

"En créant ces emplois, je pense régler ma dette vis-à-vis de mon pays d'accueil"

"Créer ma propre société informatique m'a totalement libéré"

Tudor Ivanov, ingénieur de formation, n'avait pas un franc en poche quand, fuyant la Roumanie en 1990, il débarqua en Belgique. Les patrons peu scrupuleux, il a connu. Puis la découverte du monde IT belge. Il y a deux ans, il fondait avec un ami la société informatique Pulsar Consulting.

Tudor Ivanov, 38 ans, est né à Bucarest, second et dernier garçon d'une famille de scientifiques. Sa mère est technicien en électronique, active au sein de l'impressionnant Institut National de Physique, un centre scientifique rassemblant quelque 30.000 personnes dans la capitale roumaine. Son père est une figure scientifique plus marquée encore, en étant le directeur du cyclotron de l'Institut. "En Roumanie, aujourd'hui encore et au contraire de la Belgique me semble-t-il, le niveau d'études est extrêmement important et il influence directement sur votre classe sociale. Mon père était un scientifique de renom. Nous étions une famille d'intellectuels, ce qui nous garantissait des revenus légèrement supérieurs à la moyenne", commente-t-il.

L'esprit analytique de son père, jumelé à sa forte personnalité et à sa réputation dans le monde scientifique, aura d'ailleurs de quoi perturber le jeune garçon.

"Si je voulais m'en sortir, j'avais plutôt intérêt à miser sur mes autres compétences: l'informatique et la télécommunication."

"Jeune, j'étais très impulsif, ce qui avait le don de l'agacer. Dans mon école de quartier, par exemple, j'ai appris non seulement à me battre, mais à contrôler un clan. Je plaçais mes petits éclaireurs dans les coins pour surveiller les attaques - à coup de pierre ou de bâtons - d'autres clans venus d'autres quartiers. Curieuse façon sans doute de se découvrir des talents de leader", plaisante-t-il. Car le garçon se fait souvent plus remarquer par ses actes dans la cour que par ses notes scolaires. "C'est sans doute la fréquentation de la chorale du lycée qui m'aura repêché", affirme-t-il. Là, un professeur à la réputation nationale lui apprend à retravailler son ego. "J'étais un leader à l'école, mais de plus en plus un petit chef maffioso. Dans une chorale, vous êtes dans un groupe de quarante et chaque débutant veut qu'on dise de lui qu'il a la plus belle voix. Puis vous comprenez ce qui fait la force d'un groupe, vous développez vos capacités de solidarité à l'égard d'un partenaire dont la voix flanche. C'est fondamental. Et indispensable quand, ensuite, j'ai dû développer à nouveau mes capacités de meneur d'hommes pour mes activités professionnelles. Je crois très fort en la dialectique hégélienne", poursuit-il.



Tudor Ivanov: "En IT, nous avons un retard de dix ans par rapport à l'Occident. Mais le Roumain est un bricoleur dans l'âme, vu l'absence de pièce de rechange. Chez nous, par exemple, toute femme au volant sait que si la courroie lâche, un porte-jarretelles fera l'affaire." © Jan Locus

Apprendre au marché noir

Au lycée *Mihai Viteazul* - Michel le Brave -, il choisit l'option math-techniques, et ses cours de fraisage, de tournage et de travaux sur machines en atelier. Le père grince des dents, la mère applaudit des deux mains.

"Pour elle, le choix s'imposait: j'étais si turbulent, disait-elle, que jamais je ne pourrais travailler huit heures par jour dans un bureau. Mon père, par contre, je pense qu'il était quelque peu amer de ne pas me sentir développer les mêmes talents que lui. Et déçu certainement de ne pas me voir continuer son 'œuvre'. Moi, je ne me sentais pas de taille. Ecrasé par sa réputation, parfois."

Il marque une pause, puis poursuit: "Il n'y a que depuis quelques années, en fait que j'ai vraiment pu me réconcilier avec l'image de mon père. Parce que j'ai pu réaliser mes réussites dans mon propre environnement."

L'IT et les campus

"J'avais cette passion pour la technique. Et tout doucement, l'électronique est devenue une autre source d'intérêt. Très tôt et plusieurs fois par an, ma mère me laissait l'accompagner dans les laboratoires d'électronique de l'Institut National de Physique. Du coup, très vite aussi, je me suis mis à circuler dans les marchés parallèles de Bucarest, en quête de pièces de seconde main. Par exemple, c'était la mode des consoles de jeux *Sinclair*, que les plus bricoleurs comme moi, nous assemblions nous-mêmes. J'en ai fait une petite spécialité. Au moment de quitter le pays, c'est en revendant plusieurs de ces consoles que j'ai pu me payer en partie nos billets d'avion."

Sous la dictature roumaine, si vos parents avaient eu le 'bon goût' de garder pour eux leurs critiques à l'égard du régime, tout enfant avait accès aux universités de la République, moyennant la réussite d'un examen d'entrée. L'élève moyen Tudor Ivanov ayant amélioré ses résultats de façon appréciable, il effectue son choix d'études supérieures: l'Institut de Polytechnique de Bucarest, pour y décrocher le titre d'ingénieur en électronique et en télécommunication. Pas assez théorique, répond le père. Trop peu actif, rétorque la mère. Mais ils soutiennent son choix. "Et leur avis contraire m'a énormément motivé", rajoute le fils.



Tudor Ivanov: "Nous voulions faire de l'IT de façon plus large. En étant maître de l'entière de la relation avec le client. C'est ce qui nous frustrait le plus à l'époque, sans aucun doute." © Jan Locus

Entre 1982 et 1987, année où il décroche son diplôme, il croise sa future épouse dans le bus universitaire, Lumi est étudiante en informatique elle aussi. Ils se marient l'année d'après, lui est âgé de 21 ans. Sur le campus, Tudor Ivanov fait encore la découverte d'une tout autre matière: l'informatique. "J'y ai appris le Fortran, le Pascal, le langage machine. Certes, l'électronique restait ma passion, mais j'y ai acquis la conviction que l'informatique - et certainement dans le secteur des télécommunications - deviendrait une arme incontournable."

Révolution désenchantée

Envoyer un CV était alors une pratique inconnue pour tout jeune diplômé roumain, explique Tudor Ivanov: "Les fonctionnaires de l'Etat présentaient aux diplômés une liste de lieux de production et, selon les résultats, chaque jeune ingénieur pouvait chacun à son tour choisir où aller."

Du coup, conseillé par un oncle actif dans le secteur, Tudor Ivanov, placé en ordre utile sur la liste, opte pour une place de jeune ingénieur chargé de la maintenance au sein de la société nationale de construction des centrales d'énergie. Après une année, il y rejoint le service informatique. "Nous faisons de l'IT presque de pointe au niveau de la Roumanie et, disons en retard de dix ans par rapport à l'Occident. Mais le Roumain est un bricoleur dans l'âme, vu l'absence de pièces de rechange. Chez nous par exemple, toute femme au volant sait que si la courroie lâche, un porte-jarretelles fera l'affaire", ajoute-t-il en riant.

Tudor Ivanov est actif au sein de la société depuis deux ans quand l'actualité bouscule la vie du jeune couple. Les télévisions occidentales rapporteront en décembre 1989 les images du vieux tyran *Nicolae Ceaucescu*, les bras dressés à la terrasse du palais présidentiel, écoutant atterré les insultes de la foule. Lorsque la révolution roumaine entre en marche,

les deux informaticiens descendent dans les rues et relaient les équipes des Gardes patriotiques.

"Après deux semaines, j'ai senti le plus grand désenchantement de ma vie", coupe-t-il. "C'était évident: la vieille garde reprenait la Révolution à son compte. Par exemple, **Petre Roman**, qu'on nous présentait comme un 'jeune', nous apprenions qu'il était le fils du général à qui nous devons toute l'organisation sécuritaire dans le pays. Nous voulions la révolution, eux l'instauration d'un néo-communisme de velours." La nuit, son téléphone sonne plusieurs fois, des voix le menacent. D'un ton paternel, son employeur lui conseille de freiner son militantisme. La rumeur se précise: les nouveaux dirigeants ont dressé une liste de militants à contrôler, son nom y figurerait. Un ami actif dans les télécommunications le met sévèrement en garde: oui, son téléphone est sur écoute.

Autant quitter le pays

"Ils appelaient cela le communisme à visage humain. Pour mon épouse et moi, cela signifiait la certitude que rien ne changerait avant longtemps, alors que notre avenir et celui de nos futurs enfants semblaient bouchés. A cause des menaces politiques, mais aussi par manque d'espoir en l'avenir, en août, nous avons décidé de partir. Définitivement. Comme l'ont fait trois à quatre cent mille jeunes Roumains en quelques années."

Profitant d'un visa touristique, le couple quitte le pays en août 1990, à destination d'abord de Prague par avion, avant de rejoindre en train une cousine, déjà installée depuis dix années en Allemagne. Toutes les économies sont rassemblées. Soit près de 40.000 francs belges.

"Nous étions très lucides. Nous connaissions par notre famille la réalité occidentale. Nous pouvions donc nous y retrouver à 'dormir sous les ponts', comme l'écrivait la contre-propagande communiste", précise-t-il.

Entre les aéroports de Bucarest et de Prague, les bagages sont ouverts. A part leurs tickets de train, tout est volé. Quand l'avion se pose, ils n'ont plus un mark. "Mon épouse m'a soutenu d'une façon remarquable. C'est elle qui a trouvé les mots pour nous convaincre de continuer", dit-il.

De l'Allemagne, le couple se décide pour la Belgique. "Question de langue - j'avais appris le français huit ans en classe - et d'affinité avec les gens de ce pays", rapporte-t-il. "Juste après la Révolution, nous avions croisé bon nombre de Belges actifs dans des associations humanitaires et je me rappelle avoir été frappé par la gentillesse de ces gens et par la similitude de nos traits. Peut-être parce que la Belgique est aussi le lieu de rencontre de nombreuses races."

La déclaration est déposée au poste frontière de Verviers: le couple demande l'asile politique. En attendant examen du dossier, ils choisissent d'être enregistrés auprès d'un CPAS de la région liégeoise. Histoire de se rapprocher de la cousine allemande. "J'ai été impressionné par la gentillesse des fonctionnaires", dit-il.

Tous les petits boulots

Mais il faut bien payer un loyer. "J'ai fait en quelques mois tous les petits métiers possibles: jardinier, coupeur de bois, maçon, électricien, etc. Mon, épouse, qui ne connaissait pas un mot de français en arrivant, a décroché un petit travail dans un magasin d'informatique. Les membres d'organisations telles que Villages Roumains et Carpat Club nous trouvaient tous ces petits boulots d'étudiants." Le couple traverse-t-il cette période sans jamais penser à tomber les bras? "Nous ne retournerions pas en Roumanie, c'était un passage obligé", répond-il, sans hésitation.

Tout comme Tudor Ivanov juge la logique de son premier contrat fixe, décroché après avoir répondu à une petite annonce dans un journal local. Un petit fabricant de jeux électroniques pour café était à la recherche d'un ingénieur en électronique. "S'il me choisissait, il s'engageait à me demander un permis de travail. C'était donc un compromis: il m'a payé 43.000

francs bruts. Je savais fort bien que ce n'était pas ce que pouvait exiger un ingénieur belge. Je savais très bien qu'il m'exploitait de façon crapuleuse. En un an et demi passé à entretenir les jeux de fléchette électroniques ou à développer de nouveaux jeux, il m'a augmenté une seule fois: mon salaire est passé à 46.000 francs bruts. C'était un compromis."

Chez le fabricant, Tudor Ivanov s'interroge encore sur l'avenir du marché de l'électronique en Occident: "Tout était produit de plus en plus en Asie."

A mon avis, si je voulais m'en sortir, j'avais plutôt intérêt à miser sur mes autres compétences: l'informatique et la télécommunication."

Mais voilà, l'ingénieur roumain aurait besoin d'une sérieuse remise à niveau. Coup de chance, le Forem et Siemens Nixdorf proposent une formation accélérée pour futurs analystes programmeurs. "À l'époque près de 80% des diplômés trouvaient un boulot. Le Forem m'a offert là un bien beau cadeau: me permettre l'inscription à cette formation alors que mon dossier n'était toujours pas régularisé." En alternance, son épouse suit une formation similaire, chez IBM.

Sa formation dure quatre mois, auxquels s'ajoutent cinq mois de stage en entreprise. Mais la plupart sont implantées en région bruxelloise. Histoire de s'éviter des navettes trop onéreuses, il scrute les sociétés liégeoises. Et s'attarde sur un nom: *Star Informatic*, active dans la cartographie informatique. Les responsables ne connaissent rien de la formation, mais acceptent. Après tout, quelle PME renierait les services gratuits cinq mois durant d'un futur informaticien? "J'y ai en tout cas énormément appris et après ce stage gratuit, la société m'a proposé un contrat de six mois, puis un second et enfin un contrat à durée indéterminée. *Star Informatic* était une entreprise de toute haute pointe technologique, les collègues étaient des gens remarquables et mon salaire était tout à fait dans les normes."

Un premier vrai contrat

Tudor Ivanov s'y occupe du développement de petits projets, avant de rejoindre après un an et demi l'équipe en charge de l'élaboration des nouveaux produits. "C'est là qu'en 1993 j'ai commencé à développer un logiciel 'Star' destiné à la réorganisation par ordinateur des espaces de bureau. Certes, il y avait des concurrents, mais selon moi, nous avions là le meilleur produit sur le marché."

Mais après une autre année et demie de développement, les premières frustrations apparaissent, explique-t-il: "Nous avions un produit phare, sur lequel je m'étais investi énormément, auquel je m'étais identifié. Et selon moi - petit analyste-développeur -, avec un effort en matière de marketing et de promotion, nous pouvions faire exploser les ventes. Durant six mois, j'ai essayé de convaincre mes supérieurs. Mais ce n'était pas dans les projets de la maison."

Puisque le produit ne peut percer, il souhaite alors lui évoluer. "Mais la société entrait dans une période de réduction des effectifs. Pas le moment, me disait-on. Je me suis senti bloqué, et frustré. Déontologiquement,

"A chaque période de doute, je me raisonne en me demandant comment les choses pourraient être pires que lors de mon arrivée en Belgique."

ment, avant de scruter le marché, je trouvais indispensable d'abord d'adresser un certain nombre de messages en interne, cherchant à les avertir de ma démotivation. On me disait de patienter trois mois. Puis trois autres. Un soir, en consultant un magazine, je suis tombé sur un article consacré à *Oracle*. J'ai eu le coup de cœur pour la boîte, pour ses activités, sa taille, ses capacités financières. Trois jours après l'envoi de mon curriculum, ils me répondaient." Il débute en 1995 chez le leader mondial des bases de données. "Honnêtement, le challenge était énorme, vu la réputation de la société, au plus haut sommet en matière de technologie. Le nom seul nous ouvrait des portes, la politique commerciale était très bonne. Mais j'ai passé des nuits blanches à éplucher les produits Oracle. Alors que je débute mes missions d'analyse en clientèle, je devais simultanément apprendre les compétences de mon nouvel employeur et comprendre le métier de mon client" (lire l'encadré *La consultance, c'est se taire, écouter et s'assurer qu'on a bien tout compris*).

Chef de plusieurs projets

Après la réalisation réussie d'une première application chez UCB Pharma, en tant que consultant analyste, on lui propose une fonction de Chef de projet pour le compte de Belgacom, un des plus importants portefeuilles d'Oracle en Belgique. "Nous devons délivrer en un délai très court - trois mois - l'implémentation des nouvelles cartes à chips pour téléphones. Il fallait tout faire, en commençant par constituer une équipe. Pour la première fois, j'étais dans l'habit d'un chef d'équipe." Le projet aboutit. Du coup, l'opérateur le réquisitionne auprès d'Oracle pour qu'il coordonne un autre projet, celui du collectage géré par ordinateur des pièces de monnaies contenues dans les cabines de Belgacom. On imagine le casse-tête: comment synchroniser au mieux le collectage des pièces par un employé en camionnette, en tenant compte de la rapidité de remplissage plus forte de certaines cabines par rapport à d'autres - celles proches des cinémas ou des écoles, par exemple -, tout en tenant compte des mouvements saisonniers - une cabine à la mer en plein mois d'août réclame quatre fois plus de passages qu'en février - ou des distances moyennes entre les cabines, différentes en province et dans les

grandes villes. "C'était surtout apprendre le métier de négociateur, comment gérer un budget, son équipe, etc. Et aussi, j'occupais alors de façon stable une position stratégique au sein du plus grand opérateur du pays."

À cet égard, son entente avec Michel Goossens, responsable du technico-commercial pour Belgacom chez Oracle, s'avère centrale. "C'est lui qui m'avait 'placé' chez Belgacom. Il a quatre ans de moins que moi, il est lui aussi un ingénieur en électronique et en télécommunication. Mais surtout, dès nos premiers mots, le courant est exceptionnellement bien passé entre nous."

"Oracle est ma société, je suis actif au sein d'une entreprise représentant 90% de son chiffre d'affaires en télécommunication. Bref, y repérer les activités et les opportunités nouvelles me semblait la logique même du business. Bien sûr que nous sommes devenus amis par la suite. Mais si je n'avais pas le droit de lui communiquer des informations confidentielles, je pense que j'avais l'obligation vis-à-vis de mon employeur de garder les oreilles ouvertes. Cette relation entre un technico-commercial et un chef de projet nous semblait des plus évidentes, même si je sais que tous n'agissaient pas ainsi."

"La consultance, c'est se taire, écouter et s'assurer qu'on a bien tout compris"

"Dans l'IT, il est fondamental de bien comprendre la logique du client et celle de son activité. La consultance, c'est avant tout apprendre à respecter ces trois points: se taire quand le client vous parle, l'écouter et tout noter, puis s'assurer que ce qu'on a compris correspond bien à ses attentes", rapporte Tudor Ivanov. "Vous savez, près de 90% des projets en informatique échouent par manque de compréhension des besoins et attentes du client de la part du fournisseur."

"Je suis conscient de passer quelques fois soit pour un pédant soit pour un idiot, en clientèle, à force de sans cesse demander qu'il me répète une fois encore ses logiques et ses attentes. Donnons-nous le temps de comprendre, avant de foncer tête baissée. En ce sens, le fait que je ne sois pas un mor-

du de la technique m'aide certainement."

Le slogan *'be fast or be dead'* que lancent en nombre les gourous de l'IT n'a-t-il donc pas de sens? "En tout cas, il est inexact si on le lit de façon trop formelle. C'est certain qu'il convient de ne pas passer à côté d'une opportunité par manque de réaction. Mais on ne parle quand même pas en termes de jours ou de secondes, n'exagérons pas. C'est vrai que les choses vont vite dans notre secteur. Mais je prétends qu'avant de prendre une décision, je me fais un ordre de toujours en peser le pour et le contre. Il y a toujours cette bonne logique de la dialectique hégélienne qu'il vaut mieux bien suivre, si on veut s'éviter quelques beaux échecs."

- O.Bn

Si on essayait de le faire?

Du coup, le 'couple' multiplie les rencontres, chacun trouvant un bénéfice à informer l'autre. "Michel, par exemple, me renseignait sur les mouvements en interne chez Oracle", ajoute-t-il. Au gré des rencontres, les deux hommes se trouvent des sujets de discussion plus délicats. Comme celui de regretter de voir filer certaines opportunités parce que celles-ci sortent du champ des télécommunications. Ou le regret de dépendre du travail d'autres équipes. "Après quelques mois, presque naturellement, nous nous demandions: 'Ah, qu'est-ce tu aurais fait si tu avais disposé d'un budget libre?'. Et puis nous nous sommes dits que ces lamentations étaient un peu trop faciles. Après tout, si nous étions si persuadés de pouvoir faire mieux que nos patrons, pourquoi ne pas le montrer dans la pratique?"

Entre 1997 et 1998, l'idée de fonder une société mûrit une année durant, alimentée de réflexions plus précises à chaque fois: 'Et si tu avais pu?'; 'Et si tu avais le budget?'; 'Oserais-tu?'. "En fait aussi, nous voulions faire de l'IT de façon plus large. Aujourd'hui, nous sommes actifs dans trois métiers: la consultance, l'exécution de projets sur mesure et la création de *tools*, c'est-à-dire le développement en interne de nos propres produits. En étant maître de l'entièreté de la relation avec le client. C'est ce qui nous frustrait le plus à l'époque, sans aucun doute. Créer ma société informatique m'a totalement libéré."

Mais fonder en ces temps une firme de consultance en informatique, n'était-ce pas simplement profiter fort opportunément des pénuries du marché? "Bien sûr que le fait d'être actifs dans un marché porteur nous a encouragés dans notre décision. Mais croyez que notre décision était pesée et que nous réalisions bien les risques pris. Nous connaissions bien le marché, Michel et moi. Nous avons vu, de ces sociétés de consultants, faire faillite dans l'année. Et de ces freelances pleurer pour retrouver un employeur fixe", rétorque-t-il.

La décision définitive est prise en plein été, un dimanche matin autour d'un repas et alors que les enfants des deux couples jouent ensemble dans le jardin. Car il est encore décidé que les

deux épouses, toutes deux actives dans le secteur informatique, rejoindront l'équipe naissante. Dur, dur, du coup, en cas de mauvais coups. Il répond: "Je me suis toujours dit qu'en cas de problème, je trouverais toujours l'énergie pour me relever, quitte à me lancer dans n'importe quel autre métier. Et je ne dis pas cela pour me pousser du col. Mais objectivement, quand je suis arrivé ici, j'ai tout fait, comme petits boulots. A chaque période de doute, dans ma vie, je me raisonne en me demandant comment les choses pourraient être pires que lors de mon arrivée en Belgique. Je parlais mal le français, je n'avais pas un sou, j'étais sans travail et on pouvait à tout moment nous signifier notre renvoi du pays."

C'est finalement fort logique: bien sûr qu'il m'est difficile d'avoir encore peur aujourd'hui. Mon épouse est habitée par la même force."

C'est sans doute ce qui permet au couple d'accélérer les choses: la décision de fonder Pulsar Consulting est prise à la mi août 1998 et le 30 du même mois, les préavis sont envoyés. Le 14 octobre, Tudor Ivanov commence à être productif au sein de sa propre société. "Entre les deux, il a fallu expliquer à nos connaissances professionnelles la naissance de notre société, sans éveiller la susceptibilité de l'ancien employeur. Par exemple, par un gentlemen agreement entre les trois parties et à la demande de Belgacom, je suis resté actif chez eux."

Le plan financier est déposé. "Nous le respectons à moins de 10% près", affiche Tudor Ivanov. "Nous visions les 18 millions de chiffre d'affaires au terme des 10 premiers mois et les 36 millions de CA au terme de la seconde année. Nous sommes actuellement à quelque 32 millions et il nous reste encore un trimestre avant de clôturer."

Plus d'hésitation possible

La succession des engagements a elle aussi suivi le rythme établi. Indiscutablement, l'activité de consultance est celle générant le plus rapidement du chiffre d'affaires. Pulsar débute dès lors ses activités par le recrutement et l'envoi en mission d'informaticiens freelance chez un client, sous la casquette Pulsar, moyennant la prise d'un pourcentage. Après six mois, un premier employé fixe était engagé.

Puis un second, jusqu'au cinquième en octobre dernier. "C'est encore modeste, mais tout à fait dans nos plans. Nous sommes désormais quatre à gérer la société, au côté de nos cinq collaborateurs et de nos six à dix freelances." La croissance est-elle programmée pour l'an prochain? "Evidemment."

D'autant que nous sommes convaincus de la nécessité de promouvoir la commercialisation de produits développés en interne. C'est le cas déjà avec un produit destiné à gérer la gestion des projets et nous développons un logiciel internet permettant la gestion dynamique et généralisée de questionnaires d'études. Nous engageons encore."

Un acte qu'on imagine tout sauf neutre pour lui qui, aujourd'hui, a acquis la nationalité du pays qui l'a accueilli. "Tout à fait. En créant ces emplois, je rembourse aussi une partie de la dette que j'ai contractée envers la Belgique", dit-il, sans forfanterie. "Après tout, la Belgique m'a reçu, aidé et j'ai profité un temps de son système social."

Et d'ajouter en souriant: "Et d'ailleurs, si on parle des taxes patronales, je peux vous dire que je paye d'ailleurs très bien ma dette."

OLIVIER BAUDEN