

*Jane Hope et Paul Lavoie,
cofondateurs de l'agence Taxi
et également conjoints.*



Entrevue

Entretien avec Paul Lavoie et Jane Hope,
cofondateurs de l'agence Taxi

DOUTER POUR AVANCER

Taxi a vu le jour il y a 20 ans. Paul Lavoie, en compagnie de Jane Hope, revient sur le chemin parcouru par l'agence et évoque celui à venir.

— Propos recueillis par **BÉNÉDICTE PROUVOST**, photos par **JOCELYN MICHEL (ZETÄ PRODUCTION)**

Taxi est officiellement née à Montréal le 15 juin 1992. Quels sont vos souvenirs de ce jour ?

Paul Lavoie: Je n'avais rien à faire puisque nous n'avions ni clients ni employés. En revenant après le dîner à mon bureau, loué chez un ami photographe qui possédait son studio dans le Vieux-Montréal, j'ai trouvé deux messages griffonnés sur des morceaux de papier. La secrétaire avait noté le nom et les numéros de téléphone de deux personnes qui avaient cherché à me joindre. Je me suis dit : « Ça y est ! C'est parti ! » J'étais persuadé qu'il s'agissait de clients potentiels ou de journalistes. La chute a été rude, la première voulait me vendre un abonnement à un journal, et l'autre une photocopieuse Canon.

Passée cette première déception, à quoi ont ressemblé les débuts de l'agence ?

PL: Le plus grand choc, et ce à quoi il a été le plus difficile de s'habituer au départ, c'est la solitude. Ou plutôt le manque de ressources. Lorsque j'étais directeur de création au sein d'une des plus grosses agences du pays, j'étais entouré d'une multitude de gens qui prenaient beaucoup de choses en main. Là, j'avais l'impression de me retrouver tout nu. Tout nu, mais passionné et sans peur, car je n'avais rien à perdre. Cette attitude m'a rapporté puisqu'un an après la fondation de Taxi, nous avons soumis les cinq seules campagnes créées durant l'année au concours *Strategy* des meilleures agen-

ces de l'année. Nous sommes arrivés au deuxième rang ! Cependant, avec le recul, je me rends compte qu'un des gros problèmes a été l'absence d'un gestionnaire au sein de la direction. Nous étions trois créatifs et n'avions pas l'expertise dans ce domaine.

Jane Hope: C'est vrai que ça a été un enjeu, mais en même temps, c'est ce qui a fait que nous avons réellement gardé un doigt sur le pouls de notre entreprise. Et ça, selon moi, c'est une très bonne chose.

nous sommes. « Douter du conventionnel, créer l'exceptionnel. » C'est ce qui nous a fait mettre en place dès le départ des règles strictes concernant la croissance de l'agence. Concrètement, je voulais m'assurer que si nous grandissions, nous allions le faire intelligemment. Je savais d'expérience que le problème des grosses agences est qu'elles empêchent les idées de circuler librement. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles la nôtre s'appelle Taxi : il ne peut y avoir que quatre personnes dans un taxi.

« J'avais l'impression de me retrouver tout nu, mais passionné et sans peur, car je n'avais rien à perdre. »

Il y a deux ans, vous avez publié un livre intitulé *Doubt*. Peu de temps après, vous disiez en conférence que « Le doute ouvre l'esprit, c'est un catalyseur qui nourrit le changement positif ». Est-ce sur ce principe que Taxi a été fondée ?

PL: Tout à fait ! Le doute n'est pas quelque chose que nous vendons à nos clients ou l'une des compétences que nous mettons de l'avant. C'est une philosophie d'organisation. Ce mantra nous suit depuis les débuts et il continue de représenter qui

Mon idée était de construire des groupes restreints d'employés pouvant communiquer, échanger et travailler ensemble. Si l'on donne aux gens la permission de penser autrement, ils peuvent résoudre les problèmes qui se présentent à eux de manière bien plus créative. Et c'est valable dans tous les services d'une agence, de la création à la comptabilité.

JH: En concevant ces petits taxis, nous voulions effacer les barrières entre les disciplines parce que nous désirions >



contrôler tous les aspects d'une marque dans toutes ses applications. Ce modèle a réellement fait ressortir l'importance de la planification stratégique, en cherchant à savoir dès le début quels profils travailleraient conjointement pour une campagne. Cette formule a l'avantage d'être très flexible.

L'agence a aujourd'hui pris de l'expansion et possède des bureaux au Canada, aux États-Unis et à Amsterdam. L'esprit est-il toujours là ?

PL: Il est facile de produire une bonne campagne. Toutes les agences en sont capables. Le défi, c'est la constance. Selon moi, nous y sommes parvenus, et c'est bien parce que l'esprit des débuts est toujours là. Ça a certes changé en nombre d'employés, mais pas en philosophie ni en résultats. Concrètement, ce que nos équipes font, c'est trouver des solutions à des problèmes avec une créativité et une ouverture d'esprit singulière. Cela est possible uniquement si les employés sentent qu'ils ont la latitude de penser et de mettre en doute, qu'ils se sentent responsables de ce qu'ils font et, surtout, qu'ils le font avec un esprit collaboratif.

Comment se traduit cet esprit collaboratif au quotidien ?

PL: Christian Quenneville, directeur général de Taxi Montréal, discute au téléphone avec les dirigeants de nos autres bureaux toutes les semaines. Les directeurs de création et les planificateurs se parlent également beaucoup. Il est capital qu'ils échangent leurs points de vue, leurs idées et leurs doutes! On essaie aussi d'organiser autant de rencontres

physiques que possible durant l'année. En revanche, il faut que chacun conserve sa propre culture. Prenons l'exemple du lunch. À Montréal, c'est correct de prendre un peu de temps et, pourquoi pas, un verre de vin. À Toronto et à New York, le lunch doit être efficace. Soit on sort avec un client, soit on reste manger à son bureau. À Amsterdam, tout le monde boit un verre de lait et mange un petit sandwich avant de se remettre rapidement au travail. À Vancouver, si c'est vendredi, personne ne revient après le lunch! Ils partent tous skier, faire de la randonnée ou du bateau. Il faut laisser les gens être eux-mêmes, c'est très important.

JH: Ces échanges sont très productifs. Par exemple, on se rend compte qu'en publicité, la tendance anglo-saxonne est de convaincre avec un argument raisonné. La tendance latine est de créer une connexion émotive. En discutant entre eux, les créatifs des différents bureaux sont capables de voir l'avantage des deux approches et de se les approprier. C'est comme ça qu'on bénéficie du meilleur des deux mondes.

Douter. Ce n'est pas un mot que les annonceurs doivent aimer entendre trop souvent, non ?

PL: On a remporté le compte de Clearnet, par la suite devenu Telus, après avoir mis en application notre philosophie du doute durant le *pitch*. Je suis arrivé avec 10 feuilles de papier blanches et des crayons, puis j'ai dit à l'annonceur « Je n'ai pas de réponse à vous donner, mais j'ai 10 questions à vous poser qui vont m'aider à comprendre votre marque et à bâtir quelque chose de vraiment per-

tinent. » Ce n'est pas une méthode qui marche à chaque coup, mais, selon moi, il n'est pas nécessaire de faire de la création avant d'avoir remporté le compte. Pour Mini, l'annonceur a, au départ, c'est vrai, été vexé que nous n'arrivions pas, contrairement aux autres agences, avec une campagne toute prête. Je lui ai répondu qu'il n'avait pas besoin d'une campagne, qu'il n'avait même pas besoin de faire de la publicité. Sa voiture avait été nommée véhicule du millénaire! Combien d'autres constructeurs pouvaient en dire autant. Notre vision lui a plu, et il nous a octroyé le compte. Il nous a fait confiance sur la base de nos convictions, c'est-à-dire sur ce qui fait de nous une agence. Et ça, ça fait plaisir!

Vous semblez ne pas trop aimer vous prêter au jeu du *pitch* ?

PL: *Pitcher* est la pire chose à laquelle ait jamais donné naissance notre industrie. C'est une perte de temps et de ressources, et cela compromet le focus des équipes. On n'a jamais vu une grosse entreprise faire *pitcher* une équipe juridique ou financière. Elles sont engagées selon leur sérieux, leur expérience et la stratégie qu'elles préconisent pour leur client. Et lorsqu'elles présentent une stratégie, elles ne le font sans doute pas gratuitement! Il y a beaucoup de gens intelligents en publicité. Imaginez le gâchis engendré par les *pitchs*. Cette énergie pourrait être mise à profit pour autre chose.

JH: C'est une technique abusive des agences, mais aussi des annonceurs. Car *pitcher* de façon non rémunérée revient à voler du temps, donc de l'argent, aux clients existants de l'agence. Ceux qui

font *pitcher* doivent donc implicitement accepter qu'une fois le compte acquis, l'agence travaillera au *pitch* d'un autre annonceur avec leurs sous. C'est un cercle vicieux de sabotage.

Vous évoquiez précédemment Telus, qu'on peut qualifier de client majeur pour l'agence. Comment a évolué votre relation avec les années ?

JH: Nous avons gagné le compte de Clearnet en 1995. Depuis, nous avons eu à accompagner la marque lors des différentes transitions qu'elle a subies, notamment lorsqu'elle est devenue Telus. C'est une longue histoire caractérisée par le respect de nos deux entreprises l'une pour l'autre.

PL: Tous les annonceurs ne sont pas des Steve Jobs. Mais Telus, et Clearnet avant cela, a été le premier pour lequel nous avons pu mettre en œuvre notre vision cohésive d'une marque. Qui nous a fait confiance et avec qui l'on a construit une relation qui va au-delà de la simple relation agence-annonceur.

Vous avez tous les deux commencé dans le métier en tant que graphistes. Est-ce ce qui vous pousse à adopter cette approche globale dans votre travail avec une marque ?

JH: L'objet imprimé n'a certes plus la même importance qu'avant. Mais l'importance du travail bien accompli et bien exécuté ne nous a pas quittés. Nous avons une véritable sensibilité design qui se traduit, bien sûr, dans une attention

Justement, comment Taxi a-t-elle abordé les changements majeurs que vit l'industrie ?

PL: Il a fallu, plus que jamais, nous questionner. Nous avons choisi, au début, de ne pas sauter tout de suite dans la danse et de prendre le temps d'observer. Nous avons remarqué que plusieurs agences s'empressaient d'acheter des boîtes numériques, ce qui ne faisait que créer des ghettos numériques au sein des

« Pitcher est une perte de temps et de ressources. »

portée à tous les détails, depuis l'emballage du produit jusqu'à la présentation en magasin, en passant, évidemment, par la publicité. Mais le design, ce n'est pas qu'esthétique, c'est aussi une façon de gérer et d'organiser l'information, puis d'améliorer l'utilisabilité. C'est plus pertinent que jamais à l'ère du numérique.

équipes. On trouvait cela anticollaboratif, et Jane a eu l'idée brillante « d'éduquer » tous les employés à la nouvelle réalité numérique. Comme ça, tout le monde a compris de quoi il s'agissait, et l'intégration du service numérique s'est déroulée en douceur, dans les esprits comme sur le terrain. >

