

## L'IA ET LE FUTUR DE LA FONCTION RH

Contact: Aimé Lachapelle, Managing Partner, [aime.lachapelle@emerton-data.com](mailto:aime.lachapelle@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

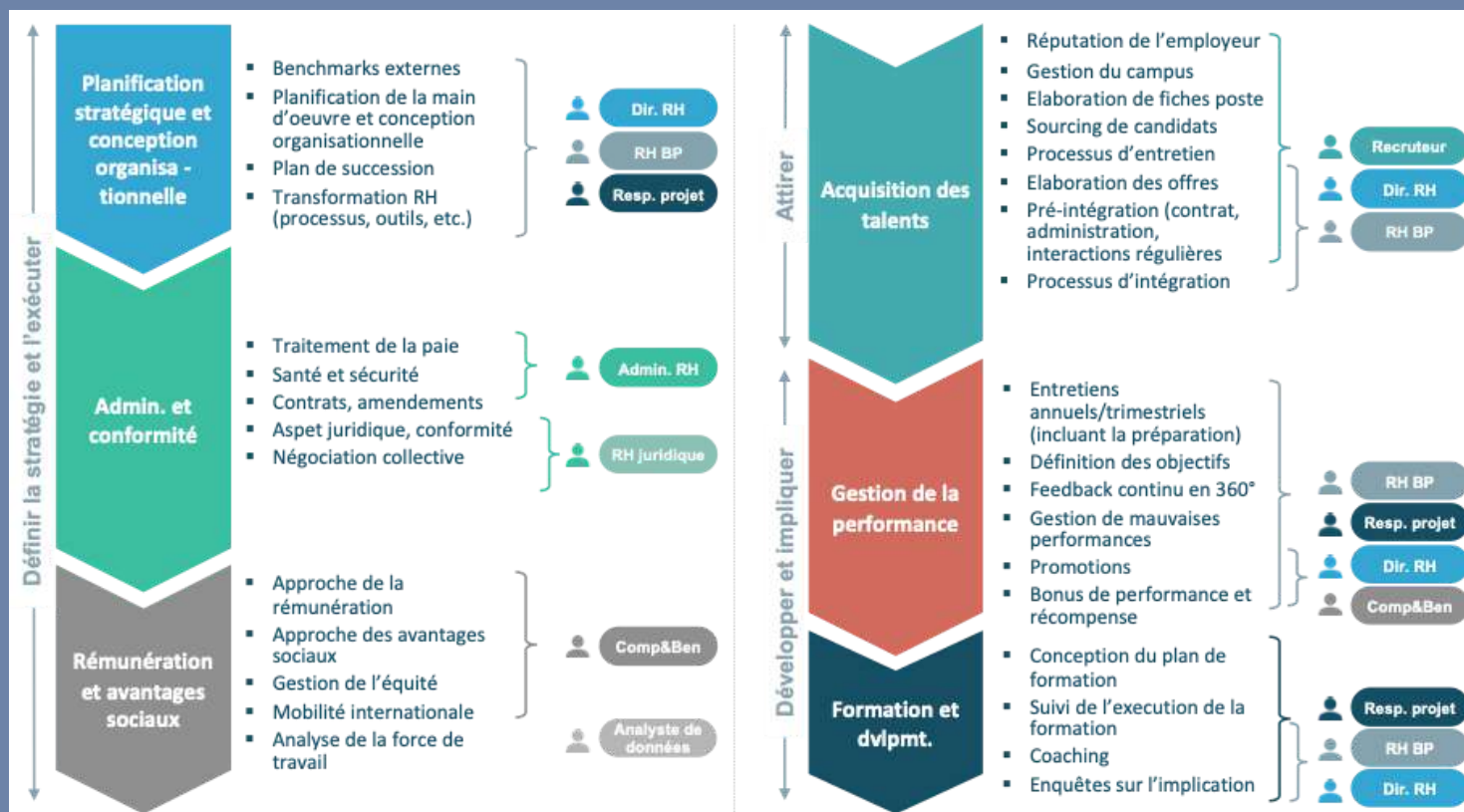
L'étude porte sur 6 activités principales de la fonction RH, auxquelles sont associés 8 différents profils de collaborateurs, comme décrit à la figure N°1. Chacune de ces activités comprend souvent des tâches complexes et des processus centrés sur l'humain qui reposent par conséquent sur de nombreuses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

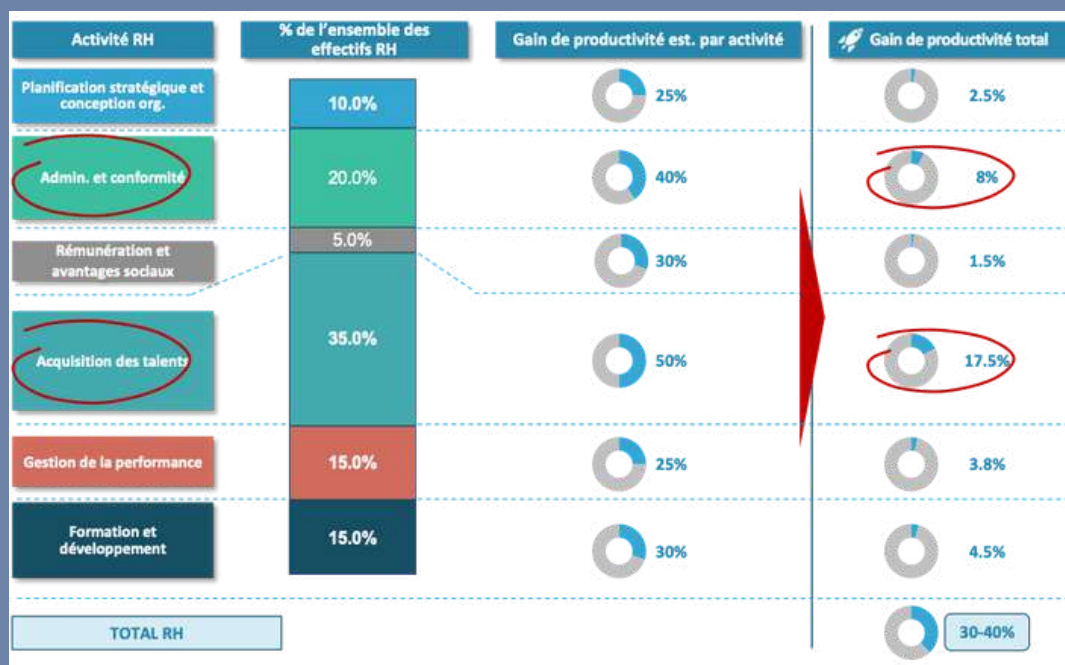
**En pondérant les gains de productivité de chaque activité par le nombre de collaborateurs concernés, nous pouvons estimer le gain de productivité pour l'ensemble de la fonction RH.**

« 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

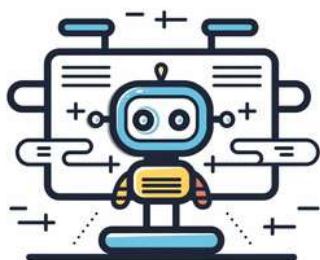
[1] Les cas d'usage peuvent engendrer divers types de gains. Ici, nous mettons en évidence les cas d'usage pour lesquels le type de gain associé est le plus significatif.

[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 bénéfiques, 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.**

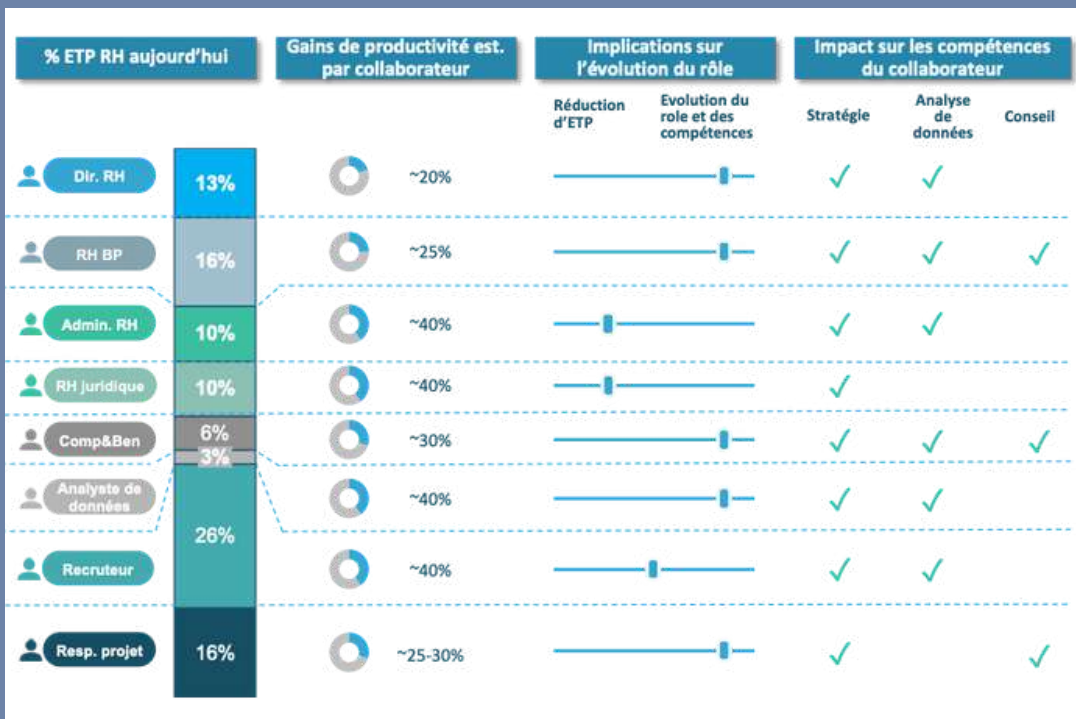


Figure 4 : Gains de productivité pour tous les acteurs des RH, avec un impact sur les effectifs et les fonctions

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](http://www.emerton-data.com)

Contact presse : [pr@emerton-group.com](mailto:pr@emerton-group.com)

Principaux contributeurs de l'étude :

- Aimé Lachapelle, Managing Partner chez Emerton Data: [aime.lachapelle@emerton-data.com](mailto:aime.lachapelle@emerton-data.com)
- Julie Pichoud, Consultant chez Emerton: [julie.pichoud@emerton-group.com](mailto:julie.pichoud@emerton-group.com)
- Anastasia Saprykina, Associate Consultant chez Emerton: [anastasia.saprykina@emerton-data.com](mailto: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