

## La transformation digitale selon le DSI de GE

General Electric (GE) est l'une des marques américaines les plus emblématiques. Fondée en 1892 par Thomas Edison, la société compte plus de 280 000 collaborateurs dans 180 pays et intervient dans presque tous les secteurs, de l'aviation à la santé, en passant par l'énergie.

Au cours des dernières décennies, l'entreprise s'est transformée pour passer d'un conglomérat industriel à une véritable entreprise digitale. Grâce à cette expérience, GE aide maintenant d'autres entreprises industrielles à opérer leur propre transformation digitale.

James Ross, CIO, Global Functions chez GE, explique comment l'entreprise est passée de l'industrie aux solutions technologiques, et partage les enseignements tirés et les meilleures pratiques appliquées.

### La transformation digitale : opportunités et enjeux

Pour pouvoir devenir une entreprise technologique, GE a dû opérer sa propre transformation digitale. Ainsi, lorsque le coût de connexion et d'exploitation des capteurs a considérablement chuté il y a quelques années, GE a réalisé qu'elle pouvait exploiter leurs données de manière à mieux analyser ses ressources, ses opérations, la demande et l'offre. GE a ensuite fait bénéficier ses clients des connaissances acquises en les intégrant dans de nouveaux produits.

GE continue sa transformation digitale en choisissant les technologies à déployer en interne et en proposant un nombre croissant de produits innovants à ses clients. Ce phénomène est à l'origine d'un changement culturel important dans sa manière d'aider ses collaborateurs à comprendre l'incroyable puissance de la technologie.

« C'est la fonction IT qui doit relever les plus grands défis de la transformation digitale. Elle joue désormais un rôle de premier plan. »

— James Ross, CIO, Global Functions, GE



« Passez le temps qu'il faut pour comprendre le fonctionnement de votre entreprise et déterminer comment la transformation digitale aidera à l'améliorer. »

— James Ross, CIO,  
Global Functions, GE

« La transformation digitale implique énormément de changements. Technologiques bien sûr, mais pour être honnête, les plus importants concernent les modes de travail, déclare James Ross. Les collaborateurs doivent prendre conscience qu'avec la technologie, ils peuvent utiliser les données différemment et donc prendre des décisions beaucoup plus rapidement. Ce changement dans les modes de travail est pour nous l'élément le plus fondamental sur lequel nous devons concentrer nos efforts. »

Les entreprises doivent être capables d'adapter leurs modèles et leurs processus au rythme soutenu des évolutions technologiques et des innovations. La transformation digitale n'est pas l'occasion uniquement de sélectionner et de déployer de meilleurs systèmes, c'est aussi remettre en cause les modèles d'entreprise traditionnels, ajoute-t-il. Pour lui, les erreurs font partie du processus. Elles doivent faire avancer les entreprises et non les freiner.

« Nous ne réussons pas toujours du premier coup, mais aujourd'hui il est plus important d'avancer que de rechercher la perfection, déclare James Ross. Plusieurs années sont nécessaires pour réussir sa transformation digitale. Nous l'avons envisagée comme un marathon où l'endurance et la persévérance sont essentielles. »

**« Il est important que la fonction IT opère ce changement et le seul moyen d'y parvenir est de s'attaquer aux futurs problèmes. »**

—James Ross, CIO, Global Functions, GE

## Les principaux critères pour une transformation réussie

James Ross est fier du parcours de GE. Même si la transformation digitale demeure un processus complexe et sans fin, il aurait été impossible de l'entreprendre chez GE sans satisfaire les critères suivants :

### Obtenir l'adhésion de tous

Obtenir l'adhésion de l'équipe dirigeante est une première étape essentielle vers une transformation digitale réussie. Mais cela ne suffit pas. Les dirigeants doivent également la promouvoir et obtenir l'adhésion de tous les collaborateurs. Ils doivent aussi participer aux décisions d'investissement dans les produits et systèmes technologiques.

Pour cela, la fonction IT doit parler le langage des affaires et ne pas se contenter de présenter la solution en termes de fonctionnalités et de tactique. Elle doit être capable de démontrer à son équipe dirigeante la valeur ajoutée pour l'entreprise.

### Elaborer des processus agiles

Les anciens processus vont devoir évoluer au cours de la transformation afin de donner à l'entreprise l'agilité dont elle a besoin pour avancer à un rythme plus soutenu qu'auparavant. L'agilité organisationnelle doit ainsi être intégrée aux processus. Pour ce faire, la première étape consiste à identifier les goulots d'étranglement et à les supprimer, déclare James Ross. Une fois qu'ils ont disparu, l'étape suivante de la transformation peut commencer.

### Baser les décisions sur les données

La démocratisation des données est un aspect important de la transformation digitale. Les mettre entre les mains des bonnes personnes, au bon moment, accélère les cycles de l'entreprise, permet aux décideurs d'être beaucoup mieux informés et à l'entreprise d'avancer au rythme approprié.

La transformation digitale de GE se poursuit, mais les données constituent toujours un élément essentiel à chaque étape. L'accès à des informations pertinentes est impératif pour une prise de décision rapide. Le stockage des données dans un seul système et leur disponibilité immédiate sont tout aussi importants pour les décideurs qui en ont besoin tous les jours.

« Les données doivent certes être accessibles, mais pas par n'importe qui. Nous avons très vite constaté qu'elles étaient accessibles exclusivement par les cadres supérieurs qui mettaient des mois à les analyser, voire à y accéder, sans même pouvoir les utiliser pour prendre des décisions », déclare James Ross

### Favoriser la conduite du changement

Elément essentiel à la transformation digitale, la conduite du changement est également le plus difficile à mettre en œuvre, estime James Ross. C'est parce qu'il implique les personnes et leur travail quotidien. Il est donc important de désigner très tôt des interlocuteurs privilégiés pour créer l'élan nécessaire à une transformation plus radicale.

« Dans le cadre de notre transformation, nous avons affecté une équipe spécifiquement à la conduite du changement, indique James Ross. Son travail consiste à s'assurer que nous appliquons les changements aux bons niveaux, particulièrement les changements concernant les personnes. »

« Les collaborateurs ont chacun leur manière d'accepter le changement. Nous concentrons nos efforts sur la détermination de leurs besoins et ciblons leurs méthodes et leurs domaines de travail », ajoute-t-il.

### Créer la culture appropriée

C'est l'aspect le plus important de la transformation digitale. GE avait besoin de réorienter sa culture autour de la prise de décision rapide, de l'apprentissage après un échec et d'un nouveau processus de gestion RH.

Engagée dans la course aux talents technologiques, l'entreprise s'est donné pour mission de bâtir une culture en faveur de l'innovation.

### Investir dans la technologie

D'après James Ross, la transformation digitale n'a ni début ni fin. Il est donc important de mettre en place les systèmes adéquats pour pouvoir prendre les bonnes décisions.

GE a donc créé un conseil de la technologie digitale chargé de détecter les technologies émergentes dans lesquelles investir dès maintenant. Que ce soit un système d'automatisation des processus robotisés, d'Intelligence Artificielle ou RH, le conseil a pour mission de le déployer aussi rapidement que possible.

« Je conseille aux autres leaders IT de vraiment comprendre leur entreprise, affirme James Ross. Un des avantages de la fonction IT est d'avoir une vision globale de l'entreprise, mais il est également essentiel d'en comprendre le fonctionnement. Passez le temps qu'il faut pour déterminer comment la transformation digitale aidera à l'améliorer. »

## Quelle est la prochaine étape ?

James Ross explique que pour la suite de sa transformation digitale, GE recrute davantage de responsables produits chargés du cycle de déploiement complet. C'est la clé qui permettra à la société de suivre le rythme de son évolution.

Cette transformation aura un impact positif sur toute l'entreprise. Au début du processus, GE se concentrait sur l'accélération de la production et de son expansion. Aujourd'hui, GE s'appuie sur cette transformation pour gagner en compétitivité dans d'autres domaines, comme la réduction du cycle de conception et des délais de mise sur le marché de nouveaux produits.

« L'industrie manufacturière a atteint un point de saturation. Nous devons donc être beaucoup plus efficaces, explique-t-il. Nous devons envisager la transformation digitale comme un moyen d'améliorer la productivité des machines, des équipements et des effectifs en place. Je pense qu'elle jouera un grand rôle dans la prochaine révolution industrielle. »



Workday | Téléphone : +33 (0)1 84 88 34 44 | [workday.com/fr](https://workday.com/fr)