

Utiliser le Web pour promouvoir le changement social

Au cours d'une *Séance d'information* organisée par le CCDS, Jason Mogus, chef de la direction de Communicopia, une société de stratégie et de design de Vancouver, a parlé de la façon dont les organisations peuvent développer des relations significatives en utilisant le Web.

« On m'a demandé de vous parler aujourd'hui à cause de l'expérience que j'ai acquise au cours d'une décennie de travail dans les tranchées à appuyer les organisations de changement social en utilisant le Web, et à cause des petites et grandes choses que j'ai apprises en cours de route.

Mon entreprise Communicopia a commencé en 1993 à aider des organisations environnementales à profiter des outils des nouveaux médias. Nous avons développé le premier site Web de Greenpeace et nous avons réalisé beaucoup de travail pour Environnement Canada, mais la plupart de nos clients étaient des petites organisations et entreprises novatrices dont vous n'avez sans doute jamais entendu parler. Nous avons survécu au cycle d'expansion et de ralentissement du dot-com. Et nous avons bâti beaucoup de sites Web!

C'était amusant au début – personne ne savait ce qu'était le Web, comment l'utiliser avec succès, et, pour un certain temps en tout cas, personne ne savait comment s'y prendre, alors nous avons eu beaucoup de travail. Mais c'était difficile de faire fonctionner une entreprise en appuyant le changement social. Il a fallu nous réinventer au moins quatre fois jusqu'à maintenant. Ça n'a pas été facile, mais cela a été extrêmement enrichissant, et j'ai beaucoup appris en cours de route.

Je voudrais en premier lieu vous faire part de ce que j'ai appris sur le secteur du changement social par la pratique quotidienne du développement de, disons 400, sites Web :

- Ce ne sont pas les données qui sauveront le monde. (Et les organismes à but non lucratif publient BEAUCOUP de données!)
- Un grand nombre d'organisations ne savent pas qui est leur public. Elles ne savent pas ce qu'elles veulent, ce qu'elles pensent ou ce dont elles ont besoin.
- Un grand nombre d'organisations tentent de faire beaucoup de choses différentes. Les modèles de financement forcent les organisations à créer ou à utiliser un programme qui ne convient peut-être même pas à leurs fonctionnalités et n'offre aucun effet de levier ou d'avantages à l'ensemble de l'organisation. (Aucune organisation ne peut survivre avec une demi-douzaine de produits, tous différents, dont la moitié battent de l'aile.
- Il n'y a généralement pas beaucoup de boucles de rétroaction qui aident à savoir si quelqu'un utilise ce qu'on offre ou si on a un impact.
- J'ai appris que les gens qui travaillent dans des organisations à but non lucratif sont extraordinaires, passionnés, bienveillants, visionnaires... mais ils sont souvent aussi inefficaces, mal entraînés et manquent d'expérience pour leur niveau de responsabilité. Ils ont trop de tâches pour pouvoir bien accomplir la plupart d'entre elles. Ils sont occupés, surchargés de travail, spectaculairement sous-payés et peu reconnus pour leurs contributions et peu soutenus par des possibilités de formation et d'épanouissement.

En tant qu'entreprise, notre travail aussi a souffert. Nous n'investissons pas dans nos propres innovations et nous ne nous assurons pas le perfectionnement de notre personnel. Nous agissons

comme nous l'avions toujours fait. Et les résultats finals n'avaient pas l'impact que nous avions auparavant.

Tout cela est devenu évident il y a environ deux ans. C'était comme si le monde n'avait pas besoin d'un autre site Web. Je me trouvais là, supposément un innovateur social, s'étant engagé à changer le monde, mais récoltant peu d'argent du secteur du changement social et réalisant des produits tout au plus convenables. Et je n'étais même pas certain s'ils avaient un impact.

C'était une période obscure pour moi. Il a fallu que je me réaligne sur ma mission personnelle et que je songe à abolir mon entreprise et mon identité de chef de la direction et de leader du changement social. Il me fallait beaucoup de renseignements, de temps; il fallait que je pose des questions à tous ceux que je connaissais, et que je demande de l'aide. J'ai tout laissé aller.

Et c'est revenu! Au moment même où Web 2.0 a revigoré le secteur du Web, je surgissais de nouveau plein d'énergie et d'inspiration, exécutant mon travail d'une nouvelle façon. Ma pratique est axée surtout sur la stratégie maintenant – j'aide les organisations à planifier et à posséder leur propre site Web, leurs propres outils et leurs propres campagnes qui sont en harmonie avec leur mission, sont durables et ont la possibilité d'avoir du succès.

Pour avoir un impact, il faut d'abord qu'une personne ait les pieds bien sur terre. Cela s'applique sans doute à tout, mais cela est particulièrement le cas quand il s'agit du Web. Est-ce que l'organisation comprend clairement qui elle est? Quel est son but, son impact, ses histoires? Qui dessert-elle? Qu'est-ce qu'elle accomplit mieux que tout autre (et peut le prouver)? Comment peut-elle faire participer les autres – d'une manière significative – à son travail et à l'élimination des obstacles traditionnels? Et comment peut-elle travailler au sein de l'écosystème d'une autre organisation pour atteindre une réussite bénéfique à tous?

Tout grandit à partir d'un noyau solide. S'il n'y en a pas, je ne peux pas m'impliquer parce qu'il s'agirait tout simplement d'un autre site Web.

Alors, remettons le tout en contexte. Nous vivons à une époque de profonds changements, de grandes crises, et de grandes possibilités. Nous ressentons tous ces changements, et pourtant, étonnamment, les leaders traditionnels de notre société n'en parlent pas beaucoup.

Il y a également des forces massives freinant le changement, des entités avec d'immenses intérêts acquis cherchant à préserver le statu quo. On ne nous apprend pas à être innovateur. On ne nous montre pas de quelle façon les systèmes fonctionnent ensemble, mais seulement avec leurs parties séparées.

D'abord les bonnes nouvelles : le changement social s'est déplacé des marges de la société vers le grand public. Parmi les exemples figurent Muhammad Yunus qui a reçu un Prix Nobel pour son travail avec le Grameen Bank qui offre du crédit aux pauvres, des entreprises comme Nike qui utilisent son pouvoir pour faire du bien, et des magazines un peu partout qui font la promotion de l'environnementalisme. Il y a une concentration sur l'innovation sociale en tant qu'activité légitime, tout comme l'innovation est favorisée en affaires et dans le secteur technique.

Il y a tant de nouvelle énergie, de nouvelles idées et de nouvelles façons de penser! C'est excellent, parce que le changement survient quand « tout le monde est sur le pont » et, avouons-le, la manière dont nous avons abordé le changement jusqu'à présent *ne fonctionne pas* :

- Les services sociaux ont été « professionnalisés » de sorte que la moyenne des gens ne se sent plus responsable de la santé et du bien-être de leur communauté. Ils veulent faire une différence, mais ils ne savent pas comment, et un grand nombre d'organisations n'ont pas de moyens pour intégrer l'énergie et les idées des gens.
- Les modèles de financement sont brisés, réactifs et ont une perspective à court terme et un soutien à court terme. Les bailleurs de fonds ne reçoivent pas une véritable rétroaction du marché parce que personne ne leur dit la vérité, et ils prennent donc du temps à s'adapter. Les œuvres de bienfaisance sont formidables, mais ça coûte cher pour trouver de l'argent – rédiger des propositions, démontrer les « résultats ». On dépense trop d'argent sur l'évaluation et sur l'élaboration de programmes de financement pour récolter huit cents sur un dollar.
- Les citoyens sont sollicités outre mesure par le marketing. Il y a trop de choix pour tout, des produits aux œuvres de bienfaisance. Les gens ne croient plus à rien et ils n'écoutent pas parce qu'ils sont fatigués d'être interrompus pour entendre des messages et ils sont excédés d'être constamment soumis aux « manipulateurs d'images ».
- Nos secteurs approchent les problèmes d'une façon trop rigide. Non seulement nous ne collaborons *pas*, il y a des guerres de clochers et des tentatives de réussir aux dépens des autres. Même si les gens voient les interconnexions et la nature mondiale du problème, peu d'entre nous réagissons avec de nouveaux modèles, de nouvelles collaborations et des approches vraiment intersectorielles.
- Beaucoup de personnes dans le secteur du changement social sont fatiguées! Elles ont été sous-payées et mal aimées depuis trop longtemps. On y trouve une culture de critique et de désautonomisation. Mais personne ne veut se joindre à une armée de moroses, et quand vous parlez constamment de ce qui ne fonctionne pas, le monde décroche.
- Nous ne créons pas suffisamment de nouveaux modèles pour pouvoir aborder les problèmes avec de nouvelles méthodes. Il n'y a pas de culture de l'innovation, de prise de risques et d'acceptation des échecs.

Comment peut-on être créatif quand on est brûlé? Et comment peut-on aborder les conditions des systèmes quand les intérêts acquis sont si ancrés?

Cela peut sembler bien sombre, mais je crois qu'il y a de l'espoir à l'horizon. Et parce que je suis un gars du Web. Je vais commencer par indiquer comment les outils du Web – et la façon de penser Web – coïncident avec mon optimisme.

Pourquoi faudrait-il s'intéresser au « nouveau Web »? Toutes les organisations pour lesquelles j'ai travaillé voulaient dans le fond la même chose plus ou moins :

- Rejoindre plus de gens
- Les faire participer d'une nouvelle manière
- Récolter des fonds
- Avoir un impact sur leur mission

Dans le cas du CCDS et d'autres organisations qui sont ici aujourd'hui, j'en conclus que vous désirez :

- Faire mieux circuler les idées et les renseignements et les livrer entre les mains de ceux et celles qui peuvent les utiliser pour produire de meilleurs résultats sociaux;
- Collaborer et partager des connaissances plus efficacement avec vos pairs;
- Mieux comprendre le monde changeant qui nous entoure et obtenir de la rétroaction sur vos réalisations;
- Avoir un impact sur votre mission sociale.

J'ai appris que les outils du Web peuvent aider les organisations – et les personnes à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation – à devenir plus branchées, coopératives, innovatrices et, ultimement, plus efficaces.

Web 1.0 était axé sur la publication. Web 2.0 est une conversation. Et il est un moyen qui permet à toute personne normale de se remettre au travail d'améliorer le monde.

Voici un bref aperçu des outils de Web 2.0 :

- Blogues : s'exprimer et s'engager
- Média enrichi : raconter des histoires fascinantes
- Réseautage personnel et Facebook : développer des relations et établir des contacts
- Signet personnel et Wikis : partager de connaissances et collaboration
- Fil de syndication : rester branché
- Communauté virtuelle : relier le tout

Il y a des histoires étonnantes d'innovation et de succès découlant de l'utilisation de ces nouveaux modèles et de ces nouvelles idées :

- La campagne « *Nothing But Nets* » de la UN Foundation a recueilli 14 millions de dollars. C'est un site participatif qui, en utilisant des histoires personnelles, a recadré tout l'enjeu.
- Nabor a fait basculer le paradigme du développement international en mettant entre les mains de gens des renseignements et le pouvoir de faire un impact.
- L'Armée du Salut présente des renseignements en temps réel et des histoires qui rendent son travail plus attirant et plus accessible.

Je dois vous avouer que j'ai eu de la difficulté à trouver des histoires sur l'innovation et le succès en direct dans la collectivité sociale. Il se peut que les histoires soient là mais que personne ne les raconte.

Par contre, on ne peut atteindre ces résultats uniquement avec des outils Web. Je ne pourrai jamais insister suffisamment sur ce point.

Il faut que vous changiez votre CULTURE et votre façon de penser pour réussir dans ce nouveau monde. Vous ne pouvez pas y arriver tout seul.

Voici comment je perçois la « pensée Web » :

- Collaboration : au sein des organisations, entre les différents organismes et entre les secteurs;
- Transparence : être authentique, vrai et pertinent;
- Participation : faire participer les gens – et pas toujours les mêmes – à son travail de manière significative;
- Écoute : être ouvert, solliciter de la rétroaction, et être prêt à entendre ce qu'on vous dit.

Si vous ne suivez pas ces étapes, vous pourriez posséder tous les systèmes au monde, vous ne réussirez pas. En fait, ce qui fonctionne bien sur Web est ce qui fonctionne bien dans les systèmes vivants qui nous entourent. Les comportements, les techniques et la mentalité derrière le Web sont les mêmes que dans un changement social réussi.

Que peuvent faire le secteur du développement social et des organisations comme le CCDS? Même si je ne prétends pas comprendre grand chose au sujet du secteur, j'admire énormément le travail que vous accomplissez tous pour préserver intact notre filet de sécurité sociale. Voici ce que je peux vous suggérer :

- Parlez avec passion des choses qui sont importantes pour vous. Faites entendre les voix de ceux que vous servez. Racontez mieux vos histoires et, si vous ne le pouvez pas, associez-vous avec des gens qui peuvent le faire.
 - Équilibrez données et histoires.
 - Devenez créatifs! Utilisez de la baladodiffusion, des vidéos, des films Flash. Ils attirent l'attention des gens.
 - Racontez des histoires sur les solutions et les impacts et pas seulement sur les enjeux ou votre campagne.
- Faites faire votre recherche par des innovateurs sociaux. Ils réalisent le changement, mais ils n'ont souvent pas le temps d'aborder une perspective plus large.
- Créez des espaces où les innovateurs peuvent interagir, réseauter et collaborer pour échanger des informations. Les connexions créent du potentiel. Mettez en valeur le potentiel du capital social.
- Essayez de nouvelles choses, mêmes des choses radicales. Il faut accepter les échecs et apprendre d'eux. Soyez souples et ne soyez pas durs envers vous-mêmes et les autres. Ne vous attendez pas à la perfection.
- Mettez fin aux programmes moribonds. Vous libèrerez ainsi de l'énergie créatrice et des ressources qui ont été bloquées.
- Appuyez les personnes visionnaires et passionnées. Les transformations tendent à se matérialiser par l'entremise de personnes qui en suivent l'appel.
- Allez au-delà de votre secteur. Invitez de nouvelles personnes, de nouveaux secteurs, de nouvelles organisations. Trouvez une façon de travailler avec l'énergie provenant du secteur des entreprises et des jeunes et intégrez-la. Leur rétroaction peut vous procurer des renseignements importants sur la façon de rendre vos programmes plus pertinents à leur monde.
- Appuyez les nouvelles voix au sein de votre organisation. Donnez-leur du pouvoir, permettez-leur d'avoir des échecs et d'apprendre.
- Ne négligez pas les petites réussites, les petits programmes et les petites organisations. Au moment des grands changements systémiques, les petites racines peuvent produire les prochaines grandes institutions.

- SOYEZ le changement. Ne restez pas figés dans un rôle et ne soyez pas « distincts ». Mettez vos mains à la pâte. La seule véritable façon d'apprendre, c'est de faire.
- Ayez confiance que de nouvelles sources de financement et de soutien se manifesteront. Le capital suit les idées, le succès et les résultats.

Enfin, et c'est peut-être le point le plus important – ne soyez pas durs envers vous-mêmes et envers les autres. Acceptez qu'il y ait des imperfections et des erreurs. Vous ne réussirez pas sur le Web sans expérimentations, et le même principe s'applique à l'innovation sociale dans son ensemble.

Le Web ne résoudra pas à lui seul tous vos problèmes. Mais l'innovation, l'ingéniosité humaine, les collaborations, les leçons apprises des échecs, et l'encouragement accordé au leadership visionnaire à tous les niveaux les résoudront.

Je crois que nous sommes en plein milieu d'un changement systémique massif qui n'en est qu'à ses débuts. Ce n'est donc plus une option de faire les choses comme nous les avons toujours faites. Ne pas changer, c'est demeurer immobile. Si nous ne changeons pas, nous n'aurons peut-être pas de monde à léguer à nos petits-enfants.

Je vous salue tous, et je salue votre engagement et votre passion envers votre travail. Et je vous souhaite plein de chance avec vos erreurs et vos succès. Rien de moins que le poids de nos communautés – en effet, l'âme-même de notre superbe pays – repose sur notre capacité de comprendre tout ça.

Je vous souhaite un merveilleux cheminement. »

Jason Mogus est chef de la direction et le stratéguiste principal Internet de Communicopia. Vous pouvez le joindre à www.communicopia.net/who-we-are/our-team/jason-mogus.

Les notes d'allocution de M. Mogus, ses diapos PowerPoint et le fichier audio de sa participation à la Séance d'information du CCDS sont disponibles à www.ccsd.ca/events/2007/agm/mogus.htm.