

**100% DES GENS
D'AFFAIRES**

QUI VOYAGENT DEVRAIENT NOUS APPELER

AVANT DE PARTIR.



**MEILLEURS TARIFS À L'UTILISATION
SUR LE MARCHÉ***

VOYAGEZ AU CANADA OU À L'ÉTRANGER, ET CONTINUEZ
DE FAIRE DES AFFAIRES EN TOUTE TRANQUILLITÉ.

1 855 894-7516

videotron.com/affaires/itinerance



**SERVICE
AFFAIRES**

* Meilleur taux sur le marché, basé sur les tarifs des concurrents en date du 26 juillet 2013, dans le territoire desservi par Vidéotron. Basé sur le tarif à l'utilisation (sans forfait d'appel et/ou de données en itinérance). Évaluation faite dans les sept pays suivants : États-Unis, France, Royaume-Uni, Italie, Mexique, Allemagne et Chine. Meilleurs tarifs voix, données et SMS.

Creative Force

Rana Florida, CEO of the Creative Class Group and author of *Upgrade*, on the innovations and strategies that make her company top of its class. **Rana Florida, PDG de Creative Class Group et auteure de *Upgrade*, évoque les innovations et stratégies qui font de son entreprise un leader de son secteur.**



The Creative Class Group (CCG) might take its name from the game-changing theories of urbanism guru Richard Florida, but it takes its nimble, innovative – and immensely successful – direction from Florida's wife, Rana. CEO since 2007, Rana Florida has turned the consulting firm and speakers bureau from a boutique, Washington DC-based shop into a global powerhouse whose diverse, international clients include Microsoft, *The Atlantic* magazine and the CEO of Zappos, Tony Hsieh. And she's done so, both by design and necessity, through an emphasis on exactly the workplace attributes the creative class seeks and celebrates: flexibility, independence and playfulness.

La société Creative Class Group (CCG) doit peut-être son nom aux théories novatrices de Richard Florida, le gourou de l'urbanisme, mais il doit son approche souple et nouvelle et sa réussite éclatante à l'épouse de Florida, Rana. PDG depuis 2007, Rana Florida a transformé cette société de conseil et agence de conférenciers : d'une petite société de Washington DC elle a fait un poids lourd international qui compte parmi ses clients de tous horizons des noms tels que Microsoft, le magazine *The Atlantic* et Tony Hsieh, le PDG de Zappos. Et ceci, à la fois délibérément et par nécessité, en mettant l'accent sur les qualités de l'environnement de travail recherchées par la classe créative : souplesse, indépendance et enjouement.

Opening page:

CEO Rana Florida.

La PDG Rana Florida.

Opposite:

Steven Pedigo, director of research and communications.

Steven Pedigo, directeur de la recherche et des communications.

In 2002, while a professor at Carnegie Mellon University, Richard Florida published *The Rise of the Creative Class*. The book, in which he argues that creative professionals (everyone from engineers to playwrights to entrepreneurs) have revolutionized every aspect of work and life, transformed the way academics and city leaders viewed economic development. Suddenly Richard was everywhere: in *Time* magazine, on *The Colbert Report*, invited to 10 Downing Street. Apple branded the Power Mac G5 as the “power tool for the creative class.” Banana Republic’s ads promoted its clothing to the same new demographic. Florida took a job at George Mason University, just outside DC, where he met Rana, then director of global strategic communications at HMSHost, one of the world’s largest airport developers.

BMW soon came calling, asking Florida to consult on a print and television ad campaign that would reposition the brand as the car of choice for the creative class. Around the same time, Richard and Rana got engaged, and, foreseeing immense opportunity, Richard suggested that Rana head up his nascent consulting firm, Creative Class Group. Rana was hesitant. At HMSHost, she enjoyed a six-figure salary and oversaw a \$2 million budget. As she writes in her recent book, *Upgrade*, “I couldn’t fathom giving up my nice office and big paycheck and bonuses, my full staff, and my much-coveted board position to work from home on a shoestring. The whole proposition seemed like a huge gamble.” But it put their money where their mouths were. Running a scrappy start-up epitomized the creative class struggle – there may have been no human resources or IT department to lean on, no personal assistants or real job security, but Rana had complete control of her time and schedule.

CCG grew quickly, and when the Floridas moved in 2007 to Toronto – where Richard is director of the Martin Prosperity Institute at the University of Toronto’s Rotman School of Management – it went with them. Leveraging Florida’s research and data, it has advised cities on strategies to attract the creative class, instructed corporations on the purchasing habits of the demographic and guided media companies in targeting the same. Some of its most exciting work has included advising Zappos’ Hsieh on how to revitalize the moribund downtown core of Las Vegas and, with Phillips, creating the Livable Cities Award to foster greater urban health and well-being.

While CCG was formerly based in DC, and is now nominally based in Toronto, it has always been a kind of virtual workplace, with team members constantly roving across the globe. Currently, Steven Pedigo, a former student of Richard’s at Carnegie Mellon,

En 2002, alors qu’il enseignait à l’Université de Carnegie Mellon, Richard Florida publia *The Rise of the Creative Class*. Cet ouvrage, dans lequel il soutient que les professionnels créatifs (des ingénieurs aux dramaturges en passant par les entrepreneurs) ont révolutionné le moindre aspect du travail et de la vie, et bouleversé la manière dont les universitaires et les leaders envisageaient le développement économique. Soudain, Richard était partout : dans le magazine *Time*, à l’émission *The Colbert Report*, invité au 10 Downing Street. Apple baptisait son Power Mac G5 « l’outil de la classe créative ». Les publicités de Banana Republic vantaient ses vêtements en visant cette même catégorie. Florida accepta un poste à l’Université George Mason, aux alentours de DC où il rencontra Rana, alors directrice de la communication stratégique globale chez HMSHost, l’une des plus grandes sociétés de développement d’aéroports.

Un jour, BMW a consulté Florida au sujet d’une campagne publicitaire dans la presse et à la télé. Elle voulait repositionner ses véhicules comme étant la marque de choix pour la classe créative. À la même époque, Rana et Richard se fiancèrent et, devinant une immense opportunité, Richard suggéra que Rana prenne la tête de sa jeune société, Creative Class Group. Rana hésitait. Chez HMSHost, elle avait un salaire à six chiffres et disposait d’un budget de 2 millions de dollars. Dans *Upgrade*, son récent ouvrage, elle écrit : « J’avais du mal à me faire à l’idée de laisser derrière moi mon beau bureau et mon gros salaire, toute mon équipe et ma place au CA pour travailler à la maison sans aucun budget. C’était comme un pari très risqué. » Mais ils ont ainsi pu appliquer leur recette. Gérer une nouvelle société était un symbole de la classe créative – pas de ressources humaines ni de service informatique, ni assistants personnels ni sécurité de l’emploi, mais Rana était libre de décider son emploi du temps.

CCG a vite grandi et, lorsque les Florida se sont installés à Toronto en 2007 – où Richard est directeur de l’Institut Martin Prosperity à la Rotman School of Management de l’Université de Toronto – elle les a suivis. En s’appuyant sur les recherches et les données de Florida, elle a conseillé des villes sur la stratégie à suivre pour séduire les classes créatives, a informé les entreprises sur les achats que faisait cette catégorie et aidé des sociétés de médias à viser la même cible. Parmi ses projets les plus intéressants on note les conseils donnés à Tony Hsieh pour redonner vie au centre moribond de Las Vegas et la création, avec Phillips, des Livable Cities Awards qui encouragent meilleure santé et bien-être urbains.

“ ...it has advised cities on strategies to attract the creative class, instructed corporations on the purchasing habits of the demographic. ...elle a conseillé des villes sur la stratégie à suivre pour séduire les classes créatives, a informé les entreprises sur les achats que faisait cette catégorie. »



now works in Boston as director of research and communications, and Reham Alexander, the firm’s director of global operations and events, is based in Detroit. Additional international collaborators – anywhere from three to 20 – join the team depending on the needs of various projects.

The absence of a central office has been far more of a boon than a challenge. “It’s not about being in the office together,” Rana says, “but about being on the ground with our clients. Whether we’re in Siberia, Australia or Ohio, what’s important is making sure that our team members have face time with clients, not so much with each other.” While technology has obviously made long-distance communication easier – the team works together constantly through email and video conferencing – when members meet in real physical space, those brief moments are precious. “If Richard or Rana and I are travelling to an event together,” Pedigo says, “we’re much more likely to use that time in an efficient, productive way, working on that project or another.” A virtual

Si CCG a fait la transition de DC à Toronto, elle a toujours été un lieu de travail plutôt virtuel, car ses membres parcourent la Terre. Ainsi, Steven Pedigo, un ancien étudiant de Richard à Carnegie Mellon, est directeur de la recherche et de la communication à Boston, et Reham Alexander, la directrice des opérations et événements internationaux est installée à Detroit. D’autres collaborateurs internationaux – de trois à vingt – prêtent main forte selon les besoins.

L’absence de bureau central est plus une bénédiction qu’un problème. « Ce qui importe, dit Rana, c’est d’être sur le terrain avec nos clients. Que ce soit en Sibérie, en Australie ou en Ohio, il faut faire en sorte que nos équipes rencontrent les clients. » Si la technologie facilite les communications à distance – via courriel et vidéo-conférence – les brefs instants de rencontre réelle sont précieux. « Si Richard ou Rana et moi nous rendons ensemble à un événement, dit Pedigo, il est plus que probable que nous utiliserons ces instants de manière efficace et productive en travaillant sur tel ou tel projet. » Un

FIRST CREATED IN 1953



TISSOT
SWISS WATCHES SINCE 1853
INNOVATORS BY TRADITION

160th
ANNIVERSARY
1853 - 2013

TISSOT HERITAGE NAVIGATOR AUTOMATIC

160th ANNIVERSARY – NUMBERED EDITION
Classic Heritage timepiece providing 24 time zones,
set in a 316L stainless steel case with a certified
automatic chronometer movement and water resistance
up to 3 bar (30m/ 100ft).

For a list of authorized retailers visit
www.tissot.ch

IN TOUCH WITH YOUR TIME

office, with “branches” in different locations and time zones, also permits greater flexibility when juggling international projects. “That flexibility is just imperative,” Alexander says, “given the nature of our clients and events. We might have a live video conference from the Congolese jungle or from Pakistan. And with the time difference, I have to be available at 10 p.m.”

In the corporate world in which she got her start, Rana saw too many bosses acting like clock-watching prison wardens, and vowed that she would never be that type of leader. “We’re not chaining people to their desks and asking them to work harder or work certain times,” Rana says. “Everyone on the team is hired for his or her expertise and skills. We don’t say you’re staff or employee. We don’t use those kinds of words. Everyone’s a member of a team, working together.” It’s an approach, she argues, that fosters greater creativity and self-motivation. Pedigo and Alexander, not surprisingly, concur. “It works out wonderfully,” Alexander says. “It empowers us. We know what the end product needs to be and how it gets delivered is up to us. That’s what I love about my job.” ■

bureau virtuel, avec des « succursales » en divers lieux et fuseaux horaires, donne aussi plus de souplesse pour traiter les projets internationaux. « Étant donné la nature de nos clients et des événements, cette flexibilité est une nécessité, dit Alexander. Nous avons parfois une vidéo-conférence en direct de la jungle congolaise ou du Pakistan. Et vu le décalage horaire, je dois être disponible à 22 heures. »

Dans le monde des entreprises où elle a fait ses débuts, Rana a vu trop de patrons se comporter en gardiens de prison rivés à la pendule. Elle s’est juré de ne jamais faire de même. « Nous n’enchaînons personne à un bureau et nous ne demandons à personne de travailler plus dur ou de respecter des horaires, dit-elle. Dans l’équipe, chacun a été engagé pour ses compétences. Ce n’est pas du personnel ou des employés. Nous bannissons ces mots. Nous faisons partie d’une équipe et nous travaillons ensemble. » Selon elle, cette approche encourage la créativité et la motivation. Sans surprise, Pedigo et Alexander confirment. « Cela marche très bien, dit Alexander. Cela nous responsabilise. Nous savons ce que doit être le produit fini et nous décidons de quelle manière le produire. C’est cela que j’apprécie dans mon travail. » ■

Reham Alexander,
director of global
operations
and events.
Reham Alexander,
directrice des
opérations et
événements
internationaux.

