

ASSOCIATION

TM

CANADA'S ONLY ASSOCIATION MANAGEMENT MAGAZINE. PUBLISHED SINCE 1973.
LE SEUL MAGAZINE CANADIEN DE GESTION D'ASSOCIATIONS. PUBLIÉ DEPUIS 1973.

APRIL/MAY 2011
AVRIL/MAI 2011



Leadership
Leadership

an

PM40787580

csae | scda[®]

CANADIAN SOCIETY OF ASSOCIATION EXECUTIVES
SOCIÉTÉ CANADIENNE DES DIRECTEURS D'ASSOCIATION

APRIL/MAY 2011

AVRIL/MAI 2011

VOL. 28 NO. 2

Publisher/Éditeur
Robert ThompsonAssociation Editor/Rédactrice en chef
Sandi L. Humphrey, CAETranslation/Traduction française
Nathalie St-GeorgesSales Manager/Directeur des ventes
Joe StrazzulloAccount Managers/Directeurs commerciaux
**Jack Smith, David Tetlock, Les Bridgeman,
Walter Niekamp, Steve Beauchamp, Ashley Privé**Production Team Leader/Chef de la production
Adrienne N. WilsonProduced and published for the CSAE by:
Produit et publié pour le compte de la SCDA par:**MediaEDGE**
PUBLISHING INC.**MediaEdge Publishing Inc.**
5255 Yonge Street, Suite 1000
Toronto, ON M2N 6P4
1-866-216-0860 ext. 229Editorial office:/Bureau de la rédaction:
MediaEdge Publishing Inc.
5255 Yonge Street, Suite 1000
Toronto, ON M2N 6P4**Association™** is published for the CSAE six times a year by MediaEdge Publishing Inc., which also publishes CSAE's annual membership directory.**CANADIAN PUBLICATIONS MAIL
PRODUCT SALES AGREEMENT 40787580**

Postage paid at Toronto.

Postmaster: return change of address notices to
10 King St. E., Suite 1100, Toronto, ON M5C 1C3**Association™** est publié six fois l'an pour le compte de la SCDA par MediaEdge Publications Inc., qui publie également chaque année le bottin des membres de la SCDA.**ACCORD SUR LA VENTE POSTALE DE PUBLICATIONS
CANADIENNES 40787580.** Port payé à Toronto. Au maître de poste: Retournez les avis de changement d'adresse au 10 rue King, bureau 1100, Toronto, (ON) M5C 1C3

Printed in Canada/Imprimé au Canada

The views expressed in this magazine are those of the contributors and do not necessarily reflect those of the officers or members of the CSAE.

Les idées exprimées dans ce magazine sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des dirigeants ou des membres de la SCDA.

Reprint permissionRequests to use materials published in **Association™** should be directed to the editor at the editorial office address. No reproduction of any part of this magazine is permitted without the written permission of the editor.**Permission concernant toute réimpression**Il faut acheminer toute demande relative à l'utilisation du matériel paraissant dans **Association™** à sa rédactrice en chef au bureau de la rédaction. Aucune reproduction, en totalité ou en partie, tirée de cette revue n'est permise sans l'autorisation écrite de la rédactrice en chef de la SCDA.**Association™** is a trademark of the CSAE.
Association™ est une marque de commerce de la SCDA.

Publications Mail Agreement #40787580

Return Undeliverable Canadian Addresses to:
CSAE/SCDA10 King Street East, Suite 1100
Toronto, ON M5C 1C3

Published April 2011

**FROM THE EDITOR'S DESK
UN MOT DE LA RÉDACTRICE**By/par Sandi L. Humphrey, CAE
(sandi@sandihumphrey.com)

Jim Carroll consistently inspires me. I share his view that we simply must examine how we identify the need for and develop products and services so we can get them to our members before they really need them. Our ability to achieve this lofty goal is going to be tied to our ability to retain the support of our members and stakeholders. As Jim asks in his article in this issue, "Will you be able to keep up with the speed of change and provide services and knowledge to your members that will help them to re-invent themselves at the speed which will be required?"

This is not an easy time to be leading an association. Many are facing considerable competition from private enterprises who are not bound by outdated and inefficient structures and processes that make it almost impossible to get a new product or service into the hands of members quickly. It is those structures and processes that need to be examined, not next year, not next month, but now.

We can and must do better. The "we've always done it that way" argument lost traction a long time ago, and for good reason. It's time to shake things up. I urge every association staff leader to share Jim's article with their Board – these trends are just the things that great Boards are talking about and responding to as they establish strategic goals. Question is, is yours?

Jim Carroll ne cesse de m'inspirer. Je partage son point de vue à savoir que nous devons absolument identifier la nécessité de développer des produits et des services de sorte que nous puissions les offrir à nos membres avant qu'ils en aient réellement besoin. Notre capacité à atteindre ce noble objectif sera lié à notre habileté à conserver l'appui de nos membres et parties prenantes. Dans son article, Jim pose la question suivante : « Serez-vous en mesure de suivre le rythme du changement et de fournir des services et des connaissances à vos membres qui les aideront à se réinventer à la vitesse requise? »

Ce n'est pas le moment idéal pour diriger une association. Bon nombre d'entre elles font face à une concurrence considérable d'entreprises privées qui ne sont pas liées par des structures et des processus désuets et inefficaces qui rendent quasiment impossible de mettre rapidement un nouveau produit ou service entre les mains des membres. Ce sont ces structures et processus qu'il faut étudier, et pas l'an prochain ni le mois prochain, mais dès maintenant.

Nous pouvons, et nous devons faire mieux. L'argument « nous avons toujours fait les choses ainsi » ne tient plus depuis longtemps, et pour de bonnes raisons. Il est temps de brasser la cage. J'encourage fortement tout chef du personnel d'association à faire lire l'article de Jim à son conseil d'administration – ces tendances ne sont que les choses dont discutent et auxquelles réagissent les grands conseils d'administration au moment d'établir leurs objectifs stratégiques. Est-ce votre cas?



Time to Think BIG!

Trends That Will Impact Your Members and Your Association

Voyez GRAND!

Les tendances qui toucheront vos membres et votre association

By/par Jim Carroll

How SMALL is your world? Are you thinking BIG enough in terms of just how many big trends are going to impact the future of your associations and members, or which might cause upheaval for the industry, sector or profession that you represent?

Take the “expectation gap” which I outline below. This is a pretty significant trend, and it’s pretty well blindingly obvious when you think about it. So what comes next? Here’s a quick list of trends that you could be thinking about in 2011 that could challenge your future.

The Expectation Gap

It’s one of the most obvious, most significant, and most challenging trends going forward into the future. Quite simply, Western society is defined by an increasing divergence between what people expect, and what they will get. People expect the world’s greatest health care services; with the aging of society, it is dramatically clear that the system won’t be able to deliver what they expect. Boomers expect that they will have comfortable retirement pensions; the economic reset and collapsing home values have made it increasingly clear that their hopes likely have been dashed.

People expect that they can live longer, but the increasing prevalence of lifestyle diseases due to obesity and other factors means that in some areas of the Western world, 60 is the new 70. People expect that they can reduce the size of “big government” but have no sense of just how to go about doing this without a great deal of pain. Whatever the case may be, our future is increasingly defined by this gap, and it is going to have huge ramifications for just about everything around us.

A really good question: how will your members, and your association, be impacted by the gap? Are you proposing solutions that are BIG enough in terms of scope to address the reality of the gap, or are you still promoting the small, incremental ideas of yesteryear?

Industries Blur

In the past, “industries” have focused on particular products and markets. The concept of an “industry” is going to blur as fascinating new trends provide interesting new opportunities. Consider this: the world of fashion and healthcare are going to merge. We are going to see an increasing number of bio-connectivity health care devices that will be used for the remote monitoring of health care conditions. Quite simply, people will increasingly wear small “smart appliances” that will monitor their compliance with exercise programs or that will keep their doctors up-to-date with key health indicators. But people won’t want to wear medical appliances though: they’ll want to wear fashion!

Votre monde est-il PETIT? Voyez-vous assez GRAND face au nombre de grandes tendances qui influenceront l’avenir de votre association et de ses membres, ou à celles qui bouleverseront l’industrie, le secteur ou la profession que vous représentez?

Prenons l’exemple de « l’écart par rapport aux attentes », une tendance assez importante et tout à fait évidente quand on y songe. Qu’est-ce qui nous attend encore? Je vous présente ici une brève liste de tendances auxquelles vous pourriez réfléchir en 2011 car elles pourraient avoir des conséquences sur votre avenir.

L’écart par rapport aux attentes

C’est l’une des tendances les plus évidentes, les plus importantes et les plus problématiques se dessinant pour l’avenir. En deux mots, la société occidentale se caractérise par une divergence croissante entre ce à quoi les gens s’attendent, et ce qu’ils obtiendront. Les gens s’attendent aux meilleurs soins de santé au monde; compte tenu du vieillissement de la population, il ne fait cependant aucun doute que le système ne sera pas en mesure de répondre à leurs attentes. Les baby-boomers prévoient retirer des rentes de retraite confortables; or, le contexte économique et l’effondrement de la valeur des habitations indiquent de plus en plus que leurs espoirs se sont envolés en fumée.

Les gens s’attendent à vivre plus longtemps, mais la prévalence accrue de maladies liées au mode de vie, à l’obésité et à d’autres facteurs signifie que dans certaines parties du monde occidental, 60 ans correspondent maintenant à 70 ans. Les gens croient pouvoir réduire la taille d’un « gros gouvernement » mais ne savent pas comment s’y prendre pour y parvenir sans devoir souffrir beaucoup. Peu importe le cas, notre avenir se définit de plus en plus par cet écart qui aura d’énormes ramifications dans à peu près tout ce qui nous entoure.

Voici une bonne question : quels seront les effets de cet écart sur vos membres et votre association? Proposez-vous des solutions assez GRANDES en terme de portée pour faire face à la réalité de l’écart, ou faites-vous toujours la promotion de petites idées ponctuelles d’antan?

Industries de plus en plus floues

Dans le passé, les « industries » se sont concentrées sur des produits et des marchés précis. Or, de nouvelles tendances fascinantes ouvrant la porte à de nouvelles possibilités intéressantes viendront brouiller le concept même d’une « industrie ». Prenons un exemple fictif pour illustrer mon propos : le monde de la mode et des soins de santé fusionneront. Nous verrons un nombre accru de services de santé par bioconnectivité utilisés pour le suivi à distance de l’état de santé. En bref, les gens porteront de plus en plus de « petits dispositifs » destinés à surveiller leur observance de programmes d’exercices ou à tenir leurs médecins au courant d’indicateurs de santé. Les gens refuseront cependant de porter des

Health-care jewellery anyone? What does this mean? How might the role of your members begin to blur as their industry blurs - and what can you do to assist them in that evolution? Might it be time to consider amalgamating your association with some other group in order to keep up with the vast industry changes that are impacting you?

The Collapse of Attention Spans

Everything changes when people lose their ability to focus: sports, shopping, living..... the numbers with the next generation of consumers are simply staggering. The average teen sent 435 text messages per month in 2007; it's now 2899! That's 97 messages per day, an increase of 566% in just a few years. It's estimated that they now spend 7.5 hours a day engaged with some type of media screen; if you add in the fact they are multitasking, it comes out to 11 hours of screen time per day — or 53 hours a week.

That's more time than involved in a full time job, and more time than their parents spend at work. What's the impact? Continued hyper-speed in the evolution of branding and advertising; surreal rates of change involving products and services; unbelievable rates of change in how decisions are made and people are influenced. If you don't know how to think, market and promote at nano-speeds, you're not ready for the future! Now think about your members. Are they really going to sit through long, boring annual meetings that involve endless debate over motions that really bear no consequence? Is your annual conference stale, slow, out of date, and mind-numbingly dull such that you should consider radical surgery?

Faster Market Evolution

If we're thinking faster, then we are innovating faster! New products flood the market at ever increasing speeds, and fast-consumers snap them up in a moment and evolve their lifestyles quicker. We're all going to begin moving at Apple-speed as Silicon Valley increasingly comes to control the pace of innovation in many industries. Put it this way: it took two years for Apple to sell two million iPhones, but only 2 months for them to sell 2 million iPads! And just about a month to sell 1 million iPhone 4's! We're seeing the same trend in many other industries and product lines.

Some products are obsolete before they are released: Lenovo learned this fact when they cancelled their planned "tablet computer" this June due to the unbelievably fast success of the iPod with market domination. There's a bigger trend here: Silicon Valley and technology companies are coming to define the future of almost every industry. Your credit card is about to disappear - to be replaced by credit card transaction capabilities on your iPhone and Blackberry. What happens when Silicon Valley takes over the pace of change in the industry or profession that you represent? Will you be able to keep up with the speed of

« appareils médicaux » : ils souhaiteront porter un accessoire mode!

Un bijou de soins de santé? Qu'est-ce que cela signifie? En quoi le rôle de vos membres deviendra-t-il plus flou en même temps que les limites de leurs industries s'estomperont – et que pouvez-vous faire pour les aider dans cette évolution? Serait-il temps de songer à amalgamer votre association avec un autre groupe afin de suivre les vastes changements de l'industrie qui vous toucheront?

L'écroulement du temps de concentration

Rien n'est plus pareil lorsque les gens perdent leur capacité de se concentrer : sports, magasinage, vie..... les chiffres de la prochaine génération de consommateurs sont absolument ahurissants. En 2007, l'adolescent moyen envoyait 435 textos (messages texte) par mois; il en envoie maintenant 2899, soit 97 messages par jour, une augmentation de 566 pour cent en quelques années seulement. On estime qu'ils passent aujourd'hui 7,5 heures par jour devant l'écran d'un type ou l'autre de média; ajoutez à cela le facteur multitâches, on arrive à 11 heures par jour devant un écran — ou 53 heures par semaine.

C'est plus de temps qu'un travail à temps plein et que leurs parents passent au travail. Quelles seront les conséquences? Une hypervitesse continue dans l'évolution de la stratégie de marque et de la publicité; un rythme de changement surréel pour les produits et services; un rythme de changement incroyable de la manière dont les décisions sont prises et les gens sont influencés. Si vous ne savez pas comment penser, mettre en marché et promouvoir à la vitesse « nano », vous n'êtes pas prêt à faire face à l'avenir! Pensez maintenant à vos membres. Voudront-ils vraiment assister à de longues réunions annuelles ennuyantes impliquant des débats interminables sur des motions n'ayant aucune véritable conséquence? Votre congrès annuel est-il périmé, lent et ennuyant au point que vous devriez envisager une chirurgie radicale?

Évolution accélérée du marché

Si nous pensons plus rapidement, nous innovons alors aussi plus rapidement! De nouveaux produits inondent le marché à un rythme toujours plus rapide, les consommateurs se les arrachent et leur mode de vie évolue toujours plus vite. Nous atteindrons bientôt tous la vitesse Apple au fur et à mesure que Silicon Valley contrôlera de plus en plus le rythme de l'innovation dans plusieurs industries. Disons les choses ainsi : il a fallu deux ans à Apple pour vendre deux millions de iPhones, mais seulement deux mois pour vendre deux millions de iPads! Et environ un mois pour vendre un million de iPhone 4! Nous observons la même tendance dans bien d'autres industries et gammes de produits.

Certains produits sont désuets avant même leur lancement. Lenovo a appris la leçon et a dû annuler le lancement de sa « tablette informatique » en juin en raison du succès incroyable du iPod et de sa domination sur le marché. Une tendance encore plus grande se dessine ici : Silicon Valley et les entreprises de technologie commencent à définir l'avenir de presque toutes les industries. Votre carte de crédit s'apprête à disparaître – pour être remplacée par des applications de transaction par carte de crédit sur votre iPhone et votre Blackberry. Que se passe-t-il lorsque Silicon Valley s'approprie le rythme

Is your annual conference stale, slow, out of date, and mind-numbingly dull such that you should consider radical surgery?

change and provide services and knowledge to your members that will help them re-invent themselves at the speed which will be required?

Innovation Partnerships

Given this rate of change, companies are quickly learning that in this fast paced world, they can't innovate on their own; it is simply too difficult to keep up. And they've realized that they can enjoy greater success through open innovation and other external innovation partnerships. A great example of what happens when innovation "opens up" is seen with the partnership between consumer appliance maker Phillips and Sarah Lee on the single-serving coffee machines. It's a market that grew from nothing to 12 million machines and 7 billion coffee "pods" in just 5 short years! Everywhere I go, I see organizations focused on challenging the core concepts of how they do "new things." There's a new mindset, and this is going to drive a big part of the growth for organizations going into the future. Now ask yourself this: Do you have a closed mind when it comes to generating new ideas that you might be able to use within your association? Do you keep going to the same old suspects? Or do you really try and collaborate with other associations outside of your industry to seek unique insight. Do you go to conferences that are completely unrelated to your membership, to get some creative insight into what you could be doing better? Are you partnering with lots of folks, such as social network experts, in order to reinvent the relevance of your association faster? When it comes to innovation partnerships, there are all kinds of ideas that you can pursue.

The Fight Against Workplace Boredom

When there's so much fun and fast change in the world, a job can be a mind-numbing experience. That's why one survey suggested that 67% of Gen-Y admitted on their very first day on a new job, they were already thinking about another job.

Organizations are fighting back against boredom by trying to keep staff engaged. At IBM's Bromont Canada plant, the "3x10" program aims to combat workplace boredom by changing employees' full set of responsibilities three times every ten years. The program is managed by someone who has worked in ten different jobs within the plant over the last twenty-eight years. Expect within a few years the likelihood that a 3x10 program will have shifted to a 2x1 program - what are you doing to ensure that your staff are engaged, challenged to try new ideas, and are encouraged to continually pick up a new range of skills by taking on a constant stream of new projects?

American-Idolatry

People love competition, they love winners, and they relish the battle! Everyone is learning that if they are to succeed in the future, they have to appeal to the new base of hero-worship

de changement de l'industrie ou de la profession que vous représentez? Serez-vous en mesure de suivre le rythme du changement et de fournir des services et des connaissances à vos membres qui les aideront à se réinventer à la vitesse requise?

Partenariats d'innovation

Compte tenu de ce rythme de changement, les entreprises apprennent très vite qu'elles ne peuvent innover isolément dans un monde aussi rapide; il est tout simplement trop difficile de suivre ce rythme. Elles constatent aussi qu'une innovation ouverte et des partenariats externes en innovation peuvent augmenter leur chance de succès. Le partenariat entre le fabricant d'appareils à la consommation Phillips et Sarah Lee, avec les cafetières à portions individuelles, constitue un bon exemple d'ouverture en matière d'innovation. Ce marché est passé de rien, à 12 millions d'appareils et 7 milliards de « coques » de café en seulement cinq ans! Partout où je me rends, je vois des organisations s'efforçant de relever le défi des concepts clés liés à la manière de faire de « nouvelles choses ». Il existe un nouvel état d'esprit, et cela motivera une grande partie de la croissance des organisations dans l'avenir. Posez-vous la question suivante : avez-vous l'esprit fermé en matière de génération de nouvelles idées que vous pourriez utiliser au sein de votre association? Revenez-vous toujours aux mêmes choses? Ou essayez-vous réellement de collaborer avec d'autres associations à l'extérieur de votre industrie pour avoir une perspective unique? Allez-vous à des conférences qui n'ont aucun rapport avec votre membership, afin de chercher un point de vue créatif quant à ce que vous pourriez faire mieux? Établissez-vous des partenariats avec plusieurs personnes, notamment des experts en réseautage social, afin de réinventer la pertinence de votre association? En matière de partenariats d'innovation, il existe de nombreuses idées que vous pouvez mettre en oeuvre.

La lutte contre l'ennui au travail

Avec autant de plaisir et de changement rapide dans notre monde, un travail peut devenir une expérience assez ennuyante. C'est pourquoi, selon un sondage, 67 pour cent des représentants de la génération Y admettaient, dès leur première journée au travail, songer déjà à un autre emploi.

Les organisations luttent contre l'ennui en essayant de garder leur personnel impliqué. À l'usine d'IBM de Bromont au Canada, le programme « 3x10 » vise à combattre l'ennui au travail en changeant l'ensemble des responsabilités des employés trois fois tous les dix ans. Le programme est géré par une personne ayant occupé dix postes différents dans l'usine au cours des 28 dernières années. Il est probable que d'ici quelques années, le programme 3x10 passe à un programme 2x1 – que faites-vous pour vous assurer que le personnel est impliqué, stimulé à mettre en oeuvre de nouvelles idées, et encouragé à acquérir continuellement de nouvelles compétences en entreprenant continuellement de nouveaux projets?

Le vedettariat instantané

Les gens aiment la compétition, ils aiment les gagnants et ils se délectent de la bataille! Chacun apprend que s'il doit réussir dans l'avenir,

Votre congrès annuel est-il périmé, lent et ennuyant au point que vous devriez envisager une chirurgie radicale?

that comes from our new awards driven society. Everywhere I go, I see companies who are far more willing to celebrate and elevate heroes. DHL holds an annual innovation day which includes an award ceremony with partners who have worked with them on innovative ideas. Deloitte South Africa hosts an annual “Best Company To Work For” survey and combines into it an elaborate awards ceremony. The future of workplace and partner remuneration is all about the red-carpet, the spotlight, and the celebration of success! So do you have an over-the-top awards show at your annual conference? If not, maybe it's time to do so!

Communities Redefined

There were 37 million senior citizens in the US in 2006, or about 12% of the population. By 2030, there will be 71.5 million of them, representing 20% of the population. Other nations including Canada in the Western world are seeing the same trend: we're all about to become like Japan! And the reality of funding issues means it will be impossible to have the same seniors-housing or assisted living type of infrastructure that we've had in the past. The next generation of retirees are going to live at home longer; they'll live with each other more; the hippies of the 60's are going to find themselves in the seniors communes of 2015!

Community-bliss: far out, man! What does it mean? Communities are going to have to be rethought, re-designed and reconstructed – community ergonomics is going to be a massive growth industry! Overall, we'll see a lot more growth in high density, compact, mixed-use communities – and a lot of innovative thinking as to just what the concept of ‘community’ means. What really happens with the boomers, and what's the impact on your association and membership base?

Start Thinking “BIG”

These are but a few trends that I'm thinking about. I've got HUNDREDS more.

Think about these trends from this perspective: there is a lot of transformative change that is underway. This is no time to think “small.” This is the time in which you need to be thinking “big.” How “small” is your world? Do you have a narrow view of opportunity? The reality is that right now, thinking BIG in terms of opportunity and the future will be crucial to your future success.

What does that mean for your future? In the old days, companies had “industries” that they worked within, “markets” that they sold into, and “business models” that they pursued. Assumptions that drove their decisions. And associations that represented them in a world that moved relatively slowly.

Every single assumption that you might have about your future could be wrong. Challenge those assumptions, think about the rapidity of future trends, innovate — and you'll find the growth opportunities that seem to elude so many others. **CS&E**

il doit plaire à la nouvelle base d'adorateurs de héros, conséquence de notre nouvelle société axée sur les récompenses. Partout où je vais, je vois des entreprises beaucoup plus désireuses d'honorer et d'élever les héros. DHL organise une journée annuelle de l'innovation incluant une cérémonie de remise de prix avec des partenaires ayant travaillé avec la société à des idées innovatrices. Deloitte South Africa effectue chaque année un sondage « meilleure entreprise pour laquelle travailler » et y combine une cérémonie de remise de prix. L'avenir du milieu de travail et la rémunération des partenaires passe par le tapis rouge, les projecteurs et la célébration du succès! Une remise de prix flamboyante s'inscrit-elle dans le cadre de votre congrès annuel? Si ce n'est pas le cas, il serait temps d'y penser!

Les communautés redéfinies

En 2006, les États-Unis comptaient 37 millions de personnes âgées, soit environ 12 pour cent de la population. D'ici 2030, ils seront 71,5 millions, soit 20 pour cent de la population. D'autres pays occidentaux dont le Canada observent la même tendance : nous sommes en voie de devenir comme le Japon! Dans les faits, les questions financières rendront impossible d'avoir les mêmes logements pour personnes âgées ou types d'infrastructure d'aide à la vie autonome que nous avons dans le passé. La prochaine génération de retraités devra vivre plus longtemps à la maison; ils vivront davantage ensemble; les hippies des années 60 se retrouveront parmi les communes de personnes âgées de 2015!

Béatitude communautaire? Loin de là! Qu'est-ce que cela signifie? Les communautés devront être repensées, reconçues et reconstruites – l'ergonomie de la communauté sera une industrie à la croissance massive! Dans l'ensemble, nous verrons beaucoup plus de croissance dans les communautés à grande densité, compactes et à usage multiple – et beaucoup de pensée innovatrice à savoir ce que signifie le concept de « communauté ». Qu'advient-il vraiment avec les boomers, et quelles en sont les conséquences sur votre association et son membership?

Commencez à voir « GRAND »

Ce ne sont là que quelques tendances auxquelles je pense. J'en ai des CENTAINES d'autres. Réfléchissez à ces tendances selon cette perspective : beaucoup de changements transformateurs sont en cours. Ce n'est pas le moment de voir « petit ». C'est au contraire le moment de voir « grand ». Votre monde est-il « petit »? Avez-vous une vision étroite des possibilités? En fait, à l'heure actuelle, voir GRAND en termes de possibilités et d'avenir est crucial pour votre succès futur.

Qu'est-ce que cela signifie pour l'avenir? Autrefois, les entreprises travaillaient au sein d'industries, vendaient sur des marchés, et suivaient des modèles d'affaires. Elles avaient des hypothèses sur lesquelles fonder leurs décisions. Et des associations qui les représentaient dans un monde évoluant relativement lentement. Toute hypothèse que vous pourriez avoir au sujet de l'avenir pourrait être fautive. Questionnez ces hypothèses, réfléchissez à la rapidité des tendances futures, innovez — et vous découvrirez les occasions de croissance qui semblent échapper à tant d'autres. **SC&A**