

AI AND THE FUTURE OF THE HR FUNCTION

Contact: Aimé Lachapelle, Managing Partner, aimelachapelle@emerton-data.com

AI is projected to enhance HR productivity by 30 to 40%, catalyzing its strategic evolution within the company's framework.

The rise of AI sets the stage for profound changes in the landscape of employment.

Recent advancements in this field are already integrated into tools that are transforming our daily lives: **text generation with ChatGPT, code generation with GitHub Copilot X, and image generation with DALL·E**. They challenge and disrupt traditional business structures and the future of certain fundamental functions, foremost among them, **human resources management**.

Thus, companies operate within a constantly changing technological environment. In an ideal world where AI maximizes task efficiency, solution personalization, and work productivity, **would the HR function still be necessary?** This provocative question conceals another, fundamental one: **what kind of business model do we aspire to, and how can emerging technologies like generative AI enable us to achieve it?**

To address these questions, we conducted an extensive **2-month study involving 40 European HR experts** from various sectors and companies ranging from tech scale-ups to large international corporations. The interviews conducted allowed us to associate **21 AI use cases with key HR activities poised to revolutionise various HR roles and processes**.

Our goal is to assess the feasibility and impact of these use cases on the HR function, as well as the level of user acceptance. This comprehensive evaluation, applied to various profiles of HR collaborators, also helps identify **implications in terms of job displacement and skill evolution**.

RECENT ADVANCEMENTS IN AI WILL ENABLE A PROFOUND TRANSFORMATION OF THE HR FUNCTION, WHICH HAS THUS FAR BEEN RELATIVELY UNAFFECTED BY PREVIOUS WAVES OF DATA AND AI-DRIVEN TRANSFORMATIONS

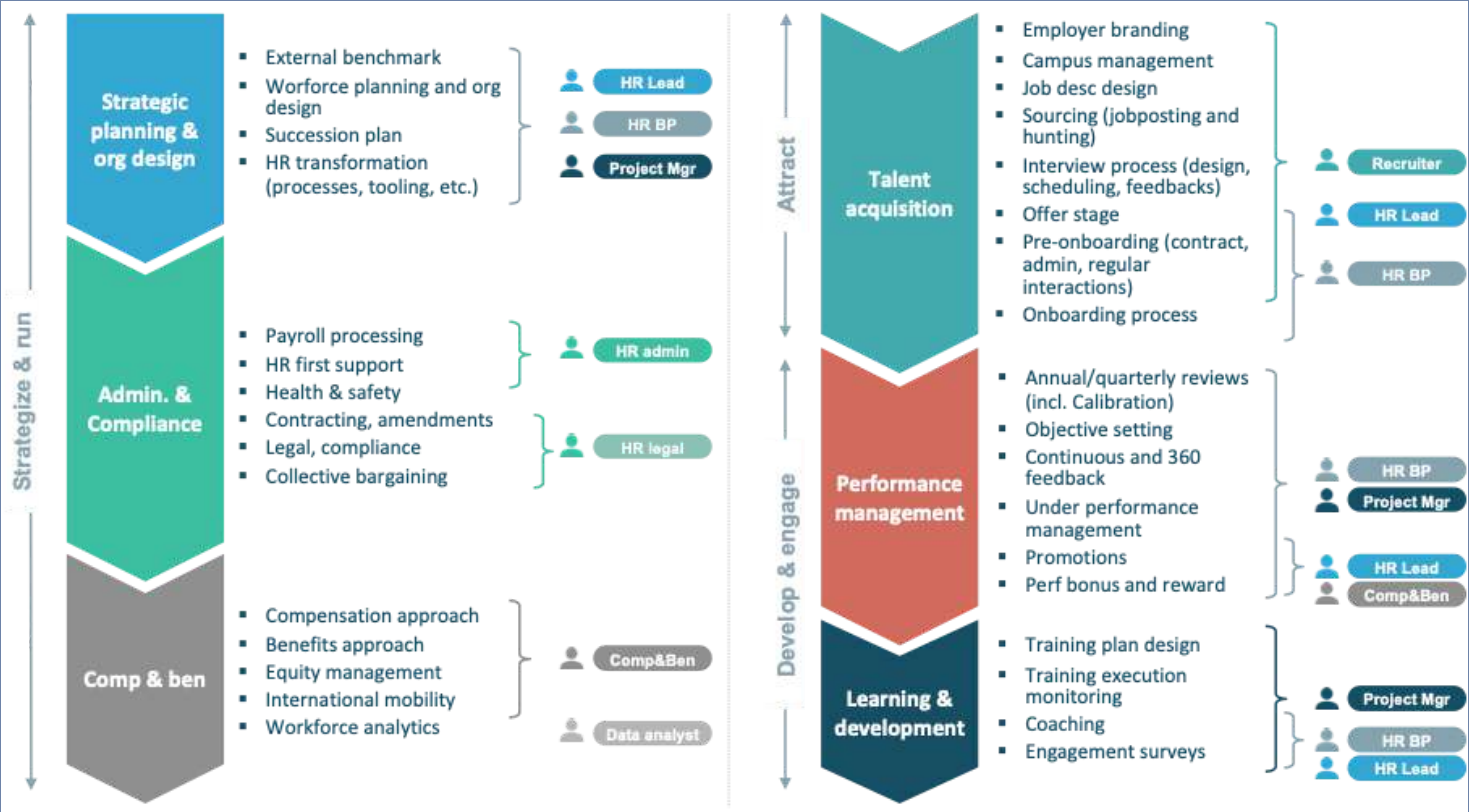
Focusing on 6 primary activities within the HR domain, this study identifies 8 distinct collaborator profiles, as illustrated in exhibit 1. These activities typically involve complex tasks and human-centered processes, heavily reliant on a plethora of unstructured data.

The potential of AI in improving the HR function primarily lies in its capability to process such data and produce understandable content based on it.

HR PROFESSIONALS COLLECTIVELY ACKNOWLEDGE LACK OF TOOLS, INSUFFICIENT ANALYSIS AND TIME SCARCITY

Key challenges reported by the 40 surveyed HR professionals include: the lack of efficient tools for identifying rare profiles and talent spotting (35% of HR tasks), the absence of a robust tool facilitating comprehensive analysis of all quantitative and qualitative HR data (20%), and the time consumed aligning with business objectives (15%).

Exhibit 1: HR function's key activities with 8 different employee profiles



Source: Emerton Data analysis

« The main challenge in my current position lies in managing data and setting quantifiable objectives for a team of 200 people. »

HR Collaborator - Large pharmaceutical group

Twenty-one key use cases leveraging AI will span across the 6 activities of the HR function, addressing the observed challenges. These are elaborated in exhibit 3 on page 6.

- In the context of **strategic planning and organizational design**, AI will enable the **automation of labor market monitoring**, tracking real-time changes in recruitment and compensation policies among various stakeholders, notably competitors. This will allow the company to **adjust its recruitment policy to align closely with market conditions**.
- Within the scope of **administrative management and compliance**, an example use case involves the development of an **HR Chatbot designed to retrieve administrative information and automatically classify all HR documents**, resulting in significant time savings for administrative personnel.
- Concerning **compensations and benefits**, an application of AI is the **automated positioning of candidates within the internal compensation grid** based on information extracted from CVs and interview feedback.

- With regards to **talent acquisition**, candidate sourcing is an extremely time-consuming and costly process. AI will save valuable time by **automating candidate search and assisting in CV preselection**. Beyond the undeniable time savings, this use case also has the potential to further improve recruitment performance, consistency, and diversity.
- For better **performance management**, AI will enable the quick **detection of overperforming or underperforming subjects within teams**. In the context of performance evaluation, an example is an assistant helping managers **draft their feedback**.

« A bottleneck arises from the lack of tools to manage and oversee HR data such as average age, turnover rate, etc. »

VP People & Culture - Scale-up in software development

- Lastly, concerning **training and development**, AI has the potential to be a powerful tool for **personalizing training journeys**. For instance, one application involves creating a personalized assistant for employee training based on performance reviews. Moreover, the technology could be applied to analyze employee satisfaction surveys to **identify engagement trends and attrition risks**.

« We face challenges when seeking out profiles that are different or less visible to foster diversity within our teams. »

Recruiter - Scale-up in financial services

A 30 TO 40% OPTIMISATION IS EXPECTED THANKS TO THE DAILY DEPLOYMENT OF USE CASES

The impact of the 21 identified use cases on the HR function is threefold: **doing things faster** (50-60% of the use cases), **doing things better** (20-30% of the use cases), and **doing new things** (10-20% of the use cases). Productivity gains covering the majority of use cases are the subject of further detailed study.

From the interviews with HR experts, we were able to estimate the proportion (in %) of each activity in the total HR headcount. The productivity gains per HR activity, shown in exhibit 2, are estimated[2] on the basis of existing studies, internal analyses and interviews.

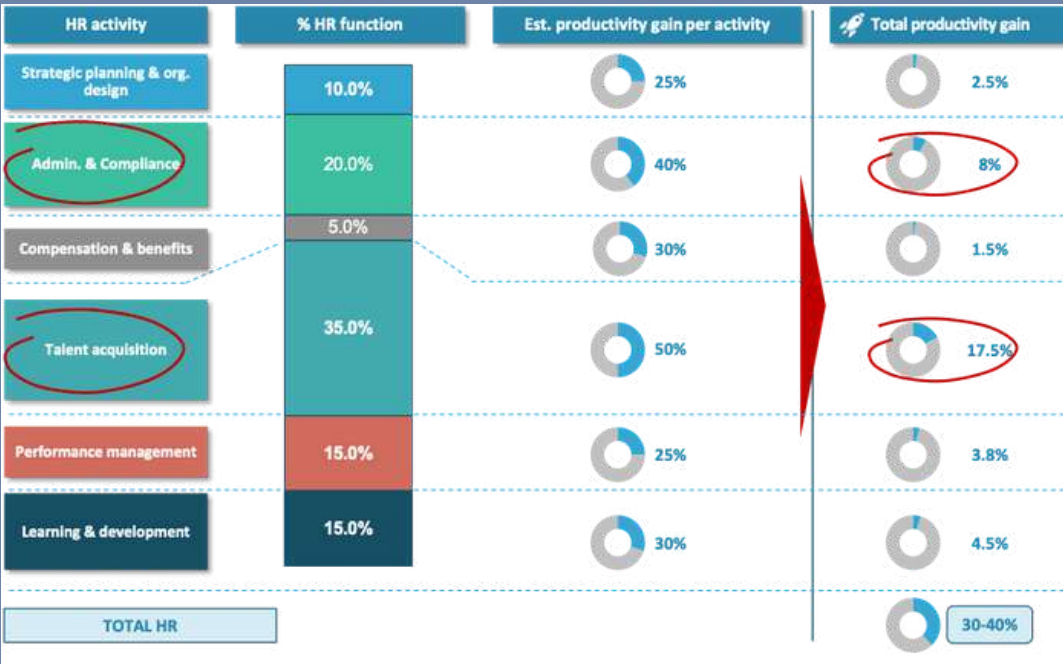
To estimate the productivity gains for the HR function as a whole, we weight the productivity gains for each activity by the number of employees involved.

« We've managed to trade hours spent talking to managers with a personalised virtual assistant that simplifies the induction process by automatically generating the job description, messages, and recruitment scorecard in response to a few specific questions I ask it. »

HR Manager - Scale up in financial services

Overall, we can expect a 30% to 40%[2] increase in productivity, with most significant gains in talent acquisition, administration and compliance, due to the automation of common HR tasks such as answering administrative queries and identifying candidates. Other HR activities will benefit from a significant improvement thanks to more qualitative data, thereby strengthening HR's corporate understanding. In addition, new capabilities are anticipated across all HR functions.

Exhibit 2:
Estimated productivity
gains by HR activity and
overall



Source: Emerton Data analysis

[1] Use cases can generate various types of gains. Here, we highlight the use cases for which the associated type of gain is the most significant.

[2] The estimate of productivity gains is based on the assumption that tailor-made, well-tuned AI engines are used, offering good performance.

THE GAINS ASSESSMENT IS NOT SUFFICIENT TO FORESEE THE IMPLEMENTATION ROADMAP FOR AI IN THE HR FUNCTION

The **feasibility and user acceptance of this technology** also need to be studied. Taking productivity gains and level of acceptance together, the use cases that appear to be priorities are those that enable HR processes to be speeded up by automating tasks, with immediate gains in productivity and efficiency. These are as follows:

- Most of the use cases related to **administrative management and compliance** (generation of automated statistics, automation of administrative procedures, development of Chatbots to respond to administrative and legal queries);
- **Automated positioning of candidates on the internal remuneration grid** based on information extracted from CVs and interview feedback;
- Most of the use cases linked to **talent acquisition** (generation of up-to-date and accurate job descriptions and assessment grids, automation of candidate searches and CV pre-selection, automated sending of personalised messages to potential candidates, summary and reformulation of interview notes and candidate feedback);
- Development of a **writing and reformulating assistant** to facilitate performance reviews that are in line with the company's management culture.



HR CHATBOT: CASE STUDY

Implementing an HR chatbot offers the promise of efficiency and security. Using advanced technologies, it **automates tasks, optimises document organisation and guarantees data confidentiality**. Its seamless integration with existing HR systems provides rapid access to information, alleviating the administrative burden.

The results of the study confirm the **feasibility of implementing the HR chatbot**, supported by the wide-ranging and abundant data available to train the underlying model:

- **Employee data:** Personal information such as names, positions, departments, dates of employment, performance appraisals.
- **Payroll data:** information on wages, hours worked, benefits, deductions, holiday pay.
- **Leave and absence data:** leave dates, absence requests, leave balances, leave policy.
- **Training data:** Training taken by employees, certifications, training dates.
- **Evaluation data:** Feedback from supervisors, performance appraisals, development plans.
- **Recruitment data:** Applications, job openings, recruitment process.

"I no longer have to provide basic information to employees. Thanks to this tool, I have saved 30% of my weekly time."

HR admin

"I can get all infos in seconds: my holidays balance, saving plan, etc."

Employees

EXHIBIT 3: AI USE CASES IN THE HR FUNCTION

The table below shows the results of the study for the 21 use cases analysed.

Categorization	Use case	Feasibility	User acceptance	Potential productivity gains
Strategic planning & org. design	1 Workforce market, competitors' recruitment & compensation benchmarking			
	2 Automated identification of employee skills based on resume & performance to enable workforce planning			
Admin & compliance	3 Automated statistics on structured data (headcount, gender parity, average age, retention, arrivals, departures etc.)			
	4 HR chatbot for administrative information retrieval & autoclassification of all HR documents			
	5 Automated administrative procedures (tax returns, vacation requests, medical insurance forms, etc.)			
	6 Legal compliance chatbot continually updated with legal texts & precedents			
	7 Q&A chatbot to assist employees with HR related queries (i.e., vacation requests, health plan questions, onboarding etc.)			
Compensation & benefits	8 Automated positioning of candidates in the internal compensation grid based on resume and interview feedbacks			
	9 Statistical control of performance & compensation alignment to ensure equity across all teams			
Talent acquisition	10 Information gathering from the candidate's manager to generate up-to-date & accurate job description & score card			
	11 Automation of candidates sourcing & resume screening to increase recruitment performance, consistency & diversity			
	12 Automated outreach of tailored messages to prospective candidates based on their experience and skills			
	13 Robot-led video interviews assessing candidate motivation with viewable recordings, scores & feedback for HR			
	14 Summarization & reformulation of interview notes & candidate feedbacks			
Performance management	15 Performance assessment chatbot to help managers write their feedback & synthesis of stakeholders' evaluations			
	16 Feedback reformulation assistant to enable managers to give feedback fitting company's management culture			
	17 Integrated "view" of performance in the company			
Learning & development	18 Assessment & recommendation of trainings to create a personalized training plan aligned with career path			
	19 Generation of custom and interactive training material easy to create and edit			
	20 Generation of custom tests to ensure proper knowledge acquisition			
	21 Topic extraction from employee survey verbatims to generate statistics, analyze engagement & identify attrition risk			



Source: Emerton Data analysis

RESHAPING ROLES AND SKILLS

Now that the productivity gains offered by the incorporation of AI have been assessed, we can anticipate **two main categories of transformation in terms of the roles and skills of the HR function**. One is that there will be a **systematic reduction in the number of HR headcount** in certain positions. On the other hand, we can expect to see a **change in the skills required for other positions**. It is becoming clear that **AI is playing a key role in redefining HR responsibilities**.

As shown in exhibit 4, integrating AI into the HR function generates **between 20% and 40% productivity gains**[3] for each of the 8 employee profiles involved. In terms of HR headcount reduction, a decrease in administrative and legal positions is driven by AI's potential to **free up time on time-consuming, repetitive administrative tasks**. However, not only do these gains impact working time, but they also lead to a redefinition of the scope of the functions assigned to them.

AI enables all employees to **refocus on the strategic dimension of their function and on tasks that generate greater added value**. What's more, by making it easier to process unstructured data, AI allows precise analyses to be produced on an extremely vast field of data. This transformation thus calls for an **improvement in analytical skills**, particularly for HR directors and HR business partners, administrative roles, compensation and benefits managers, data analysts and recruiters.

Last but not least, the performance and talent management data analysis **enhances consulting skills, i.e. the ability to guide individual career paths within the company**. This is particularly true for HR business partners, compensation and benefits managers, and project managers.

With AI disrupting the roles and skills of HR personnel, a robust transformation and change management program is needed.

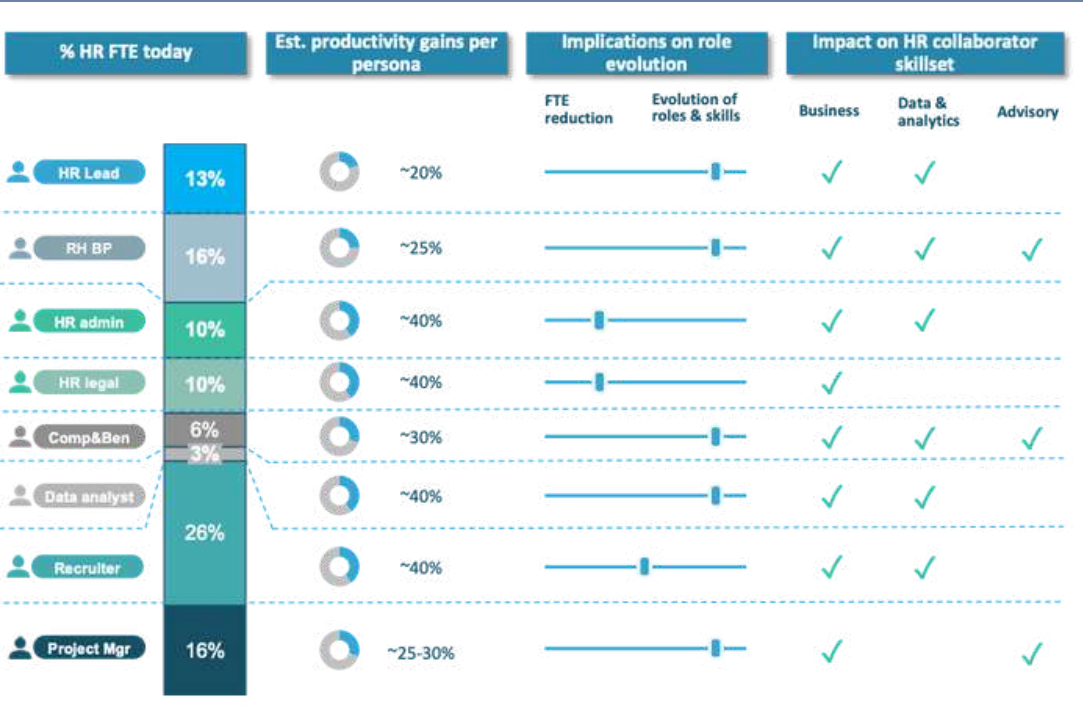


Exhibit 4:
Productivity gains for all HR key actors, with an impact on headcount and functions

Source: Emerton Data analysis

[3] The estimate of productivity gains is based on the assumption that tailor-made, well-tuned AI engines are used, offering good performance.

CONCLUSION

Overall, the study shows that **productivity gains are likely to range from 30 to 40% for the HR function, and will be most substantial for administrative and talent acquisition activities.** Together, they will allow HR professionals to refocus on the strategic dimension of their function, with an evolution of their skills in data analysis, strategic thinking and consulting.

Thus, **AI will not make the HR function disappear**, but rather enable it to grow in power, making it an essential partner in corporate strategy.

This outlook needs to be tempered, however, in the **context of European regulation on AI.** The AI Act introduces a risk-based approach to the use of AI, distinguishing several categories of applications according to their level of potential risk to individuals and society.

Alongside biometrics, critical infrastructure, education, access to essential public and private services, justice and migration management, **AI applications in the field of employment are identified as highly sensitive.**

Use-cases concerning recruitment, performance management and employee training could therefore be considered high-risk systems, due to their **potential impact on both fundamental rights and employment decision-making.**

Should this be the case, **companies will need to adhere to strict data governance practices**, guarantee the **quality and accuracy of training datasets**, and be **registered with the new EU Artificial Intelligence Office**, which, together with the relevant national authorities, will monitor effective implementation and compliance.

While regulation is essential to ensure the safe development of AI, it could introduce obstacles to a rapid transformation of the kind envisaged by the players interviewed for the study.

ABOUT EMERTON DATA

Emerton Data is the artificial intelligence and advanced data analysis subsidiary of the Emerton Group, an international strategy and transformation consulting firm, renowned for its global expertise in the infrastructure, industry and high-tech sectors. Emerton Data offers a unique combination of business expertise, particularly in HR, and technical expertise in software development and data science.

www.emerton-data.com

Press contact: pr@emerton-group.com

Main contributors:

- Aimé Lachapelle, Managing Partner of Emerton Data: aimelachapelle@emerton-data.com
- Julie Pichoud, Consultant at Emerton: julie.pichoud@emerton-group.com
- Anastasia Saprykina, Associate Consultant at Emerton: anastasia.saprykina@emerton-data.com

Panel characteristics

Observation period: **nov 2023 - feb 2024**

40 interviews :

- 40% leadership level
- 60% operational staff
- 55% entreprises < 5000 employees
- 45% entreprises > 5000 employees

L'IA ET LE FUTUR DE LA FONCTION RH

Contact: Aimé Lachapelle, Managing Partner, aimelachapelle@emerton-data.com

L'IA améliorera de 30 à 40 % la productivité de la fonction RH et permettra sa montée en puissance, par l'accroissement de sa dimension stratégique dans l'entreprise.

L'avènement de l'IA ouvre la voie à des transformations profondes dans le monde du travail.

Les récents progrès en la matière sont déjà intégrés dans des outils qui transforment notre vie quotidienne : **génération de texte avec ChatGPT, génération de code avec GitHub Copilot X, ou encore génération d'image avec DALL·E**. Ils interrogent et bousculent les structures traditionnelles des entreprises et l'avenir de certaines fonctions fondamentales, au premier rang desquelles, **la gestion des ressources humaines**.

Ainsi, les entreprises évoluent dans un environnement technologique en constante mutation. Dans un monde idéal où l'IA maximise l'efficacité des tâches, la personnalisation des solutions, et la productivité du travail, **aurait-on encore besoin de la fonction RH ?** Cette question provocante en cache une autre, fondamentale : **quel modèle d'entreprise voulons-nous, et comment les nouvelles technologies telles que l'IA générative peuvent nous permettre d'y accéder ?**

Pour répondre à ces interrogations, nous avons mené une étude d'ampleur de 2 mois auprès de 40 experts RH européens de secteurs variés et d'entreprises allant des scale-up « tech » aux grands groupes internationaux. Les entretiens réalisés ont permis d'associer aux principales activités RH **21 cas d'usage d'IA qui transformeront les différents métiers et processus RH**.

L'objectif est d'évaluer la faisabilité et l'impact de ces cas d'usage sur la fonction RH ainsi que le niveau d'acceptation des utilisateurs. Cette évaluation globale appliquée aux différents profils de collaborateurs RH, permet également d'identifier les implications en termes de **suppression de postes et d'évolution des compétences**.

LES RÉCENTES AVANCÉES EN IA PERMETTRONT UNE TRANSFORMATION PROFONDE DE LA FONCTION RH, JUSQU'ICI FINALEMENT PEU IMPACTÉE PAR LES VAGUES PRÉCÉDENTES DE TRANSFORMATION DATA ET IA

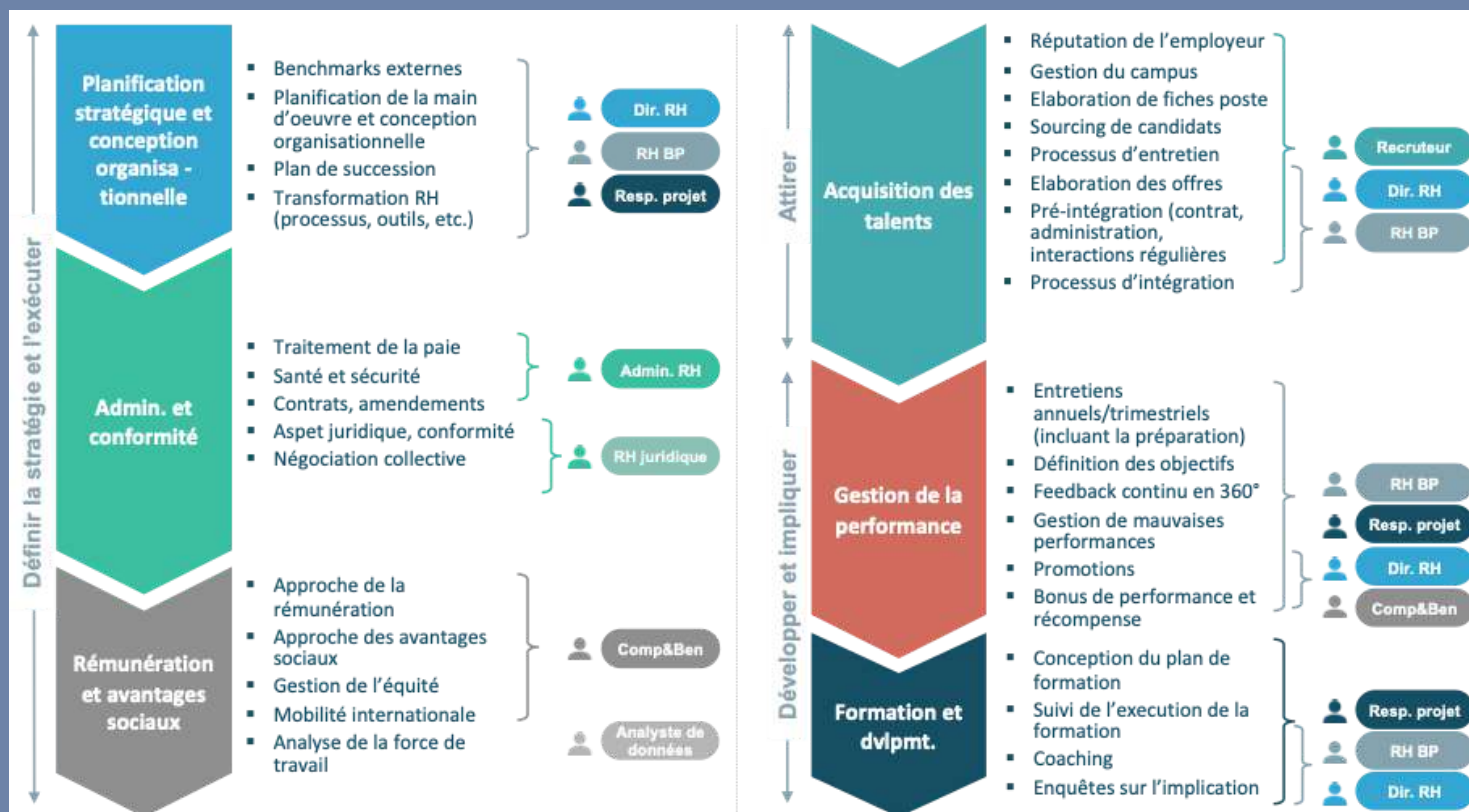
L'étude porte sur **6 activités principales de la fonction RH**, auxquelles sont associés **8 différents profils de collaborateurs**, comme décrit à la figure N°1. Chacune de ces activités comprend souvent des tâches complexes et des processus centrés sur l'humain qui reposent par conséquent sur de nombreuses données non structurées.

Le potentiel de l'IA dans l'amélioration de la fonction RH réside principalement dans la capacité à traiter ces données et générer des contenus intelligibles sur la base de celles-ci.

LES PROFESSIONNELS RH SIGNALENT UNANIMEMENT UN MANQUE D'OUTILS, DES ANALYSES INSUFFISANTES, ET UN MANQUE DE TEMPS

Parmi les principales difficultés rencontrées par les quelques 40 professionnels RH interrogés, citons par exemple : le manque d'outils efficaces pour **l'identification des profils rares et le repérage de talents** (35% des tâches RH), l'absence d'outil performant permettant une **analyse exhaustive de l'ensemble des données quantitatives et qualitatives RH** (20%), et le temps consommé par **l'alignement avec les objectifs commerciaux** (15%).

Figure 1 : Activités principales de la fonction RH avec les 8 différents profils de collaborateurs



Source: Analyses Emerton Data

« Le principal défi, dans mon rôle actuel, réside dans la gestion des données et l'établissement d'objectifs quantifiables à l'échelle de 200 personnes. »

Collaboratrice RH – Grand groupe pharmaceutique

Vingt-et-un cas d'usage majeurs s'appuyant sur l'IA permettront de couvrir les 6 activités de la fonction RH, en répondant aux difficultés observées. Ces derniers sont détaillés dans la figure N°3 en page 6.

- Dans le cadre de la **planification stratégique et de la conception organisationnelle**, l'IA permettra, par exemple, d'**automatiser la veille sur le marché du travail**, en suivant en temps réel les évolutions des politiques de recrutement et de rémunération des différents acteurs, notamment des concurrents. L'entreprise pourra ainsi **ajuster sa propre politique de recrutement** au plus près des conditions du marché.
- Sur l'**activité de gestion administrative et de conformité**, un exemple de cas d'usage est le développement d'un **Chatbot RH destiné à la récupération d'informations administratives et à l'auto-classification de tous les documents RH**, faisant gagner un temps considérable aux responsables administratifs.
- Concernant la **gestion de la rémunération et des avantages sociaux**, une application de l'IA est le **positionnement automatisé des candidats dans la grille de rémunération interne** en fonction des informations extraites du CV et des retours d'entretiens.

- Dans le cadre de l'**acquisition de talent**, le sourcing de candidat est un processus extrêmement chronophage et coûteux. L'IA **permettra de gagner un temps précieux en automatisant la recherche de candidats et d'aider la présélection des CVs**. Au-delà du gain de temps indéniable, ce cas d'usage a le potentiel d'améliorer en plus les performances, la cohérence et la diversité du recrutement.
- Pour la **gestion de la performance**, l'IA permettra de détecter en un coup d'œil **les sujets de surperformances ou de sous-performance au sein des équipes**. Dans le contexte de l'évaluation des performances, on peut citer le cas d'un assistant aidant les managers à **rédiger leur feedback**.

« Un point de blocage concerne le manque d'outils pour gérer et superviser les données RH telles que l'âge moyen, le taux de rotation, etc. »

VP People & Culture – Scale up en développement de logiciel

- Enfin, pour ce qui est de la **formation et du développement**, l'IA pourra être un formidable outil de **personnalisation des parcours de formation**. En effet, une application est le développement d'un assistant personnalisé pour la formation des collaborateurs sur la base des revues de performance. La technologie pourrait également être utilisée pour traiter les enquêtes de satisfaction des employés afin de **déterminer les tendances de leur engagement et le risque d'attrition**.

« Nous rencontrons des défis lorsque nous cherchons des profils différents ou moins visibles, dans le but de diversifier nos équipes. »

Recruteur – Scale up en services financiers

UNE OPTIMISATION DE 30 À 40 % EST ATTENDUE GRÂCE AU DÉPLOIEMENT QUOTIDIEN DE CAS D'USAGE

L'impact des 21 cas d'usages identifiés sur la fonction RH est de 3 ordres : **faire les choses plus vite** (50-60% des cas d'usage[1]), **faire les choses mieux** (20-30% des cas d'usage[1]) et **faire de nouvelles choses** (10-20% des cas d'usage[1]). Les gains de productivité couvrant la majeure partie des cas d'usage, ils sont l'objet d'une étude plus détaillée.

Les entretiens avec les experts RH ont permis d'estimer la part (en %) de chaque activité dans l'ensemble des effectifs de la fonction RH. Les gains de productivité par activité RH, présentés sur la figure N°2, sont estimés[2] sur la base d'études existantes, d'analyses internes, et des entretiens.

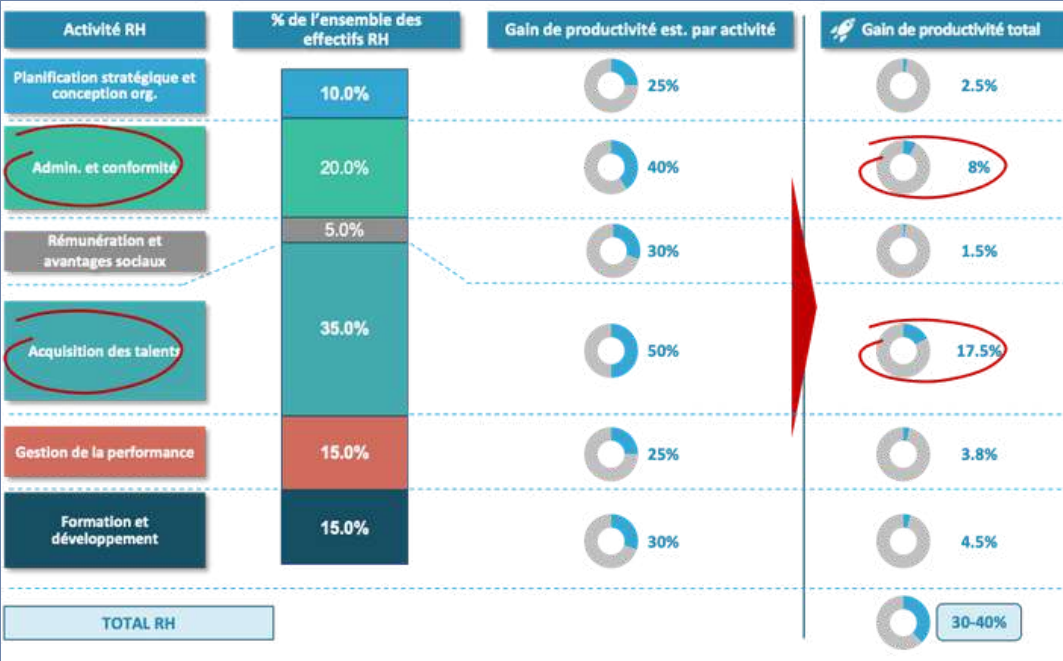
En pondérant les gains de productivité de chaque activité par le nombre de collaborateurs concernés, nous pouvons estimer le gain de productivité pour l'ensemble de la fonction RH.

« Nous avons réussi à remplacer les heures passées à discuter avec les managers avec un assistant virtuel personnalisé qui simplifie le processus de lancement en générant automatiquement la description de poste, les messages, et la scorecard de recrutement en réponse à quelques questions spécifiques que je lui pose. »

Responsable RH - Scale up en services financiers

Dans l'ensemble, nous pouvons nous attendre à une optimisation de la productivité de l'ordre de 30 à 40 %[2], avec des **gains significatifs principalement dans l'acquisition de talents, l'administration et la conformité**, notamment grâce à l'automatisation des tâches RH courantes telles que les réponses aux requêtes administratives et l'identification de candidats. Les autres activités RH bénéficieront d'une amélioration significative grâce à des données plus qualitatives, renforçant ainsi la compréhension organisationnelle des RH. De plus, de nouvelles capacités sont anticipées dans l'ensemble des fonctions RH.

Figure 2 : Gains de productivité estimés par activité et totaux



Source: Analyses Emerton Data

[1] Les cas d'usage peuvent engendrer divers types de gains. Ici, nous mettons en évidence les cas d'usage pour lesquels le type de gain associé est le plus significatif.
[2] L'estimation des gains de productivité est basée sur l'hypothèse d'une utilisation de moteurs d'IA sur mesure et bien ajustés, offrant de bonnes performances.

L'ÉTUDE DES GAINS NE SUFFIT PAS POUR ANTICIPER LA FEUILLE DE ROUTE D'IMPLÉMENTATION DE L'IA DANS LA FONCTION RH

Il convient d'étudier également **la faisabilité et le niveau d'acceptation des utilisateurs de cette technologie**. En croisant les gains de productivité et le niveau d'acceptation, les cas d'usage qui apparaissent comme prioritaires sont les cas d'usage qui permettent d'accélérer les processus RH grâce à l'automatisation des tâches pour des gains de productivité et d'efficacité immédiats. Il s'agit des cas suivants :

- La plupart des cas d'usage liés à la **gestion administrative et à la conformité** (génération de statistiques automatisées, automatisation des procédures administratives, développement de Chatbots pour répondre aux requêtes administratives et juridiques);
- **Le positionnement automatisé des candidats dans la grille de rémunération interne** en fonction des informations extraites du CV et des retours d'entretiens;
- La plupart des cas d'usage liés à **l'acquisition de talents** (génération de fiches de poste et de grilles d'évaluation à jour et précises, automatisation de la recherche de candidats et de la présélection des CV, envoi automatisé de messages personnalisés aux candidats potentiels, résumé et reformulation des notes d'entretien et des retours des candidats);
- Le développement d'un **assistant d'écriture et de reformulation des revues de performance** conformes à la culture de gestion de l'entreprise.



CHATBOT RH : ÉTUDE DE CAS

L'implémentation d'un chatbot RH promet efficacité et sécurité. Grâce à des technologies avancées, il **automatise les tâches, optimise l'organisation des documents et garantit la confidentialité des données**. Son intégration fluide avec les systèmes RH existants offre un accès rapide aux informations en soulageant la charge administrative.

Les résultats de l'étude confirment la faisabilité de l'implémentation du chatbot RH, étayée par des données variées et abondantes utilisées pour entraîner le modèle sous-jacent :

- **Données relatives aux employés** : Informations personnelles telles que les noms, les postes, les départements, les dates d'embauche, les évaluations de performance.
- **Données de paie** : Informations sur les salaires, les heures travaillées, les avantages sociaux, les déductions, les congés payés.
- **Données de congés et d'absences** : Dates de congés, demandes d'absences, solde de congés, politique de congés.
- **Données de formation** : Formation suivie par les employés, certifications, dates de formation.
- **Données d'évaluation** : Rétroaction des superviseurs, évaluations des performances, plans de développement.
- **Données de recrutement** : Candidatures, postes ouverts, processus de recrutement.

"Je n'ai plus besoin de fournir aux employés des informations de base. J'ai gagné 30% de mon temps hebdomadaire grâce à cet outil !"

Admin. RH

"Je peux obtenir toutes les informations en quelques secondes !"

Employés

FIGURE 3 : CAS D'USAGE IA PAR ACTIVITÉ DE LA FONCTION RH

Nous présentons dans la table ci-après les résultats de l'étude par les 21 cas d'usage analysés.

Catégorisation	Cas d'usage	Faisabilité	Acceptation par les utilisateurs	Gain de productivité potentiel
Planification stratégique et conception org.	1 Analyse comparative du marché du travail, du recrutement et de la rémunération chez les concurrents			
	2 Identification automatisée des compétences des employés basée sur leur CV et performances pour la planification des RH			
Admin. et conformité	3 Statistiques automatisées sur des données structurées (effectifs, diversité, âge moyen, rétention, arrivées, départs)			
	4 Chatbot RH pour la recherche d'informations administratives et la classification automatique de tous les documents RH			
	5 Automatisation des procédures admin. (déclarations fiscales, demandes de congés, formulaires d'assurance médicale, etc.)			
	6 Chatbot de conformité juridique actualisé régulièrement avec des textes et des précédents juridiques			
	7 Chatbot Q&A visant à aider les employés en cas de questions relatives aux RH (congés, régime de santé, intégration, etc.)			
Rémunération et avantages sociaux	8 Positionnement automatisé des candidats dans la grille de rémunération interne basée sur le CV et les entretiens			
	9 Contrôle statistique de l'alignement des performances et des rémunérations pour assurer l'équité au sein des équipes			
Acquisition des talents	10 Collecte d'informations auprès du responsable du candidat afin d'établir une description de poste et un score card actualisés			
	11 Automatisation de la recherche de candidats et de la sélection des CV pour améliorer les résultats, la cohérence et la diversité			
	12 Envoi automatisé de messages personnalisés aux candidats potentiels selon leur expérience et leurs compétences			
	13 Entretiens vidéo menés par des robots pour évaluer la motivation des candidats			
	14 Synthèse et reformulation des notes d'entretien et des commentaires des candidats			
Gestion de la performance	15 Chatbot d'évaluation des performances qui aide les managers à rédiger leurs retours et la synthèse des évaluations			
	16 Assistant de reformulation du feedback pour permettre aux managers d'adapter le feedback à la culture de l'entreprise			
	17 Vue intégrée des performances de l'entreprise			
Formation et développement	18 Évaluation et recommandation de formations pour créer un plan de formation personnalisé aligné sur le plan de carrière			
	19 Génération de matériel de formation personnalisé et interactif facile à créer et à éditer			
	20 Génération de tests personnalisés pour assurer l'acquisition correcte des connaissances			
	21 Analyse des sondages des employés pour générer des statistiques de l'engagement et identifier le risque d'attrition			



Source: Analyses Emerton Data

TRANSFORMATION DES RÔLES ET DES COMPÉTENCES

Après avoir évalué les gains de productivité offerts par l'intégration de l'IA, nous pouvons envisager en conséquence **deux grandes catégories de transformation, s'agissant des rôles et des compétences de la fonction RH**. D'une part notre étude anticipe **la baisse des effectifs RH pour certains rôles**. D'autre part, elle pointe une **évolution des compétences requises pour les autres postes**. Il devient évident que l'IA joue un rôle clé dans la **redéfinition des responsabilités RH**.

Comme indiqué sur la figure N°4, l'intégration de l'IA dans la fonction RH génère **entre 20% et 40% de gains de productivité**[3] pour chacun des 8 profils de collaborateurs impliqués. En ce qui concerne la baisse des effectifs RH, une diminution des postes administratifs et juridiques est dictée par le potentiel de l'IA de **libérer du temps sur des tâches administratives, répétitives et chronophages**. Cependant, non seulement ces gains impactent le temps de travail, mais ils amènent à redessiner les contours des fonctions qui leur sont assignées.

L'IA permet à tous les collaborateurs de se **recentrer sur la dimension stratégique de leur fonction et sur des tâches générant davantage de valeur ajoutée**. De plus, en facilitant le traitement des données non structurées, l'IA permet de produire des analyses précises sur un champ de données extrêmement vaste. Ainsi, cette transformation requiert une **amélioration des compétences analytiques**, notamment pour les DRH et les HR *business partners*, les rôles administratifs, les responsables des compensations et bénéfices, les analystes de données, et les recruteurs.

Enfin, l'analyse des données liées à la performance et à la gestion des talents **valorise les compétences de conseil, c'est-à-dire la capacité à orienter les parcours individuels au sein de l'entreprise**. Ceci est particulièrement vrai pour les HR *business partners*, les responsables rémunération et avantages sociaux, et les responsables de projets.

Parce que l'IA bouleverse les rôles et les compétences des collaborateurs RH, il est nécessaire d'établir un programme robuste de transformation et de conduite du changement.

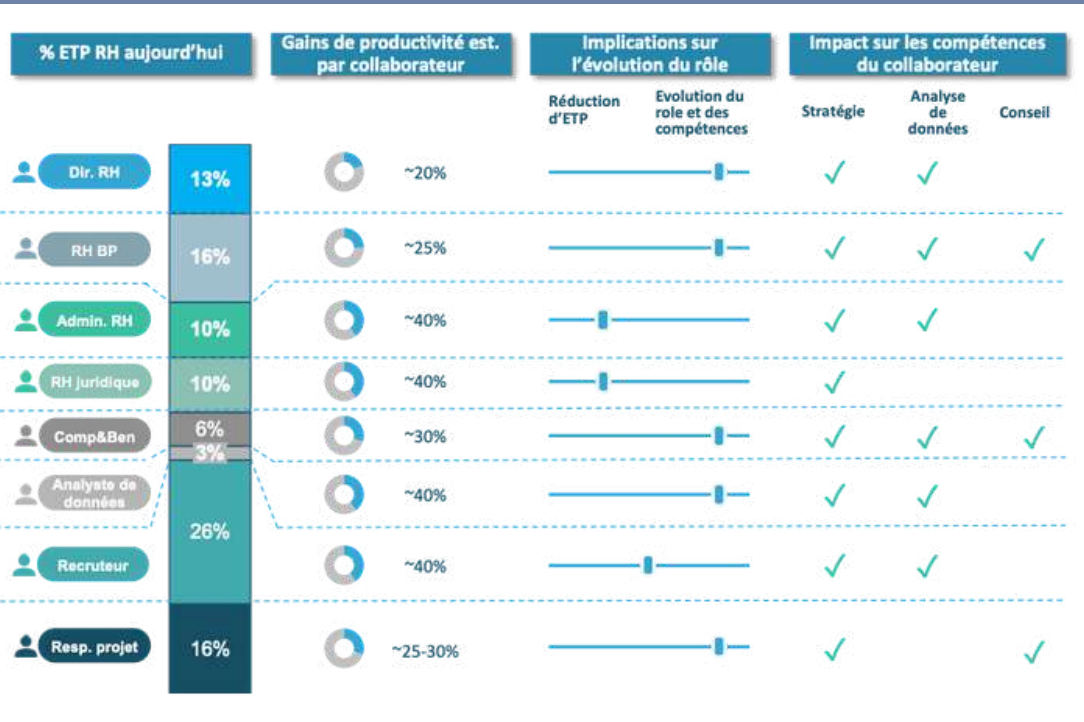


Figure 4 : Gains de productivité pour tous les acteurs des RH, avec un impact sur les effectifs et les fonctions

Source: Analyses Emerton Data

[3] L'estimation des gains de productivité est basée sur l'hypothèse d'une utilisation de moteurs d'IA sur mesure et bien ajustés, offrant de bonnes performances

CONCLUSION

L'étude complète montre donc que **les gains de productivité seront de l'ordre de 30-40% pour la fonction RH, et particulièrement élevés pour les activités administratives et d'acquisition de talents**. Ils permettront aux professionnels RH de se recentrer sur la dimension stratégique de leur fonction, avec une évolution de leurs compétences en analyse de donnée, réflexion stratégique et conseil.

Ainsi, **l'IA ne fera pas disparaître la fonction RH**, elle permettra à coup sûr sa montée en puissance, et de l'inscrire comme un partenaire incontournable de la stratégie des entreprises.

Toutefois, cette perspective est à nuancer au regard du **contexte de la régulation européenne sur l'IA**. L'AI Act introduit en effet une approche basée sur le risque pour l'utilisation de l'IA, en distinguant plusieurs catégories d'applications en fonction de leur niveau de risque potentiel pour les individus et la société.

Au même titre que la biométrie, les infrastructures critiques, l'éducation, l'accès aux services publics et privés essentiels, la justice et la gestion des migrations, **les applications de l'IA en matière d'emploi sont identifiées comme étant très sensibles**.

Les cas d'usage relatifs au recrutement, à la gestion des performances et la formation des employés pourraient ainsi être considérées comme des systèmes à haut risque en raison de leur **impact potentiel sur les droits fondamentaux et la prise de décision relative à l'emploi**.

Si tel devait être le cas, **les entreprises devront observer des pratiques strictes** en matière de **gouvernance des données**, garantir la **qualité et l'exactitude des ensembles de données d'entraînement**, être **enregistrées auprès du nouveau Bureau de l'intelligence artificielle de l'UE**, qui, avec les autorités nationales compétentes, surveillera la mise en œuvre effective et la conformité.

Si la régulation est essentielle pour garantir un développement sécurisé de l'IA, elle pourrait toutefois introduire des obstacles à une transformation aussi rapide que celle envisagée par les acteurs interrogés dans le cadre de l'étude.

À PROPOS D'EMERTON DATA

Emerton Data est la filiale dédiée aux activités d'intelligence artificielle et d'analyse avancée des données du groupe Emerton, société internationale de conseil en stratégie et transformation, reconnue pour son expertise globale dans les secteurs des infrastructures, de l'industrie et des hautes technologies. Emerton Data offre une combinaison unique d'expertise métier, notamment sur la fonction RH, et technique sur le développement logiciel et la data science.

www.emerton-data.com

Contact presse : pr@emerton-group.com

Principaux contributeurs de l'étude :

- Aimé Lachapelle, Managing Partner chez Emerton Data: aimelachapelle@emerton-data.com
- Julie Pichoud, Consultant chez Emerton: julie.pichoud@emerton-group.com
- Anastasia Saprykina, Associate Consultant chez Emerton: anastasia.saprykina@emerton-data.com

Caractéristiques du panel

Période observée : **11.2023 à 02.2024**

40 entretiens :

- 40% niveau leadership
- 60% opérationnels
- 55% sociétés < 5000 salariés
- 45% sociétés > 5000 salariés