

D'UNE LOGIQUE DE CONFORMITÉ À UNE LOGIQUE DE PILOTAGE

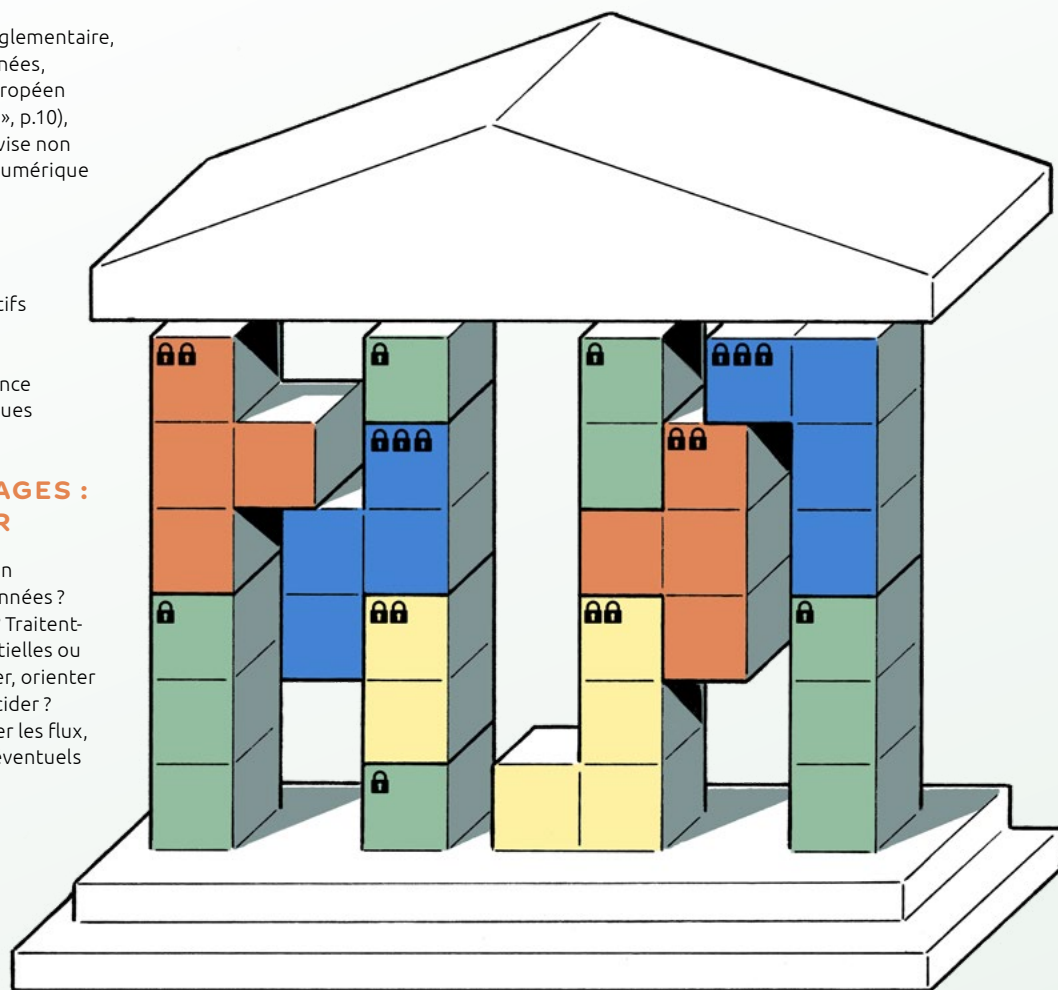
La « gouvernance » des données s'impose aujourd'hui comme une véritable discipline, qui dépasse largement leur simple « gestion » (collecte, stockage, maintenance, etc.). Qui possède les données, qui peut y accéder, comment garantir leur qualité et leur sécurité, comment se conformer aux réglementations ? Ces questions relèvent de la gouvernance, un travail stratégique qui permet de maîtriser les risques, de valoriser l'information et, au final, de prendre de meilleures décisions.

Au-delà du respect du cadre réglementaire, européen et belge (lire « Données, IA, cybersécurité : le cadre européen d'un numérique de confiance », p.10), la gouvernance des données vise non seulement à garantir un environnement numérique sûr et efficace, mais à optimiser la prise de décision. La vraie question n'est plus seulement : « sommes-nous en règle ? », mais : « nos données et nos usages de l'IA sont-ils exploités comme de véritables actifs stratégiques, au service de la décision et de la compétitivité ? ». Et la réponse à ces questions doit faire partie de la gouvernance de l'entreprise, au même titre que les risques financiers, opérationnels ou cyber.

CARTOGRAPHIER LES USAGES : VOIR CLAIR AVANT D'AGIR

Une bonne gouvernance commence par un inventaire. Quels outils exploitent des données ? Quelles solutions d'IA sont déjà en place ? Traitent-elles des données personnelles, confidentielles ou sensibles ? Servent-elles à recruter, évaluer, orienter des clients, sécuriser des systèmes ou décider ? La cartographie doit permettre d'identifier les flux, responsabilités, fournisseurs, transferts éventuels et risques associés.

Elle permet ensuite de distinguer les usages simples des usages sensibles. Reformuler un texte avec l'IA n'a pas les mêmes conséquences que présélectionner des candidats ou évaluer la solvabilité d'un client.



Dans ces deux derniers cas, des garanties renforcées s'imposent : qualité des données, contrôle humain, traçabilité, information des personnes et capacité d'explication.

CLARIFIER LES RESPONSABILITÉS

La responsabilité de la gouvernance des données et de l'IA appartient au top management. Celui-ci ne peut la déléguer, même en s'appuyant sur des experts. Il doit veiller à ce que les procédures mises en place soient suivies et s'intègrent aux mécanismes généraux : identification des risques, évaluation, suivi et reporting.

Cependant la gouvernance des données et de l'IA suppose une répartition claire des rôles ainsi que des mécanismes de coordination et d'arbitrage clairs, sous la responsabilité du management.

- **Top management** : fixe la stratégie et l'appétence au risque et reste responsable des choix.
- **IT** : assure l'architecture, la cybersécurité et la gestion des accès.
- **Juridique / Data Protection Officer (DPO)** : veille au cadre réglementaire et au respect des droits.
- **Achats** : intègrent les exigences dans les contrats fournisseurs.
- **RH** : interviennent lorsque les traitements touchent les travailleurs ou l'organisation du travail.

Selon la taille ou la maturité numérique de l'entreprise, un Chief Data Officer (CDO) peut coordonner la stratégie des données et rendre compte à la direction ou au conseil d'administration. Lorsque CDO et DPO coexistent, leurs missions doivent rester distinctes : le premier pilote la valorisation des données ; le second exerce une mission indépendante de conseil et de contrôle prévue par le règlement européen sur la protection des données (RGPD).

L'IA EST DE LA RESPONSABILITÉ DE L'HUMAIN

L'IA impressionne par sa rapidité et sa capacité à repérer des modèles ou automatiser des tâches. Mais elle n'est pas infallible : sans discernement, esprit critique ni responsabilité juridique propres, elle peut se tromper, reproduire des biais ou produire des résultats plausibles mais faux. La gouvernance doit donc préciser quand l'IA assiste l'humain et quand elle ne peut pas décider seule.

Le contrôle humain doit être réel, compétent et organisé tout au long du cycle de vie des données et de leur utilisation : acquisition, développement, déploiement, utilisation, mise à jour et retrait éventuel. Les utilisateurs doivent en comprendre les limites, pouvoir contester

un résultat et corriger les erreurs. La formation des équipes devient indispensable – dirigeants, administrateurs et responsables-clés compris, afin qu'ils puissent décider, contrôler et assumer leurs obligations.

FAIRE DE LA CONFIANCE UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

La gouvernance n'empêche pas d'innover ; elle permet d'innover de façon responsable. Dans une économie où clients, collaborateurs, partenaires et autorités exigent davantage de transparence, les entreprises capables de démontrer un usage responsable des données et de l'IA auront une longueur d'avance. La conformité devient alors un facteur de différenciation et de compétitivité. L'Europe doit toutefois garantir la cohérence de ses textes et éviter une charge administrative inutile.

Cette confiance se construit par des gestes concrets :

- une politique interne et une documentation des usages importants ;
- la limitation des données collectées et une sécurisation des accès ;
- des fournisseurs fiables et des audits réguliers ;
- une information claire, une réaction rapide aux incidents et un renoncement aux usages trop risqués.

Enfin, la gouvernance des données et de l'IA relève aussi de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Les choix numériques affectent clients, travailleurs, fournisseurs, citoyens et parfois l'environnement, et s'inscrivent pleinement dans la dimension « Gouvernance » des critères ESG (Environment, Social, Governance).

ATTENDRE, C'EST SUBIR

Les entreprises qui attendent risquent de subir les obligations réglementaires, les incidents, les choix imposés par les fournisseurs, etc. Anticiper, structurer sa gouvernance dès aujourd'hui – savoir précisément ce que l'on fait, pourquoi et comment –, c'est se donner un avantage durable. À terme, les entreprises qui adopteront les bons réflexes en matière des données et d'IA dès la conception de leurs projets – « governance by design » – seront mieux armées face aux évolutions technologiques, réglementaires et sociétales. 

**LA
GOUVERNANCE
N'EMPÊCHE PAS
D'INNOVER ;
ELLE PERMET
D'INNOVER
DE FAÇON
RESPONSABLE.**