



L'avenir des RH : Les leçons des pionniers

**Comment certaines des plus grandes
organisations RH du monde créent-elles
de la valeur face à une double
disruption?**

KPMG Belgium

home.kpmg





La fonction RH doit travailler avec l'entreprise pour définir, avec précision, comment l'agenda des ressources humaines peut générer de la valeur pour l'entreprise. Cela signifie qu'il faut engager de nouvelles conversations avec les dirigeants et les employés sur ce dont ils ont besoin pour mieux réussir, s'engager et avoir un but.

Robert Bolton, Head of Global People and Change
Center of Excellence, KPMG International



Double disruption

La transformation numérique et l'impact du COVID-19 ont changé la façon dont le travail est effectué. De nombreuses organisations ont éprouvé des difficultés dans cette transition, mais d'autres l'ont utilisée comme un catalyseur pour réimaginer la main-d'œuvre.

Dans le prolongement de l'étude 2020, KPMG a mené cette année des entretiens approfondis avec 18 responsables RH du monde entier qui présentent les caractéristiques des pionniers, afin de comprendre comment ils affrontent cette double perturbation et réorganisent la main-d'œuvre.

...Qui sont les 'pionniers'?

Pionniers:

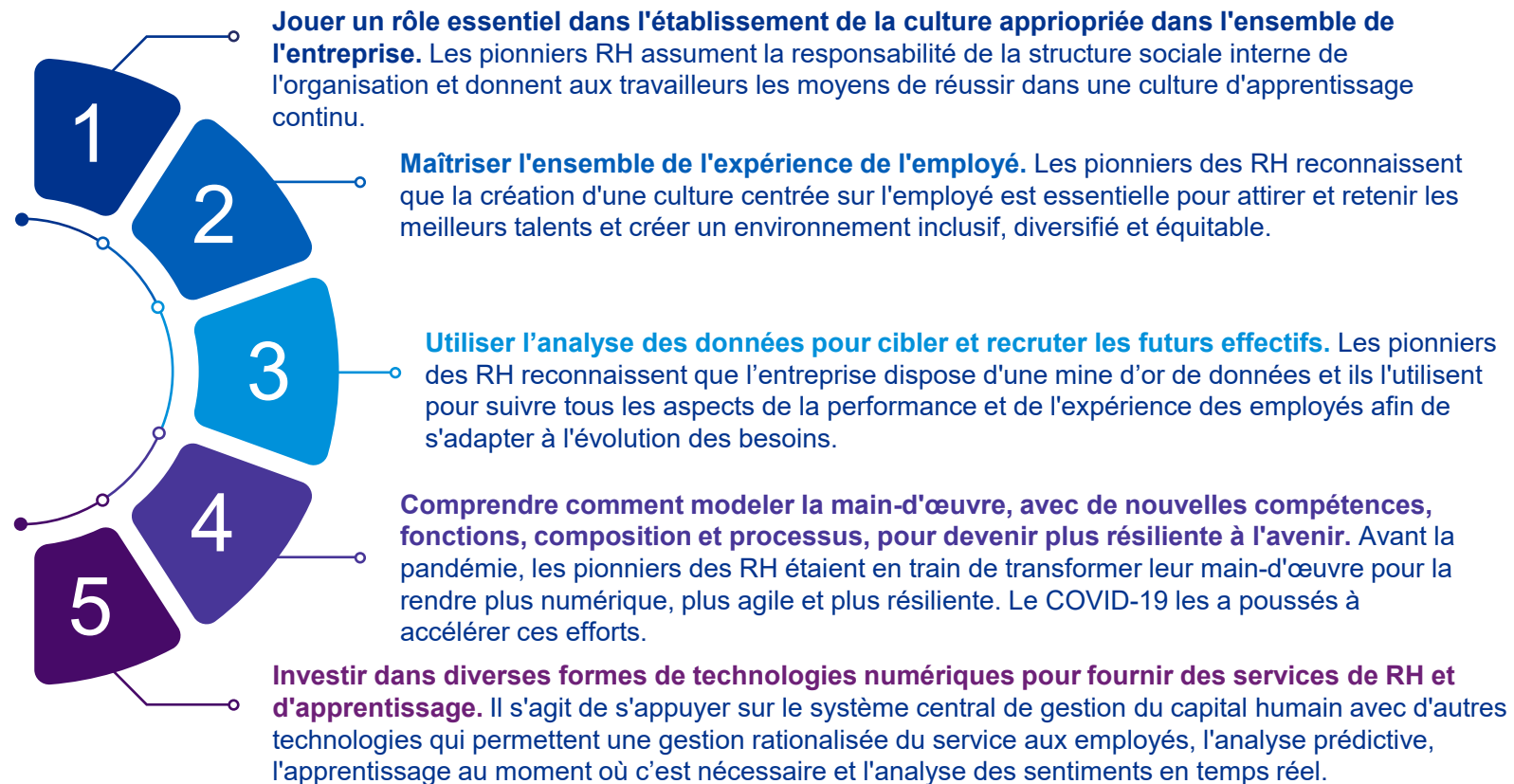
Alors que de nombreux dirigeants considèrent les RH comme une fonction administrative, un groupe de professionnels RH se concentre sur **des capacités intégrées et qui se renforcent mutuellement** telles que **l'expérience des employés, l'analyse des données, le façonnement de l'effectif ainsi que la numérisation des RH et de l'apprentissage.**

Les pionniers ont tendance à :

- être **plus positifs quant à l'avenir**
- avoir des **niveaux plus élevés de confiance et de moral** des employés
- sont **plus susceptibles d'adopter les nouvelles technologies de pointe**
- ont été **plus rapides à réagir à la pandémie.**

Focus sur les piliers RH des pionniers

Les enquêtes KPMG 2019 et 2020 sur l'avenir des RH permettent d'identifier cinq piliers qui sont à l'origine du succès des organisations RH pionnières. Cette année, les entretiens avec les dirigeants RH suggèrent qu'ils continueront à s'appuyer sur ces cinq piliers dans l'année à venir :



Principales conclusions de l'étude 2021 sur l'avenir des RH

Le “S” dans ESG*

- Les pionniers reconnaissent que **la diversité, l'inclusion et l'équité apportent une valeur considérable** à l'entreprise et à sa culture.
- Le **réservoir de talents** est désormais **plus accessible et plus diversifié**, ce qui permet de nouveaux niveaux d'innovation.
- Les pionniers reconnaissent que des **changements significatifs** se produisent lorsque, au sein de l'entreprise, chacun reconnaît ses propres préjugés et **adapte son comportement en conséquence**.

* Environnement Social Gouvernance

L'approche “main-d'œuvre totale”

- Les pionniers **remettent en question les approches existantes de la gestion des talents** et adoptent une nouvelle philosophie de “**main-d'œuvre totale**”.
- **Des expériences sur mesure et personnalisées** pour les employés permettent d'offrir un excellent service à la clientèle.
- Les pionniers trouvent des moyens **innovants** et plus efficaces **d'identifier et de combler les lacunes en matière de compétences**.

Réinventer les RH pour le nouveau monde du travail

- Les pionniers **expérimentent de nouvelles méthodes de travail** et des technologies émergentes pour aider les employés à s'adapter aux disruptions.
- Un **feedback continu** éclaire les décisions et crée une communication plus forte entre les dirigeants et les travailleurs.
- Les éclaireurs **utilisent les données** pour évaluer les performances et l'expérience globale du personnel.

Le 'S' dans ESG

L'étude indique que la pandémie a incité les pionniers RH à se concentrer sur la composante sociale de ESG, l'inclusion, la diversité et l'équité figurant parmi les principales préoccupations à traiter.

— Les PDG soutiennent leur sentiment et s'accordent à dire qu'une entreprise véritablement diversifiée et inclusive contribue à attirer les talents, y compris ceux de la génération Z et des millenials*.

“

Le succès d'une entreprise dépend de la réussite de la diversité sous toutes ses formes : sexe, race, âge, capacités physiques, orientation sexuelle, etc.", déclare **Isabelle Minneci, Global Vice President of HR, L'Oréal (Luxe Division).**

”

*2021 CEO Outlook, KPMG International

Le 'S' dans ESG

Les pionniers des RH adoptent le changement d'orientation de la diversité, l'inclusion et l'équité.



Utiliser l'analytique pour élaborer leurs stratégies en matière de diversité, d'inclusion et d'équité

Les pionniers travaillent activement à l'identification des préjugés cachés qui peuvent entraver les performances et provoquer l'attrition.



Adopter de nouvelles méthodes de recherche de talents

Des talents auparavant inaccessibles (en raison de leur localisation, de leur expérience ou de leur parcours) sont désormais plus accessibles.



Changer les mentalités

Les pionniers reconnaissent qu'un changement significatif ne se produit que si chaque membre de l'organisation reconnaît ses préjugés et adapte son comportement en conséquence. Les entreprises réévaluent activement les capacités clés du leadership afin d'encourager une plus grande diversité de pensées et d'expériences.



Le 'S' dans ESG

Diversité, inclusion et équité en action

Les organisations devraient être disposées à rechercher des opportunités et à parler plus librement des moyens de s'améliorer.

Albertsons a lancé son programme "Leading with Inclusion" :

- Les dirigeants étudient les analyses récentes des relations raciales nationales comme cadre de discussion sur la diversité, l'inclusion et l'équité ainsi que sur les préjugés.
- Plus de 8 000 dirigeants ont maintenant suivi le programme, et celui-ci a un impact profond sur l'organisation.

Le groupe Direct Line découvre d'éventuels préjugés cachés

- Grâce à une analyse approfondie et critique des données, axée sur des catégories spécifiques de travailleurs, il a été constaté que les travailleurs de certaines catégories démographiques se sentaient moins intégrés que leurs collègues. Cela a encouragé à recruter et à promouvoir davantage ces catégories d'employés, à lancer un programme de 'reverse mentoring' et à former les managers et les recruteurs sur la manière de tenir des conversations sur les préjugés.

L'approche de la "main-d'œuvre totale"

“

Les entreprises pionnières appréhendent l'expérience des employés depuis l'attraction des talents jusqu'à leur départ et repensent chaque partie du cycle RH.

”

Laurie Ruettimann, HR Blogger and Author

L'approche de la "main-d'œuvre totale"

Adopter une nouvelle approche des talents basée sur la "main-d'œuvre totale"

Les grandes organisations RH se concentrent davantage sur les employés, repensent la gestion des performances, améliorent l'habilitation numérique et aident les employés à acquérir les compétences dont ils ont besoin, non seulement pour aujourd'hui, mais aussi pour les années à venir.

Le modèle axé sur l'employé

Les dirigeants RH évoluent vers une culture davantage axée sur les employés. L'établissement de la bonne culture organisationnelle et la prise en charge de l'expérience de l'employé sont deux caractéristiques clés des pionniers HR.

Le pilier de l'approche centrée sur les employés

Une technologie de pointe, mise en œuvre à bon escient, constitue la base de processus plus centrés sur l'employé et d'expériences positives.

Reconstruire la main-d'œuvre

La requalification et l'amélioration des compétences sont devenues des priorités absolues. Les responsables RH trouvent des moyens plus efficaces d'identifier et de combler les lacunes en matière de compétences.

La nouvelle devise : Compétences et Capacités

Les compétences évoluent constamment. Les entreprises utiliseront peut-être moins souvent les cadres de compétences traditionnels, mais plutôt des ontologies de compétences et des outils tels que les marchés de talents.

Le talent de "plusieurs" versus le talent d'"un"

On assiste à un changement dans la gestion de la performance, les organisations reconnaissant de plus en plus que la performance organisationnelle est positivement liée au travail en équipe et à la collaboration. La gestion de la performance traditionnelle pourrait ne plus fonctionner avec les nouvelles méthodes de travail.



L'approche de la "main-d'œuvre totale"

Adopter une approche plus centrée sur l'employé

Les dirigeants RH évoluent vers une culture davantage centrées sur les employés. L'établissement d'une culture organisationnelle appropriée et de la prise en charge de l'expérience de l'employé sont deux caractéristiques clés des pionniers HR.

Paroles de dirigeants....

“

Le rôle que nous jouons dans la création d'une expérience positive pour les membres du personnel fait l'objet de beaucoup plus d'attention aujourd'hui. Les dirigeants se soucient plus que jamais de la culture et de l'expérience des employés. C'est le rêve de tout dirigeant RH.

Pamela Ries, Chief Human Resources Officer, **Spectrum Health**

”

“

Les entreprises émettent constamment des signaux sur ce qui est important pour elles, par exemple à travers les processus d'examen, les critères de promotion, leur stratégie de recrutement, etc. Pour changer la culture, il faut changer les signaux.

Dean Tong, Head of Group Human Resources, **United Overseas Bank Ltd (UOB)**

”

“

Nos fondateurs étaient aussi déterminés à créer une culture d'entreprise qu'à créer des produits.

Linda Aiello, EVP, Employee Success Business Partner, **Salesforce**

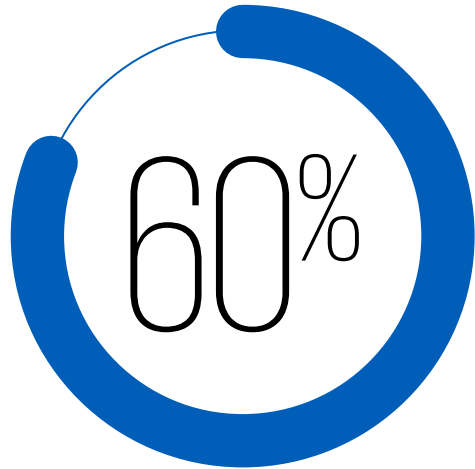
”

L'approche de la "main-d'œuvre totale"

Le pilier de l'approche centrée sur les employés

Une technologie de pointe, mise en œuvre à bon escient, constitue la base de processus plus centrés sur l'employé et d'expériences positives.

Les fonctions RH donnent la priorité à la technologie RH



Les pionniers ont classé l'investissement dans les **nouvelles plateformes d'apprentissage** et de développement ainsi que dans les **technologies de travail virtuel** parmi les principales priorités d'investissement.*

*The Future of HR in the New Reality. KPMG International, 2020.



© 2021 KPMG Advisory, une SRL belge et société membre de l'organisation mondiale KPMG de sociétés indépendantes affiliées à KPMG International Limited, une « private English company limited by guarantee ». Tous droits réservés.

Par exemple

- **Microsoft** s'emploie à perfectionner le libre-service et s'efforce de créer des applications attractives pour les employés à toutes les étapes de leur journée.
 - par exemple, saisie du temps de travail , contrôles de santé COVID-19, collaboration et obtention d'informations pertinentes pour le profil spécifique de votre employé.
- **Etisalat** utilise la blockchain pour stocker les dossiers des employés et les certificats de formation en toute sécurité, gérer le recrutement, prendre en charge l'automatisation de la paie et effectuer des vérifications des antécédents.



L'approche de la "main-d'œuvre totale"

Reconstruire la main-d'œuvre

Compte tenu de la pression sur les coûts de recrutement et de l'impact de la pandémie sur les réserves de talents, l'acquisition de nouvelles compétences (*reskilling*) et la montée en compétences (*upskilling*) sont devenues des priorités pour les dirigeants.

Trois exemples:



Miser sur l'acquisition de nouvelles compétences pour un avenir meilleur

Pour répondre à la demande croissante, **Thames Water** a lancé une série de nouvelles **collaborations, d'opportunités de formation et de points d'entrée pour l'emploi** afin de développer la quantité et la qualité des talents au sein du personnel.

- Évaluation des compétences actuelles et identification des besoins d'évolution de ces compétences.
- Lancement de programmes, incluant le recrutement et la mise à niveau des travailleurs locaux au chômage.
- Partenariats avec des établissements d'enseignement technique locaux pour répondre aux besoins futurs en matière de talents.



Utiliser l'analyse pour l'acquisition de nouvelles compétences

Telefónica a mis en place **des outils internes d'analyse en 2020** pour :

1. Définir les compétences critiques nécessaires à la réalisation du plan stratégique ;
2. Identifier les compétences individuelles du personnel, et
3. Elaborer un plan pour combler les lacunes en matière de compétences.

En juillet 2021, plus de 20 000 des 113 000 employés de l'entreprise avaient téléchargé leurs compétences dans le système et de nouveaux employés sont ajoutés chaque jour.



Priorité à l'acquisition de nouvelles compétences

Pendant le pic de la pandémie, la banque **Santander** a fermé de nombreux bureaux physiques tout en développant de nouveaux moyens d'interaction virtuelle entre les clients et la banque.

Mais plutôt que de licencier les équipes des succursales et d'embaucher du personnel de soutien numérique, Santander Espagne a **formé 1 500 employés** pour qu'ils puissent passer à Santander Personal, un environnement bancaire virtuel.

L'approche de la "main-d'œuvre totale"

La nouvelle devise : Compétences et Capacités

Les compétences sont aujourd'hui en constante évolution. Les entreprises se retrouvent dans un monde où elles ne se contentent plus de faire correspondre les personnes aux emplois, mais où elles peuvent également faire **correspondre les compétences aux tâches.**

La méthode moderne de catégorisation des compétences, via les ontologies de compétences, peut y contribuer.



Trouver des talents dans toute l'entreprise



Identifier les lacunes en matière de compétences



Associer les employés à des projets en fonction des compétences requises



Donner aux employés la possibilité d'identifier des opportunités significatives de développement

Ontologie des compétences : Une catégorisation des compétences pour construire un langage commun des compétences et de leurs relations entre elles.

L'approche de la "main-d'œuvre totale"

Le talent de "plusieurs" versus le talent d'"un"

Les entreprises évaluent leur stratégie de gestion des performances afin de s'assurer qu'elles disposent d'une approche agile, fondée sur les points forts, déployée au bon moment et axée sur les objectifs et les résultats clés.

Les entreprises qui favorisent la collaboration ont **cinq fois** plus de chances d'être très performantes.*

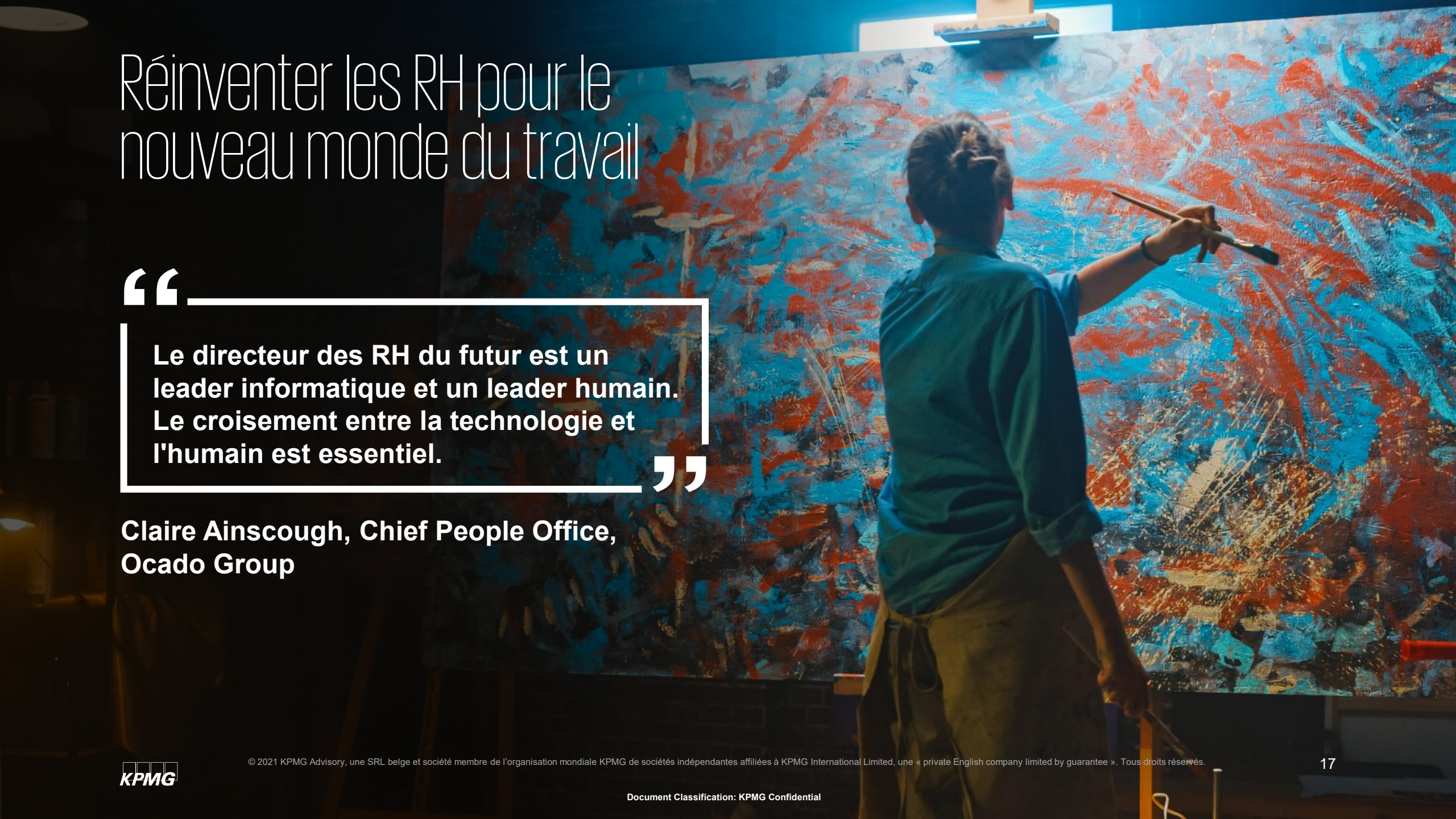
La réforme de la gestion des performances nécessite un **accompagnement et une gestion du changement** importants.

La gestion des performances est un sujet complexe et controversé parce que cela implique pour les entreprises de repenser le lien fort et profond qui existe entre la **rémunération et les performances**.

* Samdahl, Eric. "Top Employers are 5.5x more likely to reward collaboration." 2017 joint study between the Institute for Corporate Productivity (i4cp) and Rob Cross and Edward A. Madden, Professor of Global Business at Babson College, on over 1,000 organizations. *The i4cp Productivity Blog*. (22 June 2017).



Réinventer les RH pour le nouveau monde du travail

A person is seen from behind, wearing a blue shirt and a brown apron, painting a large abstract mural on a wall. The mural is composed of vibrant blue and red colors, with some white and yellow accents. The person is holding a paintbrush and is in the process of applying paint to the wall. The scene is dimly lit, with the primary light source being the mural itself, which creates a dramatic effect.

“

Le directeur des RH du futur est un leader informatique et un leader humain. Le croisement entre la technologie et l'humain est essentiel.

”

**Claire Ainscough, Chief People Office,
Ocado Group**

Réinventer les RH pour le nouveau monde du travail

La réinvention des RH

Le COVID-19 a forcé les entreprises à abandonner leur conception du lieu et de la manière dont le travail est effectué.

Il n'y a pas de règle du jeu

- Dans cette nouvelle réalité, il n'y a pas de règle.
- Les solutions aux problèmes humains de la pandémie sont, par nature, **expérimentales**.

Des perspectives fondées sur les données

- Les organisations disposent d'une mine d'or de données et les organisations RH pionnières savent comment les utiliser le plus efficacement possible.
- Elles utilisent une **approche** semblable à celle du **marketing** pour comprendre les employés en tant que consommateurs en utilisant les données pour personnaliser et rationaliser leur expérience.

L'art et la science de l'écoute

- Les responsables RH utilisent **le feedback continu** pour éclairer les décisions et créer une communication plus forte entre les dirigeants et le personnel.
- Les sondages **en temps réel** de l'expérience des employés, couplés à des algorithmes prédictifs, peuvent indiquer les lacunes potentielles en matière d'expérience et les risques liés aux talents.

De nouvelles compétences pour un nouveau monde

- La **planification des effectifs futurs** devient une **compétence courante et recherchée** dans le **domaine des RH**.
- La planification des effectifs basée sur des scénarios - alimentée par l'analyse prédictive - aide les organisations à prendre des **décisions éclairées** sur la taille, la composition et les capacités des effectifs dont elles **auront besoin à l'avenir**.

Réinventer les RH pour le nouveau monde du travail

Il n'y a pas de règle du jeu

Les solutions aux problèmes humains de la pandémie sont expérimentales et il n'y a pas de guide.



Les pionniers des RH adoptent un **état d'esprit agile**



Plus de liberté pour **prendre des risques et tester des idées**

79%

Les CEO sont généralement favorables à l'expérimentation. Près de huit sur dix (79 %) croient qu'il faut donner à leur personnel les moyens d'innover sans s'inquiéter des conséquences négatives pour eux si l'initiative échoue*.



L'équipe des RH de Spectrum Health a travaillé pour s'adapter rapidement lorsque le COVID-19 a frappé la communauté.

- Mise en attente des projets en cours et affectation de 75 % de l'équipe au "**centre de commandement des incidents**".
- Identification des employés qui pouvaient être **rapidement redéployés** dans les zones de besoins cliniques et formation à ces rôles.
- Création de nouvelles ressources pour soutenir la **santé mentale des employés**.

* 2020 CEO Outlook, KPMG International.



© 2021 KPMG Advisory, une SRL belge et société membre de l'organisation mondiale KPMG de sociétés indépendantes affiliées à KPMG International Limited, une « private English company limited by guarantee ». Tous droits réservés.

Document Classification: KPMG Confidential



Réinventer les RH pour le nouveau monde du travail

L'art et la science de l'écoute

Il était essentiel d'être à l'écoute de son personnel, surtout au début de la pandémie.

- Avec toute nouvelle initiative ou tout nouveau projet pilote, il est essentiel de donner aux employés l'occasion de **fournir un feedback** et d'avoir un **dialogue bilatéral**.
- Les pionniers ont déclaré utiliser le **feedback continu** pour éclairer les décisions et créer une **communication plus forte** entre les dirigeants et le personnel.
- Les pratiques de feedback s'étendent au-delà du personnel jusqu'aux fournisseurs, d'où une approche du feedback qui s'adresse à « toute la main-d'œuvre ».
- Les sondages en temps réel de l'expérience des employés, couplés à des **algorithmes prédictifs**, peuvent indiquer les lacunes potentielles en matière d'expérience et les risques liés aux talents.
- Les motivations des employés sont mieux comprises, leurs besoins sont prédits avec plus de précision et les problèmes peuvent être **résolus avant même que les personnes ne s'en rendent compte**.

La pandémie a ramené la vie personnelle dans le travail et a rendu les limites floues.

Michelle Coleman,
Vice President of HR and
Corporate Functions at
Microsoft.

Réimaginer les RH pour le nouveau monde du travail

Perspectives fondées sur les données

Les organisations disposent d'une mine d'or de données et les pionniers savent comment les utiliser pour évaluer tous les aspects de la performance et de l'expérience globale de l'employé.



La prise de décision fondée sur des preuves ne concerne pas seulement les données, mais aussi les idées que l'on peut en tirer pour améliorer continuellement les performances.



Les organisations RH pionnières utilisent une approche semblable à celle du marketing pour comprendre les employés en tant que consommateurs, en utilisant les données pour personnaliser et rationaliser leurs expériences et en prenant des décisions fondées sur des preuves solides concernant la main-d'œuvre.



Salesforce exploite les données pour améliorer l'expérience des employés

- L'équipe RH collabore avec des experts en analyse de données pour informer et améliorer en permanence l'expérience de travail
- L'analyse des données des interactions des employés avec les RH a montré que les employés qui signalent qu'ils partent en congé parental reviennent généralement sur la plateforme RH avec les cinq mêmes questions de suivi
- En réponse, l'équipe RH fournit désormais automatiquement ces informations aux nouveaux parents dans les semaines qui précèdent leur congé, ce qui permet de résoudre le problème avant même que l'employé ne sache qu'il y en a un.



Réinventer les RH pour le nouveau monde du travail

Les organisations RH recherchent des compétences RH non traditionnelles

En analysant près de **900 000** offres d'emploi en RH sur sept* grands marchés entre 2017 et 2021, Simply Get Results** a constaté que :

- **200 000 offres d'emploi comportaient des références à la planification des effectifs futurs et aux compétences associées**
 - La planification des effectifs basée sur des scénarios - alimentée par l'analyse prédictive - aide les organisations à prendre des décisions éclairées sur la taille, la composition et les capacités des effectifs dont elles pourraient avoir besoin à l'avenir.
- **70 % des compétences et des capacités considérées comme évolutives se trouvent le plus souvent en dehors de la fonction RH,** notamment chez les **professionnels de l'informatique et du marketing.**
- La **"résilience"** et la **"capacité d'adaptation"** sont deux des exigences les plus référencées dans les offres d'emploi en RH depuis 2020.

Les organisations RH pionnières constituent des **équipes uniques** axées sur le **renforcement des capacités**, composées de talents RH traditionnels et non traditionnels.

- Des compétences ultra-spécifiques, telles que le design thinking ou la narration visuelle et de données, sont susceptibles d'être des signaux d'un comportement réellement disruptif ou de celui d'un pionnier.

Les organisations RH pionnières **collaborent également de plus en plus** avec d'autres segments de l'entreprise.

“ Bien que mon équipe doive avoir une connaissance approfondie de l'entreprise et s'y engager, elle est également très enthousiaste à l'idée d'avoir la capacité d'utiliser des analyses et des informations pour aider à prévoir la composition de notre future main-d'œuvre. ”

Linda Aiello, EVP, Employee Success Business Partner, Salesforce

*Australie, Canada, France, Allemagne, Hong Kong (RAS) Chine, Royaume-Uni, États-Unis.

** Analyse réalisée par www.simplygetresults.com à partir des données d'Emsi Burning Glass (2021).

Devenir un pionnier...

“

Tout ce que l'entreprise fait, elle le doit à la performance de chacun de ses employés. Par conséquent, en tant que fonction RH, il nous incombe d'aligner les personnes sur les objectifs de l'organisation et de les aider à mieux les atteindre. Il est donc clair que nous sommes une fonction essentielle.

”

Danny Harmer, Chief People Officer, Aviva

Commencez votre parcours de pionnier



Définir votre valeur

Quelle est la valeur que vous pouvez apporter dans *votre* situation ?

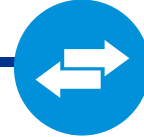
Voici quelques pistes de conversation stratégiques à envisager :

- En quoi la forme, la taille, l'organisation et les compétences de notre personnel seront-elles différentes dans trois ans ?
- Comment pouvons-nous impliquer la génération Z afin qu'elle connaisse un début de carrière formidable ainsi que les avantages du travail hybride ?
- Et peut-être la plus grande question de toutes : À quoi ressemble pour nous le fait de "mieux reconstruire" ?



Délivrer plus

- Pour trouver des réponses aux questions les plus brûlantes de l'entreprise, il est essentiel de se doter de la capacité de fournir des informations et des preuves analytiques.
- Il n'est pas nécessaire de disposer d'une équipe dédiée de data scientists. Les pionniers s'approprient les processus de collecte et d'analyse des données et prennent l'initiative de fournir des informations.



Développer des capacités intégrales

Les pionniers ont quatre capacités interconnectées et intégrales:

1. **Une approche disciplinée** de la collaboration avec l'entreprise pour mettre au jour les questions et les hypothèses qui doivent être explorées.
2. **L'intégration des données et l'analyse d'informations**, incluant l'intégration des sources de données combinée à l'analyse prédictive, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique.
3. **La narration et la visualisation des données.**
4. **Des équipes agiles de réalisation de projets** qui apportent des changements aux politiques, aux processus et aux pratiques.



Devenir l'architecte du nouveau modèle opérationnel

- **Plus intégré** : passage de centres d'excellence cloisonnés à des communautés de pratique, telles que "talent et apprentissage".
- **Moins axée sur les processus**
- **Plus axée** sur le sens, une approche centrée sur l'expérience et les résultats commerciaux.
- **Plus holistique dans la constitution de l'ensemble de la main-d'œuvre** en veillant à ce que celle-ci ait la forme, la taille et les compétences adéquates

D'autres vagues en perspective

Les dirigeants RH qui ont participé aux entretiens sur l'avenir des RH en 2021 s'accordent à dire qu'une approche expérimentale est vitale, en particulier dans le monde post-pandémique immédiat. L'expérimentation est un moyen de réinventer le monde du travail et de se donner les moyens de survivre et de prospérer à l'avenir.

Les règles du jeu traditionnelles ont disparu et il est temps pour les responsables des RH de tracer la nouvelle voie à suivre.



KPMG tient à remercier les personnes suivantes pour leur participation à notre étude sur l'avenir des RH en 2021 :

Linda Aiello

EVP, Employee Success Business Partner,
Salesforce (US)

Claire Ainscough

Chief People Officer, **Ocado Group** (UK)

Dena Almansoori

Group Chief Human Resources Officer,
Etisalat Group (UAE)

Alexandra Brandao

Global Head of Human Resources,
Santander (Spain)

Sharon Choe

Global Head of Workforce Planning, People
Technology & Operations, **Dropbox** (US)

Amy Coleman

Corporate Vice President of Human Resources
and Corporate Functions, **Microsoft** (US)

Lynne Graham

Human Resources Director, **Thames Water** (UK)

Danny Harmer

Chief People Officer, **Aviva** (UK)

Tamara Hassan

Human Resources Director, **Mars Wrigley Asia**
(Hong Kong (SAR), China)

Marta Machicot

Chief People Officer, **Telefónica** (Spain)

Isabelle Minneci

Global Vice President of HR (Luxe Division),
L'Oréal (France)

Pamela Ries

Chief Human Resources Officer, **Spectrum
Health** (US)

Laurie Ruettimann

HR Blogger and Author (US)

Lainie Tayler

General Manager — People, **Carman's Kitchen**
(Australia)

Mike Theilmann

Chief Human Resources Officer, **Albertsons
Companies** (US)

Dean Tong

Head of Group Human Resources, **United
Overseas Bank Limited** (Singapore)

Vicky Wallis

Chief People Officer, **Direct Line Group** (UK)

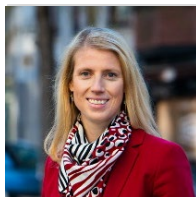
Cristina Wilbur

Chief People Officer, **Roche** (Switzerland)

Vos contacts

Prenez contact avec nous

Si vous avez des questions sur le rapport sur l'avenir des RH, n'hésitez pas à nous contacter.



Tania Pittoors

Director
KPMG in Belgium

tpittoors@kpmg.com



Liesbet Holsters

Senior Manager
KPMG in Belgium

lholsters@kpmg.com



Annelies Van der Veken

Senior Advisor
KPMG in Belgium

avanderveken@kpmg.com



Jana Wouters

Advisor
KPMG in Belgium

janawouters@kpmg.com



Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

home.kpmg/socialmedia



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

©2021 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit home.kpmg/governance.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.