

## Une approche globale

**Christian GAUTHIER**

EVP Transformation et Durabilité Air France



L'intelligence artificielle représente aujourd'hui un enjeu majeur, tant en termes de création de valeur que de transformation des entreprises. Portée par **une adoption extrêmement rapide** – ChatGPT ayant atteint 100 millions d'utilisateurs en deux mois –, l'IA soulève aussi de nombreuses questions, notamment sur **la sécurité, l'éthique et la souveraineté des données**. D'un point de vue stratégique, elle s'impose désormais comme un levier clé dans les relations internationales et la compétitivité des États.

Dans les entreprises, l'IA transforme déjà les modes de travail. Il est prévu que, d'ici trois ans, chacun consacre quotidiennement entre 30 et 60 minutes à utiliser des outils d'IA. Si 80 % des entreprises ont initié des projets IA, seul un faible pourcentage génère à ce jour un retour sur investissement financier tangible, ce qui témoigne à la fois du potentiel et des défis liés à cette technologie.

Dans le secteur du transport aérien, Air France bénéficie d'un contexte favorable à l'exploitation de la data et de l'IA, grâce à la diversité de ses métiers et à la masse de données générées. L'optimisation opérationnelle, essentielle à sa performance, s'appuie sur des outils d'analyse de données historiques et prédictives, notamment dans le revenue management et la maintenance prédictive.

L'IA générative ouvre de nouvelles perspectives, mais impose aussi **des exigences accrues en matière de sécurité des vols, de protection des données, de cybersécurité et de reconnaissance de l'expertise humaine**. Air France a mis en place une **stratégie structurée autour de la data et de l'IA**, avec notamment un Data & IA Office et le déploiement de solutions internes telles que Talia (ChatGPT interne), FOX (analyse de verbatims) ou Charlie (en test à la maintenance)

Pour l'avenir, quatre convictions guident la démarche d'Air France : l'appropriation de l'IA par tous, **la vigilance sur les enjeux éthiques et réglementaires** (notamment l'IA Act européen), la nécessité de choisir les bonnes plateformes technologiques et enfin, **une utilisation responsable**, prenant en compte l'impact environnemental de l'IA. **Pour Air France, l'IA générative n'est donc plus une promesse, mais une réalité qui doit être maîtrisée, encadrée et partagée.**

## Une vision économique

**Philippe AGHION**

Prix Nobel d'économie 2025



La croissance mondiale a véritablement décollé avec la première révolution industrielle, impulsée par la machine à vapeur entre 1820 et 1850, d'abord en Angleterre puis en France, avant de s'étendre à d'autres pays. Par la suite, la révolution de l'électricité, notamment aux États-Unis entre 1920 et 1930, a marqué une nouvelle étape, suivie par la révolution des technologies de l'information entre 1995 et 2005, et aujourd'hui, celle de l'intelligence artificielle (IA). **À chaque révolution technologique, des emplois ont été détruits et créés, suscitant la crainte d'un chômage de masse qui, historiquement, ne s'est jamais réellement matérialisé.** Les mouvements tels que les luttes contre les machines-outils, les inquiétudes de l'économiste Keynes, ou les débats récents sur la taxation des robots illustrent ces peurs récurrentes.

La robotisation et l'IA rendent les entreprises plus productives et compétitives, ce qui stimule la demande mondiale et permet la création de nouveaux emplois. L'IA, en particulier, peut automatiser non seulement la production de biens et services mais aussi celle des idées, facilitant l'innovation. Cependant, **elle nécessite une expertise humaine pour valider ses résultats** et ne possède pas une créativité autonome.

Pour exploiter pleinement le potentiel de croissance et d'emploi de l'IA, **il est crucial d'avoir de bonnes institutions, une politique de concurrence efficace pour éviter la domination de quelques grandes entreprises, et un système éducatif performant** qui enseigne les savoirs fondamentaux et favorise l'apprentissage tout au long de la vie. Des réformes profondes de l'école et **un système de "flexi-sécurité"** inspiré du modèle danois, alliant flexibilité et sécurité, sont essentiels pour accompagner les transitions professionnelles.

Au sein des entreprises, la polyvalence, **le développement des "soft skills" et le dialogue social sont fondamentaux** pour permettre aux employés de s'adapter, de se diversifier et de s'épanouir. Le rôle du management doit dépasser la recherche du profit pour inclure l'épanouissement et la formation des collaborateurs. L'automatisation offre l'opportunité de valoriser davantage l'interaction humaine. La cogestion et le dialogue social facilitent l'adaptation à ces changements, notamment via des modèles de flexi-sécurité et des dispositifs comme le bonus-malus pour responsabiliser les entreprises sur les licenciements. **L'IA doit être un levier de croissance et d'innovation sans déqualifier les travailleurs, et les entreprises doivent jouer un rôle central dans cette transformation.**



[www.omnes-airfrance.com](http://www.omnes-airfrance.com)



## Intelligence Artificielle : Enjeux, impacts et dialogue social

Conférence OMNES du 27 novembre 2025

OMNES a pour vocation depuis 30 ans de permettre aux Organisations Syndicales de s'ouvrir à des chemins que nous n'empruntons pas au quotidien.

Nous avons travaillé en 2025 sur le dossier très impactant de l'Intelligence Artificielle en tentant d'aborder la thématique sous un prisme social.

L'intelligence artificielle représente une révolution technologique majeure qui transforme en profondeur les entreprises et les modes de travail. Son adoption rapide, à l'image de ChatGPT, s'accompagne de défis en matière de sécurité, d'éthique, de souveraineté des données et d'impact sur l'emploi. Si l'IA offre des gains de productivité et de compétitivité, elle suscite aussi des inquiétudes sur la perte de compétences, l'intensification du travail et l'appauvrissement de la culture d'entreprise. L'IA ne doit pas être perçue comme une automatisation totale : elle doit rester un outil d'aide à la décision, avec l'humain au centre des processus, notamment dans les secteurs sensibles.

Pour maximiser ses bénéfices, il est essentiel d'encadrer son usage par une gouvernance adaptée, un dialogue social continu et une acculturation progressive des équipes. L'expérience souligne jusqu'à présent l'importance des bonnes pratiques, de l'esprit critique et d'une réflexion collective pour accompagner les transformations, tout en préservant la créativité, la qualité de vie au travail et la confidentialité des données. La réussite de l'intégration de l'IA repose sur une approche responsable, un solide dialogue social, une vigilance réglementaire et une adaptation constante des compétences, afin d'assurer une transition durable et inclusive.

Le Bureau OMNES  
(D. GAUDIN – G. FAVEY – G. BOUVET – JY PERRIOT)



Le Dôme - Bâtiment 8-2-38  
8, rue de la Haye  
Tremblay en France  
95747 Roissy Charles de Gaulle  
01.41.56.16.32  
omnesairfrance@gmail.com  
[www.omnes-airfrance.com](http://www.omnes-airfrance.com)

## IA & RH dans l'industrie

### Léva IRANDOUST-DUPIN

DRH groupe DAHER



Chez Daher, l'intégration de l'IA s'organise autour de trois grandes catégories d'usages, reflétant une approche structurée et progressive. La première catégorie concerne l'IA assistant, qui intervient sur des tâches digitalisées à faible valeur ajoutée, principalement dans les fonctions support comme les ressources humaines ou la finance. Par exemple, le tri automatisé de CV permet d'accélérer le recrutement en soulageant les équipes de tâches répétitives. La deuxième catégorie, l'IA agent, vise à gérer des processus de bout en bout, mais cette utilisation reste encore peu développée. Enfin, l'IA experte est déjà expérimentée dans les cœurs de métier techniques, notamment pour le diagnostic des alertes sur les avions ou l'optimisation des plateformes logistiques. Grâce à des modèles entraînés, l'IA peut traiter rapidement des cahiers des charges complexes ou simuler des tests de résistance sur les pièces en fabrication, ce qui améliore la fiabilité et la productivité. **L'IA joue ici le rôle de copilote**, proposant des solutions que les ingénieurs valident, tout en conservant la responsabilité et l'expertise humaines.

**L'approche adoptée met l'accent sur le maintien de l'humain au centre des processus**, surtout dans des secteurs où la sécurité est essentielle comme l'aéronautique ou le nucléaire. L'IA est conçue pour augmenter les compétences, améliorer l'efficacité et la pertinence des décisions, **sans remplacer le jugement ou l'expérience des salariés**. Pour accompagner cette transformation, **Daher a mené un important travail de dialogue social**, impliquant les représentants du personnel dans des discussions sur les usages de l'IA, ses impacts potentiels et les compétences à développer. Une **gouvernance dédiée, associant experts métiers, fonctions support et relais sociaux**, a été mise en place pour piloter l'évolution des projets IA et garantir une adaptation progressive de l'organisation.

L'expérience a montré que l'IA peut être perçue comme une menace pour l'emploi. Toutefois, les retours internes confirment que son utilisation améliore l'efficacité, sans supprimer de postes. **Une attention particulière est toutefois portée au risque d'intensification du travail, afin de préserver la qualité de vie au travail et d'assurer une transformation bénéfique à la fois pour l'entreprise et ses collaborateurs.**

## Le dialogue social

### Odile CHAGNY

Chercheuse à l'IRES



**L'Institut de Recherches Economiques et Sociales** a mené, avec six organisations syndicales, un projet intersyndical de grande ampleur autour de l'intelligence artificielle (IA) et du dialogue social. Pendant vingt mois, une cinquantaine de participants ont interrogé la nature même de l'IA, s'interrogeant sur sa spécificité par rapport à d'autres objets sociotechniques. **L'IA, notamment à travers l'émergence du machine learning et du deep learning, se distingue par son fonctionnement en « boîte noire », son autonomie croissante et sa capacité à évoluer au fil du temps, ce qui bouleverse les rapports entre individus, métiers, organisations et management.** Elle n'est donc pas un objet sociotechnique comme les autres, qui façonne et transforme le collectif de travail, tout en étant lui-même le produit de choix sociaux et techniques.

La mise en œuvre de l'IA génère à la fois des promesses et des inquiétudes, aussi bien au sein des directions que des salariés. Les impacts sur les conditions de travail s'avèrent ambigus, notamment en matière de surveillance, de management ou d'intensification du travail, sans que ces effets soient prédéterminés : tout dépend des modalités concrètes de déploiement. **L'approche réglementaire européenne**, centrée sur le principe « human in command » demeure limitée et **n'apporte pas de garanties complètes** sur le contrôle humain effectif ni sur la prévention des risques pour les droits fondamentaux ou la santé.

Dans ce contexte, le dialogue social doit s'adapter. **Le projet « dialIA » a abouti à une méthodologie et une boîte à outils innovantes pour instaurer un dialogue social technologique continu et itératif**, inspiré de l'accord-cadre européen sur la numérisation (2020). Plutôt que de limiter la concertation à l'introduction d'un outil, il s'agit d'**impliquer l'ensemble des parties prenantes à chaque étape du cycle de vie des systèmes IA** : de la conception au déploiement, en passant par les tests, la maintenance, voire la possibilité de revenir en arrière. Cette approche projet, et non produit, permet d'anticiper les risques, de maximiser les bénéfices pour l'organisation et de renforcer la confiance collective, au-delà du simple respect de la réglementation. Les récentes décisions de justice françaises confortent cette vision, soulignant **la nécessité d'intégrer pleinement le dialogue social dans la gouvernance de l'IA.**

## L'IA au sein d'Air France

### Thierry VANHAVERBEKE

Directeur Transformation Data & IA AF



Le débat autour de l'IA s'accompagne souvent de fantasmes, d'où l'importance de bien **cerner la réalité actuelle de cette technologie en entreprise**. L'IA ne se résume pas à l'IA générative récente : **elle existe depuis plusieurs décennies**, notamment à travers le machine learning, utilisé pour exploiter des données historiques à des fins de prévision, comme dans le cas du trafic aérien. L'émergence du deep learning dans les années 2010 a permis de franchir un cap en matière de performance, au prix d'une moindre explicabilité des modèles, soulevant la question du rôle de l'humain face à des systèmes parfois perçus comme des « boîtes noires ».

**L'IA doit être envisagée comme un outil d'assistance et d'aide à la décision, et non comme une automatisation totale.** Il s'agit de permettre à l'humain de valider, contrôler ou reprendre la main, et de trouver progressivement le bon équilibre entre confiance dans l'outil et supervision humaine. L'adoption de l'IA requiert donc humilité, apprentissage progressif et implication de tous les collaborateurs pour dépasser les mythes et développer des usages vraiment utiles, en s'appuyant sur de bonnes pratiques. **La question de la souveraineté technologique se pose également**, car les grands modèles d'IA générative sont surtout américains ; **il importe de rester indépendant** et de ne pas dépendre d'un unique acteur, tout en évaluant les impacts économiques, environnementaux et de performance.

Chez Air France, **l'IA est déjà implantée dans de nombreux services, avec des processus de contrôle rigoureux** : chaque projet est évalué quant à ses objectifs, ses risques, ses biais potentiels et ses impacts humains, sous la supervision de responsables de conformité IA dans chaque direction. **Une commission IA au CSEC garantit une vision globale.** Aujourd'hui, l'entreprise utilise surtout des IA traditionnelles éprouvées et maîtrisées. Les technologies génératives et agentiques, plus récentes, sont plus expérimentales, avec de toutes premières applications en production.

Quoi qu'il en soit, **il demeure essentiel de préserver le contact humain, de garantir que l'évolution des usages de l'IA s'accompagne d'un maintien et d'un développement des compétences, afin d'éviter tout risque de perte de maîtrise ou d'appauvrissement des savoir-faire, et de rester lucide et pragmatique quant aux réelles capacités de l'IA.**

## Une approche psychique

### Serge TISSERON

Psychiatre – Académie des technologies



L'arrivée de l'IA marque une rupture profonde dans la continuité du numérique. Jusque-là, le progrès technologique associait puissance et fiabilité, chaque innovation numérique étant perçue comme plus ordonnée et digne de confiance. Avec l'IA, cette logique est rompue : la puissance s'accompagne désormais de risques d'erreurs, de biais et d'hallucinations, rendant l'outil aussi puissant qu'imparfait. Cette incertitude, amplifiée par la généralisation d'outils comme ChatGPT dans la sphère privée et professionnelle, suscite une anxiété nouvelle chez les utilisateurs, car l'IA apparaît serviable et fondamentalement non fiable.

Ce bouleversement remet en cause des repères établis, d'autant qu'on a tendance à attribuer à l'IA des intentions humaines et à surévaluer sa capacité à répondre à nos besoins au détriment des interactions humaines au sein des entreprises. Il y a **un risque de perte de compétences en déléguant trop à l'IA**, ainsi qu'un **appauvrissement de la culture d'entreprise** : moins de partage de problèmes professionnels entre collègues, moins de créativité et d'innovation collective.

En outre, l'usage de l'IA soulève des **enjeux de confidentialité**, les entreprises devant désormais veiller à contrôler les informations partagées via ces outils, en développant leurs propres solutions internes. L'argument selon lequel l'IA soulage des tâches répétitives pour valoriser le travail intellectuel s'avère parfois contre-productif, car il peut accroître la charge mentale des salariés.

Il devient essentiel de cultiver un esprit critique, d'apprendre à questionner les résultats de l'IA et à poser des limites à son utilisation. La diffusion et l'appropriation de l'IA doivent s'inscrire dans une **démarche d'acculturation collective**, distincte de la simple formation, et constituer un véritable sujet de dialogue social, afin d'accompagner l'intégration de cette technologie tout en **préservant la qualité de vie au travail et l'innovation humaine.**