

STRAT 44-01  
Stratégie d'innovation 2023-27  
Vice-présidence finances et administration

En vigueur : 1 <sup>er</sup> avril 2023	Approbation : Président-directeur-général
Révisé le :	

## Table des matières

<b>1.</b>	<b>Contexte</b> .....	3
<b>2.</b>	<b>Interprétation et définitions</b> .....	3
<b>3.</b>	<b>Objectifs de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie d'innovation</b> ...	5
<b>4.</b>	<b>Portée et limites de la stratégie d'innovation</b> .....	5
<b>5.</b>	<b>Orientations et moyens</b> .....	6
5.1	Vision et orientations .....	6
5.2	Moyens et mobilisation des ressources.....	8
5.3	Changement culturel – vers une culture de l'innovation .....	12
5.4	Les facteurs de succès et indicateurs de performance .....	15
<b>6.</b>	<b>Gouvernance</b> .....	16
<b>7.</b>	<b>Entrée en vigueur</b> .....	16



## 1. Contexte


Au cours des dernières années, la Société du Palais des congrès de Montréal (la Société) a élaboré et développé plusieurs initiatives cherchant à favoriser et valoriser l'innovation, tant celles qui transforment les lignes d'affaires que celles incrémentales qui améliorent les processus et les façons de faire du Palais. Concrètement ces catégories d'innovation se sont traduites notamment par la création du *Lab événementiel*, le rôle de partenaire auprès du *MT Lab* et de la participation à l'écosystème d'innovation montréalais et québécois s'inscrivent dans la première approche et la formation de plusieurs spécialistes de la méthodologie *Lean Six Sigma*, ainsi que l'amélioration de nos pratiques de gestion de projets reflètent nos efforts vis-à-vis la seconde.

Jusqu'à maintenant, la Société a poursuivi ses efforts sur le plan de l'innovation de manière assez organique, en saisissant les occasions au passage et en se guidant sur la base de l'expérience collective du personnel Palais associé à l'innovation. Nous nous sommes également appuyés sur notre plan stratégique 2019-2023, en particulier pour nos objectifs de différenciation, d'expérience client, de développement durable et de citoyenneté corporative. Nous avons aussi utilisé les grandes tendances de notre industrie afin d'alimenter la stratégie. La Société a également créé un poste entièrement dédié à l'innovation événementielle et elle s'est introduite dans l'écosystème des start-ups montréalaises.

À ce stade-ci de son parcours vers des opérations et des produits plus innovants, la Société désire se doter d'une stratégie d'innovation. Celle-ci doit non seulement offrir un cadre et une direction aux différentes initiatives du Palais, mais aussi fournir un plan pour sa mise en œuvre, qui visera à établir des principes et processus pour aider la Société à faire des arbitrages et des choix en fonction des ressources disponibles, ainsi qu'à prioriser et planifier adéquatement les avenues d'innovations qui seront choisies. Elle doit aussi mettre la table pour un changement de culture organisationnelle qui intégrera l'innovation de manière formelle, palpable et mesurable dans ses activités et opérations quotidiennes d'une part, mais également dans les futurs plans stratégiques et tactiques qui seront déployés dans un horizon de quatre ans.

## 2. Interprétation et définitions

**Innovation** : elle consiste à créer une nouvelle valeur pour des clients internes ou externes qui sont prêts à l'utiliser ou l'acheter. Elle répond à un besoin (une problématique) par la mise en œuvre de nouvelles idées (produits ou façons de faire) permettant à l'organisation de progresser sur le plan de sa performance opérationnelle ou commerciale.



**Innovation transformationnelle** : L'innovation transformationnelle est un concept fondamental dans la création de modèles commerciaux rentables, compétitifs et durables. En effet, l'innovation transformationnelle est un changement qui déplace l'ensemble du système dans un nouveau cadre, créé pour être viable pour l'avenir.<sup>1</sup>

**Innovation incrémentale** : L'innovation incrémentale est une série de petites améliorations ou mises à niveau apportées aux produits, services, processus ou méthodes existants d'une entreprise. Les changements mis en œuvre par l'innovation incrémentale sont généralement axés sur l'amélioration de l'efficacité de développement, de la productivité et de la différenciation concurrentielle d'un produit existant.<sup>2</sup>

**Amélioration continue** : L'amélioration continue est un mode de gestion favorisant l'adoption d'améliorations graduelles (incrémentales) qui s'inscrivent dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de l'organisation.<sup>3</sup>

**Stratégie d'innovation** : Une démarche créative et collaborative qui vise à soutenir, à travers l'innovation, les efforts de l'ensemble de l'organisation dans l'atteinte de nos objectifs organisationnels de façon à progresser (ou de se transformer) en créant de la nouvelle valeur ajoutée pour ses clients internes et externes et ainsi assurer les bases d'un succès durable, orienté vers les besoins actuels et d'avenir.

**La création de valeur** : elle est définie comme l'augmentation de la valeur réelle ou perçue d'une expérience, d'un service ou d'un produit aux yeux du client interne ou externe. Sur le plan commercial, c'est la possibilité de vendre plus cher ou de vendre plus et sur le plan processus ou opérations, ça prend la forme d'actions ou de gestes qui améliorent la manière dont est rendue le dit processus ou opération.


**Culture organisationnelle** : La culture organisationnelle se décrit généralement comme l'ensemble des croyances, des valeurs et des attitudes d'une entreprise, et comment celles-ci influencent le comportement des employés. La culture

---

<sup>1</sup> <https://www.highalphainno.com/resources/transformational-innovation#:~:text=Transformative%20innovation%20is%20a%20core,be%20viable%20for%20the%20future.>

<sup>2</sup> <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/incremental-innovation#:~:text=Incremental%20innovation%20is%20a%20series,efficiency%2C%20productivity%20and%20competitive%20differentiation.>

<sup>3</sup> <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/production/amelioration-continue-et-resolution-de-problemes/#:~:text=L'am%C3%A9lioration%20continue%20est%20un,les%20acteurs%20de%20l'organisation.>



organisationnelle affecte l'expérience de ceux qui interagissent avec l'organisation.<sup>4</sup>

### **3. Objectifs de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie d'innovation**

- 1) Créer de la valeur pour ces clients externes et améliorer le positionnement du Palais dans ses marchés actuels, afin de se différencier davantage et de maintenir ou générer des revenus autonomes additionnels.
- 2) Organiser les efforts d'amélioration continue, d'efficience pour l'ensemble de l'organisation afin de soutenir notre rentabilité.
- 3) Développer une culture organisationnelle favorisant l'innovation en assurant les bases d'un succès à long terme pour l'organisation.
- 4) Se doter d'un cadre de gouvernance afin de faire des choix pertinents dans la réalisation des objectifs stratégiques du Palais.

### **4. Portée et limites de la stratégie d'innovation**

Le présent énoncé de la stratégie d'innovation est essentiellement destiné à la direction générale. Étant donné la nature transversale des enjeux, défis et dossiers d'innovation, la stratégie influence également l'ensemble des activités de la Société. Sur le plan stratégique, elle s'appuie sur le plan stratégique 2023-2027 et sur le plan tactique et fonctionnel, elle offre un cadre d'application dans la livraison des différents services tant internes qu'externes.

La stratégie d'innovation qui fait l'objet de ce document doit être considérée comme une première itération, basée sur une analyse interne et externe, suivie d'initiatives ayant eu divers degrés d'avancement et d'impact. Aujourd'hui, son fondement est ancré dans le positionnement actuel du Palais et ses intentions stratégiques pour la période 2023-2027. Elle s'arrime avec ce que nous sommes et ce que nous pouvons mettre en place et en œuvre, maintenant. Cependant, il est convenu que cette stratégie d'innovation pourra évoluer, puisque le but de cette stratégie est de conférer à la Société une plus grande agilité, une capacité de s'ajuster et se renforcer en continu.

---

<sup>4</sup> <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/culture-organisationnelle>



## 5. Orientations et moyens

### 5.1 Vision et orientations

Il est essentiel que la stratégie d'innovation du Palais soit étroitement alignée avec ses objectifs stratégiques et ses besoins d'affaires au quotidien. Il est également important de souligner que l'innovation pour la Société n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour réaliser nos objectifs. **Sur le plan de la vision en innovation, il apparaît nécessaire de privilégier une approche où nos efforts en innovation émanent de problématiques ou de besoins qui sont identifiés par nos différentes clientèles, qu'elles soient internes ou externes, selon le type d'innovation.** En revanche cette approche ne doit pas exclure les occasions plus spontanées. La Société est à la recherche d'idées innovantes et elle ne peut fermer la porte à des occasions imprévues. De même, elle doit être collaborative et ouverte à des innovations provenant de l'externe, par exemple de clients, fournisseurs, partenaires, ou même d'un processus de veille systématique, en continu.

Pour le Palais, nous proposons **la vision** suivante, elle a été élaborée par le groupe de cadres lors d'un atelier de formation sur l'innovation :

*Une démarche de cocréation qui répond à un besoin (une problématique) par la mise en œuvre de nouvelles idées ou améliorations permettant à l'organisation de progresser (ou de se transformer) en créant de la valeur ajoutée pour ses clients internes et externes.*

### Catégories d'innovations


L'ensemble des actions ou gestes d'innovation de produits, services ou processus du Palais se retrouveront dans trois catégories bien distinctes, incluant les changements à la culture organisationnelle :

- Les initiatives et gestes relevant de l'innovation incrémentale et d'amélioration continue

Elles représentent en proportion la forme la plus commune et la plus répandue d'innovation en entreprise. Dans un portefeuille d'initiatives en innovation elles représentent jusqu'à 70%<sup>5</sup> dans une organisation opérant

---

<sup>5</sup> Le pourcentage provient de Jean-François Lavallée de la firme Egenda lors du module 2 de la certification d'administrateur de société offerte par le collège des administrateurs de l'université Laval.



dans un contexte relativement stable et prévisible. Elles sont souvent plus simples étant donné leur nature et elles améliorent ce qui existe déjà.

- Les gestes et actions permettant de concrétiser et rendre palpable le changement de culture organisationnelle

Dans cette catégorie, nous incluons l'ensemble des gestes et actions qui favoriseront la transformation de la culture organisationnelle du Palais. Par exemple, ceci pourrait prendre la forme d'objectifs de performance spécifiques à l'innovation pour les cadres du Palais ; ou l'admission de critères de promotion qui intègrent l'innovation, de la formation, des communications ciblées, etc.

- Les idées, projets et opportunités relevant de l'innovation transformationnelle

Ce type d'innovation peut représenter jusqu'à 30% d'un portefeuille d'initiatives ou projets dans une organisation opérant dans un contexte relativement stable, mais dans lequel les besoins du marché évoluent ou les conditions socio-économiques, politiques et écologiques changent rapidement ; ce pourcentage d'innovation majeure peut augmenter jusqu'à 50 ou 60% dans un contexte de disruption, crise, concurrence accrue, etc. Elles sont plus complexes à réaliser et à mettre en œuvre, car elles transforment davantage les opérations, parfois même l'obligeant à revoir ou repenser son modèle d'affaires.

### **Vers un portefeuille équilibré d'innovations :**

Fait intéressant, plus une organisation établit une stratégie d'innovation basée sur une veille en continu permettant de prévoir les changements et disruptions, plus cette organisation pourra effectuer des innovations **transformationnelles** en étapes, donc en les découpant en innovations **incrémentales** et en **améliorations continues cumulatives** afin d'établir la transformation finale majeure visée. De même, chaque innovation transformationnelle implantée doit être suivie d'une série d'innovations incrémentales, permettant d'intégrer harmonieusement l'innovation majeure dans les opérations courantes. Il y a donc un lien interactif intéressant entre ces deux types d'innovations, qui sont complémentaires. **Les améliorations continues, les innovations incrémentales et transformationnelles doivent être synchronisées dans une stratégie d'innovation, et intégrées harmonieusement dans une gestion équilibrée de portefeuille de projets d'innovations de divers types et degrés de nouveauté.**



## Axe stratégique et critères de priorisation des innovations

La mission et la vision du Palais des congrès de Montréal s'articulent autour de l'axe stratégique suivant : la création de richesse sociale, intellectuelle et économique et cela durablement. Le Palais concrétise cet axe par le biais d'une compétitivité évolutive basée sur les besoins de ses diverses clientèles et par le rayonnement de ses actions et de ses partenariats sur la métropole et le Québec en général.

Les actions et différents gestes d'innovation, en plus de devoir démontrer un lien clair avec l'axe stratégique évoqué plus haut, doivent favoriser la rencontre de l'un ou de plusieurs des éléments suivants :


- **Qualité des infrastructures** : Contribuer à offrir des espaces d'accueil (foyers) et de rencontres flexibles, adaptables et chaleureux ;
- **Offre distinctive à valeur ajoutée** : Proposer une offre de service aux organisateurs et aux visiteurs qui soit distinctive mais également qui réponde aux besoins de nos clientèles et qui ajoute de la valeur à leurs activités ;
- **Expérience-client** : Favoriser une expérience client exceptionnelle et unique pour les promoteurs et les visiteurs ;
- **Numérisation, flexibilité et agilité** : Participer à la mise en place d'une infrastructure et de services technologiques efficaces, flexibles et souples, durables qui soit adaptée aux tendances actuelles et aux besoins futurs dans notre industrie tel qu'il est possible de les anticiper ;
- **Durabilité** : Favoriser les efforts de développement durable du Palais dans le but d'en faire un outil de développement d'affaires, de marque employeur et un item de positionnement marqué ;
- **Productivité et efficacité** : Créer de la valeur pour le Palais en proposant des améliorations à ses façons de faire tant dans ses processus de développement des affaires, de livraison des services aux clients que dans ceux de nature administrative.

Pour chacun des éléments plus haut, la notion d'impact et son importance relative doit également être pris en compte dans le choix des innovations et améliorations à réaliser. Est-ce que ça touche une direction, plusieurs, l'organisation dans son ensemble ?

### 5.2 Moyens et mobilisation des ressources

La Société a identifié concrètement l'innovation comme un moteur de réussite dans ses activités depuis 2019. Son conseil d'administration a créé un comité dévolu aux enjeux technologiques et d'innovation. La direction générale a mandaté le poste de vice-président, finances et administration pour superviser et






coordonner les initiatives en matière d'innovation, notamment la transformation de la culture organisationnelle. De plus, le comité de direction du Palais revoit les projets, y compris ceux considérés comme innovateurs. Le groupe de cadres a reçu de la formation sur l'amélioration continue (ceinture blanche ou mieux, en LSS) et en innovation. Sur le plan de la gouvernance et de l'appropriation de l'innovation par la haute direction, la Société a mis en place une structure qui se veut un outil visant la réalisation des objectifs de la stratégie d'innovation.

Toutefois, considérant les ressources disponibles au Palais pour matérialiser ses diverses initiatives en innovation, en particulier son personnel, la Société s'appuie sur un certain nombre de mécanismes qui l'ont bien servie jusqu'à maintenant. Voici des exemples d'action mis en œuvre dans le cadre de la réalisation du PS 2019-2023.

- L'existence d'un poste dédié à l'innovation qui relève directement de la direction générale et de la direction des événements et de l'expérience client – Chargée d'innovation et de transformation événementielle.
- La formation de plusieurs employés en gestion de projets et en Lean Six Sigma. Ces groupes d'employés représentent des ressources disponibles pour aider le Palais à réaliser ses différentes initiatives d'innovation.
- À l'interne, la Société a créé certains comités qui ont permis jusqu'à maintenant l'accueil, l'évaluation, la priorisation et la réalisation de différents projets ou initiatives de nature technologique ou d'innovation.
- L'intégration du Palais à l'écosystème des startups montréalaises, en particulier le MT Lab, a permis de décupler la capacité d'innovation (particulièrement dans l'événementiel, mais pas uniquement). En effet, le partenariat avec le MT Lab donne accès à des occasions d'affaires, de la connaissance et des ressources externalisées afin de soutenir nos objectifs stratégiques. Plus récemment, le Palais est devenu partenaire industriel d'IVADO. Ce sont autant de partenariats porteurs qui haussent la capacité du Palais en impartissant du travail, en particulier dans la phase de réalisation.

## **Innovation organisationnelle et culturelle**

**La stratégie d'innovation suggère de conserver ces mécanismes de mobilisation des ressources en innovation**, en y apportant quelques ajustements pour les rendre plus efficaces pour le Palais. Il importe aussi de noter que l'enjeu de la capacité à réaliser des initiatives en innovation, qu'elles soient incrémentales ou transformationnelles, demeure important pour la Société. Cette tension est continue et ne favorise pas la mise en place d'une nouvelle culture organisationnelle innovante, si des mécanismes ne sont pas prévus pour effectuer les arbitrages nécessaires. La stratégie d'innovation doit proposer un cadre et des moyens pour ce faire, mais elle demeure tributaire des ressources humaines disponibles pour la réaliser, de leur mobilisation et motivation.



Afin de faire évoluer la disponibilité et mobilisation des ressources pour concrétiser, opérationnaliser et déployer de façon durable la stratégie d'innovation, plusieurs autres types d'innovations devront être planifiées et entreprises au fil des ans, soit des **innovations organisationnelles et culturelles**. Certaines de ces innovations sont évoquées ci-dessous.

La stratégie suggère de mettre en place un comité qui regroupera les trois précédents. Ce comité multi-directions aura pour mandat :

- Veille en technologie et en innovation (transformationnelle et incrémentale, ie amélioration continue – T&I)
  - Organiser selon un calendrier régulier des rencontres afin de faire connaître, discuter des nouvelles possibilités en technologie et en innovation dans notre domaine d'activités;
  - Voir à recruter, à l'occasion, des personnes ressources externes qui pourront participer aux échanges ou venir présenter des nouvelles technologies, solutions ou approches ;
  - Présenter un statut de veille technologique et innovation au CODI et au CTII sur une base semestrielle ;
  - Identifier les occasions technologiques ou d'innovation intéressantes pour en faire des projets qui rencontrent les priorités du Palais et sa capacité de réalisation;
  
- Accueil, évaluation, priorisation et recommandations pour les projets technologiques et innovateurs (T&I)
  - Mettre en place une structure d'accueil et d'évaluation des propositions d'innovation (T&I); les évaluer et assurer le suivi auprès des idéateurs (positif ou négatif); se doter des outils technologiques nécessaires pour faciliter ce travail.
  - Développer la grille et les critères d'évaluation pour l'analyse des avant-projets et des projets; ceux-ci s'appuieront sur les critères de la stratégie énoncés plus haut;
  - Pour les projets organisationnels de nature technologique ou d'innovation, accueillir les avant-projets, voir à leur conformité documentaire (fiche d'avant-projet et autres); procéder à leur évaluation sur une base régulière (trimestrielle) ;
  - Prioriser les demandes selon les analyses/évaluations et faire les recommandations au CODI, incluant la présentation semestrielle des recommandations.

Sur le plan des moyens internes et en plus du poste de chargé(e) d'innovation et de transformation événementielle qui joue un rôle essentiel dans la stratégie d'innovation du Palais, **le comité ci-haut devient la structure qui doit permettre le cheminement des idées innovantes, et favoriser l'adéquation entre l'idée,**




## le besoin, le problème et sa priorisation dans le portefeuille de projets et d'initiatives T&I du Palais.

### Budget, ressources et plan opérationnel

L'un des éléments les plus importants de la stratégie d'innovation concerne la disponibilité des différentes ressources pour concrétiser des projets ou initiatives d'innovation. Les besoins opérationnels en sortie de pandémie rendent parfois plus difficile le passage entre une occasion et sa réalisation. La stratégie reconnaît cet enjeu et propose des pistes de solutions possibles.

- **Budgétaires** – pour la 1ere fois en 2022-2023, le budget de la Société contenait une allocation spécifique à l'innovation et au développement durable. Les différents projets ou initiatives dans ces domaines respectifs disposent d'une allocation de 100k\$. **La stratégie suggère de maintenir cette pratique et de doubler cette allocation au cours des quatre (4) prochaines années, soit la durée de celle-ci.**
  - En parallèle, **la stratégie suggère que des ressources financières en investissement capitalisable puissent également être utilisées en fonction des occasions d'innovation** (incrémentale ou transformationnelle). L'exemple de la participation au programme ECOTECH est un exemple d'utilisation à la fois de budget d'opération, mais aussi de budget en investissement, avec leviers externes, par exemple des partenaires de co-développement permettant de dé-risquer ces investissements.
  - Sur le plan des budgets, il importe également de mentionner que **la Société devrait toujours chercher, lorsque c'est possible, à optimiser ses ressources en bénéficiant des différents programmes gouvernementaux qui existent en matière d'innovation.** Encore une fois ECOTECH est un bel exemple, tout comme certains programmes du MT Lab, du MEI ou de la ville de Montréal. Une veille continue sur les opportunités de financement doit faire partie des activités courantes.
- **Humaines** – Les initiatives et projets en innovation T&I nécessitent des ressources humaines pour les concrétiser. Comme nous l'évoquons plus haut, il est difficile de dégager des ressources alors que les opérations requièrent les efforts de tous. **Dans un avenir à moyen terme, La Société doit mieux mesurer sa capacité réelle de résolution de problématiques et de réalisation de projets.**

**Toutefois, pour mitiger cette situation, en particulier pour les projets technologiques, la Société s'est adjoint des ressources humaines ponctuelles, sous la forme de consultants qui agissent comme**



**analyste d'affaire et gestionnaire de projet.** Ceci a permis au Palais, de continuer à réaliser certains projets importants. **La stratégie suggère de poursuivre cette approche et de l'étendre au-delà des projets technologiques, lorsque les initiatives d'innovation envisagées nécessitent beaucoup de ressources.** Il pourrait être pertinent au cours des prochaines années de mettre en place un bureau de projets pour l'ensemble du Palais.


- **En temps** – Possiblement un sous-élément du point précédent, le temps à consacrer aux projets et initiatives d'innovation doit être intégré et accepté, par tous les gestionnaires, comme étant légitime et une partie des responsabilités incombant à un employé. Ce ne sont pas tous les employés du Palais qui désirent s'investir dans des améliorations continues ou des projets d'innovation. En revanche, ceux qui le désirent doivent pourvoir le faire avec l'accord de leur gestionnaire. **La stratégie propose que jusqu'à 10% du temps d'un employé puissent être utilisés pour l'innovation** et cela sans obligation de reprise de temps ou de temps supplémentaire. Par ailleurs, **la stratégie suggère également qu'un futur programme de stagiaires au Palais comporte un volet pour l'innovation.** Ainsi, nous pourrions déterminer qu'au moins un stagiaire avec ce profil se joint annuellement au Palais.


Ces changements structurels, touchant directement la gestion du capital humain et du talent, alimentent un changement culturel à plus long terme, ce qui nous permet de faire le lien avec le prochain élément de la stratégie d'innovation du Palais.

### **5.3 Changement culturel – vers une culture de l'innovation**

Modifier une culture organisationnelle représente un effort colossal pour une organisation et ce changement doit nécessairement prendre son origine auprès de la direction générale. Cette volonté doit être portée et transmise, de haut en bas, par l'équipe de cadres auprès du personnel du Palais, tant régulier qu'à l'événement. Enfin, il doit y avoir des mécanismes, du bas vers le haut, qui permettront également au personnel de « terrain » de faire émerger des occasions d'innovation et d'amélioration, en particulier, celles de nature incrémentale et continue et cela de la manière la plus simple et fluide possible.

Mais avant tout, le volet de changement organisationnel de la stratégie d'innovation vise à créer des réflexes positifs et naturels envers l'innovation et une valorisation de l'ouverture au changement en général comme une posture essentielle au succès de la Société. Comment le Palais peut-il être plus efficace, créer plus de valeur dans la réalisation de ses activités et sa livraison de services ? Les éléments proposés ci-après cherchent à établir cette finalité comme une quête continue pour mieux faire tout ce qu'on entreprend :

- 
- **Légitimité de la direction générale** – Nous l'évoquons plus haut, mais la posture de la Société envers l'innovation doit être légitimée par les plus hautes instances du Palais, mais en particulier la direction générale. Elle doit envoyer un message clair aux directions, à leurs cadres que l'innovation est importante pour le Palais et que les gens qui y travaillent doivent pouvoir le faire avec les approbations et la légitimité requise. **La stratégie propose que la direction générale renforce régulièrement son message sur l'innovation, que ce soit au CODI, dans les rencontres de cadres ou dans les autres forums pertinents** (rencontres trimestrielles avec les employés, etc.). Elle doit également dénouer les nœuds opérationnels lorsque c'est nécessaire.
  - **Les groupes ciblés** – La direction générale doit jouer un rôle important, mais la courroie de transmission des initiatives d'innovation se veut le groupe de cadres, incluant les directeurs qui font partie du comité de direction (CODI). Pour favoriser un changement culturel, il est essentiel d'identifier le ou les groupes qui le faciliteront, l'habiliteront et le promouvront. **Les efforts de formation et de sensibilisation, en plus des différents leviers et incitatifs possibles devraient être utilisés auprès de ce groupe.**
  - **Habilitation des employés** – Nous partons de la prémisse que les personnes les plus susceptibles de connaître les solutions à une problématique ou un besoin, sont ceux qui opérationnellement en sont le plus près. **La Société doit habiliter son personnel qui le désire à chercher et trouver des solutions à ses propres enjeux, et, si les occasions s'y prêtent et d'une manière plus encadrée, les projets plus ambitieux d'innovation transformationnelle ou incrémentale.** Par ailleurs, **le comité évoqué plus haut serait mandaté pour soutenir, par des outils méthodologiques ou des conseils, les employés qui se lancent dans une démarche d'innovation.**
  - **Formation** – La formation est un outil puissant pour transformer la culture; en conjonction avec les points qui précèdent, elle équipe les groupes cibles et les employés intéressés adéquatement pour concrétiser l'innovation au Palais. Une première étape sera franchie à l'hiver 2023 alors que le groupe de cadres suivra une formation en gestion de projets. Ce n'est pas tout et ce n'est qu'un volet. **La stratégie d'innovation suggère de créer un parcours de l'innovation à l'image du programme de Leadership inspirant dont ont bénéficié les cadres.** Les éléments du parcours restent à déterminer avec l'aide de la direction TC et le déploiement pourrait se faire fin 2023 ou début 2024. On peut imaginer différents modules qui ensemble bâtissent une boîte à outils facilitant la réalisation d'initiatives en innovation (Design thinking, LSS, etc.).

- 
- **Communication** - Une part importante du succès d'un changement culturel en faveur de l'innovation repose sur la capacité de faire connaître les réussites de ce type d'initiatives ou projets. C'est un défi souligné par plusieurs intervenants dans notre écosystème d'innovation montréalais et québécois. Il n'en demeure pas moins que malgré la difficulté, la communication est un jalon essentiel. **La stratégie suggère de développer et de réaliser un plan de communication annuel avec l'aide de la direction du marketing et des communications.** Son objectif sera de renforcer le discours positif sur l'innovation, de donner des exemples concrets de réussite et de favoriser une adoption par le personnel.
  - **Objectifs personnels** – La littérature sur l'innovation et les mécanismes pour la réaliser suggèrent quelques pistes, quelques incitatifs pour favoriser une culture de l'innovation en entreprise. **L'un de ceux-ci consiste à fixer un ou des objectifs de performance individuels aux groupes ciblés qui soient étroitement liés à la concrétisation d'initiatives d'innovation.** Par exemple, un objectif pourrait être un certain nombre d'améliorations de processus dans sa direction, ou le nombre d'heures libérées dans ses équipes pour travailler des initiatives d'innovation. **La stratégie propose de déployer cette approche auprès des équipes de cadres et possiblement, certains postes clés en innovation.**
  - **Promotion** – En lien avec le point précédent, la littérature sur la mise en œuvre de l'innovation en entreprise mentionne également l'utilisation des opportunités de promotion comme levier pour favoriser des changements culturels vers l'innovation. **Lorsque c'est pertinent et possible, les postes vacants devraient inclure un volet relié à l'innovation dans les critères de sélection.** Il n'est pas question d'en faire une condition *sine qua none* mais de s'assurer que les candidats ont une sensibilité adéquate envers l'innovation. Et lorsque c'est approprié en fonction du poste, cette sensibilité peut devenir une compétence nécessaire et obligatoire.
  - **Reconnaissance** – La Société dispose de peu de moyens financiers pour reconnaître les efforts et le travail accompli en matière d'innovation au Palais. Pour son personnel cadre, ceux-ci se limitent à une hausse de salaire liée à la performance, et pour les employés syndiqués, les hausses sont conventionnées. Les bonis ne sont pas autorisés. Ainsi pour saluer l'engagement, les efforts et les réussites en innovation, la Société doit s'appuyer sur les outils de reconnaissance non-monétaires. **La stratégie suggère donc de mettre en place une reconnaissance spécifique à l'innovation.** Elle pourra être un événement seul ou être intégré à ce que le Palais fait déjà. L'essentiel sera d'en faire une activité dont l'ampleur correspondra à l'importance que le Palais accorde à l'innovation.



## 5.4 Les facteurs de succès et indicateurs de performance

La stratégie d'innovation du Palais se déploie dans un environnement actif et dans lequel existent plusieurs contraintes avec lesquelles la Société devra composer. Nous sommes d'avis que pour avoir du succès, les facteurs suivants sont primordiaux :

- **Le soutien du comité de direction envers l'innovation.**

Le soutien est essentiel. Il doit être plus qu'un accord de principe. Il doit se matérialiser en actions, en facilitation et en résultats. Le comité et ses représentants, pour chacune de ses directions, doit être à la fois l'ambassadeur, le champion et le facilitateur en chef. Il ne doit pas y avoir d'équivoque quant à l'importance accordée à l'innovation. Celle-ci doit être connue de tous et il est essentiel de tenir un discours en ce sens auprès des employés.

- **L'adéquation entre la capacité d'accueil, la réalisation et le nombre de projets ou initiatives désirés.**

C'est probablement le facteur de succès le plus important. Il faut chercher à atteindre l'équilibre entre ce qui est souhaité, désirable, nécessaire et ce qui est possible avec les ressources du Palais. Nous ne sommes pas la 1<sup>ère</sup> organisation à vivre ce défi. Il nécessite de prioriser et d'être capable de dire non. La Société s'est récemment dotée d'un cadre pour prioriser, qu'il reste à peaufiner.

- **Le temps offert aux employés qui veulent s'engager dans l'amélioration continue de leur quotidien.**

Toute amélioration ne nécessite pas un projet ou la mobilisation de plusieurs directions à la fois. Les employés du Palais qui le désirent doivent avoir le temps de travailler, avec leurs collègues afin de trouver des solutions à leurs problématiques opérationnelles. Ceci peut être aussi simple que d'éliminer une étape dans un processus donné ou bien de participer à un projet plus large d'amélioration continue.

Comment mesurera-t-on le succès de la stratégie ? Les meilleures pratiques en la matière recommandent de s'attarder à l'appropriation des grands éléments de la stratégie d'innovation plutôt que de chercher à mesurer des résultats, qui dans bien des organisations, prennent du temps à se matérialiser. Le tableau ci-après offre des pistes d'indicateurs de nature plus qualitative qui feront l'objet des discussions avec les principaux protagonistes annuellement.

Grille d'évaluation en continu de la mise en œuvre de la stratégie d'innovation et de la perception des participants quant à son déroulement dans le temps		
Responsabilités	Énoncé et planification de la stratégie d'innovation	Plan de mise en œuvre et exécution dans l'action
Haute direction	1. Clarté des messages et décisions	7. Réalisme des attentes
	2. Formalisation dans les plans et budgets	8. Étapisme dans les plans de mise en œuvre
Cadres intermédiaires et gestionnaires fonctionnels	3. Intégration dans les activités, responsabilités	9. Suivi des plans et impacts
	4. Synchronisation des acteurs	10. Contrôle des activités, dépenses, résultats
Gestionnaires, chargés de projets	5. Cohérence des choix et des plans de mise en œuvre	11. Priorisation selon les contextes parfois changeants et les résultats
	6. Compréhension des choix et acceptation des décisions par tous	12. Élimination des biais et contournement des contraintes de ressources, moyens, règlements

## 6. Gouvernance

La stratégie d'innovation est présentée au Comité des technologies de l'information et de l'innovation (CTII) pour information et pour commentaires, et cela à intervalle régulier et lors de changements importants ou d'une mise à jour de la stratégie. La direction générale élabore, développe et approuve la stratégie d'innovation du Palais. Elle est présentée au comité de direction de la Société qui est responsable de sa mise en œuvre. Lorsqu'elle le jugera pertinent, la direction générale procédera aux ajustements nécessaires à la stratégie selon l'évolution des besoins du Palais et de ses diverses clientèles. Dans le cas de changements, ceux-ci reprendront le cycle de présentation et d'approbation présenté plus haut.

## 7. Entrée en vigueur

La présente stratégie entre en vigueur au moment de son approbation par la direction générale du Palais.