ROYAUME DU MAROC
ACADÉMIE HASSAN II DES SCIENCES ET TECHNIQUES

10 ANS

LA STRATÉGIE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION DE HPS

(Hightech Payment Systems)

Mohamed HORANI

Président Directeur Général de HPS
Ancien Président de la CGEM (2009-2012)
Membre de Conseil Economique, Social et Environnemental (Maroc)

Rabat, le 20 Septembre 2016

Sa Majesté le Roi Mohammed VI - que Dieu Le garde -
Protecteur de l'Académie Hassan II
des Sciences et Techniques

Dans le cadre du cycle de conférences organisées par l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques, et à l'occasion de ***l'anniversaire de son installation par Sa Majesté le Roi Mohammed VI -que Dieu Le garde-,***

le Professeur Mohamed HORANI
a donné, le 20 septembre 2016, une conférence publique intitulée :

«*LA STRATÉGIE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION DE HPS*»

(Hightech Payment Systems)

(Texte reproduit à partir de la transcription de l'enregistrement audio)

LA STRATÉGIE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION DE HPS

(Hightech Payment Systems)

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة على أشرف المرسلين

Monsieur le Secrétaire Perpétuel de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques,

Mesdames et Messieurs,

Je suis très honoré de pouvoir parler cet après-midi à un auditoire aussi prestigieux d'un sujet qui me tient à cœur, à savoir l'innovation. Bien entendu, qui dit innovation dit recherche, recherche & développement, notamment pour une entreprise comme la notre. Pour vous parler de la stratégie de la société HPS en matière d'innovation et de recherche, il est nécessaire de rappeler qu'une telle stratégie doit s'inscrire dans une vision globale de l'entreprise par rapport à ses ambitions, par rapport à ses choix en terme d'activité, de missions, et par rapport également à son environnement qui est très changeant, notamment dans le domaine où nous sommes et que je vais essayer de développer au travers de mon expérience. Une stratégie d'innovation et de R&D ne peut se mener en dehors d'autres actions qui doivent l'accompagner, avec l'approche systémique qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

'Une stratégie d'innovation et de R&D ne peut se mener en dehors d'autres actions qui doivent l'accompagner'

Avant de vous parler de HPS, je voudrais rappeler un petit peu ce que nous appelons aujourd'hui «la transformation digitale», dont on parle beaucoup et qui est en fait la conséquence de ces progrès technologiques auxquels nous assistons. Il y a aussi bien sûr ce qu'on appelle aujourd'hui «les sciences de l'information», qui se sont développées d'une façon extraordinaire, mais également d'autres disciplines qui sont en train de se développer, je dirai d'une manière dynamique, et de manière

interactive avec d'autres disciplines qui sont en train de transformer la société humaine, notamment comme les NBIC (Nano-Bio-Info-Cogno) qui sont en train de transformer la société. Aujourd'hui, on parle de l'homme non connecté, donc augmenté. Certains philosophes parlent de l'homme diminué.

Cette transformation digitale est quelque chose qui est en train de révolutionner la société comme l'ont fait d'autres révolutions. On prend par exemple la révolution industrielle qui a transformé la société: la classe ouvrière a été créée à l'occasion de cette révolution, le commerce s'est développé, les villes se sont développées, etc… Et c'est aussi un facteur de stabilité pour la population et l'accroissement démographique. Ce que j'espère pour l'humanité aujourd'hui, c'est que cette transformation se passe pour l'homme et pour l'intérêt de l'homme, avec une éthique qui doit gérer toutes ces évolutions.

'La transformation digitale est en train de révolutionner la société, comme l'ont fait d'autres révolutions avant'

Aujourd'hui, je vais vous parler un petit peu des dernières nouveautés qui sont publiées par un grand cabinet connu dans le domaine et qui s'appelle «Gartner Group» qui, chaque année au mois d'octobre (on attend le prochain rapport), donne les dix grandes tendances de changement des technologies de l'information pour l'année suivante. Ce que je vais vous montrer, c'est un petit peu ce qu'ils ont prédit pour l'année 2016, en octobre 2015. Ils parlent de dix tendances principalement qu'ils ont regroupées sous trois thèmes :

- Le mixage digital ou le maillage digital. Il s'agit de tout ce monde connecté et interconnecté, notamment avec des objets,… C'est vraiment le boom, une grande révolution;
- Il y a aussi ce qu'ils appellent le «New IT Reality». C'est en fait ces expériences «utilisateurs» qui sont en train d'être révolutionnées : aujourd'hui, on est capable de savoir, par exemple, à l'instant où je suis en train de donner cette conférence, où je me trouve et on essaie d'adapter mon support en fonction de mon besoin, de manière dynamique et en temps réel. Donc c'est vraiment une grande révolution;
- Il y également tout ce qui est intelligence et machines intelligentes, des machines qui savent apprendre par elle-même. On n'a plus besoin de les reprogrammer. En fait elles sont programmées de telle manière qu'elles bénéficient de leurs expériences pour améliorer leur intelligence. Et là aussi se posent bien sûr

un certain nombre de questions éthiques sur la machine qui peut dépasser l'intelligence de l'homme et tout un ensemble de débats. Peut-être qu'on pourrait reprendre tout à l'heure ce qui ressort de tout cela.

Je vais vous présenter quelques chiffres qui sont annoncés par le «Gartner Group» dans son rapport de l'année dernière. Il parle de 20% de la communication écrite des entreprises qui sera rédigée par des machines à l'horizon 2018, donc dans deux ans. Un cinquième de la communication des entreprises sera rédigé par des automates, par des machines. Six milliards d'objets connectés en 2018 pour atteindre 25 milliards d'objets en 2020. Donc, c'est vraiment en train de prendre une ampleur extraordinaire. Plus de trois millions de salariés, en 2018 toujours, seront supervisés par des robots. Moi, j'ai fait une conférence devant des syndicats et je leur ai dit «préparez vous parce que votre rôle doit changer».

20% des bâtiments intelligents auront été victimes d'actes de vandalisme digital. Il faut toujours penser à la problématique de sécurité. La cyber-sécurité c'est un sujet phare. D'ailleurs, dans ce rapport du cabinet «Gartner Group» pour l'année 2016, on parle de système de sécurité offensif, c'est-à-dire qu'on passe d'une stratégie défensive avec les Antivirus (quand il y a un virus, on le détecte et on le met dans une liste noire pour empêcher qu'il puisse faire des dégâts) à quelque chose de complètement différent. Il y aura des systèmes de sécurité qui vont s'attaquer à ceux qui vont les attaquer. Donc, il faut vraiment être robuste pour pouvoir faire une attaque informatique. Donc, c'est en train d'être révolutionné et implémenté à tous les niveaux, y compris au niveau des objets. Je parlais des 25 milliards d'objets connectés en 2020.

Enfin, 45% des entreprises au plus fort taux de croissance – donc les plus performantes – disposeront de moins d'employés que de machines intelligentes. Voilà un petit peu le monde dans lequel nous sommes en train de travailler aujourd'hui en tant que HPS.

'Il y a, dans le secteur public, une résistance au changement face à la transformation numérique'

Evidement cette transformation numérique touche tous les secteurs sans exception, mais à des niveaux différents :

- le plus avancé est le secteur du tourisme avec Airbnb par exemple, avec Booking.com, etc. Vraiment ça a pris. Aujourd'hui, le tourisme est le secteur, entre parenthèses, le plus bénéficiaire de ces technologies;

- ensuite il y a les medias, qui ont saisi cette grande opportunité pour la plupart, et le secteur est en train encore d'évoluer;
- et puis le troisième secteur, c'est celui dans lequel nous travaillons nous en tant que HPS: c'est la banque, c'est le monde financier. Il est également assez bien avancé dans la transformation digitale. Les derniers de la classe, c'est le secteur de la construction : ça reste encore élémentaire par rapport à la digitalisation. Mais vous avez aussi tout ce qui est secteur public, le e-gov,… qui est très peu développé par rapport au potentiel qui existe. A mon avis, c'est à cause des freins qui existent au niveau humain principalement mais pas un problème technologique, une sorte de résistance au changement;
- et bien sûr, il y a la santé qui monte et qui va monter encore, etc…

Donc, en fait, cette transformation devrait être bénéfique aux entreprises qui sauront utiliser ces technologies. Cela va leur permettre de mieux répondre aux besoins de leurs clients.

Aujourd'hui, la segmentation – qui a toujours existé – c'est la personnalisation à outrance. Chaque client est un segment différent des autres segments. Le niveau de sophistication et d'adressage (pour adresser les besoins d'un client) va permettre à ces clients, qui sont maintenant plus actifs, de ne plus subir la loi des fournisseurs. Ils sont capables de réagir et même plus que réagir, de conditionner l'évolution de l'offre et d'avoir de meilleures prestations à des moindres coûts avec des business-models innovants qui sont en train de sortir chaque jour.

Le numérique, c'est vrai que ça permet une croissance économique, mais il y a aussi des considérations de souveraineté qu'il ne faut surtout pas oublier.

'Le numérique permet une croissance économique, mais il y a aussi des considérations de souveraineté qu'il ne faut surtout pas oublier'

Si on examine les investissements qui ont été faits en 2011 par un certain nombre de pays dans le capital numérique et l'impact deux ans après, en 2013, de la part du PIB numérique par rapport au PIB global de ces pays :

- un pays comme le Royaume-Uni qui investit 5,4 % de son PIB dans le Capital numérique et se trouve en deuxième place avec une part de PIB numérique de 10 % par rapport à son PIB global. C'est même extraordinaire;
- vous avez la France aussi, qui n'est pas le pays qui a profité le plus de cette transformation digitale : 3.3% d'investissement en terme de Capital numérique

ont permis de récolter quand même 5.5% de PIB numérique; c'est quand même pas mal. Notamment, on parle d'une part, entre 2010 et 2011, de 13% qui est supérieur à celle des activités immobilières, qui sont des activités importantes, des activités industrielles, manufacturières et extractives. Bien qu'il n'y ait pas assez d'investissement, la part du PIB numérique reste quand même importante dans l'économie française;

- le meilleur exemple qui peut nous inspirer, ici au Maroc, c'est la Corée du Sud. La Corée du Sud a investit 1,6% de son PIB dans le capital numérique et récolté, en première place, 10,1% de son PIB numérique par rapport au PIB global. Cela veut dire que les coréens du Sud savent rationaliser leurs investissements, et c'est vrai, moi je connais un certain nombre de sociétés en Corée du Sud, Ils savent cibler. Ils ne font pas de l'investissement pour de l'investissement dans tous les sens.

'Il faut que le Maroc, à l'instar de la Corée du Sud, apprenne à rationaliser ses investissements'

Alors que faut-il faire pour un pays comme le Maroc qui n'a pas beaucoup de moyens? En mettant un peu plus de moyens et en les rationalisant, on peut avoir des résultats très importants au niveau du taux de croissance. Mais c'est également un enjeu de souveraineté. Vous avez quelques chiffres : 72% des sites les plus visités du TOP 50 mondial sont Américains. C'est un fait. A la limite, cela nous dérange moins au Maroc, mais par contre pour des pays développés, c'est un vrai problème. En France par exemple, suite aux attentats qu'ils ont eus, il y avait des vidéos qu'on ne voulait pas voir sur le net mais on était incapable de les arrêter. Et la France s'est rendu compte qu'elle a perdu un peu de sa souveraineté. Donc, la souveraineté nationale numérique est un enjeu extrêmement important. Et au Maroc, on doit également l'intégrer dans nos politiques.

Ce qui caractérise principalement cette transformation, c'est l'émergence d'une nouvelle économie qu'on appelle l'économie collaborative. Je vais vous donner un exemple tout de suite après. Le fait aujourd'hui, grâce à Internet et aux réseaux sociaux, tous les particuliers, les P2P, agissent d'égal à égal avec n'importe quel particulier dans le monde. Ils ont les mêmes outils et les mêmes moyens et ils ont la même image parce que c'est du numérique. Il n'y a pas de couleur, pas d'odeur, il n'y a rien du tout. C'est du numérique, mais ça permet à ces particuliers de construire une économie qu'on a appelé collaborative. Par exemple, si on prend le financement 'crowdfunding', c'est quelque chose d'extraordinaire. Il y a des

entreprises qui ont financé leur activité en 20 minutes et elles ont eu 10 fois plus que ce qu'elles attendaient des petits contributeurs. Donc c'est vraiment en train de prendre une ampleur extraordinaire.

'Il y a à peu près 18 milliards de cartes de paiement de par le monde, 12 à 13 millions au Maroc'

Ce qu'il faut savoir aussi et je vais vous donner un exemple qui me parait assez intéressant. Je ne sais pas si vous avez entendu parler de 'Wikispeed': il s'agit d'un prototype de voiture de sport, initié par un américain qui s'appelle "Joe Justice" (qui a toujours rêvé d'avoir une voiture de sport et qui n'en avait pas les moyens). Il a construit ce prototype de voiture de sport avec 150 personnes bénévoles dans 18 pays différents, qui ne se connaissaient pas et ne se sont jamais rencontrés. Et ils ont réussi ensemble à faire la conception de cette voiture avec des concepts extrêmement révolutionnaires. Notamment, ils se sont inspirés des techniques utilisées dans le logiciel, par exemple ce qu'on appelle la modularité dans le logiciel, c'est important.

Le logiciel doit être modulaire donc ils ont dit la voiture doit être modulaire. Leur voiture fait 8 modules dont un est le module moteur. Pourquoi? Parce qu'ils se disent que le moteur peut évoluer et, si je veux changer de moteur, je ne change pas de voiture. D'ailleurs Joe Justice est tellement fier quand il dit : «moi je suis capable de changer le moteur de ma voiture aussi facilement que vous pouvez changer les roues». C'est aussi simple que ça, parce que ce sont des interfaces. Ils se sont également inspirés des logiciels en termes de tests. Dans les logiciels, nous utilisons beaucoup les simulateurs. Donc tous les tests de robustesse, ils les faisaient par des simulateurs. Ils étaient capables de sortir une voiture très rapidement. Ce qui prend des années chez les grands constructeurs automobiles, eux ils peuvent le faire en quelques jours, voire quelques semaines. D'ailleurs, on appelle cela l'Open-hardware. Comme il existe aujourd'hui l'Open-source dans le logiciel, on peut avoir l'Open-hardware dans l'automobile et dans l'industrie. Et les voitures sont construites dans des garages. Ils envoient les pièces et il y a un garagiste bien formé à distance qui est capable de vous monter toute votre voiture. Cette voiture coûte je crois 26000 dollars. Une voiture de transport très performante qui coûte 26000 dollars. Vraiment, c'est une preuve comme quoi il y avait une nouvelle manière de faire. Et ça n'échappera pas à révolutionner un petit peu les méthodes classiques.

'Le paiement a aussi été très touché par cette révolution numérique'

Avant de parler de HPS, peut-être quelques chiffres pour situer un peu le marché dans lequel nous intervenons: il faut savoir qu'en 2016, il y a à peu près 18 milliards de cartes, donc à peu près trois cartes par individu. C'est énorme. Au Maroc, nous en avons à peu près 12 à 13 millions pour 35 millions d'habitants. Donc, on est 9 fois moins équipés en cartes par rapport à la moyenne mondiale. Donc on a encore de la marge. On peut faire des efforts. D'ailleurs, entre parenthèses, il y a un projet intéressant qui est initié par BANK AL MAGHRIB et par l'ANRT – le régulateur des Télécom – pour lancer le «Mobile Payment» et l'utiliser comme outil et comme levier pour faire l'inclusion financière. Il permettra au maximum de marocains d'utiliser ces moyens techniques et électroniques pour le paiement. Et c'est quelque chose qui avance très bien et j'en suis témoin. J'espère qu'il verra le jour, inchaa Allah, début 2017 ou bien courant 2017 au plus tard. Le «Mobile Payment» dont je parle, il faut savoir qu'en 2017, comme prévisions, on parle de 450 millions d'utilisateurs par rapport à 18 milliards. Il ne faut pas se faire d'illusions. Ce n'est pas demain que la carte va disparaitre. C'est un petit peu la monnaie classique qui ne va pas disparaitre non plus. Ça prend du temps parce qu'il y a de la résistance etc… Mais c'est la tendance. Ces tendances, des sociétés comme HPS doivent être dedans.

Ce qu'il faut savoir aussi, c'est que dans ce marché, il y a de nouveaux arrivants. J'ai pris quelques exemples ici :

- «Paypal», qui a 150 millions d'utilisateurs, (j'ai parlé du Maroc qui a 12 millions de cartes toutes confondues). 150 millions d'utilisateurs, c'est énorme.
- Le championn, c'est «Apple» qui a 500 millions de comptes. Et Apple, leur stratégie est très claire : tout ce qu'ils font, ils le font pour eux même, dans leur technologie. C'est un monde fermé. Et cela leur réussit jusqu'à présent. Par exemple, comparé à Google, Google vous apporte des solutions valables pour n'importe quel secteur, pour n'importe quoi. Alors que Apple, ils sont toujours dans leurs domaines. C'est une stratégie qui est payante. Et la preuve c'est que la société a quelque chose comme 180 milliards de trésorerie. C'est énorme. C'est extraordinaire. 180 milliards de dollars, cela fait rêver. Donc, c'est vraiment des géants. Alors ces géants là, certainement, ils vont bousculer les banques, il n'y a pas de doute là dessus.
- Et puis, il y a un autre exemple qui me parait intéressant, c'est ce qu'on appelle le **crypto-monnaie**. Et le meilleur exemple, d'ailleurs le premier qui a bien

marché et qui a eu un prix, c'est ce qu'on appelle le «bit-coin» qui est une monnaie cryptographique, basée sur la **cryptographie**, non pas émise par une banque centrale mais par un système informatique qui a été développé par de l'Open source. Rien n'est confidentiel. Il consiste à utiliser une technologie qui est révolutionnaire qu'on appelle le «**Blockchain**». Le Blockcain est un mot que je vous demande de mémoriser parce que c'est quelque chose, d'après quelques spécialistes, qui va avoir plus d'impact sur notre vie. C'est un mot fort. Et en fait, ça consiste en quoi? Une base de données distribuée et publique, protégée bien sûr et sécurisée par un certain nombre de fonctionnement et d'autres astuces qui font qu'une transaction dure à peu près 10 minutes. C'est long et c'est un peu le défaut de ce système. Mais l'avantage, c'est que quand vous faites une transaction, c'est parfaitement sécurisé et c'est public. Il y a déjà la bourse de New York qui a opté pour le Blockchain pour gérer les titres des sociétés non cotées et, si ça marche, va le généraliser pour gérer les titres cotés. D'autres domaines comme par exemple les titres fonciers utilisent la technologie Blockchain car elle leur permet d'éviter le recours aux notaires. Ce sont des automates qui vont gérer ça, et vraiment c'est une technologie révolutionnaire mais qui est à l'âge de pierre aujourd'hui, il faut le dire. Il y a beaucoup de progrès à faire. Il y a des idées dedans et des concepts. C'est quelque chose qui va révolutionner le monde économique.

Et on arrive à HPS.

Je vais vous parler un petit peu de notre stratégie. Quand on a créé HPS il y a plus de 20 ans, en janvier 1995, nous avions une vision qui était très claire et qui est toujours valable aujourd'hui, parce qu'une vision doit être fixe. On ne change pas de vision tous les jours, ni tous les ans, ni tous les 5 ans. Par contre, la stratégie doit être dynamique. Avec tous les changements dont je viens de parler, on était capable de suivre l'évolution des ces changements. Notre vision était très claire et on l'avait exprimé avec deux paramètres : d'abord en terme de mission puis en terme d'ambition. On aurait pu ajouter d'autres paramètres mais ce sont les deux paramètres qui nous ont paru les plus importants et les plus pertinents.

- Premier paramètre : «la mission». On s'est dit «*nous sommes fournisseur de solutions de paiement électronique, des spécialistes du paiement électronique*». A l'époque, on parlait de multi-canal. On n'avait pas imaginé l'omni-canal qui est aujourd'hui beaucoup plus évolué. On est omni-canal aujourd'hui. Donc, on a adapté la terminologie parce qu'on doit s'adapter à l'évolution. Depuis que HPS a été créée, c'est ça notre vision. On a des concurrents, par exemple au

Maroc, qui ont misé sur d'autres activités en se disant: *on ne va pas mettre tous les œufs dans le même panier. Nous, nous avons dit : on met tous les œufs dans le même panier*. C'est un choix stratégique que nous avons fait et on ne peut pas faire autre chose. C'est un choix capital et très important. Si on se trompe tant pis, et si on réussit, on a des chances d'avoir un développement durable;

'Notre vision était très claire et nous l'avions exprimée avec 2 paramètres: mission et ambition'

- Le deuxième paramètre, c'est «l'ambition». On s'est dit: *on ne veut pas tout simplement être leader au Maroc, on veut être leader au niveau mondial*. Pourquoi pas? Parce qu'à l'époque (je dise deux mots), moi personnellement, j'ai commencé dans ce domaine en décembre 1983. En 1983, c'est l'année où cette discipline qu'on appelle aujourd'hui «**Payment Industry**», la monétique en français, est née. J'ai eu la chance d'entrer dans ce domaine dès la première année. J'ai pris le train à la première station. C'est ça l'avantage que j'avais. Et je me rappelle qu'il y avait beaucoup de concepts qui n'existaient pas. On a inventé des concepts, et on a vraiment contribué réellement au développement de cette industrie. Et on s'est dit, 13 ou 14 mois après, on a quand même des atouts. On est connu dans le monde du paiement, de Visa et de MasterCard et tout le monde nous connaissait. Moi aussi j'avais fais beaucoup de conférences dans le monde entier. Nous étions très connus et donc pourquoi ne pas devenir un leader mondial? Et on va voir si on a réussi ou pas dans la suite de la présentation.

Quelques dates importantes dans notre histoire

- Création en janvier 1995.
- En 2002, date très importante, on a ouvert notre Capital-risque aux investisseurs. Au départ, on était en fait une bande de copains. Dans un premier temps, nous étions 4 personnes et ensuite nous sommes devenues 7 personnes et donc on était entre nous avec une gouvernance adaptée. La gouvernance est très importante dans la vie d'une entreprise qui avait évoluée. Si on ne réussit pas la gouvernance, on rate tout, c'est aussi simple que ça. Et donc on a ouvert le capital de HPS à deux investisseurs. Cela nous a permis d'institutionnaliser l'entreprise. On est passé d'une bande de copains à une réelle et vraie institution parce qu'on avait des comptes à rendre aux investisseurs. A l'époque, je vous donne le chiffre et c'est intéressant, ils ont mis chacun 20 millions de dirhams pour avoir 12,.5% de notre société. Donc on a levé 40 millions pour céder

25 % de notre société. En gros, elle valait 160 millions de dirhams en 2002, alors qu'on l'a crée avec un capital de 500 milles dirhams pas dans un garage comme aux Etat unis. Parce qu'aux Etats Unis les garages sont moins chers que les appartements, alors qu'au Maroc les appartements sont moins chers que les garages. Aujourd'hui, rien qu'à Casablanca, nous sommes à peu près sur 3000 mètres carrés au niveau du siège et on a aussi un bureau à Paris. On a racheté une boite en France à Aix-en Provence. On est présent à Dubaï, à Internet City. Et nous avons d'autres ambitions inchaa Allah.

- Alors l'autre date importante, toujours par rapport au capital, c'est l'introduction en bourse en 2006. En fait, les investisseurs nous ont fait confiance avec plusieurs options de sortie parmi lesquelles la bourse. C'est la raison pour laquelle on a opté pour la bourse. Et à l'époque, la bourse valait quand même beaucoup pas comme aujourd'hui. Effectivement, ils ont multiplié par 7 leurs investissements. C'est-à-dire que leurs 40 millions se sont transformées en 280 millions. Et je dois vous dire aussi, puisqu'on parle de la gouvernance, qu'en 2003 (un an après être rentrés en bourse), nous avons perdu de l'argent. Nous avons perdu de l'argent deux fois dans notre vie, en 2003 et en 2012. En fait, 2003 c'était l'effet décalé du 11 septembre parce qu'on est très présent à l'étranger. Nous, on ne le voit pas tout de suite. Et en 2012, c'est l'effet de la crise mondiale de 2010. Alors, imaginez des investisseurs qui ont misé 40 millions de dollars et qui perdent leurs argents. Ils ont demandé de virer le personnel et j'ai refusé au point qu'ils m'ont envoyé des avis pour dire: «Monsieur Mohammed, vous avez des problèmes et il faut et il faut…» et j'ai dit: «c'est conjoncturel». Je vois le marché et ça va repartir et effectivement l'année d'après 2003 et 2004, on a inversé la tendance et on est revenu sur nos pieds. Là ils étaient très contents.
- Une autre date me semble aussi importante, c'est 2010 : on a racheté une boite qui s'appelle ACP Qualife à Marseille et le montage est très intéressant. L'innovation, ce n'est pas uniquement dans le produit, c'est également dans les montages, dans la communication et même dans la gouvernance. Dans tous les domaines de l'entreprise, on peut innover. Donc, qu'est ce qu'on a fait? On a dit : on est une bande de copains, institutionnalisée, c'est très bien, mais on a besoin de sang neuf et on a introduit dans notre équipe 3 français. On les avait payés moitié cash et moitié sous forme d'actions à HPS à Casablanca et on a enrichi les ressources humaines de HPS. Is nous ont apporté beaucoup, on doit le reconnaitre. Cela nous a permis d'avoir un autre angle de vision des choses. Et c'est enrichissant. D'ailleurs aujourd'hui dans HPS, il y a une dizaine et peut être même plus de nationalités à Casablanca. On est fier d'être marocain mais on n'est pas chauvin. On prend les compétences là où il faut et ça fait partie de

la stratégie globale de l'innovation. D'autre dates, je ne vais peut être pas trop m'étendre là-dessus. Ce qu'il faut savoir c'est qu'on évolue assez rapidement et de manière organique principalement. On était 180 employés en 2009. L'année dernière, on était plus de 350 employés. On avait 3 bureaux régionaux et on est passé à 4 en rajoutant les Etats Unis. Au niveau «Salons» –c'est important–, nous avons participé en 2009 à 6 salons au Maroc et à l'étranger. Et on a une présence remarquée et pas n'importe laquelle. En revanche, en 2015, on était présent dans 13 salons. Une moyenne de plus d'un salon par mois. Et c'est important parce que d'abord ça développe l'image (et ça on le verra tout à l'heure) et également nous permet d'être à l'écoute des différents besoins dans différentes régions du monde. C'est une alimentation, c'est une veille, la veille technologique et la veille marché que nous avons pour alimenter notre savoir-faire et nos produits.

'L'innovation, ce n'est pas uniquement dans le produit mais aussi dans les montages, la communication et même la gouvernance'

Le résultat de tout ça : aujourd'hui, nous comptons plusieurs références prestigieuses et notamment nous avons des références qui font partie des plus grandes entreprises dans le monde.

- On a le «Crédit Agricole» en France qui utilise la solution HPS pour gérer toute l'activité de ses commerçants, plus de 300 milles, et ils ne le font pas pour leur banque uniquement mais aussi pour d'autres banques telle que HSBC. Il y a, en France, près de 4 milliards de transactions par an et c'est énorme.
- Une autre référence prestigieuse, c'est «American Express Mena» : 19 pays de la région MENA, 3 langues et autant de devises différentes. American Express, avait 16 systèmes différents, 16 logiciels différents pour gérer leur activité. Ils ont tout mis dans la poubelle et pris notre solution toute seule pour remplacer l'ensemble de ces solutions de manière intégrée et ils ont gagné énormément en terme de coût, de production et surtout le «time to market». Avant, pour lancer un nouveau produit, il leur fallait à peu près 12 à 13 mois alors qu'avec notre solution, ils étaient capables de faire ça en une semaine. Ils lancent une nouvelle offre en une semaine par un simple jeu de paramétrage. On a des simulateurs et ils sont capables de choisir leur business model; on surveille pendant un certain temps et c'est parti. Et ils ont gagné énormément.
- Une autre référence aussi dont nous sommes fiers, c'est la FNB (First National Bank) qui est une banque Sud Africaine. C'est quand même pas mal qu'une

boite marocaine offre la technologie à une grande banque Sud Africaine avec les relations que vous connaissez, etc… ce n'est pas facile. Et puis en plus, on était en face des grands. Nos concurrents sont des grands. Donc c'est une grande fierté pour nous. Et en fait, on avait signé avec eux le premier contrat pour leurs commerçants, pour gérer l'activité de leurs commerçants, et on vient de signer avec eux, il y a moins de deux mois, tout le reste. C'est-à-dire tout ce qui est émission de cartes, toutes les cartes émises pour leurs propres clients dans 7 pays si mes souvenirs sont bons. Ils ont des filiales dans la région. Donc ils utilisent notre solution pour eux même et pour l'ensemble de leurs filiales.

- L'autre exemple, c'est HP, le grand HP qui a signé un contrat World Wide avec HPS pour offrir des solutions de paiement électronique à ses clients dans le monde.
- La première référence que nous avons réussi à mettre en place est «Shell Mondial». Shell Mondial ont un centre aux Etats-Unis qui gère les transactions par carte pour 29 pays hors US parce que c'est un système à part. Mais toute leur activité en dehors des US est gérée par notre logiciel. Il faut le faire et ça aussi c'est extrêmement important.
- Et puis un autre exemple, c'est EVERTEC, qui est d'ailleurs coté à la bourse de New York. Ils ont quelques choses comme 2 milliards de transactions par an. Ils sont présents dans 19 pays. C'est un processeur, on les appelle processeur, c'est une société qui a un logiciel qu'elle a acheté (le notre) et qui offre des services aux banques plutôt que les banques achètent des logiciels comme le notre, l'installent à l'intérieur de la banque etc… La plupart des banques dans ces régions du monde préfèrent externaliser depuis toujours d'ailleurs. Aux Etats Unis, il n y a que ça, le modèle d'externalisation, chacun a son métier et cela permet d'avoir des économies d'échelle etc… Et donc ça aussi, c'est très intéressant.

'Nous sommes aussi numéro 1 en Afrique, avec des références en Afrique du Nord, en Afrique de l'Est, en Afrique de l'Ouest et jusqu'en Afrique du Sud'

Mais nous sommes également numéro 1 en Afrique. On a pas mal de références aussi bien au Maroc qu'ailleurs. Au Maroc, on doit avoir à peu près 70% du marché, mais aussi en Afrique du Nord, en Tunisie. Pour l'Algérie on n'a pas réussi encore et je ne sais pas si on réussira un jour et je ne sais même pas si on a intérêt à réussir.

On est présent également en Afrique de l'Est, en Afrique de l'Ouest. Notamment, nous avons fourni ce qu'on appelle les «switch nationaux». Alors c'est quoi un

Switch national? Par exemple en l'Afrique de l'Ouest, vous savez qu'il y a une Union monétaire «UEMOA», donc ils ont une seule banque centrale. Ils ont décidé d'avoir un seul centre interbancaire pour l'ensemble des banques des 8 pays et c'est une solution HPS aussi. Un centre comme ça ne doit pas s'arrêter. Je parlais tout à l'heure de la souveraineté numérique. Si nous, on est défaillant, eux ils auront beaucoup de problèmes. Si on n'est pas capable d'avoir un système qui marche et qui ne s'arrête jamais, et qui est capable de suivre l'évolution etc... Ils auront des problèmes. Donc voyez un peu l'impact d'une activité comme HPS sur un pays, voire une région ou un ensemble de pays. Et puis bien sûr, également dans d'autres régions avec notamment les banques marocaines et leurs filiales aussi bien BMCE, ATTIJARI WAFABANK ou BCP.

Comment nous avons évolué dans le temps depuis notre création en 1995 jusqu'à aujourd'hui?

On est passé par une phase que j'appelle la phase d'opportunité. C'est quoi? On était un ensemble ou une bande de copains – comme j'ai dit tout à l'heure – et on avait des idées, une expertise, une connaissance du marché, etc… On a dit qu'il y a des opportunités qu'il ne faut pas rater et on tirait sur tout ce qui bougeait. On a sorti notre solution et on a commencé en fonction des opportunités. El là, ce qu'il faut savoir, c'est qu'au niveau de la manière de développer notre logiciel, il y a la méthode classique que beaucoup de sociétés ont emprunté à savoir «on fait la conception de la solution, on la développe dans des ateliers fermés pendant 3 ans minimum, on teste impeccable, on fait la documentation, propre, professionnelle et puis on sort vers le marché». Cette méthode ne marche pas. Je connais quelques entreprises qui l'ont essayé et elles se sont cassé la gueule. La deuxième méthode que nous avons prise nous, c'est de dire «on va développer en interaction avec le marché». Ça veut dire que je développe en écoutant le marché. Ce qui est extrêmement difficile. Cela veut dire que je signe un contrat, je m'engage sur des délais et je n'ai pas encore la totalité de la solution qui est prête. Et je m'engage à la rendre prête au bon moment et nous avons réussi à le faire pendant 5 ans. Et au bout de 5 ans on avait des références très prestigieuses déjà. On avait une solution complète qui était capable aujourd'hui de remplacer 16 systèmes différents. Là, c'est un choix que nous avons fait de couvrir toutes la chaine de valeurs parce qu'il y a des concurrents qui offrent uniquement une partie de la chaine de valeurs. Nous, on a dit: «c'est toute la chaine de valeurs qu'on doit couvrir de manière intégrée». Par contre nous avions eu deux problèmes principaux:

1) Leur logiciel qui était développé en interaction était très difficilement maintenable et quand il y a des évolutions etc..., ça nous coûtait très cher quand il y avait des problèmes pour les corriger etc... c'était très cher parce qu'il n'était pas très bien conçu avec une méthode rigoureuse et il fallait réagir. Pour nous, c'était l'efficacité qui devait être présente pour remplir notre contrat.

2) Deuxième problème également au niveau de l'organisation du travail : on avait ce que j'appelle des moutons à 5 pattes, c'est-à-dire des gens qui étaient capables de tout faire: la conception, le développement logiciel, l'installation chez le client, la formation, la vente etc… On n'était pas nombreux et on était obligé de tout faire par nous même. Donc, c'était de la polyvalence qui est une grande force, mais elle a ses limites. Si on veut croitre, il faut avoir une approche industrielle et on ne peut pas se permettre d'avoir une répartition de taches de cette manière. Et c'est ce qui nous a poussés à ouvrir notre capital pour avoir les sous pour investir dans une nouvelle version logicielle. Les 40 millions qu'on a levés, on n'a pas mis un centime dans la poche. Les 40 millions ont été réinvestis en développement d'une nouvelle version dans les règles de l'art et qui est toujours valable, une troisième version, nous sommes entrain de la déployer, mais la deuxième version est toujours valable et elle tourne dans des centres et elle est très valable.

'Mon objectif pour 2020 : une société sans papier, avec des outils de collaboration totalement automatisés'

On a revu l'organisation avec plus de spécialisation et on a créé des équipes spécialisées, une équipe spécialisée pour les guichets automatiques, une équipe spécialisée pour les paiements électroniques, une équipe spécialisée pour la compensation avec Visa parce que c'est un monde à part, une équipe spécialisée pour la compensation avec Mastercard, etc… Donc des équipes spécialisées ce qui demande plus de monde, plus de process, etc… Et donc on a commencé à industrialiser notre solution et c'est la deuxième phase qui a duré 3 ans (2001-2003). C'est la phase de l'industrialisation et de la production. Donc une nouvelle version bien faite plus une organisation adaptée à notre ambition de croitre rapidement.

La troisième phase c'est la phase d'expansion. Ce travail, on l'a fait après coup. C'est-à-dire qu'on n'a pas imaginé cette évolution, pour être honnête avec vous. Mais nous, on était là à l'écoute du marché et on a adapté notre stratégie de manière dynamique. Et puis j'ai pris un petit peu de recul et j'ai essayé d'analyser

et je suis arrivé à ces conclusions que je suis en train de vous présenter. Donc la phase d'expansion, c'est dire maintenant qu'on a des équipes bien organisées et nous avons un produit bien fait et donc prenons le maximum de marchés. Ce qui explique aujourd'hui qu'on est présent dans 85 pays. C'est grâce à cette stratégie qui a duré de 2004 à 2012.

Une fois qu'on a fait l'expansion, évidemment un moment donné il faut quand même consolider. Parce que si on ne consolide pas, on risque d'être dépassé. Et donc c'est la phase de consolidation qui aurait duré de 2012 à 2016.

Enfin, la phase prochaine, c'est-à-dire, à partir de l'année 2017, c'est la diversification intelligente autour de la marque HPS un petit peu comme le font les grands aujourd'hui. Comme je dirais, 'Mont Blanc' font des stylos comme ils font des montres. Ils ont leur marque. Nous, on va le faire de manière intelligente. Il est hors de question de faire des prestations à très faible valeur ajoutée. On ne sera jamais aussi concurrents et compétitifs que les Hindous. Ça sera de la haute valeur ajoutée mais on va se diversifier et on commence déjà à le faire cette année en 2016.

Tout cela a donné lieu à un patrimoine, ce que j'appelle le patrimoine immatériel de HPS qui est en général par définition un patrimoine invisible mais qui est au cœur de tous les enjeux de l'entreprise. Il y a la R&D dont je vais parler tout de suite, les données dont nous disposons, les logiciels que nous avons choisis (d'ailleurs on est en train de revoir le système d'information en interne). J'ai fixé les objectifs aux équipes pour 2020 et je veux voir une société sans papier et avec des outils de collaboration totalement automatisés. Les équipes peuvent travailler là où elles sont. C'est déjà le cas aujourd'hui. On sait le faire aujourd'hui, plus ou moins, mais on a moins d'outils. On est en train de s'outiller. Ça fait partie du patrimoine immatériel de l'entreprise.

On n'a pas de brevet par la nature de notre activité mais nous avons de la propriété intellectuelle. D'ailleurs on a eu un prix, en 2002 je crois, de l'organisation mondiale de la propriété intellectuelle parce que nous avons un logiciel très protégée. Et on a eu d'ailleurs un cas en France, un client dont je tairai le nom, qui a essayé de pirater notre logiciel et il l'a payé très cher grâce à cette protection que nous avons par rapport à la propriété intellectuelle de notre logiciel et de notre savoir-faire.

Les processus organisationnels, c'est important aussi. Je parlais tout à l'heure de la phase initiale où vous avez de la polyvalence et après on dit «ça y est, ça ne marche pas, il faut absolument changer». Et aujourd'hui, on est en train de parler

du travail collaboratif parce que c'est l'air du temps et j'en parlerais tout à l'heure avec l'économie collaborative et participative.

Je considère qu'il y a 5 patrimoines, 5 capitaux immatériels si vous voulez : le capital produit, le capital humain, le capital client, le capital organisationnel et le capital marque. Je vais essayer de détailler tout ça.

1) **Le premier, c'est le capital produit**, la «Powercard». C'est le nom commercial de notre produit. Depuis le démarrage on l'avait appelé Powercard. Donc c'est la force de la carte. Et même aujourd'hui avec le mobile, il y a la carte SIM. La carte est incontournable. On ne peut pas avoir un téléphone sans carte SIM encore mais ça viendra peut être. En tout cas, aujourd'hui, on parle de «cardless». On n'a pas besoin de carte. On a déjà des clients comme la BCP qui le fait. EQDOM le fait. En fait, c'est quoi? On donne un crédit et, par notre système, on va informer le client sur son téléphone en lui donnant des éléments qu'il va utiliser dans le guichet automatique pour retirer son argent. Une partie est donnée par sms et l'autre par le Centre d'appel pour garder la sécurité; et ça marche très bien, même s'il n'a pas de carte : le client va dans le guichet automatique et rentre des données pour retirer son argent. Concernant le capital produit qui nous intéresse aujourd'hui, il faut savoir que depuis la création de HPS, y compris les années où nous avons perdu de l'argent, on a investi entre 10 et 12% des revenus dans la R&D, en comptant uniquement les charges directes et les salaires. Je ne compte pas les charges indirectes. Parce que c'est ça notre raison d'être, c'est ça notre cheval de bataille, autrement nous serons dépassés. Aujourd'hui, nous sommes devant beaucoup de concurrents grâce à ça. Il faut savoir aussi que cette R&D que nous faisons est «drivée» par un certain nombre d'axes que je vais résumer en 3 :

'On a investi, depuis la création de HPS, entre 10 et 12% des revenus dans la R&D'

- Il y a l'axe technologique. La technologie évolue, donc on doit faire évoluer nos solutions pour qu'elles ne soient pas obsolètes. Quand on a créé HPS, la carte et le mobile n'existait pas. Il existait mais pas en tant que moyen de paiement. Même internet et le e-commerce n'existait pas. C'est venu après et on les a intégré. Donc toutes les modifications technologiques, on doit les intégrer.
- Le business lui-même, c'est à dire le marché, est innovateur et les banques et les autres émetteurs de cartes et les acceptants de cartes sont vraiment en train d'innover tous les jours que Dieu fait avec de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux business-models, de nouveaux segments de clients, etc…

Quand on a crée HPS, il y avait les cartes de crédit, les cartes de crédit différé et c'est tout. Il n'y avait pas de carte de débit. Les cartes de débit sont venues après et on les a intégrées. Les cartes de débit consistent à faire une transaction sur son compte. C'est-à-dire, vous êtes débités automatiquement et en temps réel. On va consulter votre compte et si vous avez de l'argent, on vous autorise à utiliser la carte et si vous n'avez pas d'argent on ne vous l'autorise pas, et si on vous autorise on vous débite. C'est ce qu'on appelle la carte de débit. Après sont venues les cartes prépayées. Vous payez aujourd'hui et vous consommez demain, et on les a intégrées. On s'est intéressé à la banque islamique participative. Aujourd'hui on parle de participative au Maroc. Aujourd'hui, HPS est le numéro 1 mondial dans les solutions de carte disant «**Charia Compliant**». On a une trentaine de clients dans le monde qui utilisent notre solution pour des cartes qui sont utilisées conformément à la charia selon leur propre «Board Charia». Tous ces modèles, on les a intégrés et c'est ce que j'appelle l'innovation du marché. Le business évolue et on doit faire évoluer notre solution.

- Le troisième axe, c'est la réglementation évidement qui ne s'arrête pas et, d'ailleurs, surtout, ces dernières années, c'est de la folie. Il faut suivre la réglementation : on est dans 85 pays et on est conforme à 85 réglementations différentes. Visa et MasterCard ont leur propre réglementation et nous sommes conformes à cette réglementation. Ces réglementations évoluent et donc on doit faire évoluer notre logiciel pour se conformer aux évolutions de cette réglementation.

Donc, voilà, grosso modo, les trois grands axes qui dirigent notre politique de R&D. Durant les 5 dernières années, jusqu'à 2015, on a investi exactement 176 millions de dirhams comme charges directes. C'est plus de 30 millions de dirhams en moyenne par année. Pour les avantages, je ne vais pas trop vous brouiller avec de la technique mais juste pour vous donner quelques idées sur les choses sur lesquelles on innove au niveau produit :

(i) L'architecture modulaire dont je parlais tout à l'heure avec le Wikispeed : on a une solution parfaitement modulaire. Aujourd'hui, le client peut acheter un module comme il peut acheter la totalité. Il peut acheter un seul module et demain deux ou trois modules. Ils sont intégrés et ça marche. La modularité d'un logiciel est une propriété extraordinaire. Si on ne l'à pas c'est handicapant sur le marché. Et pour le faire ce n'est pas évident. Avoir une modularité et en même temps une intégration et une intégrité de l'ensemble. Ce n'est pas évident. C'est un travail colossal.

'On est présent dans 85 pays et donc en conformité avec 85 réglementations différentes'

(ii) La force de paramétrisation. On est dans 85 pays, 350 institutions je crois et, avec un seul logiciel, une seule version, on s'adapte par un jeu de paramètres. Il faut le faire et il faut savoir le faire aussi. Qu'est ce qu'il faut paramétrer ? Qu'est-ce qui change? Vous imaginez un peu le travail qu'il y a derrière.

(iii) La capacité à s'adapter à tout type d'organisation. Je donne un exemple, les cartes qu'on appelle «entreprise», parce qu'au Maroc, il n'y a que des cartes pour particuliers. Moi, j'ai les cartes HPS qui sont gérées comme des cartes «particuliers». Une carte entreprise, c'est comme si vous avez par exemple un client comme Oracle au niveau mondial, donc vous devez être capable de gérer ce client dans toutes ses implantations dans le monde et en tenant compte de sa propre organisation. Donc on a la notion de département, les commerciaux, etc... Et on donne des plafonds pour chaque catégorie de personnel et on fait un «reporting» pour l'entreprise pour qu'elle sache un peu ce qu'elle dépense pour pouvoir rationnaliser un petit peu ses dépenses. Toute une gestion qui va au-delà d'un simple paiement et en plus, elle est multi-devises parce qu'on est présent dans le monde entier. Vous imaginez un peu la complexité d'un logiciel qui est capable de faire tout ça.

Vue de l'assistance

(iv) Et puis, il ne faut pas oublier non plus la partie performance : on réalisait tous les ans des Benchmark. Ce sont des tests que nous faisons dans des ateliers de grands. Par exemple, on l'avait fait chez IBM en France en 2012 et on en a fait d'autres depuis. Cela nous a permis de tester la capacité de notre logiciel en termes de volume. Combien il peut gérer de volume sans se planter? Vous savez, par exemple en France, ATOS, qui est le grand ATOS, il y a quelque années, 3 ou 4 ans, le système a craqué avec la pointe des ventes à la fin de l'année, et il s'est arrêté je crois pendant six heures en pleine période de pointe. C'était une catastrophe. Un logiciel doit être capable de gérer les volumes sans se planter et il faut démontrer aux grands clients que notre logiciel est capable de gérer ces volumes.

Voila. C'étaient quelques exemples. On a simulé quelques 100 millions de cartes, le Maroc a 13 millions, 5 milles utilisateurs simultanés et puis 3 mille transactions par seconde. Donc imaginez une banque qui a 5 mille personnes qui travaillent sur le logiciel. Un qui vend une carte, un autre saisit une réclamation, etc… en simultané et puis 3 mille transactions par seconde. La transaction par seconde, c'est l'autorisation qu'on donne quand vous allez chez un commerçant et vous payez par carte; alors il y a une demande d'autorisation qui remonte au centre et on doit répondre rapidement. De la même manière, quand vous voulez retirer de l'argent dans un guichet automatique, il y a une demande d'autorisation qui va jusqu'à l'émetteur de la carte. Un japonais qui vient au Maroc, c'est sa banque au Japon qui va autoriser et va dire que le PIN est bon et qu'il n'est pas en liste noire et qu'il a de l'argent; et la banque répond en une fraction de seconde. Donc 3 mille transactions par seconde, c'est deux fois plus la Turquie : notre système est capable de gérer deux fois le volume de la Turquie qui est très développée dans le domaine de la carte.

Tout à l'heure, j'ai parlé de chiffres, donc voilà quelques chiffres en nombres de journées/homme (JH), c'est intéressant. 20500 JH en 2015. J'ai fait le calcul et 100 milles JH dans la R&D de 2010 à 2015. Et donc ça fait à peu près 176 millions de dirhams.

2) **Le capital humain** est important. C'est notre principal capital. On a aujourd'hui 350 ingénieurs et experts sans compter les externes. On utilise beaucoup les externes pour «variabiliser» un peu nos coûts et aussi pour faire face à des besoins qui ne nécessitent pas des compétences permanentes chez nous. Par exemple, quand on a été pour la première fois en France, on a pris un expert qui connaissait très bien le système de cartes bancaires (le CB en France). On était capable d'aller lire la documentation et de comprendre mais on ne s'est

pas cassé la tête et on a pris un expert, très cher. Je crois qu'il nous coûtait 3 milles euros par jour mais ce n'est pas grave car cela nous a permis de gagner un temps fou et c'est efficace.

Nous continuons à miser sur les talents effectivement avec la formation continue et on a créé HPS ACADEMY il y a 13 ans. On s'est rendu compte que les académies ne formaient pas dans le domaine des paiements électroniques et donc nos employés avaient besoin de formation. Ils sortent de l'école Mohammedia et la monétique n'y existe pas et il faut les former. Aujourd'hui on a exactement 75 modules différents de formation. 75 modules disponibles en 3 langues ou 4 : le français, l'anglais, l'espagnol et l'arabe. Notre logiciel parle plus de 15 langues. Il a été traduit en japonais.

'Les compétences et les ressources humaines sont extrêmement importantes. C'est le principal capital de HPS'

Et puis la diversité culturelle dont j'ai parlé tout à l'heure. On est fier d'être marocain mais on n'est pas chauvin. C'est extraordinaire cette diversité culturelle avec plusieurs nationalités, chacun apportant sa culture, son savoir-faire, son angle de vision, ses forces et ses faiblesses etc… c'est extraordinaire. On essaie de gérer tout cela et le mettre de manière appropriée et ça fait une richesse extraordinaire.

Autre point, et je pense qu'il faut quand même le dire : 30% de nos effectifs sont des femmes. C'est important de le dire dans une activité qui est quand même difficile pour les femmes. Parce qu'elles sont capables d'aller dans n'importe quel pays pour installer et elles n'ont aucun complexe. Elles ont été au Burkina-Faso, au Japon, … Elles sont mariées et elles ont des enfants et il n'y a aucun problème. Et j'ai fixé comme objectif pour 2025 : 50% de femmes donc la parité. En 2025 inchaa Allah, on arrivera à 50% de femmes. C'est important. Et la femme a une capacité extraordinaire qui est sous-utilisée aujourd'hui.

3) **Le capital client**. Ça c'est très important. Tous ces clients, on les connait, et ils nous connaissent. Ils nous font confiance pour un système extrêmement sensible. Donc si on est capable de leur vendre autre chose, il n'y a aucun problème, d'où notre stratégie de diversification puisqu'on est relativement reconnu et on a des contacts et donc ça serait vraiment dommage de ne pas capitaliser sur ce capital très précieux. Et pour se faire, nous avons créé en 1999 le «Power Card Users Club». On a créé un club des utilisateurs qui se réunit une fois tous les deux ans. La dernière fois, on s'est réuni, fin mai 2015, à Marrakech pendant deux jours. Il y avait plus de 300 participants de plus de 40 pays, tous

des experts auxquels on vient parler de tout ce qu'on fait, la «RoadMap». C'est un coup de pub extraordinaire pour nous. Et en même temps, ça rassure nos clients qui voient que nous somme entrains d'évoluer et de s'adapter etc… De l'autre coté, il y a l'échange de l'expérience entre les clients qui viennent parler de leur expérience. Moi, je participe à beaucoup de séminaires dans le monde entier, et je peux dire que c'est un des plus relevé. Ça se passe toujours au Maroc. On était à Fès, on a été à Azemmour, à Casablanca et à Marrakech.

4) **Le capital organisationnel**. Pour l'organisation, il fallait innover, parce qu'être présent dans 85 pays, avec les problèmes de distance, de la langue, de la culture,… ce n'est quand même pas évident. Donc, il fallait trouver le moyen d'être plus proche de nos clients. Donc une proximité géographique, linguistique et culturelle. Les trois dimensions sont importantes. Il n'y a pas que la géographie, il y a aussi la langue et la culture. La culture est la plus importante. Quand on a été sur le premier projet au Japon, on était vraiment dépaysé. Ce qui m'a frappé le plus, moi personnellement, c'est qu'il y a beaucoup de réunions qui durent très longtemps et, ne parlant pas l'anglais, et il fallait toujours un traducteur. Eux connaissent l'anglais mais ne parlent que le japonais. Et puis, ils ne font pas de PV ni de compte-rendu. Quand j'étais là-bas, j'ai posé la question à leur patron, et je lui ai dit: «je suis curieux, je voudrais comprendre pourquoi vous ne faites pas de compte rendu? Parce qu'il a deux avantages: le premier, c'est la traçabilité et le deuxième, c'est la précision». Et il a répondu: nous, on n'a pas ce problème. Quand on a terminé la réunion on est sûr que tout le monde a compris et on est sûr que personne ne va nier. D'ailleurs, ils étaient très courtois et ils nous ont dit si vous voulez qu'on fasse un PV. Il n'y a pas de problème, on se réunit pour le faire ensemble.

Donc, aujourd'hui on est présent dans plusieurs pays avec cette diversité culturelle… et c'est quand même important.

'Nous avons créé HPS Academy pour assurer la formation continue car les académies de l'enseignement ne forment pas dans le domaine du paiement électronique'

Je voudrais dire aussi deux mots sur la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Il faut que la société soit socialement responsable. Au-delà du respect de la réglementation, on est l'une des sociétés labélisées RSE-CGEM (on l'a fait uniquement pour le siège et Inchaa Allah, nous sommes en train de le faire maintenant pour l'étendre à l'ensemble de nos filiales dans le monde et c'est important). Nous avons

des clients qui ont signé avec nous en 1996 (Société Générale, La Marocaine des Banques, …) et ils sont toujours nos clients aujourd'hui. C'est extraordinaire. C'est un mariage à vie. Donc il faut qu'on leur donne une confiance en l'avenir de HPS parce que nous sommes une société drivée par le développement durable. Et donc la responsabilité sociale est extrêmement importante également.

5) **Le dernier capital, et pas des moindres, c'est la marque HPS**. Aujourd'hui, c'est une marque qui est connue. Je déjeunais avec le patron d'AMEX, il y a à peu près un an, et il m'a dit «Mohamed, il faut savoir qu'aujourd'hui dans la région, on est fier d'avoir la solution HPS». Les gents disent «moi, j'ai la solution HPS!». Quand il me l'a dit ça m'a fait plaisir. Mais il faut dire qu'on a investit énormément et qu'on continue à investir. Je vous donnerai un exemple: il y a un salon à Dubaï qui s'appelle «Card Middle East». Depuis la création de HPS, il existe. Ça fait la septième année consécutive qu'on est «Platinium Sponsor». Pour vous donner une idée de qui sponsorise à ce niveau là, on était en concurrence avec MasterCard et Gemalto. Trois sociétés, et nous, on les a dépassés. Je tiens absolument à faire aussi bien que les grands. On a sponsorisé des prix de l'innovation dans la cérémonie se passe à BORJ KHALIFA dans un hôtel. Et quand vous rentrez dans l'hôtel, vous voyez HPS partout. Vous êtes inondés de HPS et c'est important. Le dîner aussi et dans toutes les tables il y a un drapeau, un grand drapeau HPS, et il y a le drapeau Visa qui a réservé une table. MasterCard qui a réservé une petite table. C'est important, parce que nous on doit prouver qu'on n'est pas non seulement comme les autres, mais les meilleurs. Et c'est comme ça qu'on construit une image.

Et je termine par cette expression : «**L'investissement en capital immatériel sur le long terme est au cœur de notre stratégie de développement. C'est le capital immatériel qui est notre principale richesse**».

Je vous remercie de votre attention.

Réalisation : **AGRI-BYS S.A.R.L.**

Achevé d'imprimer : Février 2017
Imprimerie Lawne : 11, rue Dakar, Océan, 10040-Rabat, Maroc

Biographie

***Mohamed HORANI**, lauréat de l'Institut National de Statistique et Economie Appliquée (INSEA) à Rabat (1974), a fondé en 1995 Hightech Payment Systems (HPS) qu'il dirige depuis en tant que Président Directeur Général. Précurseur de l'expansion de la monétique au Maroc, il a réussi à faire de cette entreprise cotée en bourse depuis 2006 un fleuron de l'économie marocaine et un acteur majeur international de l'industrie du paiement électronique. M. HORANI a été élu Président de la CGEM pour la période 2009-2012.*

Il est membre du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE, Maroc), nommé le 21 février 2011 en qualité d'expert. Il est également membre de la Haute Instance du dialogue national sur la réforme de la Justice, nommé en mai 2012. M. HORANI a été élu Président de la Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI) de janvier 2008 à mai 2009. M. HORANI a été décoré par Sa Majesté le Roi Mohammed VI du Wissam Al Moukafaa Al Watania de l'Ordre de grand officier.