

# En route vers l'innovation !

À l'ère où nous sommes constamment à la recherche de nouvelles idées et de nouveaux moyens pour relever les nombreux défis de nos organisations, que ce soit pour accroître nos parts de marché ou afin d'en assurer la pérennité, l'innovation n'est pas une option, mais plutôt une nécessité.

Innover c'est bien... Mais par où commencer? Malheureusement, il n'existe pas de recette magique pour y arriver, pas de formule unique non plus! Innover, c'est créer, c'est penser autrement, c'est sortir des sentiers battus et parfois oser tout remettre en question pour se réinventer! C'est donc en toute humilité que je partage le cheminement de notre organisation vers l'innovation. J'espère que vous pourrez bénéficier de certaines des leçons apprises pour alimenter vos réflexions, ne serait-ce que pour confirmer que vous n'êtes pas seul à faire face à ces défis.

Bien sûr, le processus peut différer d'une organisation à l'autre. Le parcours vers l'innovation est, entre autres, influencé par les réalités organisationnelles, économiques et culturelles. Plusieurs facteurs externes viennent à leur tour teinter ce cheminement. D'après mes échanges avec plusieurs de mes homologues, peu importe le parcours emprunté, celui-ci comporte son lot de succès et de défis... Malgré tout, l'important est de persévérer et de garder le cap!

## Les conditions favorables

Afin d'innover avec succès, certaines conditions favorables sont, à mon avis, essentielles :

- Le soutien des dirigeants est primordial : l'octroi du mandat provenant de la haute direction et le soutien de celle-ci est un élément clé qui rappelle l'importance et la nécessité d'innover.
- Il faut avoir une tolérance au risque, se donner droit à l'erreur et apprendre. Innover comporte assurément bon nombre d'incertitudes. Sans prise de risque, il est peu probable que l'innovation soit au rendez-vous. Il est tout de même important de gérer les risques en


appliquant des principes comme le *fail fast*, ce qui permet de faire rapidement des constats, d'apprendre et de recadrer nos actions en vue de l'atteinte de l'objectif cible. L'apprentissage est un principe de base de l'innovation.

- Il faut accepter que le « retour sur l'investissement financier » (ROI) d'une expérimentation ne soit pas toujours présent au départ. Il faut parfois envisager une « preuve de valeur » plutôt qu'un « retour sur l'investissement ». Par exemple, une innovation bonifiant l'expérience client n'aura peut-être pas de retour sur l'investissement direct au premier jour, mais apportera assurément une valeur pour l'organisation et pour ses clients.

## L'innovation à La Capitale

La Capitale a toujours eu une fibre innovante. Première compagnie d'assurance à fournir une suite d'outils informatisés à ses conseillers en sécurité financière au milieu des années 80, elle est également la première entreprise québécoise à adopter la téléphonie IP dans les années 90.

Afin de démontrer l'importance de l'innovation au sein de l'organisation, un porteur de l'innovation siège au comité de direction et un comité innovation exécutif se tient mensuellement pour soutenir cette orientation.

L'innovation technologique a aussi franchi une autre étape il y a quelques années. À ce moment, nous avons renforcé cette volonté d'innover en octroyant un budget TI à des ressources au profil innovant, en leur confiant comme mission l'exploration et l'expérimentation des technologies émergentes. Une approche par preuves de concepts a alors été mise en place afin de démystifier les nouvelles technologies, de les rendre accessibles et disponibles au sein de l'organisation. 

---> Certes, cette façon de faire est avantageuse pour les équipes TI, mais elle contribue aussi à un changement graduel de culture, en intégrant un axe innovation dans chacun des volets de notre architecture d'entreprise. De plus, ceci amène les gens d'affaires à mieux comprendre ce que la technologie peut faire pour eux. L'objectif derrière cette stratégie est de suivre l'évolution technologique afin d'avoir constamment une longueur d'avance.

C'est ainsi que nous avons entre autres fait nos premiers pas en intelligence artificielle. Depuis ce temps, des équipes de scientifiques de données ont été mises en place. L'apprentissage machine et l'analyse prédictive s'intègrent de plus en plus à nos pratiques d'affaires. Plusieurs technologies ayant été expérimentées font maintenant partie de nos solutions.

En plus des ressources internes consacrées à l'innovation technologique, nous intégrons un nombre croissant d'étudiants provenant de différents programmes de l'Université Laval. Nous avons également

conclu différents partenariats avec des équipes de recherche de l'Université Laval. Le plus récent a été établi pour une durée de cinq ans et a pour thématique «L'intelligence artificielle responsable».

Notre nombre de cas d'usage est sans cesse grandissant et le fruit de nos expérimentations se retrouve de plus en plus disponible pour nos équipes internes et notre clientèle.

Malgré le fait que le mandat d'exploration technologique soit confié à une équipe dédiée, cela ne veut pas dire que tout repose sur leurs épaules. L'innovation est à la portée de tous et doit faire partie de l'ADN de l'organisation. L'équipe a pour mission de stimuler le développement de cette culture d'innovation. Pour se faire, elle travaille en collaboration étroite avec tous les secteurs d'affaires et les différents niveaux hiérarchiques. Elle partage les découvertes et en fait valoir le potentiel. De plus, elle demeure constamment branchée sur les réalités d'affaires afin d'assurer l'alignement des expérimentations sur les objectifs d'affaires et les défis de l'organisation.

Nous avons aussi mis en place un programme visant à recueillir les idées d'innovation technologique de nos employés en utilisant le concept du «Défi des dragons». Plusieurs de ces idées ont été déployées ou ont influencé les solutions mises en place.

À La Capitale, l'innovation technologique ne se limite pas aux développements TI de solutions, elle s'étend aussi aux solutions innovantes et émergentes. Nous travaillons en collaboration avec plusieurs partenaires et nous assurons une vigie mondiale des fintechs et assurtechs. Certaines de ces solutions sont maintenant partie intégrante de notre écosystème.

Nous sommes très fiers de tout ce chemin parcouru. Cependant, le défi demeure entier, notre objectif étant de constamment repousser les limites et de se dépasser afin d'amener l'innovation encore plus loin au sein de notre organisation. Nous poursuivons nos efforts afin de stimuler le développement de notre culture d'innovation, qui doit faire partie de l'ADN de La Capitale.

En conclusion, l'innovation est sans contredit essentielle pour nos organisations, mais même si le mot «innovation» se retrouve sur toutes les lèvres et qu'il représente des défis forts stimulants, ce virage n'est pas trivial pour autant. Cette démarche fortement appuyée par la direction et tenant compte des différentes réalités organisationnelles vous mènera vers le succès. De plus, le travail d'équipe, la collaboration et l'adoption d'une approche graduelle permettront de franchir un pas à la fois tout en assurant la progression vers l'objectif ultime ! En espérant que ce partage puisse vous être utile, je vous souhaite le plus grand des succès et au plaisir de parler d'innovation avec vous !



**Steve Labranche**  
Directeur, Innovation TI  
[lacapitale.com](http://lacapitale.com)