

Nurturing Your Association's Growth Orientation

Get the proper perspective and necessary confidence to make wise growth-related decisions in the years ahead

By/par Jeff De Cagna

Nourrir la tendance à la croissance de votre association

Adoptez la bonne perspective et la confiance nécessaire pour prendre de sages décisions en matière de croissance dans les années à venir

As more associations begin to question the long-term viability of their legacy business models, the task of sustaining future growth will become a fundamental concern for senior staff and voluntary decision-makers alike. Growth comes in various forms, including more robust revenue streams, stronger network relationships or increased influence. The accelerating and intensifying pace of societal transformation will continue to surface intriguing growth opportunities that will require associations to build new value creation capabilities and collaborate with stakeholders who are already living in the novel future that is emerging beyond long-standing organizational boundaries.

Tandis que de plus en plus d'associations commencent à questionner la viabilité à long terme de leurs modèles d'affaires traditionnels, la tâche visant à supporter la croissance future deviendra une préoccupation fondamentale, tant des hauts dirigeants que des décideurs bénévoles. La croissance prend diverses formes, notamment des sources de revenus plus solides, des relations de réseautage plus fortes ou une influence accrue. Le rythme de la transformation sociétale qui s'accélère et s'intensifie continuera de faire apparaître des occasions de croissance intéressantes qui obligeront les associations à bâtir de nouvelles capacités de création de valeurs et à collaborer avec les parties prenantes qui vivent déjà dans le futur novateur qui émerge au-delà des frontières organisationnelles de longue date.

To find their way in this increasingly uncharted territory, associations will benefit from developing a strong growth orientation to guide the design of adaptable and resilient business models for the future. Even more important than a focus on any particular growth metric, adopting the following four growth mindsets will imbue association boards, Chief Staff Officers (CSOs) and other senior decision-makers with the proper perspective and necessary confidence to make wise growth-related decisions in the years ahead.

Four Growth Mindsets

Association orthodoxy views growth as a strategy, which helps explain why so many association strategic plans include broad declarations about the importance of growth. In fact, meaningful and sustained growth is not a strategy, but an outcome that organizations achieve only through the consistently thoughtful integration of strategic intent and business model, shaped by four specific growth mindsets. Individually, these growth mindsets can help decision-makers challenge existing internal assumptions about how and why value is created, as well as with and for whom. Taken together, these mindsets form the core of a shared orientation for growth.

Thrivable, not relevant—It is quite remarkable how the pursuit of relevance as a strategic endgame has emerged as the universal conversation across the association sector today. Associations of various shapes and sizes, serving very different industries, professions and fields, are bonded by a common focus on reasserting their relevance, and for many senior association decision-makers, determining what will make their organizations relevant in the years ahead is the top priority.

Despite its pervasiveness, the relevance conversation remains a losing argument for associations, in particular when it comes to the long-term challenge of growth. In a world in which associations and their stakeholders will be buffeted by the powerful and unforgiving forces of transformation for the foreseeable future, the current focus on relevance simply does not stack up as a serious response. Relevance thinking does nothing to push association decision-makers to examine their beliefs about value creation so they can fully embrace the opportunities created by transformation and jumpstart the process of building truly thrivable 21st century organizations.

In contrast, adopting a holistic focus on building their organizations to thrive, i.e., to flourish by capitalizing on the disruptive impact of societal transformation to reach the next level of performance and growth, will serve association decision-makers well today and going forward. As a belief system, thrivability demands that associations 1) minimize the influence of internal resistance to transformation and 2) minimize the impact of external risk on innovation. The constant struggle against resistance and risk aversion overwhelms organizational attention and saps the energy of all stakeholders. Redirecting those finite and precious resources

Pour trouver leur chemin dans ce territoire de plus en plus inexploré, les associations auront intérêt à développer une solide tendance de croissance pour guider la conception de modèles d'affaires adaptables et résilients pour l'avenir. Encore plus important que de cibler un paramètre de croissance précis, il faudra adopter les quatre mentalités de croissance suivantes pour donner aux conseils d'administration des associations, aux chefs du personnel et autres décideurs les plus hauts placés la bonne perspective et la confiance nécessaire pour prendre de sages décisions en matière de croissance dans les années à venir.

Quatre mentalités de croissance

L'orthodoxie associative perçoit la croissance comme une stratégie, ce qui aide à expliquer pourquoi de si nombreux plans stratégiques d'association incluent des déclarations du conseil d'administration au sujet de l'importance de la croissance. En fait, une croissance significative et soutenue n'est pas une stratégie, mais un résultat qu'atteignent les organisations seulement par le biais de l'intégration réfléchie et continue d'une intention stratégique et d'un modèle d'affaire, modelés par quatre mentalités de croissance spécifiques. Prises individuellement, ces mentalités de croissance peuvent aider les décideurs à remettre en question les hypothèses internes existantes à savoir comment et pourquoi une valeur est créée, et avec qui et pour qui. Ensemble, ces mentalités forment le cœur d'une tendance de croissance partagée.

Prospérité, et non pertinence — Il est remarquable de voir comment la poursuite de la pertinence comme but stratégique est devenu la conversation universelle parmi le secteur associatif aujourd'hui. Les associations de formes et de tailles différentes, servant des industries, professions et domaines très différents, sont liées par une cible commune de réaffirmer leur pertinence, et pour bon nombre de décideurs hauts placés d'association, déterminer ce qui rendra l'organisation pertinente dans les années à venir constitue la grande priorité.

Malgré son omniprésence, la conversation sur la pertinence demeure un argument perdant pour les associations, notamment en matière du défi à long terme de la croissance. Dans un monde où les associations et leurs parties prenantes seront ballottées par les forces impardonnables de la transformation dans un proche avenir, la tendance actuelle sur la pertinence ne tient pas la route en tant que réponse sérieuse. La réflexion sur la pertinence ne fait rien pour inciter les décideurs d'association à étudier la création de valeur de façon à pouvoir accueillir pleinement les possibilités créées par la transformation et entreprendre véritablement le processus pour bâtir des organisations du 21e siècle qui puissent prospérer.

Au contraire, adopter une orientation holistique pour amener leurs organisations à prospérer, c.-à-d. à fleurir en capitalisant sur l'effet perturbateur de la transformation sociétale pour atteindre le niveau suivant de performance et de croissance, servira bien les décideurs associatifs aujourd'hui et par la suite. À titre de système de croyance, l'approche axée sur la prospérité

into the creation of distinctive value for stakeholders will make achieving meaningful and sustained growth far more likely.

Generative, not orthodox—Just as widespread as its focus on relevance is the association sector's unshakeable commitment to its most orthodox beliefs. Cherished convictions around the absolute necessity of membership, the unassailable wisdom of strategic planning and the highly structured allocation of financial resources (just to name a few) remain sacrosanct, untested and in full effect in associations everywhere. Indeed, the insidious influence of orthodoxy is present in every phase of association work, and it is a significant constraint on the pursuit of growth.

Far too many senior staff and voluntary decision-makers are held captive to deep-seated assumptions about what associations are supposed to be and what they are supposed to do. Holding a tight grip on these assumptions without any effort to closely question them limits both the ability to identify growth opportunities as they emerge, as well as the willingness to further explore them. By definition, orthodoxy is not a wellspring of generative thinking for associations (especially on the topic of achieving growth in a world experiencing transformation), which is precisely what these legacy organizations require at this point in their existence.

Associations can become generative by unleashing the creativity of all stakeholders to imagine new possibilities for value creation. Developing a reliable capability for surfacing fresh and compelling ideas and insights, and turning them into focused value creation experiments, will enable associations to build a richer understanding of how to help current and future stakeholders with their problems, needs and outcomes. This kind of continuous innovation and learning is a prerequisite for growth in the years ahead.

Collaborative, not insular—Consistent with their strong preferences for the shared comfort of relevance thinking and the familiar ring of orthodoxy, associations can be quite insular when it comes to their interactions with the larger world. Associations continue to erect barriers, including membership, that make it more difficult for broader stakeholder networks to access value or contribute to creating it. When associations do venture even slightly beyond their comparatively narrow boundaries, it is almost always to work only with the “usual suspects,” i.e., organizations that are already well known to them.

Just like relevance and orthodoxy, insularity is a natural enemy of meaningful and sustained growth for associations. As societal transformation continues to shift influence away from traditional institutions and toward informal networks, associations must lower barriers, organize for greater openness and reach out to develop relationships with a full range of potential stakeholders, especially the “unusual suspects” who are shaping the future and can help guide their organizations

exige des associations qu'elles 1) minimisent l'influence de la résistance interne à la transformation et 2) minimisent l'effet du risque externe sur l'innovation. La lutte constante contre la résistance et la crainte du risque surchargent l'attention organisationnelle et minent l'énergie de toutes les parties prenantes. Rediriger ces ressources limitées et précieuses vers la création d'une valeur distinctive pour les parties prenantes rendra plus probable l'atteinte d'une croissance significative et soutenue.

Génératif, et non orthodoxe — L'engagement imperceptible du secteur associatif envers ses croyances les plus orthodoxes est aussi répandu que sa quête de pertinence. Les convictions sacro-saintes quant à la nécessité absolue de l'adhésion, la sagesse incontestable de la planification stratégique et l'affectation très structurée des ressources financières (pour ne nommer que ceux-là) demeurent sacrées, non testées et conservent tous leurs effets dans toutes les associations. En effet, l'influence insidieuse de l'orthodoxie est présente dans chaque phase du travail de l'association, et constitue une contrainte importante à la poursuite de la croissance.

De trop nombreux hauts dirigeants et décideurs bénévoles sont captifs des hypothèses enracinées à savoir comment les associations sont censées être et ce qu'elles sont censées faire. Tenir fermement à ces hypothèses sans s'efforcer de les questionner étroitement limite tant la capacité à identifier les occasions de croissance lorsqu'elles se présentent, que la volonté de les examiner. Par définition, l'orthodoxie n'est pas une source de réflexion générative pour les associations (en particulier en ce qui concerne l'atteinte de croissance dans un monde en pleine transformation), ce qui est précisément ce dont ces organisations traditionnelles ont besoin à ce moment de leur existence.

Les associations peuvent devenir génératives en laissant libre cours à la créativité de toutes leurs parties prenantes afin d'imaginer de nouvelles possibilités de création de valeur. Développer une capacité fiable de susciter des idées et suggestions fraîches et fascinantes, et en faire des expériences de création de valeur ciblées permettra aux associations de bâtir une compréhension plus riche de la manière d'aider les parties prenantes actuelles et futures à résoudre leurs problèmes, combler leurs besoins et atteindre leurs résultats. Ce type d'innovation continue et d'apprentissage se veut un prérequis à la croissance pour les années à venir.

Collaboratif, et non insulaire — Conformément à leurs fortes préférences à l'égard du confort partagé de la réflexion sur la pertinence et du cercle familial de l'orthodoxie, les associations peuvent se montrer plutôt insulaires en ce qui concerne leurs interactions avec le monde plus vaste. Les associations continuent d'ériger des barrières, y compris les adhésions, qui rendent plus difficile pour les réseaux plus vastes de parties prenantes d'accéder à la valeur ou de contribuer à en créer. Lorsque les associations s'aventurent, ne serait-ce qu'un peu, hors de leurs frontières comparativement étroites, c'est presque toujours pour travailler uniquement avec

toward unexpected growth opportunities requiring on-going collaboration.

The capacity to collaborate effectively is crucial to realizing growth outcomes. Collaboration is an irresistible force that pushes back against the frequently immovable object of internal resistance to transformation. Collaboration also helps to mitigate external risk, drives innovation and fosters learning. At the same time, making collaboration happen over time requires a sustained organizational commitment, careful coordination of the actual collaborative work and a sense of shared confidence that collaboration will produce more beneficial results than could be achieved through independent action.

Digital, not analog—Most associations were founded and came of age in an analog world, and as is the case with other legacy organizations, they continue to operate with largely analog habits of mind. Technology is creating more connected and immersive experiences of associating, and yet the vast majority of senior association decision-makers still prefers to interact face-to-face and has been slow to fully embrace new communications and computing platforms as integral contributors to growth through their future business models.

les « suspects habituels », c.-à-d. des organisations qu'elles connaissent déjà très bien.

Tout comme la pertinence et l'orthodoxie, l'insularité est un ennemi naturel à une croissance significative et soutenue pour les associations. Tandis que la transformation sociétale continue d'éloigner l'influence des institutions traditionnelles pour la rapprocher des réseaux informels, les associations doivent abaisser leurs barrières, viser une plus grande ouverture et chercher à développer des relations avec un plus vaste éventail de parties prenantes, en particulier les « suspects habituels » qui modèlent l'avenir et peuvent aider à guider leurs organisations vers des possibilités de croissance inattendues et une collaboration continue.

La capacité de collaborer efficacement est essentielle pour atteindre des résultats de croissance. La collaboration est une force irrésistible qui repousse l'objet fréquemment immuable qu'est la résistance interne à la transformation. La collaboration aide également à mitiger le risque externe, à susciter l'innovation et à favoriser l'apprentissage. De même, favoriser la collaboration dans le temps nécessite un engagement organisationnel soutenu, une coordination attentive du travail collaboratif en cours et un sens de confiance partagée que la collaboration produira des résultats plus bénéfiques qu'ils ne l'auraient été par une action indépendante.

REMOVED ADVERTISEMENT



To be fair, many associations are using public social media tools, creating private online community spaces and offering mobile apps for specific events. While these are generally positive signs for associations, they also can be indicators of a choice to extend the shelf life of the mostly analog (and frequently declining) value creation approaches already in use. This kind of short-term thinking can become a problem if it distracts associations from making the long-term strategic investments necessary to build truly digital enterprises that can grow in the years ahead.

Being digital is a non-negotiable requirement for meaningful and sustained growth in the 21st century. Association decision-makers need to think “mobile first,” and develop platform business models that make it simple and attractive for value creators and value seekers to interact in mutually beneficial ways. Moreover, associations must move away from outdated technologies that limit their ability to better understand and build different relationships with their stakeholders, or that fail to create compelling stakeholder experiences.

In this time of relentless societal transformation, association staff and voluntary decision-makers must thoughtfully consider all of the opportunities and challenges of generating growth for their organizations. On the one hand, there are already clear growth opportunities being created by the forces of transformation, and many more will emerge in the years ahead. On the other hand, the strategic and operational challenges that must be overcome to achieve meaningful and sustained growth will be daunting for many associations, and will require all contributors to think very differently about the future.

To guide their thinking about how to best to identify, explore and choose from among all of the possible pathways toward growth, senior decision-makers should consider adopting and practicing with the four growth mindsets outlined in this article. These mindsets will help them nurture a shared growth orientation they can use to design and develop adaptable and resilient business models, involve stakeholder networks in the value creation process and begin the work of building their organizations to thrive in the 21st century. [CSAB](#)

Numérique, et non analogique — La plupart des associations ont été fondées et ont atteint leur maturité dans un monde analogique, et comme c’est le cas d’autres organisations traditionnelles, elles continuent d’opérer avec des modes de pensée grandement analogiques. La technologie crée des expériences plus branchées et immersives d’association, mais pourtant la grande majorité des grands décideurs des associations préfèrent toujours l’interaction face à face et tardent à adopter pleinement les nouvelles plateformes de communications et d’informatique en tant que contributeurs faisant partie intégrante de la croissance dans leurs futurs modèles d’affaires.

Pour être honnête, beaucoup d’associations utilisent les outils de médias sociaux publics, et créent des espaces communautaires en ligne privés et offrent des applications mobiles pour des événements précis. Bien que ce soit des signes généralement positifs pour les associations, ils peuvent aussi indiquer un choix d’étendre la durée de vie des approches de création de valeur pour la plupart analogiques (et souvent en déclin) qu’elles utilisent déjà. Ce type de réflexion à court terme peut devenir un problème si elle distrait les associations des investissements stratégiques à long terme nécessaires pour bâtir véritablement des entreprises numériques qui seront capables de croître dans les années à venir.

Adopter le numérique est une exigence non négociable pour une croissance significative et soutenue au 21e siècle. Les décideurs d’association doivent penser « mobile d’abord », et développer des modèles d’affaires sur plateforme qui rendent l’interaction mutuelle de manières bénéfiques pour les créateurs de valeurs et les chercheurs de valeurs plus simple et attrayante. De plus, les associations doivent s’éloigner des technologies périmées qui limitent leur capacité à mieux comprendre et bâtir diverses relations avec leurs parties prenantes, ou qui sont incapables de créer des expériences fascinantes pour les parties prenantes.

En cette époque de transformation sociétale inlassable, le personnel de l’association et les décideurs bénévoles doivent envisager sérieusement toutes les occasions et les défis de création de croissance pour leurs organisations. D’une part, il existe déjà des occasions de croissance créées par les forces de transformation, et beaucoup d’autres se présenteront dans les années à venir. D’autre part, les défis stratégiques et opérationnels à relever pour atteindre une croissance significative et soutenue seront ardues pour beaucoup d’associations, et tous les contributeurs devront penser différemment en ce qui a trait au futur.

Pour guider leur réflexion à savoir comment identifier le mieux, examiner et choisir parmi toutes les voies possible de croissance, les grands décideurs devraient songer à adopter et à mettre en pratique les quatre mentalités dont il est question dans cet article. Ces mentalités les aideront à nourrir une tendance de croissance partagée qu’ils pourront utiliser pour concevoir et développer des modèles d’affaires adaptables et résilients, faire intervenir les réseaux de parties prenantes dans le processus de création de valeur, et commencer à travailler à bâtir leur organisation pour qu’elle prospère dans le 21e siècle. [SoCie](#)