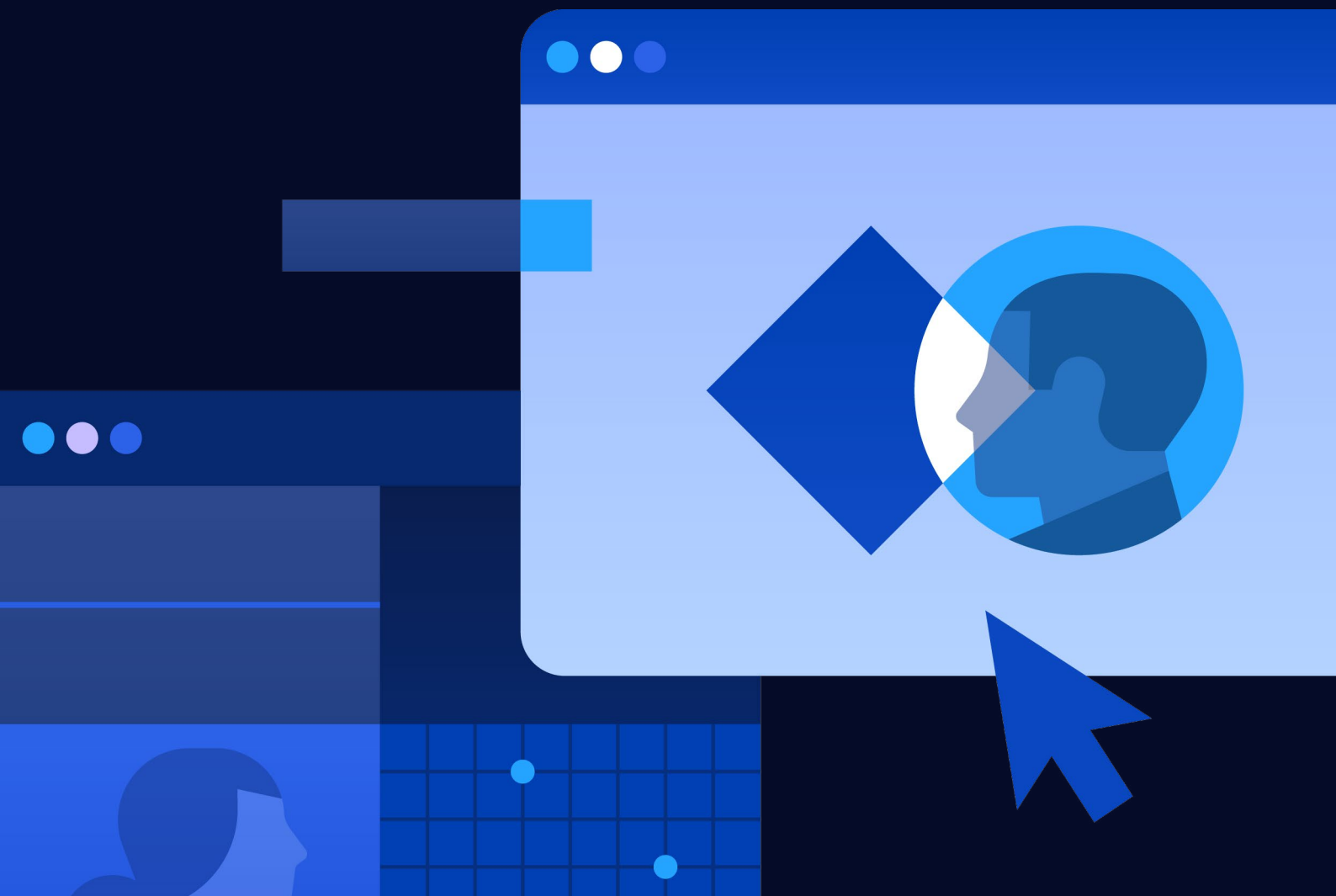


WHITE PAPER

AI & HR: 50% vertrouwen, 100% waakzaamheid

Onderzoek – Expertadvies – HR-getuigenissen



Voorwoord

Het heruitvinden van talentmanagement in het tijdperk van artificiële intelligentie

Voor het eerst in de geschiedenis van technologie is een machine in staat om gestructureerd te denken, inhoud te genereren, complexe data te analyseren en antwoorden te formuleren met een kwaliteit en snelheid die de menselijke standaarden uitdagen. Generatieve artificiële intelligentie is niet langer slechts een automatiseringstool: ze ontwikkelt zich tot een intellectuele partner.

Binnen Human Resources betekent deze stille revolutie, die tegelijk veel beroering veroorzaakt, een hertekening van het vakgebied. Talentdetectie en -selectie, loopbaanbegeleiding, competentie-evaluatie, gepersonaliseerde opleidingen: generatieve AI vindt haar weg in elke stap van de HR-cyclus. Ze wordt niet moe, leert continu bij, levert in enkele seconden kwalitatieve resultaten, en bovenal: ze ondersteunt menselijke activiteiten doeltreffend.

Toch roept deze kracht ook fundamentele vragen op. Welke HR-functies zullen veranderen, of zelfs verdwijnen? Hoe garanderen we ethiek en transparantie bij door AI ondersteunde beslissingen? En vooral: hoe maken we van deze technologie een hefboom voor inclusie en ontwikkeling, in plaats van een factor van standaardisering?

Om antwoorden te vinden, hebben we gekozen voor de gezichtspunten van de direct betrokkenen: HR-directeurs, experts in digitale transformatie, recruiters en medewerkers. Hun ervaringen, twijfels en experimenten schetsen de contouren van een nieuw tijdperk waarin mens en machine samen de toekomst van werk vormgeven.

Is AI een bedreiging of een kans? In deze white paper proberen we helderheid te brengen en te navigeren tussen belofte, mythe en verwachte voordelen.

Veel leesplezier!



Dominique Duquesnoy
Algemeen Directeur PerformanSe

72%

van de medewerkers
beschouwt AI als synoniem
voor objectiviteit.

Inhoudsopgave

01.

[Artikel] AI of het paradijs van paradoxale kansen

Met Bastien ALBERTUS, Partner, Julhiet Sterwen – Pagina 05

02.

[Interview] AI in bedrijven: potentieel, toepassingen en HR-impact

Met Emmanuel DERRIEN, AI-spreker – Pagina 10

03.

[Onderzoeksresultaten] Gedeelde percepties van HR & Medewerkers over het gebruik van AI in HR-beoordelingen – Pagina 13

04.

[Standpunt] De aanvaardbaarheid van AI in HR

Met Livia BAHIER MICHEL, Senior Manager & Head of Research, Julhiet Sterwen – Pagina 23

05.

[Getuigenis] AI voor werving bij L'Oréal: een doordachte en vastberaden uitrol

Met Lucie DUTHEL, Talent Acquisition Tech Global Head, L'Oréal – Pagina 25

06.

[Getuigenis] De HR-functie heruitvinden met AI, zonder je ziel te verliezen

Met Baptiste LE SECH, HR-directeur – Pagina 29

07.

[Getuigenis] AI is een versneller... maar nooit zonder de mens!

Met Martin CADART, HR Development & Career Officer, OVHcloud – Pagina 32

08.

[Artikel] Generatieve AI en assessment : goed begrijpen om goed te kiezen – Pagina 35

09.

[Productpresentatie] The Lab van PerformanSe – Pagina 39

AI: het paradijs van paradoxale kansen



Bastien Albertus, Doctor in AI, Partner,
Julhiet Sterwen

Artificiële intelligentie is tegelijk een belofte en een uitdaging voor organisaties. Tussen technologische versnelling en ethische spanningen stelt ze fundamentele vragen over de rol van de mens in toekomstige beslissingen en transformaties. Bastien Albertus, doctor in AI en Partner bij Julhiet Sterwen, bouwt op meer dan twintig jaar ervaring in artificiële intelligentie, data en informatietechnologieën. Hier deelt hij zijn analyse van de paradoxen van AI én de sleutels om er een hefboom voor vooruitgang van te maken.

Een vaak misbegrepen intelligentie

De term artificiële intelligentie is tegenwoordig overal aanwezig. Toch schuilen er achter deze modieuze uitdrukking heel wat paradoxen. Toen John McCarthy en zijn collega's in 1956 tijdens de Dartmouth-conferentie de term Artificial Intelligence introduceerden, was het doel niet om menselijke intelligentie te vervangen, maar om menselijke besluitvorming te verrijken. Het woord intelligentie verwees daarbij zowel naar cognitieve capaciteit als naar informatieverwerking (zoals bij business intelligence). In tegenstelling tot de transhumanistische fantasieën die sommige media verspreiden, zijn AI-technologieën in de eerste plaats bedoeld om het professionele en persoonlijke leven te vergemakkelijken, niet om de mens buitenspel te zetten. Nog een opvallend gegeven: binnen organisaties verloopt de adoptie van innovaties doorgaans traag, zelfs bij early adopters. Denk maar aan de informatiseringsgolf in de jaren 80, de digitalisering in de jaren 2000 dankzij het internet, en recenter de opkomst van cloud en big data. Met de plotse doorbraak van generatieve AI – belichaamd door ChatGPT – zijn deze historische patronen echter in enkele dagen volledig doorbroken. Vandaag beschouwen alle organisaties generatieve AI als een noodzaak, ook al blijft de waardeketen erachter soms nog raadselachtig.

Van Turing tot ChatGPT: een razendsnelle technologische evolutie

Het idee van een machine die in staat is een vorm van intelligentie te simuleren, gaat terug tot het werk van Alan Turing in de jaren 1950, met zijn beroemde Turingtest om de capaciteit van een computer te beoordelen om als mens te worden ervaren. Daarna investeerden laboratoria in expertsystemen: logische regels die handmatig werden gecodeerd om beslissingen te nemen (bijvoorbeeld in medische diagnostiek of industriële processen).

De jaren 1990 markeerden de doorbraak van machine learning: algoritmes die patronen konden afleiden uit grote hoeveelheden data, in plaats van enkel beperkte regels toe te passen. Vervolgens kwam in de jaren 2010 de opmars van deep learning, waardoor neurale netwerken ongeziene prestaties konden leveren in industriële beeldherkenning, spraakherkenning en automatische vertaling (ook al dateert hun oorspronkelijke uitvinding uit het prille begin van AI).

In 2022 deed de generatieve AI haar intrede via “transformer”-architecturen, die in open source populair werden gemaakt door Google DeepMind. Deze modellen bleken in staat om tekst, beelden of code te genereren op basis van eenvoudige aanwijzingen: de zogenaamde prompts. Binnen enkele weken groeide ChatGPT uit tot het symbool van een nieuw tijdperk: AI is niet langer enkel een automatiseringsinstrument, maar ook een creatieve partner.

In de werkwereld vertaalt deze evolutie zich naar de automatisering van repetitieve taken (zoals CV-screening of data-extractie), ondersteuning bij besluitvorming (via voorspellende analyses) en optimalisatie van processen (zoals planning en rapportering).

Definitie en typologie van AI

Om verwarring te vermijden, kunnen we een eenvoudige definitie hanteren: AI omvat elke techniek die een machine in staat stelt om intelligente taken uit te voeren, met andere woorden: leren, redeneren of creëren.

Men onderscheidt doorgaans drie grote families van AI:

- **Symbolische AI** (of rule-based): expertsystemen die logische regels toepassen.
- **Statistische AI** (of machine learning): algoritmes die leren uit gestructureerde data om voorspellingen of classificaties te maken.
- **Generatieve AI**: modellen die in staat zijn nieuwe content te creëren (tekst, beeld, audio) op basis van enorme hoeveelheden voorbeelddata.

Vandaag staat vooral de generatieve AI centraal in de discussie. Zij berust op een complexe supply chain: het verzamelen en labelen van data (voor training), rekeninfrastructuur (GPU's, LPU's, clusters), voorgetrainde modellen (zoals GPT, DALL-E, Sonnet...) en tenslotte kant-en-klare toepassingen en diensten (zoals ChatGPT, Microsoft Copilot, Gemini...).

Beloften die voorzichtigheid vereisen

Achter de beloften van productiviteit en innovatie schuilen ook aanzienlijke risico's. Algoritmes kunnen bestaande vooroordelen reproduceren of zelfs versterken: op basis van geslacht, afkomst, leeftijd... Zulke bias kan leiden tot oneerlijke beslissingen, bijvoorbeeld bij het screenen van CV's of de geautomatiseerde beoordeling van sollicitatiegesprekken.

Om rechtvaardigheid te waarborgen, zijn enkele principes onmisbaar:

- **Investeren in transparantie**: duidelijk maken hoe een algoritme beslissingen neemt (explainability).
- **Menselijke controle centraal houden**: ervoor zorgen dat een expert elke aanbeveling of output kan verifiëren.
- **Respect voor regelgeving**: naleving van de GDPR (bescherming van persoonsgegevens) en de Europese AI Act, die verplichtingen oplegt afhankelijk van het risiconiveau. Zonder deze waarborgen dreigt AI te verworpen tot een onbeheersbare "black box", wat wantrouwen voedt en de employer brand kan aantasten.
- **Investeren in data**: de kwaliteit van AI is recht evenredig met de kwaliteit van de beschikbare data. Het is daarom cruciaal te investeren in datagovernance en datakwaliteit om AI op schaal en op betrouwbare wijze te kunnen inzetten.

HR-use cases

De eerste toepassingsgebieden van AI binnen HR situeren zich meestal rond rekrutering en evaluatie:

Rekrutering

automatische filtering van duizenden CV's, semantische analyse om profielen en functies beter te matchen, en zelfs video- of audioanalyse van sollicitatiegesprekken om bepaalde persoonlijkheidskenmerken of gedragscompetenties te detecteren.

Evaluatie van competenties

automatisering van testvragenlijsten, detectie van soft skills in tekstuele antwoorden, of de generatie van gepersonaliseerde feedback, verrijkt door AI.

Maar AI vindt ook haar weg naar andere domeinen:

- **Onboarding:** op maat gemaakte integratietrajecten creëren (interactieve gidsen, gespecialiseerde chatbots).
- **Talentmanagement:** voorspellende analyses om high potentials te identificeren of om verlooprisico's te anticiperen.
- **Opleiding:** adaptive learning, waarbij leerinhouden zich in real time aanpassen aan het profiel en leertempo van elke medewerker.

AI deze toepassingen hebben één ding gemeen: ze steunen op interne data (CV's, prestatiegeschiedenis, evaluaties) en op het vermogen van AI om informatie razendsnel te verwerken. Zo helpen ze HR-professionals om beter onderbouwde beslissingen te nemen.

Het belang van menselijk beoordelingsvermogen

Ondanks alle vooruitgang mag AI nooit het menselijke oordeel vervangen. Het is in de eerste plaats een hulpmiddel bij besluitvorming: de professional blijft verantwoordelijk voor de interpretatie van de resultaten, en in een HR-context voor de begeleiding van kandidaten en medewerkers, evenals voor het meenemen van de menselijke factor.

Twee valkuilen moeten absoluut vermeden worden:

- **Blinde automatisering:** volledig vertrouwen op technologie zonder de relevantie van aanbevelingen te controleren.
- **Verlies van empathie en ontmenselijking:** menselijke relaties reduceren tot een loutere “datastroom”.

Wil AI écht slagen binnen organisaties, dan moeten teams leren begrijpen waar de grenzen en biases liggen. Dat vraagt om een kritische houding, transparante systemen en vooral: het behouden van de menselijke dimensie in elke interactie (sollicitatiegesprek, feedback, coaching).

Naar een geleidelijke en ethische acculturatie

AI is geen kortstondige hype, maar een diepgaande en blijvende transformatie van de manier van werken binnen organisaties – en dat geldt in het bijzonder voor HR. Om er optimaal voordeel uit te halen, moeten HR-professionals zich vertrouwd maken met deze technologieën, inzicht krijgen in hun werking en hun processen daarop aanpassen.

Alleen een geleidelijke aanpak, gebaseerd op transparantie en respect voor ethiek, kan garanderen dat AI ten dienste blijft van de mens – en niet andersom. Deze revolutie is niet langer stil, ze is volop in beweging... grijp dus de paradoxale kansen die ze biedt om de toekomst van talentmanagement en de ontwikkeling van het menselijk kapitaal binnen uw organisatie vorm te geven.

AI in organisaties: potentieel, toepassingen en HR-impact



Emmanuel DERRIEN,
AI-specialist

Artificiële intelligentie (AI) ontwikkelt zich tot een krachtige motor van transformatie in alle sectoren, met Human Resources in de voorhoede. Tussen kansen, legitieme zorgen en een grondige hertekening van de praktijk stelt AI fundamentele vragen over de plaats van de mens binnen de organisatie en over de manier waarop talent wordt gerekruteerd, begeleid en ontwikkeld. Om deze uitdagingen beter te begrijpen, spraken we met Emmanuel Derrien, specialist in AI. Hij deelt hier een heldere en genuanceerde visie, gevoed door zijn praktijkervaring en zijn voortdurende opvolging van de nieuwste ontwikkelingen.

Hoe verschilt de AI van vandaag van die van vroeger?

AI werd lange tijd gezien als een technologie die enkel reageerde op verzoeken – een beetje zoals Google: je stelt een vraag en de machine zoekt het antwoord in haar databanken. Dat was geen echte intelligentie, maar eerder geavanceerde informatieopvraging.

Vandaag, dankzij de vooruitgang in deep learning en microprocessoren, zijn we beland in het tijdperk van de generatieve AI: ze beperkt zich niet meer tot herhalen, maar creëert nieuwe content – of dat nu tekst, beelden, geluid of code is. De volgende stap zijn de zogenaamde agentie

AI's: systemen die meerdere AI's kunnen aansturen en coördineren om volledige processen te automatiseren. Dat zal de manier waarop organisaties functioneren fundamenteel veranderen.

Hebben leiders en teams een juist beeld van AI?

In werkelijkheid hebben de meeste professionals slechts een zeer gedeeltelijke kijk op AI. Velen hebben ChatGPT getest om teksten te herschrijven of mails samen te vatten en denken dat ze daarmee het onderwerp kennen. Maar ze hebben geen idee van het volledige potentieel dat AI vandaag biedt.

Paradoxaal genoeg staan degenen die AI nog nooit gebruikt hebben soms meer open om dat potentieel te ontdekken dan degenen die het al denken te kennen. Deze technologie evolueert zeer snel, en er is een grote nood aan vertrouwd raken met de technologie om de volledige reikwijdte van de mogelijkheden van de huidige modellen te begrijpen.

Wat zijn de belangrijkste zorgen en grootste beloften van AI?

Drie grote zorgen komen vaak terug. Allereerst de dataveiligheid: kunnen we AI echt vertrouwen met onze informatie? De aanpak verschilt sterk per model: sommige, zoals ChatGPT, slaan gegevens op, terwijl andere, zoals Mistral, dat niet doen. Vervolgens de betrouwbaarheid van de antwoorden: de kwaliteit van de output hangt af van het gekozen model, de gebruikte data en de formulering van de prompt. Als één van deze factoren tekortschiet, kan het resultaat fout zijn. Ten slotte de ethiek: AI stelt de rol van de mens ter discussie, zeker met de komst van agentic AI, die veel taken van white-collar jobs kan automatiseren. Dit betekent niet per se een massaal verlies van banen, maar wel een diepgaande transformatie van beroepen. Wie zijn relationele vaardigheden niet ontwikkelt, zal het moeilijker krijgen.

Aan de andere kant zijn er grote beloften: AI bespaart kostbare tijd bij repetitieve taken, maakt de analyse van enorme hoeveelheden data mogelijk en ondersteunt een betere besluitvorming. Zo ontstaat er meer ruimte voor relatie,

creativiteit en innovatie.

Welke concrete toepassingen van AI ziet u vandaag al in organisaties?

De eerste, zeer wijdverspreide toepassing is hulp bij het schrijven: e-mails, contracten, functiebeschrijvingen, kwaliteitsprocedures, juridische documenten. Dit waren taken die veel tijd en middelen vroegen, maar die nu versneld of geautomatiseerd kunnen worden met AI.

Het potentieel gaat echter veel verder. Slechts weinig organisaties benutten al de mogelijkheid van AI om volledige databanken te analyseren en er binnen enkele seconden syntheses, analyses of dashboards uit te halen – iets waarvoor vroeger complexe tools of gespecialiseerde teams nodig waren.

Daarnaast ontstaan meer geavanceerde toepassingen, zoals AI-copilots in Microsoft Teams, die in real time kunnen coachen of zwakke signalen in gesprekken kunnen detecteren.

Zijn organisaties klaar om AI op een verantwoorde manier te integreren? Wat zijn de hefboomfactoren en wat zijn de obstakels?

De maturiteit van organisaties verschilt sterk. Veel bedrijven bevinden zich nog in de experimentele fase, met gebruik dat beperkt blijft tot enkele afdelingen. De belangrijkste obstakels zijn: angst voor verandering, gebrek aan interne expertise, technische complexiteit, en vragen rond veiligheid en ethiek.

Om vooruitgang te boeken, is het noodzakelijk om te investeren in opleiding, medewerkers bewust te maken, en ruimte voor experimenteren te creëren. Governance is essentieel: er moeten duidelijke regels zijn rond databeheer en de transparantie van algoritmes. AI moet een middel blijven in dienst van de strategie, en nooit een doel op zich.

Hoe verandert AI het rekruteren en begeleiden van talent?

AI heeft het rekruteringsproces al ingrijpend veranderd: ze automatiseert het screenen van sollicitaties, identificeert atypische profielen en vermindert menselijke vooroordelen. Daardoor kunnen HR-professionals zich concentreren op kwalitatieve evaluatie en de ontmoeting met kandidaten.

Wat talentbegeleiding betreft, maakt AI het mogelijk om leertrajecten te personaliseren, competentiebehoeften te voorspellen en individuele opvolging te bieden. Er ontstaan ook AI-assistenten die ontwikkelingsplannen voorstellen, opleidingen aanbevelen of waarschuwen voor signalen van demotivatie.

Toch blijft de menselijke dimensie cruciaal: AI moet bijdragen tot het versterken van soft skills, emotionele intelligentie en creativiteit. HR speelt hierin een sleutelrol door deze transformatie te orkestreren en de mens centraal te houden.

Is AI louter een technologische revolutie of een echte beschavingsverandering?

We staan voor een ware beschavingsverandering, vergelijkbaar met de komst van elektriciteit of het internet. AI verandert ons hele perspectief op werk, kennis en besluitvorming.

Intelligentie wordt collectief en hybride, op het kruispunt van mens en machine. Dat vraagt om een herdefinitie van wat competentie betekent, waarbij creativiteit, empathie en het vermogen om te leren centraal komen te staan.

De uitdaging wordt het ontwikkelen van een augmented intelligence, zonder te verliezen wat de rijkdom van het mens-zijn uitmaakt. Bedrijven die deze veranderingen weten te anticiperen en te begeleiden, zullen de winnaars van morgen zijn.

“De meerderheid denkt AI te begrijpen, maar in werkelijkheid is hun visie zeer beperkt. Ze beseffen niet wat AI vandaag allemaal kan.”



Emmanuel DERRIEN

AI-specialist

Onderzoeksresultaten

Vergelijkende percepties van HR & medewerkers over het gebruik van AI in HR-evaluatie

Artificiële intelligentie vindt steeds vaker haar weg naar HR-praktijken: evaluatie, rekrutering, ontwikkeling, rapportering... Maar hoe worden deze toepassingen ervaren door degenen die ze ontwerpen (HR) en degenen die ze beleven (medewerkers)?

Om dit te onderzoeken, heeft PerformanSe een vergelijkende studie uitgevoerd bij 402 HR-professionals en 420 medewerkers. Doelstelling: de beelden en verwachtingen vergelijken, de overeenkomsten en verschillen identificeren, en er bruikbare lessen uit trekken voor een ethische en relevante integratie van AI in HR-processen.



01.

AI in HR-evaluatie – weinig gebruikt, vaak onzichtbaar

24,4% van de HR-professionals geeft aan al een AI-tool te hebben gebruikt voor evaluatie



16% van de medewerkers zegt door AI te zijn geëvalueerd



14,3% van de medewerkers weet niet of ze door AI zijn geëvalueerd



2,7% van de HR-professionals weet niet of ze AI hebben gebruikt



Het gebruik van AI blijft beperkt, maar neemt toe, vooral bij jonge HR-professionals. Het meest opvallende inzicht is echter de onzichtbaarheid van AI in de medewerkerservaring. Eén op de zeven medewerkers weet zelfs niet of hij of zij door AI geëvalueerd is.

Dit gebrek aan communicatie of transparantie roept vragen op: als de tool er is, waarom wordt hij dan niet herkend? Is het een kwestie van informatie, van uitleg, of een bewuste keuze om weerstand te vermijden? Het gebruik van AI, zelfs wanneer het beperkt of experimenteel is, verdient het om benoemd en uitgelegd te worden, om zo een klimaat van helderheid en vertrouwen te creëren.



Belangrijk om te onthouden:

De **aanvaardbaarheid van AI begint met zichtbaarheid**. HR moet duidelijk aangeven wanneer een tool AI bevat, en kort toelichten welke functie deze vervult. Transparantie is een hefboom voor vertrouwen en legitimiteit.

02.

AI gebruikt zonder herkend te worden

41.2%



Medewerkers geven aan een gedigitaliseerde test te hebben afgelegd. Toch denkt slechts 16% dat ze door AI zijn geëvalueerd.

40.3%



Ook bij HR is er een kloof: velen hebben een psychometrische test gebruikt, maar slechts 24,4% spreekt expliciet over het gebruik van AI.

Nochtans bevatten veel digitale tools – in het bijzonder psychometrische testen – al AI-componenten, zoals algoritmes, semantische verwerking of adaptieve scoring. Toch worden deze technologieën vaak niet als AI herkend.

Dit verschil toont een gebrekkig inzicht in wat AI werkelijk is – zowel bij de geëvalueerden als bij sommige HR-professionals.



Belangrijk om te onthouden:

Het is cruciaal uit te leggen hoe en waarom bepaalde tools AI bevatten. Dit helpt om binnen HR een meer realistische en serene omgangscultuur met deze technologieën te ontwikkelen.

03.

De mens blijft de referentie, AI een hulpmiddel dat nog aan geloofwaardigheid moet winnen

53.6%



van de medewerkers vindt dat de mens soft skills beter beoordeelt dan AI.

51%



van de HR-professionals vindt dat de mens soft skills beter beoordeelt dan AI.

- Slechts 19% van zowel HR als medewerkers vindt dat AI beter scoort.
- Bijna 30% (HR en medewerkers) weet niet wie beter beoordeelt.

De voorkeur voor de mens is duidelijk, zeker wanneer het gaat om gedragscompetenties. Toch wordt AI niet afgewezen: ze wordt aanvaard als hulpmiddel voor objectivering, analyse en voorbereiding, maar niet als zelfstandig beslissingsinstrument.



Belangrijk om te onthouden:

Om de legitimiteit van AI-tools te versterken, moeten ze duidelijk gepositioneerd worden als ondersteuning voor menselijke besluitvorming, nooit als autonome beoordelaars. Deze complementariteit moet al vanaf de ontwerpfase van het evaluatieproces worden benadrukt.

04.

AI, gezien als eerlijk... maar niet zonder risico

| Top 3 voordelen van AI volgens medewerkers:

01 Objectiviteit en neutraliteit – 72,1 %

02 Gelijke behandeling – 55,7 %

03 Snelheid en efficiëntie – 55 %

| Top 3 nadelen van AI volgens medewerkers:

01 Onpersoonlijke behandeling – 76,2 %

02 Gebrek aan transparantie – 64 %

03 Bias of fouten – 53,3 %

Medewerkers verwachten van AI rechtvaardigheid, gelijkheid en efficiëntie
Maar ze vrezen het gebrek aan menselijkheid, duidelijkheid en de kans op fouten..

Wat vooral opvalt, is het paradox tussen verwachtingen en angsten: medewerkers noemen objectiviteit massaal als het grootste voordeel... terwijl ze tegelijk een grote vrees uiten voor bias of fouten. Dat wijst op vertrouwen in het idee van een “eerlijke AI”, maar tegelijk twijfel over hoe die eerlijkheid in de praktijk tot stand komt. Objectiviteit is een belofte die onvoldoende is, tenzij ze wordt aangetoond en uitgelegd.

Opvallend is ook dat onpersoonlijke behandeling veruit bovenaan staat bij de nadelen, zowel in frequentie als in gewicht. Dit benadrukt dat medewerkers tijdens evaluaties sterk hechten aan individuele erkenning.



Belangrijk om te onthouden:

Om vertrouwen te versterken, moet AI zowel haar beoordelingscriteria uitleggen als het menselijke contact behouden. Transparantie en personalisatie zijn de sleutels tot een positief ervaren evaluatieproces.



05.

HR onderschatten de voordelen zoals medewerkers die ervaren

| Voordelen zoals ervaren door medewerkers (vs. inschatting HR):

Objectiviteit



genoemd door 72,1% van de medewerkers vs. 46,3% volgens de inschatting van HR.

Gelijkheid



genoemd door 55,7% van de medewerkers vs. 43% volgens de inschatting van HR.

| Nadelen: perceptie grotendeels gelijklopend

Bij thema's als onpersoonlijke behandeling, gebrek aan transparantie en bias zijn de verschillen tussen HR en medewerkers klein.

HR herkennen dus wel de zorgen van medewerkers, maar onderschatten hun erkenning van de voordelen, vooral op het vlak van objectiviteit en gelijkheid. Dit kan ertoe leiden dat HR een te grote mate van weerstand verwacht.



Belangrijk om te onthouden:

Om draagvlak te versterken, is het nuttig dat HR meer inspelen op de voordelen die medewerkers zelf al als legitiem ervaren. Dat kan de acceptatie van AI-tools vergemakkelijken en voorkomt dat implementatie uitsluitend rond risicobeheersing wordt opgebouwd.

06.

AI wordt beter aanvaard wanneer ze ondersteunt dan wanneer ze beoordeelt

| Vertrouwensniveau van medewerkers naargelang het gebruik:

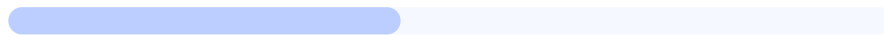
Ontwikkelingsplan samen met AI opgesteld – **54,8 %**



Gesprek met AI over de resultaten - **52,6 %**



Evaluatie via een digitale test - **52 %**



Gesprek geleid door AI : **41,2 %**



De toepassingen na de evaluatie (rapportering, begeleiding, toekomstprojectie) wekken meer vertrouwen dan de directe evaluatie zelf. AI wordt beter ontvangen wanneer ze helpt om vooruitgang te boeken dan wanneer ze louter “oordeelt”. Het AI-gesprek vormt de grootste breuklijn: minder dan 8% van de medewerkers heeft er volledig vertrouwen in. In het algemeen schatten HR de terughoudendheid van medewerkers hoger in dan deze in werkelijkheid is, wat wijst op een zekere overmatige voorzichtigheid.



Belangrijk om te onthouden:

AI vindt vooral haar plaats in de fases van analyse, rapportering of co-creatie, waar ze wordt gezien als een hefboom voor autonomie. Dat betekent niet dat ze moet worden uitgesloten uit evaluatiefases, maar wel dat ze daar met zorg en nuance moet worden geïntroduceerd: als ondersteuning, en nooit losgekoppeld van een menselijk kader.

07.

Leeftijd beïnvloedt bepaalde percepties van AI



62% van de medewerkers jonger dan 30 jaar hebben vertrouwen in een gesprek met een AI, [tegenover 40,9% bij 56-plussers](#).



Bij HR-professionals vindt 65,3% van de jongeren onder 30 dat AI in evaluatieprocessen een positief effect heeft op het werkgeversmerk, [tegenover slechts 30,2% bij de 56-plussers](#).

Deze resultaten tonen dat jongere generaties meer openstaan voor het gebruik van AI in de HR-ervaring, vooral wanneer AI bijdraagt aan begeleiding of symbool staat voor modernisering.

Voor andere thema's uit het onderzoek – zoals voordelen, nadelen of de voorkeur voor de mens – komen er echter geen uitgesproken generatieverschillen naar voren.



Belangrijk om te onthouden:

Leeftijd kan de perceptie van AI beïnvloeden op bepaalde vlakken (zoals interactie, innovatie en imago), maar bepaalt niet het geheel van de representaties. Het blijft wel relevant om bepaalde toepassingen of boodschappen af te stemmen op doelgroepen, met name in de context van employer branding en persoonlijke begeleiding.

Conclusie

Een HR-AI die omarmd, uitgelegd en afgestemd moet worden

Het onderzoek laat een relatief convergente perceptie zien tussen HR en medewerkers rond AI in evaluatieprocessen, met drie gedeelde verwachtingen: objectiviteit, gelijkheid en efficiëntie. Achter die overeenstemming schuilen echter verschillen in intensiteit:

- Medewerkers hechten meer waarde aan de voordelen,
- Terwijl HR soms meer terughoudendheid projecteert, vooral bij toepassingen in begeleiding.

| De aanvaardbaarheid van AI hangt sterk af van haar rol:

- Ze wordt beter aanvaard wanneer ze ondersteunt, helpt begrijpen of richting geeft,
- Maar minder gemakkelijk geaccepteerd wanneer ze zelf beoordeelt.

Ook generatieverschillen spelen een rol, vooral rond vertrouwen in ondersteunende toepassingen en de impact op employer branding.

Een cruciale les blijft echter transparantie: een aanzienlijk deel van de medewerkers weet niet of ze door AI geëvalueerd zijn. Dit roept vragen op over de duidelijkheid van de instrumenten en benadrukt de noodzaak om AI-gebruik binnen HR zichtbaar te benoemen, uit te leggen en te contextualiseren.

| Een goed aanvaarde HR-AI is een AI die **zichtbaar en verantwoord wordt ingezet, en altijd ten dienste staat van menselijke ontwikkeling**. Ze beperkt zich niet tot automatisering: ze moet verduidelijken, ondersteunen en de relatie tussen beoordelaar en beoordeelde versterken.

De aanvaardbaarheid van AI in HR



Livia BAHIER MICHEL,
Senior Manager en Hoofd R&D, Julhiet Sterwen

Livia Bahier Michel is Senior Manager en Hoofd van de R&D-afdeling bij Julhiet Sterwen. Daarnaast is ze postdoctoraal onderzoeker, gespecialiseerd in de implementatie van sociale robots en artificiële intelligentie in organisaties. Met een dubbele academische achtergrond in Frankrijk en Québec richt ze zich in het bijzonder op de menselijke impact van technologische innovaties, op ethische vraagstukken en op levenslang leren. We legden haar de resultaten van de PerformanSe-studie voor over de perceptie van AI door HR en medewerkers, en vroegen haar om haar analyse en aanbevelingen.

Welke elementen hebben u het meest verrast in de perceptie van AI door medewerkers?

Wat me vooral trof, is het gebrek aan zichtbaarheid van AI in HR-praktijken: volgens de studie weet 14% van de medewerkers niet eens of ze door AI geëvalueerd zijn. Dit blinde vlekkenpatroon wijst op een tekort aan informatie en uitleg rond deze tools. Voor mij roept dat een belangrijke vraag op: waarom wordt het gebruik van AI niet benoemd? Is dat een bewuste keuze om weerstand te vermijden, of louter een gebrek aan communicatie?

Ik vind het essentieel dat AI-gebruik in HR-processen zichtbaar en benoemd wordt. Transparantie over de aanwezigheid van

AI is een hefboom voor vertrouwen en acceptatie: zolang medewerkers niet weten wat er gebruikt wordt, is het moeilijk om een sereen klimaat rond deze tools te creëren.

Hoe verklaart u de paradox tussen verwachtingen en angsten ten opzichte van AI?

De studie laat zien dat 72% van de medewerkers objectiviteit als voordeel noemt, terwijl tegelijk 55% vreest voor bias. Er is dus vertrouwen in het idee van een "eerlijke AI", maar ook twijfel over hoe die eerlijkheid in de praktijk tot stand komt. Die paradox wijst, naar mijn mening, op een vorm van cognitieve ambivalentie. Men wil profiteren van de voordelen van AI, maar

twijfelt aan haar vermogen die te garanderen zonder uitleg of menselijke controle. Dit benadrukt het belang van duidelijke evaluatiecriteria en het behouden van menselijk contact in het proces.

Welke hefboomen raadt u HR aan om de aanvaardbaarheid van AI te versterken?

Uit het onderzoek blijkt dat AI beter wordt aanvaard wanneer ze ondersteunt of helpt bij toekomstprojecties, dan wanneer ze enkel beoordeelt: slechts 41% van de medewerkers vertrouwt een gesprek dat volledig door AI wordt geleid, terwijl meer dan 54% positief staat tegenover een ontwikkelingsplan dat samen met AI wordt opgesteld. Om de acceptatie te vergroten, is het cruciaal om AI te positioneren als hulpmiddel, nooit als autonome beoordelaar. Toepassingen die aanvullend zijn aan de mens worden beter ervaren dan die welke de mens vervangen in de besluitvorming (deze laatste zijn overigens ook ontraden door de AI Act voor HR-toepassingen in de EU). Daarnaast is er een grote nood aan opleiding en acculturatie, zowel voor HR als voor medewerkers, met bijzondere aandacht voor de regelgevende en technische aspecten. Het zich eigen maken van AI vraagt om een beter begrip van de toepassingen, de beperkingen én een aangepast discours per doelgroep en bedrijfscontext.

Zijn ethiek en regelgeving vandaag centrale factoren in de aanvaardbaarheid van AI?

Ethiek is volgens mij absoluut cruciaal. Medewerkers voelen vaak de behoefte om gerustgesteld te worden over het

doel van de tools en het gebruik van hun data. Daarom is het noodzakelijk om al vanaf de ontwerp- en implementatiefase een ethische reflectie te integreren, met betrokkenheid van de stakeholders en expliciete communicatie over de gemaakte keuzes. Dit helpt vertrouwen op te bouwen en weerstand te verminderen, terwijl wordt gewaarborgd dat AI in dienst blijft van de mens.

Tegelijk krijgt de regelgevende dimensie steeds meer gewicht. Vandaag bestaat er een reëel verschil tussen de kennis van nieuwe regelgeving en de gevoeligheid voor HR-toepassingen van AI. Het is dus essentieel om gebruikers te trainen en ervoor te zorgen dat praktijken voldoen aan het wettelijke kader, zeker in HR-domeinen die onder de categorie hoog risico vallen. Regelgevingsconformiteit wordt zo een bijkomende hefboom voor vertrouwen en aanvaardbaarheid.

Zijn HR vandaag leiderfiguren bij de implementatie van AI in organisaties?

In werkelijkheid nemen HR niet altijd zelf het initiatief bij de implementatie van AI. Hun betrokkenheid hangt sterk af van de context: vaak is het de directie of de algemene strategie die het vertrekpunt vormt, en zien we dat HR-teams eerder volgen dan sturen.

Hun vermogen om deze technologieën te omarmen hangt ook samen met de technische en financiële middelen die ze ter beschikking hebben, en met hun opleidingsniveau rond AI. Veel HR-professionals geven bovendien aan dat ze behoefte hebben aan verdere acculturatie, vooral rond regelgevingskwesties en gevoelige toepassingen van AI.

Al in dienst van recruitment bij L'Oréal: een gecontroleerde uitrol



Lucie Duthel, Global Head – Digitale Transformatie en Data-acceleratie voor Talent Acquisition, L'Oréal

Artificial intelligence doet steeds vaker zijn intrede in de wereld van recruitment. Het belooft efficiëntie en innovatie, maar brengt ook nieuwe uitdagingen voor HR-teams met zich mee. Lucie Duthel, verantwoordelijk voor digitale transformatie en data binnen het Talent Acquisition-team van L'Oréal, deelt een heldere en pragmatische visie op AI in recruitment: haar ervaringen in de praktijk, de concrete voordelen, de beperkingen én de voorwaarden voor succes in een organisatie waar de mens, ethiek en vakinhoudelijke kwaliteit centraal blijven staan.

Kunt u uw rol en missie rond digitale transformatie bij L'Oréal toelichten?

Ik maak deel uit van het wereldwijde Talent Acquisition-team van L'Oréal, met een focus die volledig ligt op recruitment. Mijn rol bestaat erin digitale tools te identificeren, te implementeren en te onderhouden die onze rekruteringsdoelstellingen ondersteunen, in een context waarin we jaarlijks meer dan 1,3 miljoen sollicitaties ontvangen. Daarnaast werk ik rond datagovernance: de structurering, toegankelijkheid en het juiste gebruik van data door de teams. Een van onze grootste uitdagingen op dat vlak is om de verschillende fasen

van de talent journey beter met elkaar te verbinden: van de eerste contacten als kandidaat tot en met de verdere loopbaanontwikkeling binnen het bedrijf.

Hoe heeft L'Oréal de integratie van AI in recruitment aangepakt?

AI in recruitment is voor ons geen nieuw thema. We zijn al in 2016-2017 begonnen met experimenteren, met als doel zowel de grote instroom aan sollicitaties te verwerken als meer diverse profielen te ontdekken die via klassieke benaderingen minder zichtbaar zijn. Deze richting wordt ondersteund door onze CHRO, die zich sterk inzet voor diversiteit.

We hebben een eerste fase gekend waarin de adoptie van AI met veel enthousiasme gebeurde, in een periode waarin men dacht dat AI alle problemen zou oplossen. Daarna volgde een leerfase, waarin we ons gaandeweg bewust werden van de technische en menselijke beperkingen. Vandaag denk ik dat we een zekere maturiteit hebben bereikt. We weten dat AI geen toverstokje is: ze koppelen aan een ATS volstaat niet om de praktijk fundamenteel te veranderen.

Wat zijn de belangrijkste beperkingen die jullie zijn tegengekomen bij de integratie van AI in de processen?

De adoptie door de teams is een cruciaal punt. Zo hebben we bijvoorbeeld een tool getest die via tekstanalyse leiderschapscompetenties moest evalueren. Het was vernieuwend en technisch veelbelovend, maar de complexiteit en het gebrek aan transparantie in de resultaten hebben de adoptie afgeremd. Deze ervaring heeft me geleerd dat AI pas waarde toevoegt wanneer je de recruiters echt meekrijgt in het traject. Het integreren van AI is change management: je moet opleiden, geruststellen en de werkpraktijken aanpassen.

Een ander essentieel aspect is de relevantie van de oplossing in functie van de businessuitdagingen. Hoe performant een tool ook is, hij heeft alleen nut als hij inspeelt op een duidelijk gedefinieerde behoefte – en die kan van land tot land verschillen. Een goede voorbereiding vooraf maakt het mogelijk om de juiste tools te kiezen en de voorwaarden voor

een succesvolle integratie te voorzien.

Welke concrete voordelen kan AI bieden aan recruitment?

Een van de meest tastbare bijdragen van AI ligt in operationele efficiëntie. Bij L'Oréal gebruiken we bijvoorbeeld een chatbot voor bepaalde functies met een hoog volume in enkele landen. Die stelt de kandidaten gesloten vragen, waardoor er een eerste selectie kan worden gemaakt op basis van objectieve criteria (beschikbaarheid, stageovereenkomst, enz.). Andere, niet-diskwalificerende vragendienenomnuttige informatie voor de recruiters te structureren. Deze tijdswinst kan het verschil maken, zeker wanneer er honderden sollicitaties verwerkt moeten worden, en geeft de recruiters de ruimte om zich te concentreren op taken met meer toegevoegde waarde: loopbanen grondiger bekijken, atypische profielen ontdekken, meer gesprekken voeren...

In die context wordt AI ook een indirecte hefboom voor meer rechtvaardigheid: ze helpt de kwaliteit van de analyse tijdens het hele proces te waarborgen, door de impact van vermoeidheid of cognitieve biases te verkleinen.

Hoe wordt AI ervaren door recruiters en kandidaten?

Sommige recruiters zijn zeer enthousiast, vooral wanneer de tool hen tijd bespaart bij repetitieve taken. Anderen hebben meer begeleiding nodig. Over het algemeen staan recruiters positief tegenover AI, zolang we ervoor zorgen dat ze hun eigen oordeel niet vervangt, maar juist verrijkt.

Aan de kant van de kandidaten hebben we nog onvoldoende feedback over de ervaring met de chatbot, omdat de uitrol nog recent is. Maar persoonlijk zou ik, als ik kandidaat was voor een functie met 1.000 sollicitaties, liever hebben dat mijn kandidatuur gefilterd wordt door AI – zelfs als die niet perfect is – dan door een overbelaste recruiter.

Verandert AI de rol van de recruiter? Welke competenties worden essentieel?

Ja, AI verandert de rol van de recruiter, maar ze vervangt hem niet. AI brengt de recruiter juist terug naar zijn kerntaken: het vermogen om potentieel te herkennen, een goed interview te voeren, de juiste vragen te stellen, een manager te overtuigen en atypische profielen te verdedigen. Bij L'Oréal hechten we veel belang aan deze beïnvloedingsvaardigheden, vooral om diversiteit te bevorderen. We blijven ervan overtuigd dat dit altijd taken voor recruiters zijn en moeten blijven.

We hebben bovendien al onze recruiters opgeleid in het gebruik van generatieve AI-tools, zoals een interne assistent die vacatures herschrijft in een passende en inclusieve toon. Ook hier geldt: de tool vergemakkelijkt bepaalde taken, maar vervangt nooit het menselijke denkwerk.

Hoe kijkt u naar de toekomstige evoluties?

AI zal zich verder verspreiden, maar ik geloof niet in een plotse revolutie. Er bestaat een enorme kloof tussen wat er op LinkedIn verschijnt en de realiteit op de werkvloer. De tools bestaan, maar de

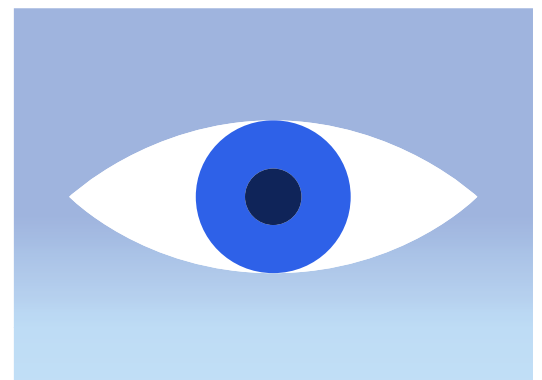
uitrol en adoptie verlopen stap voor stap.

Wat vandaag echt het verschil maakt, zijn de gedragingen van kandidaten. Dankzij generatieve AI kunnen zij nu op grotere schaal solliciteren met zeer goed geschreven dossiers. Dit zal onvermijdelijk leiden tot een toename van het aantal sollicitaties, maar ook van de kwaliteit ervan.

In dat kader zetten wij onze koers verder: een doeltreffend partnerschap tussen mens en AI, om de kansen die technologie biedt maximaal te benutten. Onze recruiters, managers en kandidaten hebben daar allemaal voordeel bij.

Een laatste advies voor HR-professionals die met AI aan de slag willen?

Begin klein. Bepaal een duidelijke behoefte, test een eenvoudige oplossing en zorg dat ze begrepen en gebruikt wordt. Het is misschien niet spectaculair, maar zo bouw je vertrouwen op, krijg je de teams mee en kan je daarna verder gaan – stap voor stap en met een stevige basis.



62%

van de jongeren onder de 30 jaar geeft aan vertrouwen te hebben in een gesprek met een AI over hun evaluatieresultaten.

De HR-functie heruitvinden met AI, zonder haar ziel te verliezen



Baptiste LE SECH,
HR-directeur

Artificial intelligence (AI) maakt steeds meer deel uit van het dagelijkse werk van HR, balancerend tussen beloften van efficiëntie en vragen rond de plaats van de mens. Voor Baptiste Le Sech, HR-directeur, is AI in de eerste plaats een kans: ze maakt het mogelijk om de HR-functie opnieuw te centreren op haar echte toegevoegde waarde, namelijk het ondersteunen van managers en organisaties in de uitdagingen van hun markt. Op voorwaarde dat AI met de nodige nuance wordt geïntegreerd, met respect voor de eigenheid van elke onderneming. In deze getuigenis deelt hij zijn analyse en overtuigingen, gebaseerd op zijn praktijk en ervaring in het veld.

Is AI voor u een kans of een bedreiging voor de HR-functie?

Het is duidelijk een kans, al roept ze zoals elke verandering ook weerstand op. AI stelt HR in staat zich te heroriënteren op activiteiten met meer toegevoegde waarde, door de administratieve last te verlichten. Die is weliswaar essentieel om de organisatie te beschermen, maar creëert niet de meeste waarde voor medewerkers en klanten. Wanneer AI goed is ingericht en geïntegreerd, geeft ze tijd terug om te investeren in de relatie met managers en om de bedrijfscultuur in de praktijk uit te dragen. Er wordt vaak gesproken over de “augmented HR”:

goed ingezet maakt AI het werk van de HR-directeur sneller, relevanter en meer gefocust op de kern.

Welke concrete voordelen biedt AI vandaag al aan HR?

Allereerst efficiëntie. AI bespaart kostbare tijd in tal van HR-specialisaties. In recruitment bestaan er al oplossingen die een eerste preselectie doen in de vorm van geautomatiseerde interviews. Andere tools maken het mogelijk om de interactie met kandidaten te diversifiëren en te automatiseren, met name met profielen die al aanwezig zijn in de interne databanken — in 40% van de gevallen zat

het CV van de toekomstige medewerker al in het ATS. In een context van hevige concurrentie wordt de efficiëntie van je aantrekkingskracht cruciaal. AI helpt HR-data op te schonen, te valideren en te combineren. Dat vermindert fouten en verhoogt de kwaliteit van de beschikbare informatie — een uitdaging die HR-professionals maar al te goed kennen. Wanneer deze data beter wordt benut, kan ze uitgroeien tot een hefboom voor strategische besluitvorming. Te vaak besteden teams nog enorm veel tijd aan het handmatig samenbrengen van gegevens, terwijl hun focus eigenlijk zou moeten liggen op het ondersteunen van managers bij hun korte-, middellange- en langetermijnuitdagingen.

Loopt HR het risico te uniformiseren door AI, of kan het juist een hefboom voor differentiatie zijn?

AI is niet creatief: ze verzamelt en verrijkt bestaande ideeën. Er bestaat dus een reëel risico op uniformisering wanneer bedrijven AI inzetten zonder aanpassing. Het vermogen van de HR-directeur om te filteren, te contextualiseren en te vertalen wat AI aanreikt — in functie van de bedrijfscultuur en de specifieke uitdagingen — maakt het verschil. AI moet een hulpmiddel blijven, geen machine die gestandaardiseerde inhoud produceert.

Zal AI het niveau van eisen voor HR verhogen?

Ja, daar bestaat geen twijfel over. Het niveau stijgt overal. AI geeft toegang tot krachtige tools die de slagkracht van HR-teams vergroten. Wie ze

niet benut, loopt het risico achterop te raken. Het onderscheidende element zal de mens blijven, met zijn vermogen om te interpreteren, te contextualiseren en waarde te creëren in situaties van onzekerheid.

Maar dit betekent ook dat HR-professionals hun competenties moeten versterken. AI legt een nieuwe grammatica op aan het vak. Het wordt noodzakelijk om de data literacy te vergroten, de logica van algoritmes te begrijpen, met de tools te kunnen werken en hun relevantie te evalueren. Niet om data scientists te worden, maar om HR-professionals te zijn die AI-tools efficiënt kunnen aansturen.

Op welke domeinen laat AI het best een return on investment (ROI) zien?

Recruitment is een voor de hand liggend terrein: kortere doorlooptijden, minder verloop, betere kwaliteit van aanwervingen. Ook in learning & development maken AI-tools het mogelijk om de kosten van leerontwerp te verlagen en tegelijk de personalisatie te vergroten. Voor meer mensgerichte thema's — zoals professionele ontwikkeling of begeleiding — is de impact moeilijker te kwantificeren, maar op middellange termijn even reëel. Het is zinvol om te starten met pilootprojecten met een snelle ROI, om daarna het toepassingsgebied verder uit te breiden.

Wat vindt u van de introductie van AI in HR-diensten, zoals coaching?

AI kan coaching toegankelijker en beter beschikbaar maken: ze werkt 24/7, past

zich aan de behoeften van de medewerker aan en biedt snelle, gepersonaliseerde feedback. Natuurlijk zal er weerstand bestaan, want velen hechten meer waarde aan een menselijke relatie. Het is daarom belangrijk de eerste ervaring te stimuleren om zo de waarde ervan te bewijzen. AI zal de kosten van coaching niet zozeer verlagen, maar ze wel democratiseren, door coaching beschikbaar te maken voor een groter aantal medewerkers en zo de collectieve prestaties te versterken.

Welke adviezen zou u geven aan een HR-directeur die AI in zijn praktijken wil integreren?

Ga stap voor stap vooruit. Experimenteer met concrete cases die meetbare resultaten opleveren. Recruitment, interne communicatie en learning & development zijn allemaal terreinen die zich goed lenen voor experimenten. Het is daarbij cruciaal om een kritische houding te bewaren, zonder te vervallen in blind enthousiasme. AI moet een hulpmiddel blijven voor besluitvorming, geen doel op zich.

Maar bovenal is het noodzakelijk te

investeren in de HR-functie zelf. AI zal alleen waarde creëren als ze rust op een sterke visie over de strategische rol van menselijk kapitaal. Dat betekent ook een duidelijke governance rond AI: met aandacht voor ethiek, transparantie van algoritmes en naleving van GDPR. De HR-directeur moet hierin een centrale rol spelen, als bewaker van deze interne regulering.

Tot slot: ziet u AI als een evolutie of een revolutie voor HR?

Het is een revolutie. AI zal onze manier van werken, onze tijdsbeleving en onze relatie met medewerkers fundamenteel veranderen. Maar ze zal alleen positief uitpakken als dit gepaard gaat met een oprechte investering in de HR-functie, en met de voortdurende wil om de mens centraal te houden. AI versnelt het tempo, maar zal nooit creativiteit, bedrijfscultuur of het vermogen om mensen te verbinden vervangen. HR heeft hier een sleutelrol te spelen, op voorwaarde dat deze transformatie wordt aangegaan met ambitie, helderheid... en gezond verstand.

“Het niveau van de eisen stijgt overal: wie AI niet omarmt, loopt het risico achterop te raken.”



Baptiste LE SECH,
HR-directeur

AI is een versneller... maar nooit zonder de mens!



Martin CADART, HR Development & Career Officer, OVHcloud

Bij OVHcloud maakt de integratie van artificial intelligence deel uit van een bredere transformatiedynamiek, nauw verbonden met de technologische cultuur van het bedrijf. Voor Martin Cadart, verantwoordelijk voor transformatieprojecten binnen het Talent Development-team, is AI een hefboom voor versnelling en personalisatie — op voorwaarde dat ze strikt wordt omkaderd. Hier deelt hij een pragmatische, ethische aanpak die trouw blijft aan de waarden van de groep.

Hoe pakt OVHcloud de thema's rond AI aan?

Bij ons is AI een ondernemingsbreed onderwerp, niet enkel een HR-kwestie. In 2022 heeft onze voormalige CEO een initiatief gelanceerd om ervoor te zorgen dat wij zelf ook AI-gebruikers zouden zijn, als spiegel van wat we onze klanten aanbieden. Het doel: AI testen, begrijpen en inzetten in onze interne processen, in lijn met onze positionering als technologieleverancier.

Welke HR-use cases hebben jullie als prioriteit gekozen?

Twee grote projecten zijn naar voren gekomen. Het eerste betreft learning & development, met de snelle creatie

van leercontent om beter en sneller in te spelen op de noden vanuit het veld, vooral wanneer teams nog niet over de juiste middelen beschikken.

Het tweede is meer structureel: het gaat om skillsmanagement en loopbaanontwikkeling. We wilden inspelen op een frustratie die medewerkers hadden geuit: het gebrek aan zichtbaarheid op de organisatie en de doorgroeimogelijkheden. Dankzij AI konden we onze interne data samenbrengen, koppelen aan onze functieprofielen en zo een globaal referentiekader opbouwen dat duidelijker en bruikbaar is. Dit heeft een gedeelde basis gelegd van waaruit we transparantere en beter toegankelijke loopbaantrajecten kunnen uitwerken.

Welke rol speelt AI concreet in deze initiatieven?

AI versnelt de uitvoering van complexe projecten en maakt het mogelijk om een grote hoeveelheid data samen te brengen die we handmatig, op die schaal en in zo'n korte tijd, nooit hadden kunnen verwerken. Ze structureert de gegevens, stelt een eerste versie van het competentiereferentiekader voor en suggereert mogelijke ontwikkelingsrichtingen. Maar bij OVHcloud zijn we heel duidelijk: AI beslist nooit in de plaats van medewerkers of managers. Ze doet voorstellen — de mens neemt de beslissing.

Het hulpmiddel is er om te faciliteren, niet om voor te schrijven. AI is geen magie: het is een middel om dingen te vergemakkelijken, nooit een kant-en-klare oplossing. Als de ingevoerde data incoherent is, zal het resultaat dat ook zijn.

En wat betreft soevereiniteit en veiligheid, welke eisen stellen jullie?

Dat is voor ons een absolute prioriteit. We hebben de volledige architectuur van het project herzien met onze leverancier om ervoor te zorgen dat alles wordt gehost op onze eigen OVHcloud-servers. We werken met open source-modellen, en niets wordt gedeeld of gebruikt om andere modellen opnieuw te trainen. Alle onderdelen — hosting, model, data — zijn grondig doorgelicht, en we hebben commissies georganiseerd met onze GDPR-, security- en AI-teams. Geen enkel project gaat verder zonder validatie op technisch, cyberveiligheids- en juridisch

vlak.

Hoe hebben de medewerkers deze initiatieven ontvangen?

Zoals vaak bij nieuwe technologieën waren er vragen en soms ook bezorgdheden. Sommigen dachten dat AI hen automatisch een loopbaantraject zou toewijzen of hen zou evalueren. Daarom hebben we meteen duidelijke kaders gesteld: alles wat de tool genereert, kan worden aangepast of aangevuld. De medewerker blijft de hoofdrolspeler van zijn profiel en ontwikkeling.

Daarnaast hebben we de personeelsvertegenwoordigers vanaf het begin betrokken, om de toepassingen te kaderen en mogelijke zorgen vooraf te adresseren. Deze dialoog is een echte factor van vertrouwen en soepelheid geweest in de uitrol. Hun betrokkenheid heeft er bovendien toe bijgedragen dat de teams beter begrepen dat de tool bedoeld was als ondersteuning, niet als voorschrift.

Welke hefboomen gebruiken jullie om AI intern te verankeren?

We hebben een intern opleidingsprogramma gelanceerd met verschillende niveaus van bewustmaking, tot en met certificering, zodat iedereen begrijpt wat AI is, hoe ze werkt en in welk kader ze bij OVHcloud wordt ingezet. Deze opleidingen zijn niet alleen bedoeld om de tools uit te leggen, maar ook om iedereen bewust te maken van zijn of haar verantwoordelijkheid: grenzen stellen, mogelijke biases herkennen en de rol van data begrijpen. We hebben bovendien

interne chatbots beschikbaar gesteld, aangesloten op onze eigen OVH AI endpoints, zodat teams in hun eigen tempo kunnen experimenteren.

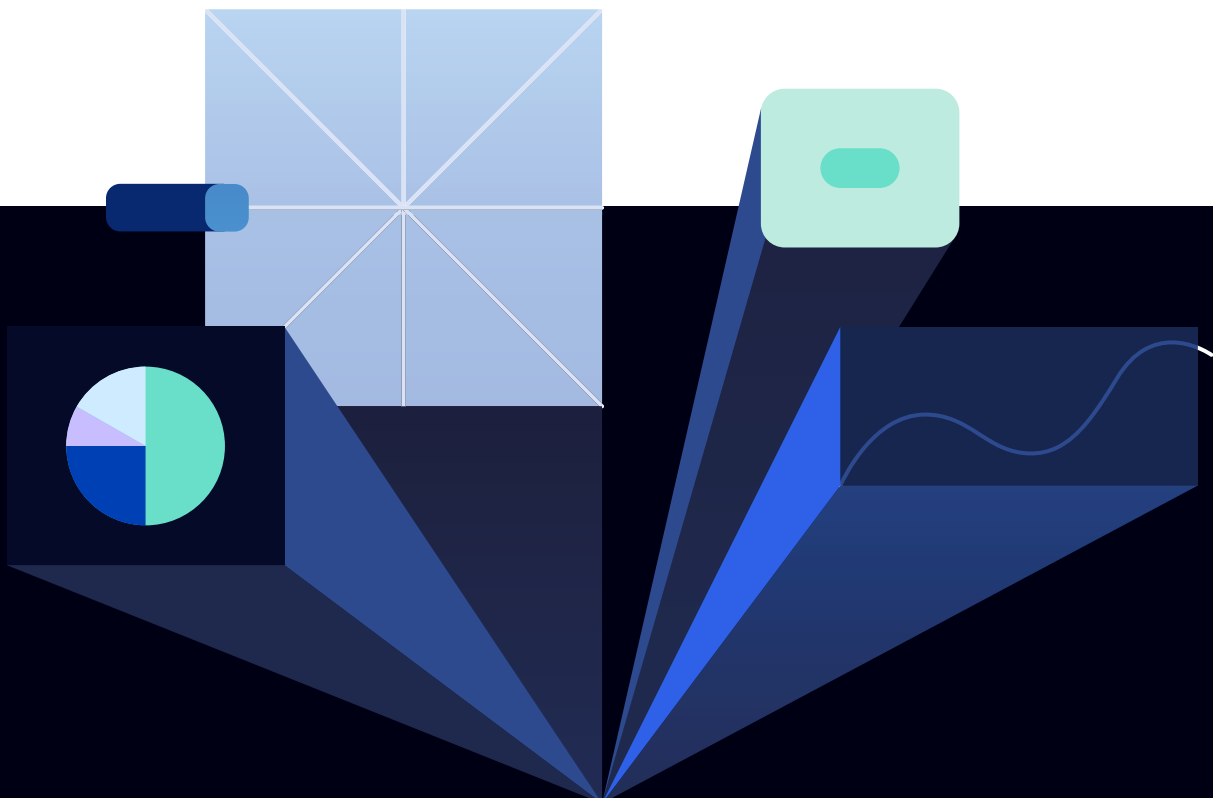
Hoe verloopt de samenwerking tussen HR en de technische teams?

Dat is een echte troef bij OVHcloud. We hebben interne AI-experts, en dat maakt de samenwerking met HR enorm veel eenvoudiger. We spreken dezelfde taal en hanteren dezelfde eisen. Daardoor kunnen we projecten heel nauwkeurig kaderen, biases beperken en zorgen voor een robuuste governance in elke fase. Het stelt HR bovendien in staat om de regie te behouden over het gebruik van de technologie, in plaats van die te moeten

ondergaan. Deze gezamenlijke HR-tech-houding is cruciaal om in lijn te blijven met onze bedrijfscultuur.

Een slotwoord?

Wij geloven sterk in het potentieel van AI om het begeleiden van medewerkers te individualiseren en te personaliseren — op voorwaarde dat we de controle behouden. Dat betekent duidelijke kaders stellen, veilige toepassingen waarborgen en de mens altijd centraal houden. Bij OVHcloud is de eis van coherentie tussen innovatie, soevereiniteit en verantwoordelijkheid niet onderhandelbaar. AI kan een krachtig versneller zijn, maar het zijn de keuzes die we errond maken die uiteindelijk het verschil bepalen.



Generatieve AI en assessment : goed begrijpen om goed te kiezen

Generatieve AI wekt veel enthousiasme sinds de opkomst van modellen zoals ChatGPT. Maar los van de hype: wat kan deze technologie concreet bijdragen aan HR-praktijken en talentevaluatie? Waar klassieke AI vooral taken rond sorteren of matching optimaliseert, werkt generatieve AI op een ander niveau: ze creëert nieuwe content, personaliseert interacties en verrijkt zowel de kandidaattervaring als de ervaring van de recruiter.

Wat is generatieve AI toegepast op HR?

Generatieve AI is een technologie die in staat is originele content te creëren (teksten, dialogen, samenvattingen, feedback...) op basis van data en instructies.

Binnen HR maakt dit bijvoorbeeld mogelijk om:

- vacatures geoptimaliseerd te schrijven,
- profielen te analyseren en samen te vatten,
- gepersonaliseerde rapportages van evaluaties te genereren,
- ontwikkelpistes voor te stellen die aansluiten bij elke medewerker,
- de interactie tussen recruiter en kandidaat te verrijken.

*Generatieve AI beperkt zich dus niet langer tot automatiseren: **ze bereidt voor, geeft inzicht en voedt de menselijke relatie.***

Generalistische AI of gespecialiseerde AI: een cruciale HR-keuze

Hoewel generalistische AI's (zoals ChatGPT, Claude, Gemini...) indruk maken door hun veelzijdigheid, zijn ze niet altijd geschikt voor de gevoelige uitdagingen van human resources. Een gespecialiseerde, vakgerichte AI daarentegen — getraind op psychometrische referentiekaders, wetenschappelijke modellen en specifieke HR-problematieken — maakt het mogelijk om:

- assessments op een contextuele en rigoureuze manier te interpreteren,
- betrouwbare en uitlegbare aanbevelingen te doen,
- gevoelige data volledig te beveiligen.



Voorbeeld: The Lab by PerformanSe

The Lab steunt op de psychometrische modellen van PerformanSe om medewerkers een interactieve terugkoppeling van hun assessment aan te bieden en hen te ondersteunen bij hun ontwikkelplan. Deze aanpak verrijkt de ervaring, versterkt de betrokkenheid van de medewerker en voedt de dialoog met de recruiter of manager. Zie pagina 39 voor meer informatie over the Lab.



Een kans om de candidate experience en employer branding te versterken

De meest betekenisvolle bijdragen van generatieve AI aan assessments ligt in haar vermogen om:

- kandidaten direct en begrijpelijk feedback te geven over hun resultaten,
- een eerste niveau van zelfstandige reflectie mogelijk te maken,
- het eigenaarschap over hun competenties en potentieel te vergroten,
- ook in het geval van niet-aanwerving waarde te creëren door ontwikkelpistes aan te reiken.

Meer dan enkel efficiëntiewinst draagt generatieve AI zo bij aan een positieve candidate experience en aan een duurzame versterking van de employer brand.

Waakzaamheid en ethiek: onmisbare voorwaarden

De integratie van generatieve AI in assessments moet gepaard gaan met sterke garanties:

- naleving van de GDPR en bescherming van persoonsgegevens,
- transparantie en uitlegbaarheid van de aanbevelingen,
- veilige datahosting, bij voorkeur in Europa,
- een duidelijke governance van het gebruik van AI in HR-processen.

De uitdaging is niet alleen technisch, maar ook ethisch en organisatorisch: AI moet een hefboom blijven voor begeleiding en geen vervanging worden van menselijk oordeel.

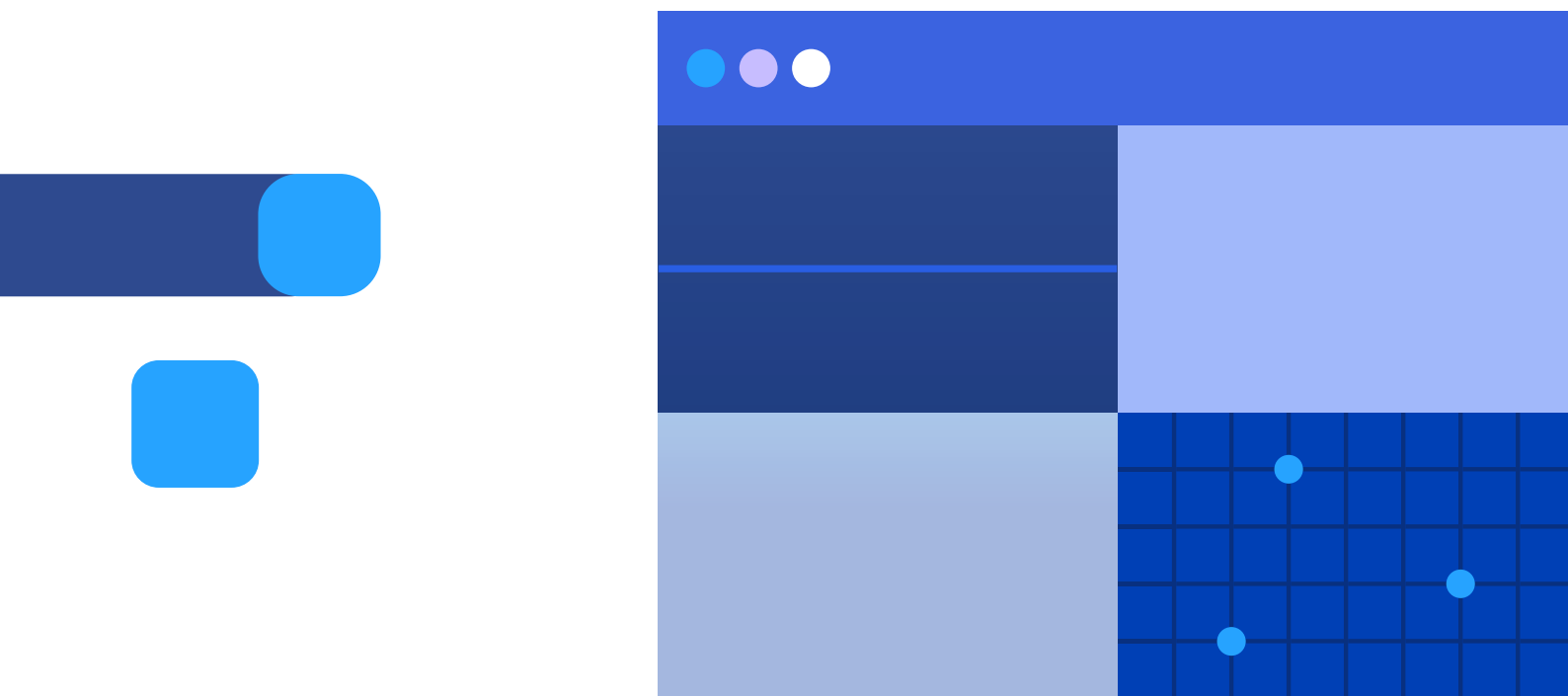
Een AI die ondersteunt, niet die vervangt

Verre van het proces van evaluatie te ontmenselijken, maakt goed ontworpen generatieve AI het mogelijk om:

- de toegang tot evaluatie en terugkoppeling te democratiseren,
- de dialoog tussen HR en medewerker te verrijken,
- en elke evaluatie om te vormen tot een ontwikkelkans — ongeacht of er een aanwerving volgt of niet.

De meest waardevolle HR-AI is niet diegene die filtert, maar diegene die zichtbaar maakt en begeleidt.

De vraag is dus niet langer of generatieve AI een plaats heeft binnen assessments, maar wel hoe je haar integreert, uitlegt en afstemt op de behoeften van elke organisatie. Precies in die logica past de aanpak die PerformanSe met The Lab heeft ontwikkeld.



The Lab by PerformanSe

Generatieve AI in dienst van de evaluatie en ontwikkeling van soft skills

Het potentieel van iedereen zichtbaar maken, op grote schaal

In een wereld waarin elk potentieel het verdient om onthuld te worden, waarom zou de evaluatie van soft skills voorbehouden blijven aan een minderheid? Met The Lab wordt de toegang tot gedragsevaluaties gedemocratiseerd en wordt elke terugkoppeling omgevormd tot een echte kans voor individuele ontwikkeling.

Door generatieve AI te combineren met de unieke psychometrische expertise van PerformanSe, automatiseert en personaliseert The Lab de terugkoppeling van evaluaties — zonder in te boeten aan de kwaliteit van de analyse of van het gesprek.

Een interactieve en gepersonaliseerde terugkoppeling

Na afloop van zijn of haar psychometrische test kan elke deelnemer:

- rechtstreeks in dialoog gaan met de generatieve AI van The Lab via een veilige en gebruiksvriendelijke interface,
- vragen stellen over de resultaten, om herformuleringen of concrete voorbeelden vragen, of eigen verrassingen en opmerkingen delen,
- gepersonaliseerde en didactische antwoorden ontvangen, om beter inzicht te krijgen in zijn of haar sterke punten, ontwikkelgebieden en prioriteiten.

The Lab wordt zo een echte virtuele assistent voor terugkoppeling, die zowel begrip als betrokkenheid vergemakkelijkt, en tegelijk de deelnemer responsabiliseert.

Een gedeeld voordeel voor HR & medewerkers

- **Voor medewerkers:** een ervaring die engageert, verantwoordelijkheid stimuleert en helderheid brengt.
- **Voor HR:** een aanzienlijke tijdsbesparing, een vlotte verwerking van grote aantallen evaluaties, en betrouwbare, consistente terugkoppelingen.

The Lab maakt het voor HR-teams mogelijk zich opnieuw te concentreren op de menselijke meerwaarde van het gesprek en de begeleiding, terwijl de fase van individuele verwerking soepeler verloopt.

Ethisch, eenvoudig en operationeel oplossing

The Lab sluit perfect aan bij de filosofie van PerformanSe:

- AI inzetten ten dienste van menselijke ontwikkeling,
- technologische innovatie combineren met wetenschappelijke degelijkheid,
- betrokkenheid, autonomie en professionele toekomstgerichtheid stimuleren.

The Lab by PerformanSe verandert assessment zo in een echte hefboom voor actie, eigenaarschap en ontwikkeling.

Voor meer informatie...

Neem contact op met :

Yentl VANDENBROUCKE

Director of International Development
yentl.vandenbroucke@performanse.com

Anastasia STICHELMANS

Business Development Manager
anastasia.stichelmans@performanse.com

Conclusie

| Voor een werkelijk versterkte intelligentie

Artificial intelligence zal de menselijke intelligentie nooit vervangen. Ze verlengt haar, versterkt haar, daagt haar soms uit. Maar ze kan haar nooit voorafgaan. De kwaliteit van onze interacties met AI zal immers altijd afhangen van de kwaliteit van ons eigen denken.

Een juiste vraag weten te stellen, een zoekopdracht verfijnen, een antwoord kritisch bevragen, een constructieve twijfel oefenen: dát zijn de kerncompetenties in een tijdperk waarin AI alomtegenwoordig wordt. Niet het instrument maakt het verschil, maar de manier waarop we het gebruiken. AI denkt niet in onze plaats. Ze verplicht ons om beter te denken.

AI kan onze sterke punten zichtbaar maken: creativiteit, nieuwsgierigheid, het vermogen om ideeën te verbinden. Ze kan ook onze blinde vlekken blootleggen: vooroordelen, haast, conformisme. Ze fungeert als een vergrootspiegel van onze menselijkheid. Het is aan ons om te kiezen wat we erin willen zien.

Maar deze belofte is niet vanzelfsprekend. Ze rust op een drievoudige vereiste: AI temmen, dat wil zeggen haar begrijpen en zonder naïviteit ermee experimenteren; AI reguleren, om ontsporingen, uitsluitingen en misbruik te voorkomen; en vooral AI in dienst stellen van de mens — van zijn behoeften, zijn rechten, zijn waardigheid en zijn competentiekapitaal.

Want een instrument zonder verlicht verstand is blind, maar een verlicht verstand zonder instrument is minder krachtig. Het één kan niet langer zonder het ander. Artificial intelligence mag geen substituut zijn voor ons beoordelingsvermogen, maar moet een katalysator worden voor helderheid, openheid en verantwoordelijkheid.

Onder die voorwaarden kan artificial intelligence werkelijk een versterkte intelligentie worden: geen krachtigere machine, maar een menselijkheid die veeleisender, kritischer en meer verlicht is.



Dominique Duquesnoy

Algemeen Directeur van PerformanSe

Een grote dankjewel!

| Dank aan alle bijdragers aan deze white paper.

julhiet  sterwen

L'ORÉAL

 OVHcloud

PerformanSe

Als uitgever van tests en expert in psychometrie is PerformanSe dé specialist in de evaluatie en ontwikkeling van soft skills.

Al meer dan 35 jaar baseert PerformanSe haar expertise op het kennen van het individu op de werkvloer, vanuit de overtuiging dat dit inzicht essentieel is voor zowel de prestaties van de organisatie als het welzijn van de mensen die eraan bijdragen.

Met een breed aanbod aan assessmentoplossingen en adviesdiensten ondersteunt PerformanSe elk jaar meer dan 1.500 klanten in Europa bij hun projecten rond rekrutering, loopbaan- en competentie management, en individuele en collectieve ontwikkeling.

