

KARIM HAJJAR (SOLVAY) EST LE NOUVEAU CFO DE L'ANNÉE DE TRENDS-TENDANCES

“Le meilleur est encore à venir”

Depuis neuf ans, Karim Hajjar préserve la stabilité financière d'un groupe Solvay en plein processus de transformation et de rationalisation. Le Britannique de 59 ans, qui tire sa passion d'une jeunesse éclipsée par la guerre civile au Liban, est le nouveau CFO de l'Année de Trends-Tendances

PROPOS RECUEILLIS PAR BERT LAUWERS/ PHOTOS CHRISTOPHE KETELS (BELGAIMAGE)

C urieux, réactif et attentionné. Avec une grande passion : exploiter au mieux le potentiel présent. C'est ainsi que se décrit Karim Hajjar. Et exploiter le potentiel présent, c'est ce qu'il fait depuis 2013 en tant que CFO de Solvay, rôle dans lequel ce père de cinq enfants a accompagné la métamorphose d'un groupe chimique classique en un acteur d'envergure mondiale sur le marché des plastiques de haute technologie. D'abord sous le CEO Jean-Pierre Clamadieu, avec lequel il a finalisé plus de 50 transactions. Et depuis 2019 aux côtés d'Ilham Kadri, qui a succédé à Clamadieu, avec laquelle il a traversé la pandémie et d'autres crises en mettant l'accent sur les cash-flows et en rationalisant le groupe. Ce qui doit déboucher, au second semestre de l'année prochaine, sur une scission du groupe de chimie et de matériaux. Une partie, provisoirement baptisée EssentialCo, comprendra les activités historiques comme le carbonate de soude et notamment la filiale Silica, spécialisée dans les pneus automobiles. L'autre partie, SpecialtyCo, englobera les polymères spéciaux, utilisés notamment dans les smartphones – une activité en forte croissance – et les composites, utilisés dans le secteur aéronautique et automobile. “Une décision

parfaitement logique”, estime Karim Hajjar, qui a déjà connu des périodes bien plus compliquées dans sa vie. **TRENDS-TENDANCES. Enfant, de quoi rêviez-vous ?** **KARIM HAJJAR.** Je n'ai jamais rêvé d'être astronaute ou médecin. Le premier rêve dont je me souviens, c'était de survivre. J'ai grandi pendant la guerre civile au Liban.

“ **Je me suis senti très tôt une âme de battant : je voulais survivre pour réaliser mon rêve de reconstruire la fortune familiale.**”

Mon père était un homme d'affaires qui travaillait dur et était très attentionné. Mais nous avons tout perdu pendant la guerre. Alors que les bureaux sont restés fermés pendant 10 ans, il a continué de payer tous ses employés. Je l'admirais pour ce qu'il faisait, mais en agissant ainsi, il a tout perdu et blessé la famille. Nous n'avions plus d'argent. Très tôt, je me suis senti une âme de battant et j'ai voulu survivre pour réaliser mon rêve : reconstruire la fortune familiale. Tout ce que je faisais, c'était pour prendre soin de la famille et la protéger.

Comment avez-vous ensuite grandi ? J'étais l'heureux élu, celui que la famille avait choisi pour aller dans une école privée en Angleterre. Mes parents ont dû emprunter pour m'envoyer là-bas. J'ai donc ressenti une obligation. Je ne pouvais que réussir. J'ai toujours été avide d'apprendre et j'ai travaillé énormément à l'école. Quand je me compare à

mes amis de cette époque, je me souviens qu'ils profitaient de leur jeunesse, alors que je ne m'en sentais pas capable. Mais toutes ces expériences m'ont rendu plus fort. C'est dans l'adversité que l'on se construit. Les plus belles œuvres d'art de l'histoire ont souvent été inspirées par les expériences les plus douloureuses de l'artiste. **Quels ont été les moments déterminants de votre carrière ?** Quand j'ai voulu aller à l'université, je n'avais pas d'argent. J'ai dû trouver des aides publiques et les négocier. Cela n'a pas été facile mais j'ai

réussi. Pour moi, c'était très important. J'y ai appris que j'étais capable de négocier, que je ne devais jamais accepter un “non”. C'est alors qu'est arrivé l'impensable : ma femme m'a quitté – un choc énorme. Avec l'aide d'un psychologue, j'ai surmonté cette épreuve. Ces séances m'ont appris que j'étais quelqu'un de très dur. Et ce n'était pas la personne que je voulais être ou que j'étais. C'était en 1998. J'ai vu ces constats comme un cadeau du ciel, et j'ai évolué. J'ai gagné en empathie et en sensibilité. Mais l'événement qui m'a réellement transformé s'est produit en 2014. Mon fils aîné m'a parlé des émissions de CO₂ de Solvay. Je lui ai expliqué notre stratégie. Mais il m'a demandé ce que je faisais personnellement. Je n'ai pas pu répondre. Je me suis senti coupable, j'étais trop passif face aux

questions sociales et environnementales. Cela a réellement été une révélation pour moi. Je lui en suis très reconnaissant. Cette discussion m'a totalement transformé. **Certains analystes, comme la maison de Bourse Jefferies, ne sont pas très heureux de votre projet de scinder Solvay.** C'est une minorité et la diversité d'opinions est toujours une bonne chose. Nous donnerons tous les détails le moment venu. Nous parlerons avec tous les investisseurs pour expliquer la logique de l'opération. Affirmer dès maintenant que tout sera fantastique n'apportera rien. Nous sommes convaincus que les deux actions seront suffisamment liquides. J'étais récemment à New York où j'ai rencontré de nombreux investisseurs. Je n'en ai jamais vu

PROFIL

- **1963 :** naissance à Beyrouth
- **1984 :** baccalauréat en économie à la City University, Londres
- **1984 :** débute sa carrière chez Grant Thornton Chartered Accountants, devient *partner* quelques années plus tard
- **1995 :** entre chez Royal Dutch Shell
- **2000 :** *deputy CFO*, Chemicals Group, Shell
- **2005 :** *group CFO* de Tarmac Group
- **2009 :** *managing director* de Tarmac
- **2012 :** *director finance & planning* chez Imperial Tobacco
- **2013 :** *group CFO* de Solvay

autant qui n'étaient pas investis dans Solvay ou ne l'étaient qu'avec un montant réduit, et m'ont affirmé qu'ils avaient l'intention d'augmenter la mise. Ils ne le feraient pas s'ils ne comprenaient pas la logique de l'opération. Nous donnerons plus d'informations l'an prochain, y compris concernant ceux qui seront aux manettes. On n'achète pas des actions pour une stratégie. On le fait pour sa foi dans ceux qui vont mettre en œuvre la stratégie. **Avez-vous eu des doutes quant à la scission ?**

Cela n'a jamais été une obsession. Nous avons étudié de nombreux scénarios, comme la vente des activités dans le carbonate de soude ou d'autres départements, et nous avons évalué la valeur que nous créerions dans chacun d'entre eux. Vers octobre, j'étais personnellement convaincu que la scission était la meilleure option. Certains étaient un peu plus réticents, ce qui est très sain. Mais cela ne fait aucun doute, c'est de loin la décision la plus évidente.

La guerre fait toujours rage en Ukraine. Son impact sur Solvay vous rend-il nerveux ?

Je ne dirais pas que rien ne me rend nerveux, mais je ne ressens aucune émotion face à des situations de ce type. Ce n'est pas la manière dont je fonctionne. Je ne mesure pas le succès d'une entreprise au cours de son action, mais à sa capacité à se montrer plus performante que ses concurrents dans la même situation. Et nous sommes plus performants que la concurrence. C'est mon aspect compétiteur.

Vous avez des enfants âgés de 2 à 25 ans. Etes-vous inquiets pour leur avenir ?

Je suis optimiste de nature. La nécessité est mère d'innovation. Les industries, dont la nôtre, ➔



apportent des solutions. Cela me motive à faire ce qui est juste et à innover. Ce qui m'inquiète, c'est mon incapacité à prévoir ce dont auront besoin les sociétés, les compétences qui lui seront indispensables à l'avenir. Je ne les connais pas, tout simplement. Je ne peux donc pas réellement leur donner des conseils sur leurs choix professionnels pour mieux les préparer.

Allez-vous terminer votre carrière chez Solvay ?

J'aime ce que je fais et je suis très reconnaissant envers Ilham et d'autres pour la confiance qu'ils placent en moi, mais c'est l'univers qui dira où je serai nécessaire. Je ne me réduis pas à Solvay. Les investisseurs demandent souvent si Ilham et moi allons rester. Nous verrons bien. Je ne suis pas constamment en train de planifier mon avenir. La question est : de quoi SpecialtyCo et EssentialCo ont-elles besoin ? J'ai investi une grosse partie de mon patrimoine dans des actions Solvay. En tant qu'investisseur, je veux une réponse à cette question.

Vous travaillez en Belgique depuis neuf ans. Comptez-vous rester ?

Oui, c'est une question très importante pour moi. J'ai vécu en nomade depuis le déclenchement de la guerre civile au Liban en 1975. J'ai habité dans de nombreux endroits en Asie, mais aussi au Royaume-Uni. Mes valises étaient toujours prêtes, pour ainsi dire. Et j'ai fini par arriver en Belgique. L'an dernier, ma femme et moi avons décidé que nous aimions vivre ici et nous avons acheté une maison. L'objectif est donc que nous nous établissions ici. Mes deux filles sont nées en Belgique.

Quel est le meilleur conseil que vous ayez jamais reçu ?



“**On n'achète pas des actions pour une stratégie. On le fait pour sa foi dans ceux qui vont mettre en œuvre la stratégie.**”

Après mon divorce, quand j'ai commencé ce processus de développement personnel, j'ai essayé de m'améliorer constamment. Mais j'étais très négatif. A l'époque, je travaillais pour Shell. David Weston (CEO de la division Lubrifiants et Carburants chez Shell à l'époque, Ndlr) m'a dit d'arrêter de tout prendre au sérieux et de m'inquiéter autant, de profiter de la vie, parce qu'elle est trop courte. Toute cette pression s'est évanouie d'un coup. La perfection n'existe pas. J'ai appris à m'accepter moi-même. Même si je sais que je ne suis pas encore à mon meilleur niveau. Le meilleur est toujours à venir.

Quelle est votre routine quotidienne ?

Je me réveille vers 5h30, j'écoute les informations sur la BBC, je bois un café, je me défoule pendant une demi-heure sur un rameur dans ma salle de sport et puis je parcours rapidement les e-mails arrivés la nuit. J'arrive au bureau entre 7h30 et 8h. C'est le début d'une très longue journée. Je travaille beaucoup, mais je dois aussi m'occuper des filles et essayer d'être un mari (*il rit*). Je tente de

me rattraper le week-end.

Comment vous déconnectez-vous de votre travail ?

Je ne ressens pas le besoin de me déconnecter. Je reste constamment connecté. Vous ne m'entendez pas dire que c'est sain, mais c'est la vérité. Je me détends en discutant en famille, en restant avec mes filles et mes garçons, ou quelques bons amis. Je peux aussi évacuer la pression avec un verre de très bon vin, voire un peu plus (*il rit*), et un cigare. Là, je peux vraiment me détendre. Profiter.

Et côté hobbies ?

Les aventures et les sports extrêmes, ce n'est pas pour moi. J'ai fait beaucoup de yoga, y compris des retraites en Inde et au Sri Lanka, et même en plein milieu de la jungle. J'ai eu quelques expériences assez folles (*il rit*). Si je pouvais m'accorder une pause professionnelle, je recommencerais surtout à voyager. Le yoga en fera également partie. Je verrai bien où le vent me portera.

Une dernière question, en rapport avec vos origines : combien de nationalités avez-vous ?

Deux, britannique et libanaise. C'est un peu compliqué. Ma mère est née au pays de Galles mais elle est à moitié anglaise, à moitié écossaise. Mon père est né au Soudan, mais est syrien, bien que de naissance, il soit moitié libanais, moitié italien. Moi-même, je me considère comme anglais, libanais et italien. Mais j'envisage sérieusement de demander la nationalité belge. Je laisserai alors tomber la nationalité libanaise : trop compliqué pour obtenir un visa si l'on veut faire le tour du monde. Et à présent que le Royaume-Uni ne fait plus partie de l'Union européenne, la nationalité belge est encore plus attrayante. Mais pour que ce soit clair : la Belgique, c'est aussi devenu chez moi. **i**