

« Les RH ne sont pas une tour d'ivoire »

Cette année, Danielle Knott fêtera ses 20 ans chez Carmeuse, l'un des leaders mondiaux de la chaux. En partant de rien, elle y a bâti une coupole centralisée qui gère les ressources humaines pour les 90 sites du groupe répartis dans 25 pays. **XAVIER BEGHIN**

Docteur en droit de l'ULB, Danielle Knott s'est naturellement tournée vers les cabinets d'avocats et le barreau de Bruxelles pour débiter sa carrière en 1993. Pendant cinq ans, elle va se spécialiser en droit familial et en droit du travail. Et puis brusquement, la voilà partie chez Carmeuse comme juriste d'entreprise. « C'est un pur hasard, se rappelle-t-elle. Un ami m'a parlé de ce poste. J'étais sceptique car je n'étais pas formatée pour l'industrie. Ma rencontre avec Dominique Collinet, le CEO de l'époque, a tout changé. J'ai été séduite par l'entreprise et l'homme. » Oui mais au bout de six mois, Danielle Knott s'ennuie et planifie son retour dans un cabinet d'avocats. Dominique Collinet lui fait alors une proposition qui ne se refuse pas. « Il savait que j'étais intéressée par les ressources humaines, confie-t-elle. 'Puisqu'il n'y a rien dans ce domaine, faisons-le', a-t-il dit! Sous la direction de Jean DENOËL, vice-président des opérations à l'époque, nous avons créé le département RH de toutes pièces. Une coupole centralisée qui chapeaute l'ensemble des activités RH des différents pays. Quelques années plus tard, Jean est devenu DG de nos activités belges et Rodolphe Collinet a succédé à son père. Je me suis retrouvée toute seule pour tout gérer. J'ai pu engager ma première collaboratrice un an plus tard en 2006... »

Aujourd'hui, Danielle Knott, en tant que *chief human resources officer* (CHRO), dirige une équipe de cinq personnes en Belgique et est responsable pour le monde entier des RH du groupe. Elle exerce un lien hiérarchique fonctionnel avec les responsables locaux. Comme Carmeuse possède 90 sites répartis dans 25 pays, elle est



DANIELLE KNOTT (CARMEUSE)

« Je voyage 50% de mon temps. J'ai besoin de rencontrer les gens, comprendre leur réalité et imaginer des solutions qui leur soient adaptées. »

souvent par monts et par vaux... « Je voyage 50% de mon temps. J'ai besoin de rencontrer les gens, comprendre leur réalité et imaginer des solutions qui leur soient adaptées. Selon moi, les RH ne sont pas une tour d'ivoire. Elles doivent se nourrir des expériences de terrain. Carmeuse emploie quasiment 5.000 personnes. Nombre de nos sites sont de petite taille. Ce qui rend la gestion humaine plus complexe puisqu'il est crucial de fournir avec les employés un travail de proximité. »

Carmeuse est une société privée aux mains de la même famille, les Collinet, depuis cinq générations. En tant que CHRO et CEO d'une nouvelle division

appelée TECforLime qui va vendre des services techniques, Danielle Knott est membre du comité de direction. Elle y est la seule femme. « Nous sommes cinq et nous formons une équipe très soudée. Tous, nous pensons que les RH sont cruciales pour l'entreprise. En fait, nos réunions sont de véritables discussions et nous partageons nos avis. Mon influence ne se limite pas aux ressources humaines. Je participe à toutes les décisions. »

Amener l'entreprise dans les écoles

En soi, créer de toutes pièces un service RH qui permette de gérer au mieux la multiculturalité est déjà un fameux exploit. Danielle Knott voit d'autres raisons d'être fière de son parcours. « D'abord, le fait d'être devenue un *business partner* pour toutes nos divisions opérationnelles. Ils me consultent et me demandent de les aider. Ensuite, nous avons un processus de gestion des talents que nous améliorons constamment. Cette année, nous organisons une consultation mondiale pour définir le trajet de nos employés en termes de développement. Des collaborateurs vont venir de partout participer à des groupes de travail. »

En Belgique, Danielle Knott et son équipe sont aussi très actifs dans le rapprochement entre le monde académique et celui de l'entreprise. Entre autres, Carmeuse soutient le programme de master transdisciplinaire *industrial and business engineering* qui permet d'obtenir un double diplôme d'HEC Liège et d'Helmo Gramme, une école d'ingénieurs industriels également située à Liège. Carmeuse fait aussi partie de la Chaire Labo HR de l'UCL et a créé des partenariats avec différentes écoles techniques. ©