculations. À plusieurs occasions, les débats en chambre ont nécessité son intervention immédiate pour empêcher l'escalade des conflits sur des sujets aussi anodins. Il a d'ailleurs dû choisir et imposer lui-même le drapeau et le type de plaque automobile. L'élection d'un président

[<http://magnet.undp.org/docs/crisis/mapexercise.htm#%5B3%5DAttributes%20of%20Liberal>], consulté le 17 janvier 2002.

³⁴ Commission Carnegie, *op. cit.*, p. 29.

³⁵ United Nations Mission in Bosnia and Herzegovina (UNMIBH). *Official UN web site*, [<http://www.unmibh.org>], consulté le 13 février 2002.

capable de gouverner les élus du peuple pour gérer de façon autonome les affaires du pays semble difficile dans l'immédiat³⁶.

Développement. On ne peut envisager de paix durable sans développement³⁷. Le but de la prévention à long terme est de s'assurer que la société va développer une certaine richesse et un confort qui la préservera de toute forme de violence interne. Il faut s'interroger sur l'écart qui se creuse entre les pays riches et les pays pauvres. Les pays riches, et plus particulièrement les grandes entreprises privées multinationales, doivent participer au développement des pays moins riches par des mesures facilitant une croissance économique. Il faut contrôler l'exploitation abusive de matière première par les grands consortiums internationaux. La croissance économique est nécessaire pour stimuler le développement et satisfaire les besoins fondamentaux de la société³⁸.

L'aide humanitaire est souvent fournie en dernier recours afin de soulager le malheur des populations subissant les affres de la guerre ou d'une catastrophe mondiale. Elle est toujours très médiatisée et sa mise en place est souvent la résultante d'une prise de conscience collective stimulée par les reportages de la télévision. Par conséquent, les ressources qui sont injectées dans l'aide humanitaire sont en grande partie de nature immédiate et réactive, plutôt que préventive à long terme. Pour permettre un développement durable, il faut concentrer la majorité des ressources sur l'aide au développement. Un exemple concret de ce type d'action préventif est le plan Marshall qui a permis de reconstruire l'Europe occidentale et de mettre en place les mécanismes pour une

³⁶ Discours de M. Jacques Paul Klein entendu lors d'un voyage d'étude au QG de la mission (UNMIBH) à Sarajevo en novembre 2000.

³⁷ Organisations des Nations Unies. « Agenda pour le développement », *op. cit.*, p. 2.

cohabitation harmonieuse dans cette région. La paix, pour durer, a besoin d'un niveau de vie décent largement répandu dans toute la population³⁹. L'aide au développement permet d'offrir aux populations concernées un niveau de vie qui prévient la justification de la guerre par les propagandistes de la haine⁴⁰.

Respect des droits. Le succès de la prévention à long terme réside aussi dans le respect des droits individuelles et collectifs. Il faut mettre en place des moyens capables d'assurer les différents groupes ethniques que leurs droits individuels et collectifs ne seront pas contestés. Par exemple, la remise en question du droit à la liberté religieuse et culturelle est un facteur important pour justifier le recours aux armes. Elle est trop souvent le signe annonciateur d'un conflit⁴¹.

Selon un rapport du Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés datant de 1993, il est mentionné que les tensions politiques résultent souvent d'un abus des droits des groupes minoritaires. Or, ces tensions génèrent l'émergence des conflits ethniques armés⁴². La privation des droits des minorités semble renforcer le nationalisme des groupes opprimés. Lorsqu'il n'y a aucun autre choix de disponible, les groupes minoritaires se tournent alors vers des actes de violence pour revendiquer leur droit. Cette

³⁸ *Ibid.*, p. 7.

³⁹ Commission Carnegie, *op. cit.*, p. 25.

⁴⁰ Organisations des Nations Unies. « Prévention des conflits armés », *op. cit.*, p. 26.

⁴¹ Paul LaRose-Edwards. « Human Rights in Modern Peacekeeping », *Le Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix (C-99-0002)*, Cornwallis, octobre 2000, p. 68.

⁴² *Ibid.*

action entraîne une plus forte discrimination du groupe majoritaire envers le groupe minoritaire et la spirale de la violence s'amplifie jusqu'à l'émergence d'un conflit majeur⁴³.

La discrimination des Albanophones au Kosovo est un exemple récent qui étaye cet argument. La spirale de la violence qui a conduit aux campagnes de nettoyage ethnique a débuté dans les années quatre-vingt avec la suppression du droit des Albanophones à faire partie du gouvernement et de l'autorité civile⁴⁴. Suite aux manifestations et aux émeutes qui ont suivi, la discrimination s'est accentuée en 1989 en ne permettant pas aux Albanais le droit à une éducation dans leur langue maternelle⁴⁵.

Le Soudan offre un autre exemple en matière de prévention des conflits suite à la protection des droits individuels. En effet, cette nation en partie arabe islamique et noire africaine a réussi à contenir pendant plus d'une décennie l'éruption de la violence ethnique intraétatique grâce à des accords de paix basés sur le respect des droits individuels. Les Accords d'Addis-Abeba de 1972 fournissaient une garantie constitutionnelle du respect du droit de la minorité noire africaine à être traité équitablement et à pouvoir pratiquer sa religion sans entrave. Malheureusement, ces accords ont été rompus en 1983 entraînant une effroyable guerre civile qui perdure depuis⁴⁶. Le non respect des droits individuels n'est pas toujours la cause qui déclenche les conflits ethniques, mais il intensifie et justifie

⁴³ Groupes de discussion (Focus Group) tenu au Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix dans le cadre du cours C-99-0002 (novembre 2000).

⁴⁴ Stevan K Pavlowitch et Elez Biberaj. *The Albanian Problem in Yugoslavia: Two views*. Londres, Institute for the Study of Conflict, 1982, p. 35.

⁴⁵ Encyclopédie Microsoft ® Encarta ® 2002. « Kosovo » © 1993-2001 Microsoft Corporation, 2002.

⁴⁶ David Little. *Tolerance, Equal Freedom, and Peace: A Human Rights Approach*. United States Institute of Peace, Washington, DC, 1996, p. 1.

irrévocablement l'escalade de la violence. Si bien que, l'action de prévention des conflits sera plus efficace si le respect des droits individuels est assuré⁴⁷.

Comme on vient de le voir, les composantes de la prévention sont relativement simples, mais très difficiles à mettre en pratique. Elles exigent une attention soutenue et l'utilisation d'énormes ressources financières. Malgré tout, la paix demeure souvent fragile et volatile. La communauté internationale doit donc mettre en place des moyens de surveillance efficace pour l'avertir de l'imminence d'un conflit. Ensuite, elle doit pouvoir renforcer la motivation des différents acteurs locaux à préserver la paix.

Anticiper les conflits. La capacité de reconnaître les signes précurseurs d'un conflit est essentielle pour permettre d'agir de façon préventive⁴⁸. Une façon simple, mais efficace, de voir les choses est d'imaginer qu'un conflit est un peu comme un feu de forêt. Pour qu'un feu brûle, il a besoin de trois éléments, c'est-à-dire : du bois pour brûler, des brindilles pour l'enflammer et une allumette pour l'allumer. De la même façon, un conflit ethnique possède ses composantes profondes pour le nourrir, ses causes récentes pour l'enflammer et un incident pour l'allumer⁴⁹.

Par exemple, la visite à l'automne 2000 de Ariel Sharon au temple musulman Haram al-sharif à Jérusalem a provoqué l'éruption de la violence parmi les Palestiniens⁵⁰. Les représailles israéliennes ont enflammé la situation qui s'est nourrie de l'injustice

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Eric de La Maisonneuve, *op. cit.*, p. 231.

⁴⁹ Walter A. Dorn. « Early Warning : An Introduction », *Le Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix (C-99-0002)*, Cornwallis, octobre 2000, p. 8.

⁵⁰ *Ibid.*, p. 9.

sociale perçue par la population arabe. Pour anticiper les conflits, il faut donc pouvoir reconnaître chacune de ses composantes et réagir en fonction d'elles.

Une des difficultés réside dans le fait qu'il est impossible de diagnostiquer avec certitude que telle ou telle situation va engendrer un conflit armé à tel moment. En effet, s'il est facile de reconnaître les causes profondes, il est plus difficile d'identifier et de contrer rapidement les « étincelles et les brindilles ». Malheureusement, devant l'absence immédiate des éléments d'allumage, il est facile de renvoyer les actions de prévention à demain. Si on ne veut pas être constamment en train d'éteindre les feux de brousse, il faut nettoyer en profondeur la forêt. Avoir la capacité d'anticiper les conflits n'est pas une garantie de succès, à moins de pouvoir compter sur la volonté et le leadership requis pour s'attaquer à la source des problèmes.

Volonté, motivation et leadership. Pour son approche égalitaire des peuples préconisant un partage de la richesse, on pourrait sûrement soutenir que l'idéologie communiste est, d'une certaine manière, plus noble que celle du capitaliste. Une des raisons de son échec est qu'elle ne tient pas en compte les mécanismes de la motivation et de la volonté des gens. Reprise par plusieurs auteurs récents⁵¹ et toujours d'actualité dans la recherche sur la motivation, la théorie des attentes de Vroom⁵² tente d'expliquer les bases de la motivation d'agir chez l'humain. Selon cette théorie, un individu est motivé et fourni un effort lorsqu'il pense en retirer quelque chose d'intéressant et, qu'en plus, il pense avoir

⁵¹ Voir, entre autres : L. Sekiou et al. *Gestion des ressources humaines*. Montréal, Les éditions 4L Inc., 1992; R. L. Atkinson, R.C. Atkinson, E.E. Edward, D.J. Bem. *Introduction à la psychologie*. 3e Éd., Montréal, 1994; J. Nuttin. *Théorie de la motivation humaine*. Paris, PUF, 1980; Nicole Aubert. *Diriger et motiver*. Les éditions d'organisation, Paris, 1996.

⁵² V.H. Vroom. *Work and Motivation*. New York, John Wiley and Sons, 1964.

une forte probabilité de réussir ce qu'il entreprend. Dans cette dynamique, l'individu calcul toujours ses chances de réussite vis-à-vis les bénéfices qu'il retirera de son effort.

Plus récemment, Aubert⁵³ a repris la théorie pour expliquer un troisième paramètre important de la motivation d'agir dans la théorie des attentes. Il s'agit de la notion d'instrumentalité. La notion d'instrumentalité est le lien que fait l'individu entre l'effort fourni et la conséquence palpable de cet effort. Il faut que ce lien soit clair pour que l'individu soit assuré de ses chances d'obtenir la récompense voulue s'il fournit l'effort demandé. La motivation est donc aussi en fonction de l'efficacité de l'organisation à récompenser les gens selon leurs besoins et leurs attentes.

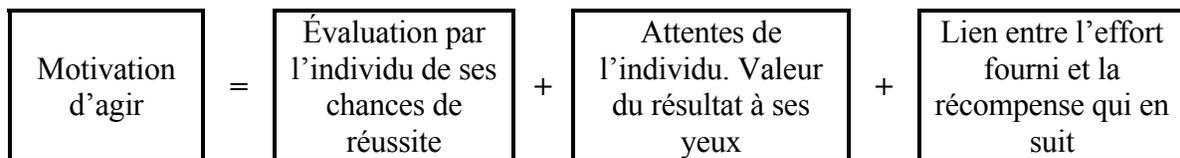


Figure 1. La théorie des attentes décrite par Aubert

De la même manière la prévention des conflits ne doit pas être seulement une entreprise philanthropique non lucrative. Son succès dépend largement des ressources investies et de la motivation des participants. Pour être efficace, elle doit faire le lien entre l'effort et la récompense qui suivra. Elle doit constamment rehausser la valeur du résultat aux yeux des participants et rassurer sur leurs chances de réussites.

Le leadership national d'un État recherchant la stabilité interethnique joue un rôle important en montrant l'exemple à suivre et en s'assurant d'investir les ressources et les

⁵³ Nicole Aubert. *Diriger et motiver*. Les éditions d'organisation, Paris, 1996, ch. 2, p. 35.

talents requis pour prévenir les conflits. À l'opposé, un mauvais leadership est souvent la cause directe des conflits ethniques intraétatiques. La communauté internationale doit surveiller de près les actions et les décisions des leaders démagogues qui tentent d'exciter les contentieux interethniques pour se maintenir au pouvoir⁵⁴. Les dirigeants tels qu'Hitler et Milosevic fournissent deux exemples récents de leaders ayant réussi à détourner l'attention de la population vis-à-vis des problèmes nationaux en concentrant les forces de la haine envers un groupe minoritaire.

Les transformations actuelles du monde, avec toutes les pressions intenses et les conséquences inattendues, tendent à repousser les gens vers des groupes de soutien extrêmement forts, lesquels, sous l'influence d'un leadership charismatique et enflammé, peuvent facilement devenir agressifs, séparatistes et condescendants à l'égard d'autres groupes. Une combinaison dangereuse de pressions sociales trop fortes et d'un leadership fanatique, particulièrement agressif, peut entraîner des exécutions massives, voire des génocides⁵⁵.

Les gouvernements nationaux sont les premiers responsables dans la prévention de conflits ethniques intraétatiques. Prévenir l'émergence d'un tel conflit suppose que les dirigeants nationaux agissent rapidement pour résoudre les facteurs de crises présents⁵⁶. Plus l'action de prévention sera rapide, plus elle aura de chance de réussir, à condition bien entendu qu'elle soit perçue comme juste et équitable. Un plan de consolidation de la paix a donc besoin d'inclure la participation de modèles politiques, religieux et artistiques influents et représentatifs aux yeux des différents groupes ethniques. « La prévention des

⁵⁴ David A. Hamburg et Cyrus R. Vance. « Essays on Leadership : Foreword », Washington, DC, Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict, [<http://www.ccpdc.org/pubs/essays/essays.htm>], consulté le 19 octobre 2001.

⁵⁵ Commission Carnegie, *op. cit.*, p. xi.

⁵⁶ Organisations des Nations Unies. « Prévention des conflits armés », *op. cit.*, p. 7.

conflits meurtriers est possible. Le problème n'est pas que nous ne savons rien de la violence à grande échelle qui se prépare, mais que souvent nous ne faisons rien⁵⁷. »

Le cœur du problème. Dans son compte rendu sur la prévention des conflits meurtriers rendu public en décembre 1997, la commission Carnegie conclue que la prévention des conflits meurtriers a besoin d'une base politique durable capable de soutenir la prévention des conflits. Dans son rapport final, la commission propose les actions suivantes pour favoriser une culture politique de prévention :

Repérer les inclinations de la population pour la prévention, renforcer ces tendances par des explications de logiques, d'approches et d'exemples réussis, rendre le message clair en s'appuyant sur des analogies avec des contextes et cadres familiers comme le foyer ou la communauté, démontrer le lien entre la prévention des conflits meurtriers et les intérêts vitaux de la population⁵⁸.

On reconnaît donc l'importance d'une campagne d'information qui vise à renforcer positivement les comportements sociaux favorables à l'établissement d'une culture de paix et à dénoncer la propagande qui incite des attitudes ethniques haineuses. On comprend ici que l'on touche au cœur du problème. Le défi du pacificateur est d'aider les gens à comparer les promesses illusoires de la haine avec les bénéfices de la paix afin que, d'eux-mêmes, ils adoptent les comportements pacifiques souhaités.

Par exemple, Tadeusz Mazowiecki, envoyé spécial des Nations Unies en ex-Yougoslavie, rapporte qu'un énorme problème d'information erroné existe dans cette région. Les rumeurs et la propagande qui circule sont souvent dénoncées par les

⁵⁷ Commission Carnegie, *op. cit.*, p. 3.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 46.

organisations neutres indépendantes. Il poursuit en mentionnant que ce type d'information malveillante n'a qu'un but, soit celui de renforcer les attitudes haineuses et prolonger le conflit⁵⁹.

Changer les comportements est un défi de taille, parce que sa réalisation est complexe et demande un doigté exceptionnel. Il semble plus facile de soutenir les attitudes haineuses que de renforcer les attitudes non violentes. On admire plus facilement, dans la culture humaine, la force et la puissance que la non violence, qui est souvent associée à la faiblesse. Dans un essai sur le leadership non violent, Michael Gorbatchev, rappelle l'estime que la majorité de ses compatriotes portent à des leaders tels que Yvan le Terrible, Pierre le Grand, Gengis Khan et Staline. Malheureusement, ces leaders ont tous un point commun, soit l'usage d'une violence extrême pour contraindre leurs opposants⁶⁰. Plus près de nous, on n'a qu'à penser à l'auréole qui entoure les guerres livrées par Napoléon. Sans mentionner la récente sympathie, à Toronto, d'une partie du public et de son maire envers un groupe de motards criminalisés puissants. Il faut bien le constater, l'être humain respecte et admire la puissance autant qu'il rejette et déteste la faiblesse.

Il est possible, par la recherche et l'étude des divers conflits ethniques intraétatiques, d'énumérer les différents facteurs qui mettent en péril la paix et ainsi réussir à identifier les causes profondes des conflits et trouver des solutions. En bout de ligne, toutes les solutions rejoignent un point commun, soit : pour parvenir à une solution durable, il faut changer les comportements haineux et renforcer l'utilisation de la non violence pour

⁵⁹ Larose, *op. cit.*, p. 69.

régler les différends. Il est donc pertinent, dans le cadre de cette étude sur la prévention des conflits ethniques intraétatiques, d'étudier les moyens disponibles pour influencer et renforcer l'adoption de comportements pacifiques.

II. Changer les comportements sociaux

L'art de persuader. L'art de persuader, c'est l'art de communiquer une information de façon convaincante afin de rallier un interlocuteur à une cause. À la racine, on peut dire que le véritable combat de l'humanité a comme enjeu le contrôle de l'esprit des gens⁶¹. À travers l'histoire, l'homme a souvent cherché à imposer ses idées et à convaincre son entourage. Dans le passé, de nombreux groupes en conflit ont utilisé la force physique brutale pour contraindre leurs ennemis à se soumettre à leur volonté. Au cours des siècles, l'étude de la psychologie, et plus particulièrement l'étude des phénomènes d'interaction et d'influence sociales a fourni des moyens supplémentaires afin de mieux dominer l'esprit des gens.

Il est donc possible de changer les comportements grâce aux enseignements qui découlent de l'étude de la psychologie. Dans ce contexte, différents groupes essaient d'utiliser les préceptes de la psychologie afin de manipuler l'esprit des gens. On parle alors de propagande et d'opérations de guerre psychologiques. Tandis que, d'un autre côté, on utilisera les mêmes techniques afin de convaincre le public d'acheter un produit. On parle alors de marketing.

⁶⁰ Mikhail Gorbachev. « On Nonviolent Leadership », Washington, DC, Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict, [<http://www.ccpdc.org/pubs/essays/essays.htm#nonviolent>], consulté le 19 octobre 2001.

⁶¹ Roger Mucchielli. *Psychologie de la publicité et de la propagande*. Paris, Éd. ESF, 1970, p. 4.

Ce qui différencie le marketing de la propagande et des opérations de guerre psychologique est avant tout une question de moralité. Dans un contexte de marketing, on cherche à stimuler un besoin afin de le satisfaire avec un produit plutôt que de manipuler l'esprit des gens⁶².

Propagande. La propagande se définit comme une action exercée sur l'opinion en vue de propager une idée et conditionner le comportement humain. De façon pragmatique, le vocable « propagande » est utilisé pour illustrer un moyen de tromper les gens par un discours apocryphe et manipulateur⁶³. Lorsqu'on emploie le mot propagande, on pense tout de suite aux énormes campagnes de manipulation de foule qui ont sévit dans les années 1930 sous le régime communiste de Staline et le régime national socialiste d'Hitler⁶⁴. Le terme de propagande est imprégné du sang de ces millions de gens qui ont été bernés par son message. On peut donc comprendre que l'utilisation du mot propagande possède une connotation péjorative, non compatible avec un désir de prévenir les conflits meurtriers.

Aujourd'hui, la propagande est toujours présente. Grâce à l'avènement des médias de masse et des moyens de communication de plus en plus accessibles, elle se répand au-delà des frontières de sa provenance. Elle encourage le discours haineux en misant sur des techniques qui utilisent un subtil mélange d'arguments véridiques et fallacieux⁶⁵. Le conflit israélo-palestinien fournit d'amples modèles de propagande contemporaine. Par exemple,

⁶² Silvio Waisbord. « Family tree of theories, methodologies and strategies in development communication: convergences and differences », *The Communication Initiative Website*, [http://www.comminit.com/stsilviocomm/sld-2881.html], consulté le 30 août 2001.

⁶³ Encyclopédie Microsoft ® Encarta ® 2002. « Propagande » © 1993-2001 Microsoft Corporation, 2002.

⁶⁴ Aaron Delwiche. « Propaganda Analysis », *University of Washington School of communication*, [http://carmen.artsci.washington.edu/propaganda/home.htm], consulté le 6 décembre 2001.

⁶⁵ *Ibid.*

selon un article paru dans le quotidien israélien Jerusalem Post le 23 mai 2001, les médias palestiniens diffusent une propagande qui vise à maintenir élevé le niveau de haine envers le peuple juif. En bref, il est mentionné que le journal palestinien Al Hayat Jadida accuse Israël d'un complot pour tuer les enfants palestiniens de la Bande de Gaza en distribuant, à partir d'aéronefs, des bonbons empoisonnés sur les écoles de la région⁶⁶. Ceci dit, le Jerusalem Post n'est certes pas immunisé contre la propagande israélienne.

Opérations de guerre psychologiques. Selon la définition américaine, les opérations de guerre psychologiques sont des opérations destinées à fournir une information sélective à une audience étrangère dans le but d'influencer son raisonnement, ses émotions et ses motivations, de façon favorable à la poursuite des objectifs militaires⁶⁷.

De façon plus explicite, on peut dire que les opérations de guerre psychologiques utilisent des moyens de communications variés pour persuader et manipuler les comportements d'autrui⁶⁸. La guerre psychologique peut prendre plusieurs formes, mais généralement la fin justifie les moyens déployés. Tout comme la propagande, elle n'est pas tenue de diffuser uniquement des arguments véridiques. Son message a comme but de saper le moral de l'ennemi et réduire son efficacité au combat⁶⁹.

Dans le contexte d'un œuvre de fiction bien connu, soit la série de films du réalisateur Georges Lucas sur la guerre des étoiles, on présente le bien et le mal comme

⁶⁶ Margot Dudkevitch. « Palestinian propaganda turns sickeningly sweet », *The Jerusalem Post Internet Edition*, [http://www.jpost.com/Editions/2001/05/23], consulté le 14 avril 2002.

⁶⁷ U.S. Joint Chiefs of Staff. « Doctrine for Joint Psychological Operations », *Joint Pub (3-53)*, Washington, 1996, p. 1.

⁶⁸ Ron Dickenson. « Military Psychology and Combat », *Collège militaire royal du Canada (note de cours PSE 312)*, Kingston, 1999, p. 76.

faisant partie d'une seule et même force qui possède un côté sombre et un bon côté. Contrairement au marketing, la propagande et les opérations de guerre psychologiques sont perçus comme faisant partie du côté sombre de cette force.

Marketing. Les résultats spectaculaires obtenus dans les économies occidentales reposent en grande partie sur les forces du marketing commercial. En gros, l'action marketing repose sur deux grands principes fondamentaux, soit la différenciation du produit (ce produit est différent des autres) et la segmentation du marché (vous êtes différent des autres)⁷⁰.

Les entreprises américaines ont investi beaucoup d'énergie à comprendre les consommateurs afin de mettre au point des techniques de ventes de plus en plus efficaces. La recherche en marketing bénéficie d'un vaste talent intellectuel et de ressources financières considérables. On comprend donc l'intérêt à utiliser les résultats de ces recherches pour promouvoir et vendre la paix.

Qu'est-ce que le marketing social? Le marketing social est un domaine du marketing qui consiste à utiliser les différentes techniques de marketing commercial dans le but de susciter un changement de comportement social⁷¹. Contrairement à la propagande et aux opérations de guerre psychologiques, le marketing social ne cherche pas à imposer des idées et manipuler les gens. Bénéficiant des résultats de la recherche en marketing sur le

⁶⁹ U.S. Joint Chiefs of Staff, *op. cit.*, p. 1.

⁷⁰ Jean-Paul Salenave et Alain d'Astous. *Le marketing : de l'idée à l'action*. Montréal, Vermette, 1990, p. 17.

⁷¹ Waisbord, *op. cit.*, p. 1.

comportement des consommateurs, l'approche de marketing social apparaît comme plus honnête, car elle vise avant tout à convaincre les gens plutôt que de manipuler leurs esprits.

Misant sur des techniques efficaces et maintes fois prouvées, le marketing social informe les groupes visés sur l'existence, les coûts, les conséquences et les bénéfices d'un comportement social favorable grâce à des campagnes publicitaires élaborées⁷². Le marketing social vise à comprendre et satisfaire les besoins des gens. Comme il s'agit d'une approche en douceur, les changements de comportement escomptés peuvent aussi être plus lents à obtenir.

Le marketing social n'est pas un nouveau concept. Il est largement utilisé depuis plusieurs années au Canada, notamment dans le domaine de la santé et de la sécurité routière. En effet, on se souviendra des campagnes de « participation » qui visaient à modifier certains comportements casaniers des Canadiens. Plus récemment, des campagnes publicitaires visant à changer les attitudes face au tabagisme, à l'alcool au volant, à la violence familiale et au racisme ont été menées par les gouvernements⁷³. On n'a qu'à comparer les attitudes de la population des années quatre-vingt avec celle d'aujourd'hui pour saisir l'efficacité du marketing social et des campagnes publicitaires associées.

Citons, en autres, les résultats des campagnes de Santé Canada auprès des jeunes pour contrer le tabagisme. Vers la fin des années quatre-vingt, Santé Canada a diffusé une campagne de marketing social contre l'usage du tabac. La campagne définit par un slogan

⁷² *Ibid.*, p. 2.

⁷³ Santé Canada. « Marketing social », *Le réseau du marketing social*, [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/marketing-social/marketing_social.html], consulté le 22 octobre 2001.

autoritaire « Fumer, c'est fini! » avait comme objectif de promouvoir les avantages d'une vie sans fumée parmi la jeunesse canadienne de 11 à 17 ans.

Le plan de communication du message utilisait largement la télévision, la radio, les affiches d'autobus ainsi que diverses publications pour les jeunes.

Ces efforts étaient accompagnés et appuyés par des promotions spéciales et des activités d'information telles que des campagnes d'affichage et des concours de composition de parole de chansons. La campagne mettait en vedette des artistes populaires et des héros du sport faisant office de modèles de comportements pour les jeunes. Elle traçait un parallèle entre le fait de ne pas fumer et la possession de qualités telle que le charisme, la popularité, le leadership et une image de soi positive⁷⁴.

Pour évaluer les résultats de cette campagne, on a confié à une société spécialisée en sondage le soin de mener une enquête auprès des jeunes afin d'évaluer l'impact de la campagne. Sur un échantillon d'environ 2000 répondants, ils ont mentionné en grande majorité avoir entendu parler de la campagne de sensibilisation et de son slogan. Ils affirment que les messages ont aidé 39 % d'entre eux à cesser de fumer et 19 % à ne pas recommencer. De plus, quinze pour cent ont déclaré que la campagne de sensibilisation leur a permis de diminuer leur dépendance au tabac⁷⁵.

Finalement, on confond souvent le marketing social avec les programmes d'éducation et les campagnes de communication. Pour être efficace, le marketing social doit être plus qu'un outil de communication, il doit respecter la philosophie primaire du

⁷⁴ Santé Canada. « La publicité sociétale et la réduction de la demande de tabac au Canada », *Le réseau du marketing social*, [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/marketing-social/etude_tabac.html], consulté le 22 octobre 2001.

⁷⁵ *Ibid.*

concept de marketing, soit la satisfaction d'un besoin ressenti par l'acheteur⁷⁶. En résumé, pour qu'un programme de marketing social fonctionne, il doit y avoir un échange convenable pour l'acheteur entre le prix et le produit. Plus clairement, le coût personnel à payer pour adopter les comportements sociaux souhaités doit être perçu comme étant justifié par les résultats escomptés. Les planificateurs en marketing devront donc renforcer leur crédibilité en démontrant rapidement des résultats tangibles pour récompenser les consommateurs⁷⁷.

Changer les comportements collectifs. Il est faux de penser que le changement de comportement est une question individuelle. Les gens vivent en groupe et ils sont largement influencés par les valeurs et le style de vie de leurs communautés respectives. Une première association est le groupe ethnique d'appartenance, ensuite les individus s'associent à des groupes secondaires tels que la famille, les femmes, les jeunes, etc. L'apprentissage des valeurs individuelles se fait par des interactions sociales à l'intérieur des différents groupes collectifs d'adhésion. Cette socialisation définit les comportements individuels⁷⁸. Il faut donc chercher à comprendre les mécanismes d'influences des groupes pour être plus efficace. L'étude psychologique des phénomènes d'interaction et d'influence sociales révèle une des leçons essentielles, soit : « nous sous-évaluons considérablement la portée et le pouvoir que les forces sociales et le contexte exercent sur le comportement

⁷⁶ Michael L. Rothschild. « Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors ». *Journal of Marketing*, Vol. 63, October 1999, p. 36.

⁷⁷ Astorino-Courtois, *op. cit.*, p. 114.

⁷⁸ Salenave, *op. cit.*, p. 91.

humain⁷⁹. » Plutôt qu'une approche individuelle, il faut donc concevoir une approche collective pour réaliser un changement de comportement individuel⁸⁰.

Besoins humains. Un point de départ efficace pour effectuer un changement de comportement social consiste à satisfaire les besoins des gens. La satisfaction des besoins humains est d'ailleurs la base même des activités de marketing. Quels sont donc ces besoins?

L'étude actuelle du comportement d'achat des consommateurs s'appuie largement sur la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow⁸¹. Cette théorie, publiée au début des années quarante, influence toujours la recherche en marketing. Selon Maslow, on peut résumer et classer les besoins humains selon un ordre pyramidal précis. L'être humain doit combler les besoins de la base de la pyramide avant de combler les besoins supérieurs.

Les besoins situés à la base de la pyramide sont aussi appelés les « besoins inférieurs ». Ce sont des besoins de nature physiologique et des besoins de sécurité. Par exemple, on retrouvera au niveau physiologique les besoins de nourriture, de vêtement, de chaleur, bref tout ce qui est essentiel à la survie. Un peu plus haut, à l'échelon suivant, on retrouve les besoins de sécurité qui ont trait à la protection personnelle contre les dangers. On retrouve à cette étape les trois besoins essentiels que sont : la liberté, la justice, la paix.

⁷⁹ R. L. Atkinson, R.C. Atkinson, E.E. Edward, D.J. Bem. *Introduction à la psychologie*. 3e Éd., Montréal, 1994, p. 658.

⁸⁰ Waisbord, *op. cit.*, p. 2.

⁸¹ Maslow, A., « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, 1943, p. 370-396.

Les besoins supérieurs comme les besoins sociaux, les besoins d'estime et les besoins de réalisation des individus occupent le sommet de la pyramide de Maslow. À ce niveau, on retrouve le besoin d'amitié, d'affection et d'appartenance à un groupe. Les besoins d'estimes couvrent l'appréciation qu'ont les autres de notre travail et de nous même. Il est important que la personne éprouve de la fierté pour ce qu'elle entreprend et que les autres reconnaissent cette valeur personnelle.

Enfin, au sommet de la pyramide trônent les besoins de réalisation des individus. Il est important pour l'être humain de pouvoir réaliser ou de participer à la réalisation de quelque chose d'important. Chaque individu selon Maslow a besoin de se dépasser et de s'épanouir.



Figure 2. La pyramide des besoins de Maslow

Le principe de base de cette théorie est fondé sur le fait qu'un individu cherchera en premier à combler un besoin inférieur avant de penser à combler un besoin situé à un niveau supérieur. L'individu passera du registre de l'avoir (j'ai faim, j'ai soif, j'ai sommeil) au registre de l'être (je veux être accepté, être aimé, être reconnu). Comme les besoins

primaires inférieurs sont souvent manquants dans une société où l'on vise à prévenir les conflits meurtriers intraétatiques, la recherche des facteurs pouvant améliorer l'efficacité d'une campagne de marketing social devra miser sur l'utilisation de message visant à renforcer la satisfaction de ces besoins en priorité.

Types d'influences. En marketing, l'étude psychologique du comportement des consommateurs fait la distinction entre trois formes d'influence, soit l'influence informationnelle, l'influence normative et l'influence comparative⁸².

L'influence informationnelle se rapporte à l'observation des pairs et au désir fondamental de se conformer au groupe. Cette forme d'influence amène les gens à imiter les divers comportements et attitudes de la majorité du sous-groupe d'appartenance. Une campagne de marketing social utilisant cette forme d'influence cherchera à prouver que la majorité des gens désire le changement de comportement favorisant la paix.

L'influence normative est différente en ce sens qu'elle cherche à imposer un comportement. Cette forme d'influence contraint l'individu à adopter un certain comportement sous peine d'une menace plus ou moins voilée. Par exemple, dans un contexte de maintien de la paix, la menace de recrudescence des conflits et le spectre du retour de condition de vie inhumaine sont une forme de menace. Les amendes, les sanctions, la désapprobation sociale sont tous des formes concrètes d'influences normatives visant à renforcer un comportement souhaité.

⁸² Salenave, *op. cit.*, p. 99.

Enfin, l'influence comparative traite du désir de se comparer aux autres. Cette forme d'influence est plus subtile et utilise l'exemple de modèles connus et aimés dans la société pour influencer un comportement. Les milieux artistique, financier et politique fournissent des figures sociales estimées susceptibles d'influencer les groupes.

Même si l'on vise une approche collective pour réaliser un changement de comportement social, il faut bien réaliser que tous les gens ne réagiront pas de la même façon au message véhiculé. Il est donc important de bien comprendre le principe de segmentation des groupes visés.

Segmentation du marché. Une des grandes forces du marketing consiste à étudier son marché pour déterminer ses forces et ses faiblesses. Dans un contexte de marketing social où l'on cherche à favoriser un comportement de réconciliation interethnique, il est primordial de comprendre la culture des ethnies visées et les sous-cultures des différents groupes et classes sociales qui font partie de ces sociétés. On parle alors de segmentation du marché. L'efficacité des actions de marketing social repose sur l'habilité à s'adapter aux exigences de ses différents segments de population et de saisir les opportunités⁸³.

Il existe plusieurs façons de segmenter la population : par exemple on peut faire une segmentation géographique, une segmentation basée sur les différentes classes sociales, sur l'âge, la religion et la personnalité. Le plus important en marketing est de s'assurer que la population regroupée dans ces divers segments réagisse de manière plus ou moins

⁸³ *Ibid.*, p. 94.

semblable à une campagne⁸⁴. Dans un contexte de prévention des conflits ethniques intraétatiques, il est évident que la première segmentation en sera une par rapport aux ethnies. Ensuite, en fonction des moyens, il faut rechercher la segmentation optimale pour rejoindre la population.

Une stratégie de marketing doit donc prévoir plusieurs programmes adaptés à chacun des segments désignés. Il est essentiel pour le succès d'une campagne d'avoir une approche personnalisée pour chacun de ces groupes afin que ceux-ci se sentent importants et respectés⁸⁵. On retrouve ici une des règles d'or du marketing commercial : le client est roi!

Réaction individuelle. Avant de pouvoir assister à un changement de comportement durable, chaque individu devra parcourir un cheminement mental plus ou moins long en fonction de son endoctrinement préalable et de ses capacités intellectuelles. Il ne faut pas espérer qu'un individu animé d'une haine profonde change radicalement d'attitude du jour au lendemain. Il faut, pour y parvenir, lui faire franchir plusieurs étapes distinctes.

Les tenants de la propagande regroupent les attitudes de la population, face à une cause quelconque, sous cinq catégories qui varient entre le rejet total, la négation, l'indifférence, la sympathie et l'acceptation de la cause⁸⁶. Selon les propagandistes, pour réussir à convaincre un groupe à une cause, il faut procéder par étape en amenant chaque

⁸⁴ *Ibid.*, p. 185.

⁸⁵ Novartis Foundation for Sustainable Development. « The Social Marketing Concept », [http://www.novartisfoundation.com/leprosy/social_marketing.htm], consulté le 19 janvier 2002.

groupe à joindre la catégorie suivante. Par exemple, il faut convaincre le groupe dans la catégorie rejet à joindre la catégorie de ceux qui dénie et ainsi de suite en passant d'une étape à l'autre jusqu'à l'acceptation inconditionnelle de la cause⁸⁷.

Dans ses recherches sur les tensions intergroupes, le professeur Sherif décrit la difficulté à convaincre les divers groupes ethniques par un message visant uniquement à changer les comportements. En effet, selon lui, chaque groupe est empreint de stéréotypes profonds qui sont ancrés à l'intérieur de préjugés hostiles et tenaces. Une approche directe sera rejetée si elle se situe à l'extérieur des idées préconçues et mettra en péril la crédibilité du message et des actions futures⁸⁸.

L'individu est logiquement imperméable à toute information dont le but est de modifier son attitude vis-à-vis d'une certaine question et de l'orienter vers des positions qu'il juge, lui, absurdes. Il en résulte qu'il est irrité d'être victime de tels instruments publicitaires même si le contenu de la communication est correct et objectif et que les conclusions auxquelles il arrive s'appuient sur des recherches scientifiques concernant le problème en question, qu'il soit social ou national⁸⁹.

Une des conclusions du professeur Sherif est que l'information seule ne peut suffire à convaincre les groupes et sociétés fermés d'adopter les comportements humanitaires souhaités. Selon lui, il est nécessaire de démontrer en premier, par des actions et des décisions appropriées, que le bien-être des divers groupes ethniques est fonctionnellement interdépendant⁹⁰.

⁸⁶ Mucchielli, *op. cit.*, p. 74.

⁸⁷ *Ibid.*, p. 75.

⁸⁸ Mustapha Sherif. *Des tensions intergroupes aux conflits internationaux*. Paris, Éd. ESF, 1971, p. 145.

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Ibid.*, p. 146.

L'élargissement des liens humains est un préalable à la morale des rapports intergroupes, à l'éveil d'un sentiment de solidarité toujours plus vaste, et à l'accord de la conscience individuelle avec un système intergroupe libre de tensions et de violence⁹¹.

Ceci rejoint aussi les conclusions de la Commission Carnegie sur la prévention des conflits meurtriers : « il faut démontrer le lien entre la prévention des conflits meurtriers et les intérêts vitaux de la population⁹² ». Lorsque des groupes collectifs dépendent les uns des autres pour leur bien-être et leur sécurité, ils ont tendance à s'unir face à un problème⁹³. Cette notion d'interdépendance mutuelle est la clé pour ouvrir la voie au changement durable et à la prospérité. Elle est aussi appuyée par le Secrétaire général des Nations Unies dans son rapport sur le développement et la coopération économique internationale⁹⁴.

Obtenir l'adhésion. La compréhension du processus de décision d'achat d'un produit par un consommateur est fondamentale en marketing. Le modèle classique issu de la recherche scientifique dans ce domaine suit cinq étapes distinctes, soient : l'identification du problème, recherche des informations, évaluation des options et choix, consommation/utilisation et évaluation après l'achat⁹⁵. L'étude de ce modèle permet de mieux comprendre le comportement type du consommateur. En adaptant ce modèle pour la vente d'idées sociales, on obtient un outil supplémentaire pour obtenir l'adhésion de la population à la prévention des conflits.

⁹¹ *Ibid.*, p. 186.

⁹² Commission Carnegie, *op. cit.*, p. 46.

⁹³ Sherif, *op. cit.*, p. 177.

⁹⁴ Organisations des Nations Unies. « Agenda pour le développement », *op. cit.*, p. 33.

⁹⁵ Salenave, *op. cit.*, p. 132.

L'étape d'identification du problème est la plus difficile et la plus importante dans un processus pour convaincre les gens. Pour que les gens ressentent le besoin de changer leur façon de se comporter, ils doivent au préalable être conscients du problème. L'efficacité des actions sociales futures, pour la prévention des conflits, repose sur la capacité à faire admettre la nature du problème actuel à entretenir des attitudes contraires. La réalisation de cette étape auprès d'une communauté fermée est un objectif louable et un succès en soi. En ce sens, il faut comprendre et agir sur la perception, car tout comme l'indique l'étude du marketing : la perception importe plus que la réalité⁹⁶.

Les autres étapes aident à concevoir un plan d'action. Une fois que l'individu a reconnu le problème, il sera à la recherche de solution pour pouvoir orienter sa position vis-à-vis la question (prise de décision). Une fois qu'il aura décidé d'adopter les comportements souhaités, il sera nécessaire de renforcer la décision afin d'éviter une remise en question de sa coopération⁹⁷.

Le phénomène de remise en question d'une décision d'adopter un produit est un fait très étudié en marketing. Les chercheurs parlent alors de dissonance cognitive pour expliquer ce phénomène psychologique qui concerne l'attitude d'un consommateur qui doute après coup que sa décision d'achat est la meilleure⁹⁸. Pour être efficace, le marketing a besoin de constamment renforcer son message.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 133.

⁹⁷ *Ibid.*, p. 149.

⁹⁸ *Ibid.*

Les services de santé publique et les organismes de prévention des accidents utilisent plusieurs moyens pour encourager la poursuite des comportements sociaux souhaités. Par exemple, au travers d'exemples bien choisis, ils vont célébrer leurs succès pour ainsi démontrer les résultats tangibles des comportements adoptés⁹⁹. Dans la prévention des conflits, il est nécessaire d'adopter une approche de renforcement constant afin de démontrer la justesse des actions.

Comme on peut le constater, la réalisation d'un changement de comportement est une affaire complexe qui demande un effort soutenu et beaucoup d'attention. Les leçons tirées de la recherche en marketing peuvent aider à réaliser un plan d'action pour la paix qui favorise l'émergence de comportements sociaux humanitaires.

III. Marketing social : un plan d'action pour la paix

Maintenant que certains aspects importants dans une campagne visant à changer les comportements sociaux ont été revus, voyons comment il serait possible de mettre en pratique les leçons du marketing dans la mise au point d'un plan d'action sociale concret visant à prévenir les conflits ethniques intraétatiques.

Tout d'abord, il est important de préciser que la mise en œuvre d'un plan de marketing social pour la paix n'est pas destinée à changer les comportements des dirigeants nationaux. La vente de la paix vise surtout à convaincre les masses d'adhérer aux objectifs de paix. Son utilité vient donc en second lieu, soit juste après l'implantation d'un gouvernement possédant une volonté inconditionnelle d'établir la paix Étatique.

⁹⁹ Les Robinson. « A 7 Step Social Marketing Approach », *Social Change Online*, Australia,

Le plan de marketing proposé pour vendre la paix comprend quatre étapes essentielles dans sa mise en oeuvre, soit : l'analyse de l'environnement, la planification et le choix des stratégies, les éléments des programmes de marketing et l'évaluation et le contrôle des performances.

1. Analyse de l'environnement
✓ Analyse externe (étude de marché)
✓ Analyse interne (diagnostic des forces et faiblesses)
2. Planification et choix des stratégies
✓ Choix des objectifs (précis et quantifiables)
✓ Élaboration des programmes et stratégies
3. Programmes de marketing
✓ Décision sur les composantes tactiques, soit l'ensemble produit, prix, distribution et les programmes de communications associés
4. Évaluation et contrôle
✓ Résultats à court terme (prise de conscience du message)
✓ Impact à long terme (réduction des crimes et incidents)
✓ Test de marché (vérifie l'intention et protège la crédibilité du diffuseur)

Figure 3. Étape du plan de marketing pour la paix

Analyse de l'environnement. Une analyse détaillée de l'environnement est une étape primordiale dans l'élaboration d'un plan de marketing social pour la paix. Il s'agit, avant tout, de déterminer avec le plus de précision possible le contexte dans lequel les actions de marketing seront effectuées. Pour ce faire, deux types d'analyses sont nécessaires : l'analyse de l'environnement interne et l'analyse de l'environnement externe.

[<http://media.socialchange.net.au/strategy>], consulté le 12 décembre 2001.

Les résultats de ces analyses donnent un point de départ pour les actions de marketing à venir.

Une première analyse de l'environnement externe aidera à déterminer les opportunités et les obstacles à la prévention des conflits intraétatiques. Cette analyse est aussi connue sous le nom d'étude de marché. Elle est essentielle pour situer une approche par rapport au problème. Dans un cadre de marketing social pour la paix, une étude de marché se fixe essentiellement sur l'étude des éléments qui distinguent les différents segments de la population visée¹⁰⁰. C'est ici qu'on doit analyser les divers facteurs tels que : les besoins individuels, les motivations au changement, les réactions possibles des gens, les perceptions collectives et les divers facteurs d'influences décrits plus tôt. De cette étude, il sera possible de tirer des conclusions qui aideront à formuler une stratégie.

Par la suite, on peut regrouper la population en deux grandes classes, soient les personnes favorables et non favorables à l'idée proposée. Dans le cas des premières, c'est-à-dire celles qui sont prêtes à adopter un comportement favorisant la paix, il faut axer la campagne sur du renforcement positif. Pour les secondes, il est nécessaire de faire une analyse détaillée de leur profil et de le comparer aux autres pour identifier les obstacles¹⁰¹. Tel qu'expliqué au préalable, une approche trop directe risque d'être rejeté d'emblée. Il faut plutôt se concentrer à établir un lien entre la population actuelle et les bénéfices futurs qu'elles pourraient obtenir d'un changement de comportement pour la paix.

¹⁰⁰ Santé Canada. « Analyse des publics cibles », *Le réseau du marketing social*, [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/marketing-social/guide_2.html], consulté le 12 décembre 2001.

¹⁰¹ *Ibid.*

Une analyse complète de l'environnement externe devrait faire ressortir certains moyens pour modifier les perceptions afin de supprimer les obstacles et renforcer les influences positives. Cet examen permettra d'identifier le chemin pour réaliser la première étape nécessaire au processus de d'adhésion de la population au comportement pacifique, soit l'identification de la nature du problème et la prise de conscience de son existence au sein de la population¹⁰².

Ensuite, il faut effectuer une analyse de l'environnement interne, c'est-à-dire un diagnostic complet sur les forces et les faiblesses des ressources et des moyens financiers disponibles pour mettre en place les actions de marketing pour prévenir la guerre. L'analyse des forces et des faiblesses aide à formuler des objectifs réalisables et une stratégie gagnante. « Il faut avoir les moyens de sa stratégie et la stratégie de ses moyens!¹⁰³ » Il est inutile de fixer les objectifs trop hauts si l'on n'a pas les ressources pour les atteindre. De plus, des objectifs irréalisables ou trop complexes ont tendance à démoraliser le personnel qui les poursuit. Le changement de comportement pour la promotion de la paix est une affaire très complexe qui se doit d'être répartie sur plusieurs étapes.

Parmi les facteurs organisationnels à considérer dans l'environnement interne, l'étude des ressources humaines disponibles occupe une place importante : quelle est l'expertise en matière de communication? Est-il possible de former des gens? Y a t'il

¹⁰² Robinson, *op. cit.*

¹⁰³ Salenave, *op. cit.*, p. 291.

suffisamment de main d'œuvre? Qui peut aider à mettre en oeuvre les actions requises? Bref, il faut considérer les divers aspects des ressources disponibles.

Viens ensuite l'étude de la capacité financière qui permettra de déterminer l'ampleur des moyens de communications disponibles. Dans un certain sens, une partie du succès de la campagne de prévention des conflits est directement proportionnelle à la somme d'énergie humaine et financière qui sera déployée. En assumant au départ que le succès colossal du marketing d'un produit commercial est transférable au marketing de prévention de la paix, il faut aussi sous-entendre que des efforts et des budgets similaires seront déployés pour assurer la paix.

Finalement, l'analyse de l'environnement externe et interne permet d'identifier les opportunités qui s'offrent pour mettre en place un plan de marketing pour la paix. Une opportunité en marketing peut être une certaine expertise interne à l'organisation qui cherche à prévenir les conflits, comme elle peut être aussi une opportunité externe¹⁰⁴. Pour être gagnant en marketing, il faut connaître à fond le marché, maîtriser les capacités disponibles et savoir saisir rapidement les opportunités qui se présentent. De même, un plan d'action pour la prévention de la paix devra être constamment ajusté en fonction de l'environnement.

Par exemple, une opportunité externe peut se présenter lorsque se produit un événement favorable bien senti dans un segment de la population. La réouverture d'un hôpital ou d'une école, une première moisson après plusieurs années de disettes, sont des

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 296.

exemples d'évènements positifs qui permettent de renforcer les comportements de coopérations mutuels et souligner, parmi la population qui en dépend, les bénéfices d'une cohabitation pacifique. Dans ces exemples, une analyse détaillée de l'environnement externe aura permis de déterminer la meilleure manière d'influencer le segment de population concerné. L'analyse interne permettra de déterminer le meilleur moyen disponible pour mettre en place une campagne pour communiquer le message et influencer favorablement les attitudes pacifiques interethniques.

Planification et choix des stratégies. Le plan de marketing pour la commercialisation d'un produit est un document important pour une entreprise. Ce plan s'appuie sur une première étude de marché du produit et décrit les objectifs généraux de l'entreprise. Le plan précise en détail les objectifs commerciaux, les stratégies employées, les programmes d'action de marketing, l'ensemble des moyens qui seront utilisés pour communiquer avec le marché et les décisions au sujet de la distribution du produit durant la première année d'opération de l'entreprise¹⁰⁵. En gros, le plan de marketing définit l'ensemble des décisions concernant le produit, le prix, la distribution et la communication pour chaque segment de marché. Le plan de marketing est avant tout un outil pour diriger les actions marketing tout en permettant d'évaluer la performance de l'entreprise¹⁰⁶.

La recherche en marketing fournit plusieurs outils pour mettre au point une stratégie gagnante. Dans un contexte de prévention des conflits ethniques intraétatiques, le plan de marketing pour la paix est un document d'intégration qui fixe les stratégies et les

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 42.

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 182.

objectifs poursuivis. L'ensemble des programmes et moyens utilisés pour réaliser un changement de comportement favorisant la paix deviendra la stratégie employée.

Dans l'exemple de la moisson évoqué plus haut, basée sur l'analyse de l'environnement et les conclusions préalables sur les réactions individuelles, une première stratégie de marketing pour la paix consiste à démontrer le lien entre les besoins primaires de la population et une cohabitation pacifique. Cette stratégie à l'avantage de miser sur des éléments de renforcement positif. Or, il a été mis en évidence par les expériences de Skinner que les programmes de renforcement positifs sont les plus efficaces dans l'apprentissage de nouveau comportement¹⁰⁷. Il y a donc un avantage indéniable à utiliser une telle stratégie.

Quoi qu'il en soit, un bon objectif se doit d'être précis et quantifiable. Il doit pouvoir être mesuré dans un horizon de temps limité. Pour motiver adéquatement une équipe, il faut qu'un objectif soit réalisable à court terme tout en constituant un défi réaliste et stimulant¹⁰⁸. Par exemple, dans le contexte de la stratégie proposée, l'objectif pourrait être de faire prendre conscience en l'espace d'un an à 75 pour cent de la population qu'il existe des avantages à vivre ensemble.

Programmes de marketing. Établir un programme de marketing, c'est prendre des décisions concernant les composantes tactiques d'une action et les adapter en fonction des segments de population à rejoindre. L'ensemble des composantes tactiques en marketing sont : le produit, le prix, la distribution et la communication. Dans le jargon du marketing,

¹⁰⁷ Atkinson, *op. cit.*, p. 272.

on réfère à cet ensemble sous le vocable de « marketing-mix ». Dans un contexte de marketing social de la paix, chacun de ses éléments doit être défini en fonction du but recherché, soit définir des programmes d'actions sociaux pour la prévention des conflits ethniques intraétatiques.

Dans ce contexte, le produit devient donc l'attitude et le comportement souhaité. Par exemple, une plus grande tolérance interethnique ou encore une reconnaissance d'appartenance à la nation de toutes les ethnies qui la composent. Pour qu'un produit puisse se vendre, il doit être perçu comme une solution à un problème existant¹⁰⁹.

On comprend donc l'importance de sensibiliser la population aux faits que la nature du problème n'est pas la présence d'une autre ethnie, mais bien un manque de coopération et de tolérance. Le rejet du blâme sur un groupe minoritaire est une tactique prouvée en matière de propagande haineuse¹¹⁰. Dans une approche de marketing pour la paix, il faudra aussi travailler à corriger les perceptions erronées.

Lorsqu'on parle de prix, on traduit ce concept de marketing par la perception des segments de population au sujet du coût personnel à payer pour adopter les comportements sociaux favorisant la paix. Le coût personnel peut être la désapprobation de la collectivité, comme il peut être un effort quelconque. Si le coût est perçu comme étant plus important que les bénéfices, il sera très difficile de provoquer le changement souhaité et vice versa¹¹¹.

¹⁰⁸ Salenave, *op. cit.*, p. 251.

¹⁰⁹ Nedra Kline Weinreich. « What is Social Marketing? », [<http://www.social-marketing.com/whatis.html>], consulté le 20 janvier 2002.

¹¹⁰ Mucchielli, *op. cit.*, p. 90.

¹¹¹ Nedra Kline Weinreich, *op. cit.*

Tout comme le produit, le prix est une question de perception et souligne l'importance d'une compréhension parfaite de l'environnement.

Le concept de distribution s'applique dans un programme de prévention des conflits en identifiant les moyens disponibles pour rejoindre la population. Plusieurs moyens sont disponibles pour rejoindre la population. Il est sûrement possible d'utiliser les médias, mais aussi possible d'utiliser le bureau du médecin, les organisations non gouvernementales et des porte-parole influents. Il faut savoir profiter des divers concepts de distribution mis au point pour le marketing commercial et les appliquer dans la diffusion d'un message déterminé, notamment en ce qui concerne la formation des intermédiaires chargés de vendre le message choisi, leur motivation et le contrôle des résultats et des efforts déployés.

Au travers de la composante de distribution, il est important d'identifier les organisations favorables et trouver les moyens de travailler en partenariat. Plusieurs organisations internationales et locales poursuivent un but similaire de prévention des conflits. En profitant de l'expérience des diverses organisations gouvernementales et non gouvernementales, il sera plus facile de déterminer les facteurs concernant les habitudes de vie de la population¹¹². Ensuite, grâce à l'analyse détaillée de l'environnement, il sera possible de déterminer le meilleur vecteur de distribution du message pour la paix.

La communication est la quatrième composante tactique du « marketing-mix ». Cette composante va plus loin que la simple étude des moyens de communication

¹¹² *Ibid.*

disponibles. Elle vise plutôt à concevoir et mettre en œuvre les stratégies et les moyens de diffusion de l'information pour chacun des segments de population déterminés¹¹³.

Le plan de communication vise essentiellement à informer la population de l'offre pour les inciter à adopter le comportement recherché¹¹⁴. À cela, on doit considérer le besoin de renforcer constamment le message de paix auprès de ceux qui ont adopté le comportement voulu pour éviter une remise en question de leur décision d'adhésion.

L'analyse de l'environnement est cruciale afin de déterminer les meilleurs moyens de communiquer avec la population. Pour augmenter son efficacité, le plan de communication doit intégrer l'utilisation judicieuse de divers moyens. Entre autres on misera sur les moyens suivants : la communication personnelle directe, la publicité, les relations publiques, la promotion et les actions de commandites lors d'évènement rassembleur¹¹⁵.

La communication personnelle directe est largement utilisée de nos jours par divers groupes religieux cherchant à recruter de nouveaux adhérents. Elle sera plus efficace lorsque effectuée par un membre du groupe qui adhère au message. Les relations publiques visent surtout à maintenir le lien avec les décideurs du groupe afin de bénéficier de leur appui et renforcer *de facto* la crédibilité des actions pour la paix. La promotion et la commandite sont généralement des actions complémentaires¹¹⁶. Une subvention pour commanditer un concert dédié à la réconciliation est un exemple. La distribution de

¹¹³ Salenave, *op. cit.*, p. 329.

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ Nedra Kline Weinreich, *op. cit.*

nourriture, vêtements ou casquettes qui répand un message pour la paix ethnique intraétatique est une forme de promotion de la prévention des conflits.

Parmi tous ces moyens, la publicité est sûrement la forme de communication la plus visible¹¹⁷. En marketing, une campagne de publicité est souvent l'affaire de spécialistes dans le domaine. À l'image du plan de marketing, une bonne campagne de publicité comprend une série d'étapes importantes pour s'assurer de son efficacité. Ces étapes, aux nombres de neuf, sont les suivantes : analyse de l'environnement externe, analyse marketing, identification et analyse de la cible, définition des objectifs, élaboration de la plate-forme publicitaire, création, développement du plan-média, détermination du budget et finalement exécution et évaluation de la campagne¹¹⁸.

Les trois premières étapes visent à identifier le meilleur moyen de rejoindre le public, tandis que les trois dernières étapes déterminent les moyens qui seront utilisés pour passer le message et évaluer les résultats. La définition des objectifs, l'élaboration de la plate-forme publicitaire et l'étape de création sont au cœur du programme de prévention. Ces étapes vont transformer l'idée centrale dans un message créatif qui retiendra l'attention du public¹¹⁹.

Par exemple, partant du principe qu'il existe un lien étroit entre la prévention des conflits meurtriers et les intérêts vitaux de la population, les publicitaires pourront utiliser plusieurs approches communicationnelles pour réussir à convaincre les divers segments de

¹¹⁶ Salenave, *op. cit.*, p. 332.

¹¹⁷ Novartis Foundation, *op. cit.*

¹¹⁸ Salenave, *op. cit.*, p. 340.

populations. Ils pourront miser sur l'utilisation adéquate de technique de communication faisant appel aux témoignages, aux émotions et même à la peur. C'est ici que les conclusions des recherches en psychologie concernant l'étude des phénomènes d'interaction et d'influence sociales et l'art d'influencer les gens sont appliquées de façon pratique.

Parallèlement à une campagne publicitaire qui cherche à démontrer le lien entre la cohabitation harmonieuse et les intérêts personnels des diverses ethnies, une campagne informative devrait s'attarder à rétablir les faits et démythifier les fausses rumeurs. « Le passé pèse lourd dans le contexte des contacts immédiats¹²⁰. » L'histoire joue un rôle de premier plan dans le renforcement des attitudes haineuses interethniques. Il est donc essentiel d'agir sur les perceptions négatives des gens.

Il faut aussi pouvoir se remémorer avec justesse le passé pour faciliter le pardon. Le processus de pardon implique une reconnaissance, par tous les groupes concernés, des erreurs commises et une déclaration commune de ne pas les répéter. On ne doit pas nier l'existence des événements passés; pour favoriser le pardon il faut se remémorer et accepter les erreurs du passé¹²¹. D'ailleurs, un monument de la communauté juive au camp d'extermination de Dachau en Allemagne rappelle qu'il est possible de pardonner, mais qu'il ne faut jamais oublier les erreurs commises pour ne pas les répéter. La peur collective

¹¹⁹ *Ibid.*, p. 345.

¹²⁰ Sheriff, *op. cit.*, p. 39.

¹²¹ David A Lake et Donald Rothchild. *The International Spread of Ethnic Conflict : Fear, Diffusion, and Escalation*. Princeton, Princeton University Press, 1998, p. 114.

d'une répétition des injustices passées est une puissante motivation pour entretenir des attitudes violentes¹²².

Quoi qu'il en soit, tous les moyens disponibles pour communiquer avec la population doivent faire partie d'une stratégie élaborée en fonction d'une excellente compréhension des coutumes des groupes représentés. Pour trouver le meilleur moyen de rejoindre un segment de population choisi, il faut analyser les habitudes médias, le milieu de vie et les événements auxquels il participe¹²³. Qu'est-ce qui intéresse ce groupe? Quels sont ses besoins? Il faut connaître les moyens d'influences directs et indirects. La solution n'est jamais unique, mais elle consiste à utiliser une variété de moyens et de messages.

On retrouve actuellement en Bosnie-Herzégovine quelques exemples pratiques de programmes de communications destinées à promouvoir certains comportements souhaitables. D'une certaine façon, ces programmes utilisent les diverses composantes d'un programme de marketing social pour garantir la sécurité et le développement durable de l'État bosniaque. Par exemple, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) a récemment mis de l'avant une campagne de communication qui vise à motiver la jeunesse locale à participer à la reconstruction d'un État prospère. Le but de cette campagne est de faire prendre conscience aux jeunes de la Bosnie-Herzégovine que leur implication est essentielle pour garantir un avenir meilleur. Au travers d'un concours régional, les jeunes peuvent exprimer leur idée et leur vision du futur État bosniaque. La participation des jeunes est encouragée par l'attribution de prix destiné à récompenser leurs efforts. Les

¹²² *Ibid.*, p. 99.

¹²³ Santé Canada. « Choix des stratégies et tactiques », *Le réseau du marketing social*, [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/marketing-social/guide_5.html], consulté le 12 février 2002.

émissions de radios destinées aux adolescents procurent une plateforme publicitaire pour inciter la participation nombreuse des jeunes¹²⁴.

Évaluation et contrôle de performance. Finalement, pour être complet un plan d'action pour la paix doit aussi prévoir un mécanisme d'évaluation et de contrôle. Il y a plus d'une raison qui pousse à évaluer les résultats. Tout d'abord, le plan de marketing pour la paix va impliquer beaucoup de ressources humaines et financières. Du côté financier, les créanciers voudront s'assurer de l'efficacité de la campagne en cours. Sur le plan humain, plusieurs intervenants trouveront stimulants des résultats positifs, tandis que ceux qui ont adhéré aux comportements pacifiques souhaités seront rassurés du bien fondé de leur action.

Le plan de marketing (stratégie) et les programmes associés (tactiques) n'ont de sens que s'ils sont accompagnés de moyens de contrôles efficaces pour mesurer le rendement des programmes et permettre les ajustements nécessaires. Le contrôle vise à mesurer la progression des résultats escomptés établis lors du choix des objectifs à atteindre tandis que l'évaluation cherche plutôt à s'assurer que la stratégie et les programmes sont toujours adéquats dans un contexte environnemental en évolution¹²⁵.

Dans une société ethnique, plusieurs variables peuvent influencer le comportement des divers groupes. On peut penser à deux sortes d'évaluations possibles pour justifier les actions de préventions. La première vérifie les résultats à court terme en

¹²⁴ Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE). « My World - My BiH », *Mission to Bosnia and Herzegovina*, [<http://www.oscebih.org/youth/eng/youth.asp>], consulté le 20 mars 2002.

¹²⁵ Salenave, *op. cit.*, p. 298.

cherchant à déterminer si le message est entendu et si les différents groupes ethniques sont favorables aux attitudes proposées. Le deuxième style d'évaluation vérifie l'impact à plus long terme et concerne une vérification statistique du nombre d'incident raciste et de la criminalité interethnique.

Le test de marché est un autre type d'évaluation nécessaire dans un programme de marketing. La crédibilité de l'organisation faisant la promotion de la paix est un élément important du programme. On doit vérifier au préalable sur un échantillonnage de personne qui reflète les mêmes attitudes et comportement de la population l'impact du message choisi¹²⁶. Le test de marché peut révéler, avant qu'il ne soit trop tard, des lacunes communicationnelles importantes et de graves problèmes de perceptions qui risquent de modifier le message et entacher la crédibilité de l'organisation¹²⁷. Le but premier de ce test est de s'assurer autant que possible que le message est crédible et que la campagne provoquera les comportements sociaux souhaités.

Finalement, il est évident qu'il est assez difficile d'évaluer précisément le résultat tangible des actions posées dans le but de prévenir l'émergence des conflits ethniques intraétatiques. Certes, il sera possible d'évaluer l'efficacité d'une campagne en vérifiant, grâce à des sondages, l'attitude des gens face au message véhiculé. Cependant, il est difficile d'affirmer qu'il n'y a pas eu de conflit grâce à une campagne de marketing social. Ce dernier point est une constante toujours présente dans toutes les méthodes de prévention des conflits. Quelle que soit la méthode de prévention des conflits utilisée, une crise évitée

¹²⁶ Information Projects Branch Office of Cancer Communications National Cancer Institute, « Determine What and How Much to Test », [<http://oc.nci.nih.gov/services/HCPW/STAGE3D.HTM>], consulté le 30 octobre 2001.

est une crise qui n'a pas eu lieu. Il devient dès lors difficile, à court terme, d'attribuer aux actions entreprises la paternité de cette crise prévenue puisqu'on ne sait pas si elle aurait eu lieu.

Les coûts de la prévention doivent être payés immédiatement, alors que les bénéfices ne seront recueillis que dans un avenir lointain. En outre, les bénéfices, souvent, ne sont pas tangibles : parce que l'action de prévention, quand elle réussit, laisse peu de traces mais le renforcement de la stabilité de la société, de la tolérance et la mise en place d'institutions solides peuvent être les fondements d'une paix durable¹²⁸.

Conclusion

L'objectif premier de ce travail était d'attirer l'attention du lecteur face aux possibilités immenses et peu exploitées qu'offre le marketing comme outil de prévention des conflits. Cet essai cherchait à démontrer qu'il est possible d'utiliser l'enseignement et les forces du marketing dans la prévention des conflits ethniques intraétatiques. Tel qu'expliqué, le marketing de la paix s'inscrit dans un cadre de prévention des conflits ethniques intraétatiques en agissant sur le renforcement des comportements et des attitudes favorables pour la paix.

Il faut cependant demeurer réaliste; le marketing possède un énorme potentiel pour encadrer des actions destinées à favoriser l'émergence de comportements sociaux favorables pour la paix, mais ce n'est pas une panacée. Il est possible de prévenir les conflits, mais encore faut-il bien le vouloir! L'utilisation d'un plan de marketing pour la paix n'est possible qu'à condition que soient mises en place les trois composantes

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ Organisations des Nations Unies. « Prévention des conflits armés », *op. cit.*, p. 38.

structurelles essentielles à la prévention des conflits ethniques intraétatiques, soient la démocratie, le développement durable et le respect des droits individuels et collectifs. De plus, il faut savoir reconnaître les signes précurseurs d'un conflit et avoir la capacité de réagir efficacement en fonction des composantes litigieuses.

Lorsque les conditions nécessaires sont réunies et qu'il existe une volonté politique suffisante, les actions de marketing pour la paix pourront inculquer une véritable culture de paix en prônant une attitude pacifique et des comportements sociaux de coopérations mutuelles. Son utilisation de concert avec les autres moyens existants agira comme catalyseur pour une paix durable.

Contrairement à la propagande et aux opérations de guerre psychologiques, le marketing vise à comprendre et satisfaire les besoins des gens par un échange. Il s'attarde à expliquer les conséquences et les bénéfices d'un comportement social pacifique. Plus clairement, le marketing ne manipule pas l'esprit. Il explique que le coût à payer est moindre que le gain personnel à adopter un comportement social favorable. Les résultats dans le domaine de la santé témoignent de son efficacité à moyen terme.

Nos grands-parents croyaient que la Première Guerre mondiale était celle qui allait mettre fin à toutes les guerres et qu'elle serait suivie d'une ère de paix. Malheureusement, le XX^e siècle fut plutôt le siècle le plus sanglant de l'humanité. Alors que l'humanité s'engage dans le XXI^e siècle, et que les conflits ethniques intraétatiques augmentent de manière alarmante, il faut se rappeler les leçons du passé et garder confiance dans la capacité de l'humain à influencer son destin. Il faut trouver des moyens pacifiques et

innovateurs de régler les différends. Il faut changer les attitudes personnelles haineuses envers les autres groupes ethniques. Il faut surtout entretenir l'espoir qu'il est possible de changer les choses, car sans espoir les peuples abusés n'ont plus rien à perdre et il ne reste alors qu'un recours, soit l'utilisation systématique de la violence.

À la base, les conflits sont créés par des causes qui s'apparentent, ce n'est que les moyens pour exalter les peuples à la révolte qui sont différents. L'efficacité des actions futures pour la prévention des conflits ethniques intraétatiques repose en grande partie sur notre capacité à faire comprendre qu'une cohabitation harmonieuse interethnique est plus profitable que la guerre et l'isolement ethnique. Comme le disait John F. Kennedy au lendemain de la crise des missiles de Cuba, le problème est essentiellement un problème d'attitude et de volonté :

Examinons nos attitudes vis-à-vis la paix. Trop de personnes croient que la paix durable est impossible à réaliser. Cette façon de penser est défaitiste et dangereuse, car elle mène à la conclusion que la guerre est inévitable, que l'humanité est damnée, que nous ne pouvons contrôler les forces qui nous entourent. Nous devons refuser cette perspective. Nos problèmes sont créés par l'homme. Ils peuvent donc être résolus par l'homme. Ne soyons donc pas aveugle à nos différences, mais portons plutôt attention à nos intérêts communs et aux moyens par lesquelles nous pouvons résoudre nos différends. Et s'il nous est impossible de résoudre nos différends dans l'immédiat, au moins nous pourrions essayer de rendre le monde plus sécuritaire pour la diversité humaine. Parce que, finalement nous avons tous en commun le fait d'habiter cette petite planète. Nous respirons tous le même air. Nous chérissons tous l'avenir de nos enfants. Et nous sommes tous mortels¹²⁹.

¹²⁹ John F. Kennedy. *A Strategy of Peace*. Commencement Address, American University, Washington, 10 juin 1963, [<http://www.geocities.com/~newgeneration/strategy.htm>], consulté le 20 janvier 2002. (Traduction libre)

BIBLIOGRAPHIE

Livres et recueils :

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Edward, E. E., Bem, D. J. *Introduction à la psychologie*. 3e Éd., Montréal, 1994.

Aubert, Nicole. *Diriger et motiver*. Les éditions d'organisation, Paris, 1996.

Brown, Michael E. (dir.). *Nationalism and Ethnic Conflict*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1997.

Brown, Michael E. (dir.). *The International Dimensions of Internal Conflict*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1996.

Brown, Michael E. et Richard N. Rosecrance. *The Cost of Conflict: Prevention and Cure in the Global Arena*. New York, Rowman & Littlefield, 1999.

Commission Carnegie sur la prévention des conflits meurtriers. *La prévention des conflits meurtriers : Résumé du rapport final*. Washington, DC, 1997.

Coulon, Jocelyn. *Les casques bleus*. Montréal, Fides, 1994.

Coulon, Jocelyn. *Soldiers of Diplomacy : The United Nations, Peacekeeping, and the New World Order*. Translated by Phyllis Aronoff and Howard Scott. Toronto, University of Toronto Press, 1999.

Ignatieff, Michael. *Blood and Belonging: Journeys into the New Nationalism*. Toronto, Penguin, 1993.

Ignatieff, Michael. *The Warrior's Honour: Ethnic War and the Modern Conscience*. Toronto, Viking, 1998.

Kaplan, Robert D. *The Ends of the Earth: A Journey to the Frontiers of Anarchy*. New York, Random House, 1996.

La Maisonneuve, Eric de. *La Violence qui vient*. Paris, Arléa, 1997.

Laffin, John. *The World in Conflict. War Annual 7: Contemporary Warfare Described and Analysed*. London, Brassey's, 1996.

Lake, David A et Donald Rothchild. *The International Spread of Ethnic Conflict : Fear, Diffusion, and Escalation*. Princeton, Princeton University Press, 1998.

Mucchielli, Roger. *Psychologie de la publicité et de la propagande*. Paris, Éd. ESF, 1970.

Nuttin, J. *Théorie de la motivation humaine*. Paris, PUF, 1980.

Pavlowitch, Stevan K et Elez Biberaj. *The Albanian Problem in Yugoslavia: Two views*. Londres, Institute for the Study of Conflict, 1982.

Salenave, Jean-Paul et Alain d'Astous. *Le marketing : de l'idée à l'action*. Montréal, Vermette, 1990.

Sekiou, L., et al. *Gestion des ressources humaines*. Montréal, Les éditions 4L Inc., 1992.

Sherif, Mustapha. *Des tensions intergroupes aux conflits internationaux*. Paris, Éd. ESF, 1971.

Vroom, V.H. *Work and Motivation*. New York, John Wiley and Sons, 1964.

Articles, rapports, périodiques et autres :

Astorino-Courtois, Allison. « Can peace be marketed? A preliminary analysis of Israelis and Palestinians », *Conflict Management and Peace Science*, Vol. 18, No. 1, 2000.

Bastian, Sunil. « The Failure of State Formation, Identity Conflict and Civil Society Responses – The case of Sri Lanka », *University of Bradford Department of Peace Studies*, Bradford, September 1999.

Boutros-Ghali, Boutros. « Agenda pour la paix », *Rapport du Secrétaire général (A/47/277-S/24111)*, Organisations des Nations Unies, 17 juin 1992.

Boutros-Ghali, Boutros. « Supplément à l'agenda pour la paix », *Rapport du Secrétaire général (A/50/60-S/1995/1)*, Organisations des Nations Unies, 3 janvier 1995.

Brahimi, Lakhdar, dir. « Rapport Brahimi »,

Dickenson, Ron. « Military Psychology and Combat », *Collège militaire royal du Canada (note de cours PSE 312)*, Kingston, 1999.

Dorn, Walter A. « Early Warning : An Introduction », *Le Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix (C-99-0002)*, Cornwallis, octobre 2000.

Encyclopédie Microsoft ® Encarta ® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation, 2002.

Fetherston, A. B. « From Conflict resolution to Transformative Peacebuilding : Reflections from Croatia », *University of Bradford Department of Peace Studies*, Bradford, April 2000.

Kaplan, Robert. « The Coming Anarchy », *Atlantic Monthly*, February, 1994.

LaRose-Edwards, Paul. « Human Rights in Modern Peacekeeping », *Le Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix (C-99-0002)*, Cornwallis, octobre 2000.

Lewer, Nick. « International Non-Government Organizations and Peacebuilding - Perspectives from Peace Studies and Conflict Resolution », *University of Bradford Department of Peace Studies*, Bradford, October 1999.

Little, David. *Belief, Ethnicity, and Nationalism*. United States Institute of Peace, Washington, DC, 1995.

Little, David. *Tolerance, Equal Freedom, and Peace: A Human Rights Approach*. United States Institute of Peace, Washington, DC, 1996.

Loescher, Gil. « Refugee Movements : Causes and Consequences », *Le Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix (C-99-0002)*, Cornwallis, octobre 2000.

Luttwak, Edward N. « Give war a chance », *Foreign Affairs*, New York, July/August 1999.

Maslow, A. « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, 1943.

Metz, Steven. « Deterring Conflict Short of War », *Strategic Review*, Fall, 1994.

Organisations des Nations Unies. « Agenda pour le développement », *Rapport du Secrétaire général (A/48/935)*, 6 mai 1994.

Organisations des Nations Unies. « Prévention des conflits armés », *Rapport du Secrétaire général (A/55/985-S/2001/574)*, 7 juin 2001.

Organisations des Nations Unies. « Report of the Secretary-General on the work of the Organization », *Rapport du Secrétaire général (A/56/1)*, 6 septembre 2001.

Reynolds, Laina K & Wessels Lambrecht. « Developing an Online Learning pedagogy for Conflict Resolution Training », *University of Bradford Department of Peace Studies*, Bradford, May 2001.

Rothschild, Michael L. « Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors ». *Journal of Marketing*, Vol. 63, October 1999.

U.S. Joint Chiefs of Staff. « Doctrine for Joint Psychological Operations », *Joint Pub (3-53)*, Washington, 1996.

Woodhouse, Tom. « International Conflict Resolution: Some Critiques and a Response », *University of Bradford Department of Peace Studies*, Bradford, June 1999.

Sources Internet :

Boutros Boutros-Ghali, George Bush, Jimmy Carter, Mikhail Gorbachev, and Desmond Tutu. « Essays on Leadership », Washington, DC, Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict, [<http://www.ccpdc.org/pubs/essays/essays.htm>], consulté le 19 octobre 2001.

Carnegie Corporation of New York. « Carnegie commission on preventing deadly conflict », [<http://www.ccpdc.org/index.htm>], consulté le 19 octobre 2001.

Centre d'information spécialisée du Collège des Forces canadiennes. *Guerre, Paix et Sécurité, serveur du WWW*, [<http://wps.cfc.dnd.ca/links/indexf.html>], consulté le 14 janvier 2002.

Delwiche, Aaron. « Propaganda Analysis », *University of Washington School of communication*, [<http://carmen.artsci.washington.edu/propaganda/home.htm>], consulté le 6 décembre 2001.

Dudkevitch, Margot. « Palestinian propaganda turns sickeningly sweet », *The Jerusalem Post Internet Edition*, [<http://www.jpost.com/Editions/2001/05/23>], consulté le 14 avril 2002.

Gorbachev, Mikhail. « On Nonviolent Leadership », Washington, DC, Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict, [<http://www.ccpdc.org/pubs/essays/essays.htm#nonviolent>], consulté le 19 octobre 2001.

Hamburg, David A. and Cyrus R. Vance. « Essays on Leadership : Foreword », Washington, DC, Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict, [<http://www.ccpdc.org/pubs/essays/essays.htm>], consulté le 19 octobre 2001.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR). « Les réfugiés en chiffres : l'an 2000 », [<http://www.unhcr.org>], consulté le 2 février 2002.

Indiana Prevention Resource Center, « Planning a "social" marketing campaign involves six steps », [<http://www.drugs.indiana.edu/publications/iprc/newsline/winter92.html#planning>], consulté le 30 octobre 2001.

Information Projects Branch Office of Cancer Communications National Cancer Institute, « Making health communication programs work : A planner's guide », [<http://oc.nci.nih.gov/services/HCPW/HOME.HTM>], consulté le 30 octobre 2001.

Information Projects Branch Office of Cancer Communications National Cancer Institute, « Determine What and How Much to Test », [<http://oc.nci.nih.gov/services/HCPW/STAGE3D.HTM>], consulté le 30 octobre 2001.

Kennedy, John F. *A Strategy of Peace*. Commencement Address, American University, Washington, 10 juin 1963, [<http://www.geocities.com/~newgeneration/strategy.htm>], consulté le 20 janvier 2002.

Novartis Foundation for Sustainable Development. « The Social Marketing Concept », [http://www.novartisfoundation.com/leprosy/social_marketing.htm], consulté le 19 janvier 2002.

Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE). « My World - My BiH », *Mission to Bosnia and Herzegovina*, [<http://www.oscebih.org/youth/eng/youth.asp>], consulté le 20 mars 2002.

Organisations des Nations Unies. « Charte des Nations Unies », [<http://www.un.org>], consulté le 19 septembre 2001.

Robinson, Les. « A 7 Step Social Marketing Approach », *Social Change Online*, Australia, [<http://media.socialchange.net.au/strategy>], consulté le 12 décembre 2001.

Santé Canada. « Analyse des publics cibles », *Le réseau du marketing social*, [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/marketingsocial/guide_2.html], consulté le 12 décembre 2001.

Santé Canada. « Choix des stratégies et tactiques », *Le réseau du marketing social*, [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/marketingsocial/guide_5.html], consulté le 12 février 2002.

Santé Canada. « La publicité sociétale et la réduction de la demande de tabac au Canada », *Le réseau du marketing social*, [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/marketingsocial/etude_tabac.html], consulté le 22 octobre 2001.

Santé Canada. « Marketing social », *Le réseau du marketing social*, [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/marketingsocial/marketing_social.html], consulté le 22 octobre 2001.

The Conflict Resolution Network. « Conflict-Resolving Government », [<http://www.crnhq.org/govt.html>], consulté le 6 décembre 2001.

United Nations Development Programme (UNDP). « Promoting conflict prevention and conflict resolution through effective governance », [<http://magnet.undp.org/docs/crisis/mapexercice.htm#%5B3%5DAttributes%20of%20Liberal>], consulté le 17 janvier 2002.

United Nations Mission in Bosnia and Herzegovina (UNMIBH). *Official UN web site*, [<http://www.unmibh.org>], consulté le 13 février 2002.

Waisbord, Silvio. « Family tree of theories, methodologies and strategies in development communication: convergences and differences », *The Communication Initiative Website*, [<http://www.comminit.com/stsilviocomm/sld-2881.html>], consulté le 30 août 2001.

Weinreich Communications. « Learn about social marketing », [<http://www.social-marketing.com/index.html>], consulté le 20 octobre 2001.

Weinreich, Nedra Kline. « What is Social Marketing? », [<http://www.social-marketing.com/whatis.html>], consulté le 20 janvier 2002.