



CONFÉRENCE
INTERNATIONALE

PLATEFORMES
NUMÉRIQUES
ÉVOLUTION DES MÉTIERS
& ENJEUX CONCURRENTIELS

MARRAKECH | 5 NOVEMBRE 2025
JAAL RIAD RESORT

SOMMAIRE

INTRODUCTION •

03

PROGRAMME •

05

SÉANCE INAUGURALE •

07

PANELS •

54

- **Panel 1:** Les Plateformes de ventes : nouveaux concurrents ou intermédiaires incontournables
- **Panel 2:** Plateformes de vente : enjeux et impacts sociaux
- **Panel 3:** Commerce électronique : moyens de paiements et cybersécurité

SÉANCE DE CLÔTURE •

70

GLOSSAIRE •

72

INTRODUCTION

La conférence sur l'Économie des Plateformes : Concurrence, Régulation et Impacts Sociétaux, tenue à Marrakech le 05 Novembre 2025, s'est déroulée dans un contexte de mutation profonde. Celui-ci est défini par l'accélération des transitions numériques, une concentration extrême des marchés technologiques mondiaux et une redéfinition complète des chaînes de valeur. Ces défis sans précédent s'accompagnent d'opportunités de transformation majeure, exigeant une révision stratégique de nos modèles de développement.

Dans ce climat d'incertitude et d'urgence, cet événement de haut niveau a rassemblé un parterre d'éminents représentants gouvernementaux, de dirigeants d'entreprises (PDG) de premier plan et d'experts sectoriels reconnus. L'objectif commun de cette rencontre au sommet était de dépasser le simple diagnostic pour définir les fondements d'un cadre réglementaire et stratégique adapté aux économies africaines et arabes, capable de trouver un juste équilibre entre la stimulation de l'innovation et la protection des marchés et des citoyens. Face à l'urgence posée par la concurrence asymétrique induite par les géants de la tech, l'obsolescence des cadres réglementaires et sociaux (notamment le droit du travail) face à la «gig economy», et les risques de perte de souveraineté (données, paiements), les enjeux étaient considérables.



Il s'agissait non seulement de confronter les perspectives, mais surtout d'identifier des synergies opérationnelles et d'esquisser des solutions «agiles, hybrides et coopératives» pour l'avenir.

Le présent rapport a pour vocation de restituer la quintessence de ces échanges d'une densité exceptionnelle. Conformément à une méthodologie rigoureuse de synthèse, il propose un compte-rendu factuel, concis et analytique de chaque intervention, distillant les points clés, les analyses saillantes et les engagements formulés par les participants.

Le lecteur trouvera successivement :

- Les synthèses individuelles des intervenants, reflétant leurs positions stratégiques.
- Les synthèses consolidées pour chaque panel thématique (Concurrence, Impacts Sociaux, Paiement & Cybersécurité).
- Une analyse globale des conclusions des demi-journées, dégageant les tendances lourdes.
- La synthèse générale de la journée, mettant en lumière les consensus émergents et les perspectives d'action.

Ce document se veut plus qu'un simple mémorandum ; il constitue un véritable outil de référence et une base de travail stratégique. Il est destiné à alimenter la réflexion et à faciliter la mise en œuvre effective des initiatives discutées lors de la conférence.

PROGRAMME



9h30 – 10h30

Séance inaugurale

- M. Ahmed Rahhou, Président du Conseil de la Concurrence (Maroc)
- M. Younes Sekkouri, Ministre de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (Maroc)
- Mme Amal El Fallah Seghrouchni, Ministre déléguée chargée de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration (Maroc)
- M. Ryad Mezzour, Ministre de l'Industrie et du Commerce (Maroc)
- Mme Luz Maria de la Mora, Directrice de la concurrence (CNUCED)
- M. Chakib ALJ, Président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc

10h45 - 12h00

Panel 1

Les Plateformes de ventes : nouveaux concurrents ou intermédiaires incontournables

- **Keynote speech:** M. Thibault Schrepel, Professeur à Amsterdam Law & Technology Institute (Pays-Bas)
- **Panelistes:**
 - M. Fahad Ibrahim Al-Shathri, Directeur Général de l'Autorité Générale de la Concurrence (Arabie Saoudite)
 - M. Shaka Kariuki, Président de la Commission de la concurrence (Kenya)
 - M. Badr Bouslikhane, Directeur Général de Jumia (Maroc)
 - M. Redouane El Haloui, Président de Fédération Des Technologies De L'Information De Télécommunication Et De L'Offshoring - APEBI (Maroc)
 - Mme Sophie Moonen, Directrice Adjointe de la Politique et de la Stratégie, Direction Générale de la Concurrence, (Union Européenne)

12h00 - 13h15

Panel 2

Plateformes de vente : enjeux et impacts sociaux

- **Keynote speech:** M. Nicolas Colin, Directeur de The Family Ltd (France)
 - **Panelistes:**
 - M. Hamza Naciri Bennani, Directeur Général de GLOVO (Maroc)
 - M. Youssef Chraibi, Président de la Fédération Marocaine de l'Externalisation des services (Maroc)
 - Mme Caroline Fredricksson, Directrice de la Recherche (Organisation Internationale du Travail)
-

13h30 – 15h00

Déjeuner

15h00 – 16h15

Panel 3

Commerce électronique : moyens de paiements et cybersécurité

- **Keynote speech:** Mme Jeanne Pratt, Directrice de la Commission de la concurrence (Canada)
 - **Panelistes:**
 - M. Thibaud Vergé, Vice-Président de l'Autorité de la Concurrence (France)
 - M. Olivier Schaller, Vice-Directeur de la Commission de la concurrence (Suisse)
 - M. Saâd El Khadiri, Directeur de la Stratégie et de la Réglementation-DGSSI (Maroc)
 - M. Mohammed Boumediane, Président Directeur Général de Ziwit (France)
 - M. Nabil Amar, Président Directeur Général de Cash plus (Maroc)
 - M. Sudesh Puran, Responsable du département Économie, Recherche et Politique de la Commission de la concurrence (Île Maurice)
-

16h15 – 16h45

Clôture

- M. Ahmed Rahhou, Président du Conseil de la Concurrence (Maroc)

SÉANCE INAUGURALE



M. Ahmed Rahhou

Président du Conseil de la concurrence - Maroc



M. Ryad Mezzour

Ministre de l'Industrie et du Commerce - Maroc



M. Youness Sekkouri

Ministre de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences - Maroc



Mme Amal El Fallah Seghrouchni

Ministre déléguée chargée de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration Maroc



Mme Luz Maria de la Mora

Directrice de la concurrence (CNUCED)



M. Chakib ALJ

Président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)



M. Ahmed Rahhou

Président du Conseil de la concurrence - Maroc

Lauréat de l'École Polytechnique à Paris en 1980, puis de Télécom Paris en 1982.

Il a occupé plusieurs postes de responsabilité dès sa sortie de l'école :

- Responsable du service informatique à Royal Air Maroc (1982).
- Directeur Général Adjoint au Crédit du Maroc (1994).
- PDG de la société Lesieur Cristal (2003).
- PDG du CIH Bank (2009).
- Ambassadeur de Sa Majesté le Roi, Chef de la mission du Royaume du Maroc auprès de l'Union Européenne et Chef de la mission du Royaume auprès de la Communauté européenne de l'Énergie Atomique (2019).
- Membre du Conseil Économique, Social et Environnemental en tant qu'expert.

Chers amis, Madame la Ministre, Monsieur le Ministre, chers invités, Messieurs les Directeurs généraux, Messieurs les Présidents de toutes les autorités et institutions présentes avec nous, je vous souhaite la bienvenue à ce rendez-vous annuel organisé par le Conseil de la concurrence, pour sa 4e édition.

La vocation de cette conférence, comme on l'a déjà dit, c'est de fabriquer du contenu à destination des acteurs du marché et des autorités à travers le continent africain et le monde arabe, sur des sujets d'intérêt général traités de façon mondiale. La spécificité que nous souhaitons est d'avoir un regard de nos pays – les pays d'Afrique, les pays du monde arabe – sur des problématiques qui sont peut-être posées à travers le monde, mais selon les normes et les critères du monde développé, sachant que nous avons nos spécificités.

Le choix cette année s'est porté sur les plateformes électroniques, parce que c'est un sujet inévitable. Il est abordé à travers le monde entier et il est traité selon des problématiques qui sont les mêmes, même si le regard n'est pas le même.

Ces plateformes posent des enjeux importants pour l'économie. Ce sont des acteurs hybrides, venus apporter aux acteurs du marché classique un moyen de développement extraordinairement important. Elles mettent en relation des clients et des prestataires de services ou des vendeurs de produits, mais deviennent parfois concurrentes de ces mêmes prestataires. Elles ont parfois des positions tellement importantes qu'elles accaparent une grande partie de la richesse, et l'on peut se poser la question de savoir si c'est juste, si c'est positif ou si c'est durable pour les marchés.

Les autorités de la concurrence ne peuvent qu'être interpellées sur ce type de sujet, car cela interfère directement dans la compétition et apporte des nouveautés qui changent la donne.

Or, nous constatons tous, dans tous les pays du monde – la preuve en est que la problématique est posée aujourd'hui partout – qu'il n'y a pas une réponse qui ait fait l'unanimité pour être une règle générale.

Quand on regarde les outils classiques dont nous disposons pour traiter ces problématiques, on se trouve un peu démunis. Ce sont des modèles... quand on parle de concurrence, on parle de prix, de position dominante, de dépendance. Là, tous les critères ne sont pas toujours réunis. Des tests de marché basés sur les prix, par exemple, face à des plateformes qui ont l'apparence de la gratuité, sont extrêmement difficiles à réaliser.



Se pose la question : par quel bout le prendre ? Il y a des tentatives différentes qui font d'ailleurs polémique à travers le monde et deviennent un sujet à composante géopolitique.

Des zones économiques importantes vont vers de la régulation ex-ante, au préalable. C'est le cas de l'Union européenne, qui veut mettre un cadre de régulation autour de ces plateformes.

C'est contesté par les acteurs et par d'autres pays, comme les États-Unis d'Amérique, qui ne veulent pas de ce type de régulation, affirmant que la liberté doit être celle du marché et que la régulation doit être a posteriori. On n'est pas d'accord à travers le monde sur ces approches.



Il est évident que dans nos pays, nous avons la problématique de ces acteurs, qui sont souvent étrangers mais également locaux. Nous sommes entraînés dans cette mondialisation de la problématique, mais nous avons nos spécificités, qui sont d'abord celles du développement. Or, le développement suppose quelque chose auquel le Conseil de la concurrence marocain est extrêmement sensible: il ne faut pas qu'un excès de régulation, ou une régulation qui arrive trop tôt, bloque l'initiative, l'innovation et fige les règles du marché.

Il faut être assez souple pour ne pas bloquer le marché, sachant que les nouveautés en la matière sont quotidiennes, ou en tout cas extrêmement rapides. On a beau réguler, il y a toujours des cas imprévus qui vont arriver et qui ne rentrent pas dans le moule. Le risque d'une régulation excessive dès le départ est de bloquer le développement de certains acteurs, de figer des positions au bénéfice de ceux qui sont déjà là, ou de bloquer l'innovation.

Il ne faut donc pas intervenir trop tôt, mais ne pas intervenir non plus trop tard. Car souvent dans ce secteur, quand on laisse faire (ce qui est parfois bien), on peut voir émerger des positions dominantes difficiles à déconstruire par la suite.

Le rôle des autorités de la concurrence est d'intervenir pour réguler le marché. Mais, comme je l'ai souvent dit, notre doctrine au Maroc est qu'il ne faut pas que les règles de concurrence soient des outils pour tuer des initiatives ou des entreprises. Nous n'avons pas le droit à la peine de mort. Il faut intervenir suffisamment tôt pour que des positions fortes ne nous amènent pas à condamner à mort celui qui est déjà là, ou à condamner à mort (en laissant faire) ceux qui veulent exister ou qui existent mais sont de petite taille.

Comment éviter des positions dominantes avant qu'elles n'arrivent ? Cela pose des problématiques d'anticipation, à moitié réglementaire, à moitié basée sur une présence et une proactivité sur le marché qui permet d'intervenir. C'est la doctrine que nous avons et que nous sommes en train de suivre au Conseil de la concurrence marocain : être vigilant et intervenir suffisamment tôt ; ne pas empêcher les initiatives, mais faire en sorte que les acteurs qui démarrent sur un créneau ne puissent pas accaparer le marché au point de rendre la situation totalement irréversible.

Alors les enjeux sont importants pour les acteurs eux-mêmes. Nous sommes une économie ouverte. Il faut que les initiatives venant de l'étranger ou du national puissent se développer.

Ces activités ont un caractère mondialisé. Un acteur partant du Maroc ou d'un pays d'Afrique peut avoir, et on en a des exemples, une présence mondiale ou régionale très vite. C'est un levier qui permet aux pays en développement de fabriquer des champions nationaux, régionaux, et même des champions mondiaux. Rien ne l'interdit. D'où la nécessité absolue de laisser beaucoup d'initiatives et beaucoup de libertés.



Néanmoins, quand de grands acteurs internationaux viennent sur nos marchés, il ne faut pas les empêcher d'agir, c'est la règle, mais il ne faut pas non plus qu'ils tuent toutes les initiatives locales. Cela pose un tas de problèmes sur les règles de ces outils en matière de traitement de données, de paiement, de perception de commission à droite et à gauche.

On sait que ce sont des modèles bifaces, parfois trifaces. Ils ont affaire à des fournisseurs de biens ou services, ils ont affaire à des consommateurs qui paient, etc. Les modèles diffèrent.

Ces modèles eux-mêmes doivent être transparents. Une des grandes spécificités de ces plateformes est qu'elles sont souvent régulées en interne par des algorithmes qui ne sont pas toujours connus.

Se pose la question de la confiance. Comment faire confiance à une plateforme qui a un algorithme que personne ne connaît a priori et qui peut changer la donne sur les doubles faces de cette activité – c'est-à-dire les consommateurs et les fournisseurs – en utilisant les données personnelles, en utilisant les offres pour les mettre en compétition les uns avec les autres, de façon à ce que ce soit suffisamment éthique et équitable ? On ne peut pas a priori savoir s'il n'y a pas de favoritisme, alors que la base des règles en matière de concurrence suppose qu'on assure l'équité de traitement sur le marché.

La problématique de l'accès et de la régulation des algorithmes est aussi une nécessité. C'est une problématique mondiale à laquelle on n'a pas encore de solutions toutes trouvées, mais qui devrait logiquement être un sujet de développement pour le futur.

Enjeu important. J'insiste sur deux choses qui me paraissent lourdes de conséquences. On est une économie en développement. Dans toute économie ouverte, il faut qu'il y ait suffisamment de liberté d'initiative, suffisamment d'ouverture, y compris dans la réglementation que l'État met en place, pour permettre aux initiatives dans ce domaine de se développer.

Mais attention à la fabrication de positions dominantes, à l'abus, aux algorithmes un peu obscurs qui peuvent privilégier telle chose par rapport à telle autre.

Et attention aussi au déplacement de valeur. Il y a beaucoup de secteurs aujourd'hui où un acteur de type plateforme électronique, plateforme digitale, vient et accapare à lui seul 30, 40, ou 50 % de la valeur, alors qu'il n'est pas prestataire de service et assure juste le lien. Est-ce juste ? N'est-ce pas trop ? Le partage de la valeur ajoutée doit être un sujet de préoccupation. C'est ce que nous avons essayé de traiter dans un cas qui a été cité tout à l'heure en introduction, en essayant de voir comment l'équité doit être assurée en termes également d'accès, de partage de richesse, et surtout, en veillant à ne pas bloquer totalement le marché.

Un point qui me paraît, ou deux points plutôt pour finir, essentiels qui seront évoqués : le point social. Ces plateformes apportent de nouveaux modèles en matière de code de travail, de lien de travail avec les opérateurs et avec des gens qui sont employés en direct. C'est le cas dans le transport, dans les livraisons, dans beaucoup de secteurs. Elles créent de l'emploi, on ne peut que s'en réjouir.

Mais il ne faut pas que ces emplois nous fassent régresser avant les grandes évolutions sociales que nous avons faites, et qu'on recrée des couches d'emplois dans une précarité totale. C'est ça qui est important. D'où la nécessité d'avoir des tables rondes qui s'occupent de ces sujets, et Monsieur le Ministre est avec nous pour en parler. Là encore, même préoccupation : il faut regarder ce qui se passe, mais notre vision est de dire qu'il ne faut pas figer les situations. On a un nouveau modèle, il faut qu'on soit proactif pour pouvoir l'accompagner et mettre des règles, sans bloquer les initiatives.





Le deuxième aspect pour finir, c'est celui de la sécurité. Évidemment, nous mettons beaucoup de données sur Internet, sur les réseaux. Ces données doivent être protégées. Alors, là encore, j'attire l'attention. Évidemment, on a de la régulation de toute part, c'est une bonne chose, y compris sur les données personnelles, y compris sur la protection des données des entreprises, sur les données d'affaires qui peuvent être protégées. Mais attention aussi à ce qu'un excès de protection ne mette pas un frein au développement de ces plateformes. Il y a un équilibre à trouver.

Dernier mot : nous pouvons discuter aujourd'hui, ça donnera l'état de l'art de ce qu'on fait, de ce qu'on sait et de ce qu'on peut faire aujourd'hui, mais les choses vont très vite. Ce qui veut dire que ces sujets sont importants, ils doivent rester ouverts à la réflexion tout le temps. D'où l'appel que nous ferons très probablement aux chercheurs et au monde universitaire pour accompagner les réflexions en la matière. Cela n'appartient ni aux politiques, ni aux autorités de régulation.

Il faut s'emparer de ces sujets-là dans le monde de la recherche, dans le monde de la réflexion et évidemment dans le monde des affaires, pour qu'il soit suffisamment armé pour ne pas se trouver démunie de leur propriété (portefeuille client, innovation, produits ou services) par des plateformes qui peuvent les rendre caduques ou obsolètes assez rapidement.

Donc, nous devons tous faire preuve de vigilance et garder ce dossier ouvert pour le futur. En tout cas, merci encore d'être là et je vous souhaite une très bonne conférence.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT :

M. Ahmed Rahhou, Président du Conseil de la concurrence - Maroc



- **Contexte et Objectifs de la Conférence :** M. Rahhou a ouvert la 4ème édition de la conférence en rappelant sa vocation : générer du contenu sur des sujets mondiaux (notamment les plateformes électroniques) en adoptant une perspective spécifique aux pays d'Afrique et du monde arabe, qui possèdent leurs propres spécificités de développement.
- **La Problématique des Plateformes :** Les plateformes électroniques sont définies comme des «acteurs hybrides» essentiels. Elles offrent des opportunités de développement considérables en connectant clients et prestataires, mais posent des défis majeurs :
 - Elles deviennent parfois concurrentes des prestataires qu'elles servent.
 - Elles peuvent «accaparer» une part significative de la richesse, soulevant des questions d'équité et de durabilité pour les marchés.
- **L'Inadéquation des Outils de Concurrence Traditionnels :** Les autorités de la concurrence sont démunies face à ces nouveaux modèles. Les lois existantes n'ont pas été conçues pour ces acteurs. Les outils classiques (tests de marché basés sur les prix, analyse de position dominante) sont difficiles à appliquer, notamment face aux modèles économiques fondés sur l'apparente gratuité.
- **Divergence des Approches Régulatoires Mondiales :** Il n'existe pas de consensus mondial sur la régulation :
 - L'approche Ex-Ante (ex: Union européenne) : Tente d'établir un cadre préventif, mais cette approche est contestée.
 - L'approche Ex-Post (ex: États-Unis) : Préfère laisser le marché libre et n'intervenir qu'a posteriori.

- **La Doctrine Marocaine : Équilibre entre Innovation et Régulation :** Pour les pays en développement, l'enjeu principal est de ne pas freiner l'innovation. La doctrine du Conseil de la concurrence marocain vise un équilibre précis :
 - Éviter une régulation excessive ou prématurée qui « bloque l'initiative » ou « fige les règles du marché ».
 - Ne pas intervenir « trop tard », car les positions dominantes dans ce secteur deviennent rapidement « difficiles à déconstruire ».
 - La mission est d'être proactif et d'intervenir « suffisamment tôt » pour prévenir les situations irréversibles, sans pour autant « tuer les entreprises » (pas de « peine de mort » économique).

- **Enjeux Stratégiques pour le Développement :** Les plateformes sont un levier permettant aux pays en développement de « fabriquer des champions » nationaux, régionaux, voire mondiaux. Il est donc impératif de maintenir la liberté d'initiative, tout en s'assurant que les acteurs internationaux ne « tuent pas les initiatives locales ».

- **Défis de Transparence et d'Équité :**

Deux préoccupations majeures émergent :

- Les Algorithmes : L'opacité des algorithmes internes pose un problème fondamental de confiance et d'équité de traitement, contraire aux principes de la concurrence.
- Le Partage de la Valeur : La captation excessive de la valeur (parfois 30-50%) par des plateformes agissant comme simples intermédiaires doit être examinée.

- **Dimensions Sociales et Sécuritaires :**

- Social : Les plateformes créent de l'emploi (ex: transport, livraison), mais il faut veiller à ce que ces nouveaux modèles n'engendrent pas un retour à la précarité sociale. L'accompagnement est nécessaire sans blocage.
- Sécurité : La protection des données est essentielle, mais un « excès de protection » ne doit pas non plus freiner le développement économique de ces acteurs.

- **Conclusion et Appel à la Réflexion :** M. Rahhou a conclu en soulignant que le sujet évolue très rapidement. Il appelle à une réflexion continue et ouverte, qui doit impliquer non seulement les régulateurs et les politiques, mais aussi activement le monde universitaire et les chercheurs.



M. Ryad Mezzour

Ministre de l'Industrie et du Commerce - Maroc

- Ingénieur en Recherche et Développement chez ABB (Suisse) (1996-1998).
- Consultant en stratégie chez Deloitte (Suisse) (2000-2003).
- Directeur général de Budget Maroc (2003-2005).
- Directeur commercial à la Société des fonderies de plomb de Zellidja (2006-2009).
- Directeur général de Suzuki Maroc (à partir de 2009).
- Directeur de cabinet du Président du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE).
- Directeur de cabinet du Ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique (gouvernement précédent).

Mesdames et Messieurs les Ministres, Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence, Mesdames et Messieurs, chacune et chacun en sa qualité.

C'est avec un immense plaisir que je m'adresse à vous aujourd'hui, à l'occasion de la conférence internationale organisée par le Conseil de la Concurrence sous le thème «Plateforme numérique, évolution des métiers et enjeux concurrentiels». Je tiens à remercier chaleureusement le Conseil de la Concurrence pour l'organisation de cet événement d'envergure qui nous réunit autour d'une problématique d'actualité.

Les plateformes numériques ont profondément transformé la production, la distribution et la consommation des biens et services. Elles s'imposent comme des intermédiaires incontournables et des écosystèmes intégrés capables d'influencer l'ensemble de la chaîne de valeur économique. Elles représentent à la fois un potentiel en termes d'innovation, de création de valeur et d'emploi, mais également des défis en termes de transparence des marchés, de loyauté des pratiques, de sécurité juridique, de souveraineté numérique et de protection des consommateurs.

Les plateformes numériques ont instauré une nouvelle forme de concurrence asymétrique reposant sur un effet de réseau, le pouvoir des données et la dépendance économique. L'émergence de l'IA accentue ces déséquilibres. Certaines plateformes mondiales ont récemment procédé à des licenciements massifs, illustrant la fragilité de l'emploi dans ce modèle.

Mesdames et Messieurs, sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, la transformation numérique au cœur du modèle de développement est en marche et vise un renforcement de la compétitivité des entreprises à travers l'innovation, des conditions de marché équitables ainsi que la confiance entre acteurs économiques.

Au Maroc également, ces plateformes numériques contribuent à transformer la structure de l'économie nationale. Elles instaurent de nouveaux circuits de distribution plus rapides et plus directs, réduisant les intermédiaires et optimisant les flux logistiques et financiers. Elles redéfinissent les habitudes de consommation avec des produits accessibles instantanément et une personnalisation des offres. Enfin, elles offrent une visibilité mondiale aux produits marocains, favorisant le développement des exportations et l'insertion des entreprises locales dans les chaînes de valeur mondiales.

Mesdames et Messieurs, le Maroc s'inscrit pleinement dans cette dynamique, engagé dans une transition numérique accélérée avec l'ambition d'anticiper les mutations mondiales, de renforcer la compétitivité nationale et de protéger l'emploi et le tissu productif local dans une économie désormais pilotée par les données et l'IA.

Le ministère, quant à lui, œuvre à la réalisation de ses orientations stratégiques en matière industrielle, commerciale et numérique à travers plusieurs chantiers. Ce ministère s'apprête à lancer une étude nationale sur le commerce électronique au Maroc qui servira de base à la définition d'une nouvelle politique nationale du e-commerce adaptée aux mutations actuelles liées aux plateformes numériques.



En complément, le ministère a développé la plateforme Tijalia en partenariat avec Portnet, permettant aux opérateurs économiques d'accéder à l'ensemble des informations officielles relatives au commerce extérieur à travers un outil intelligent fondé sur l'IA.

Le ministère a également lancé la plateforme MRTB en partenariat avec l'université Mohamed VI Polytechnique et la fondation OCP, qui soutient l'innovation dans l'e-commerce digital et accompagne déjà 161 start-up, dont plusieurs plateformes numériques.

Mesdames et Messieurs, le Maroc doit préserver sa souveraineté numérique en favorisant l'émergence de plateformes locales et régionales. En ce sens, il devient primordial de veiller à une concurrence saine et équilibrée et de continuer à moderniser le cadre juridique.

J'aimerais d'ailleurs à ce titre saluer le travail du Conseil de la Concurrence dans le cadre du démantèlement progressif du quasi-monopole du Centre Monétique Interbancaire, qui permettra notamment à de nouveaux acteurs d'intégrer le marché du paiement électronique.

J'aimerais également saluer les initiatives législatives, notamment le projet de loi modifiant la loi n°24-96 sur la poste et les télécommunications, ainsi que la démarche initiée pour déroger au monopole légal pour les envois de colis, favorisant la concurrence dans la livraison des colis de moins d'un kilogramme.

La régulation doit rechercher un équilibre entre innovation et concurrence loyale autour de trois priorités :

1. Un encadrement et une redéfinition des relations entre plateformes et acteurs locaux.
2. La transparence des algorithmes et des politiques de prix de ces plateformes exerçant au Maroc.
3. Un élargissement du concept de protection des données.

Dans cette perspective, le ministère œuvre sur un projet de loi afin de renforcer la protection du consommateur dans le domaine du commerce électronique.

Mesdames et Messieurs, je suis convaincu que cet espace d'échanges ouvert et pluridisciplinaire, ainsi que votre mobilisation collective, contribueront à mieux cerner ces nouveaux enjeux. Le numérique est à la fois un moteur de croissance et un terrain de responsabilité collective, qui doit laisser place à une régulation en tant que levier pour garantir des marchés justes, transparents et inclusifs.

En ce sens, j'aimerais souligner l'importance de concilier innovation technologique, compétitivité économique et justice sociale, et que les recommandations qui émergeront de cette conférence nourrissent les politiques publiques et renforcent l'économie marocaine, moderne et équitable. Unissons donc nos efforts pour relever les défis avec ambition et bâtir un Maroc encore plus compétitif, encore plus innovant, digital et agile, à la hauteur des aspirations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, et des attentes de notre jeunesse.

Je vous remercie de votre attention.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT :

M. Ryad Mezzour, Ministre de l'Industrie et du Commerce -
Maroc



- **Le Double Visage des Plateformes :** M. le Ministre a souligné la nature ambivalente des plateformes. Elles sont devenues des «intermédiaires incontournables» et des «écosystèmes intégrés», porteurs de potentiel en matière d'innovation et de création de valeur. Parallèlement, elles génèrent d'importants défis en termes de transparence, de loyauté des pratiques, de sécurité juridique, de «souveraineté numérique» et de protection des consommateurs.
- **Une Concurrence Asymétrique Accentuée par l'IA :** Les plateformes ont instauré une «nouvelle forme de concurrence asymétrique» fondée sur l'effet de réseau, le «pouvoir des données» et la dépendance économique. M. Mezzour a averti que l'émergence de l'IA «accentue ces déséquilibres». Il a également relevé la «fragilité de l'emploi» inhérente à ce modèle, illustrée par de récents licenciements massifs.
- **Stratégie Nationale et Chantiers du Ministère :** Dans le cadre de la transformation numérique du Maroc, voulue par Sa Majesté le Roi, le ministère s'engage à renforcer la compétitivité et à protéger le tissu productif local. Les actions concrètes incluent :
 1. Le lancement imminent d'une «étude nationale sur le commerce électronique» pour définir une nouvelle politique publique en la matière.
 2. Le déploiement de plateformes d'appui : «Tijalia» (pour les informations sur le commerce extérieur, basée sur l'IA) et «MRTB» (pour l'accompagnement de startups dans l'e-commerce).

● **Souveraineté et Libéralisation des Marchés :** L'un des objectifs cardinaux est de «préserver sa souveraineté numérique» en favorisant l'émergence de plateformes locales. Pour cela, le ministère soutient la modernisation du cadre juridique et la promotion d'une concurrence saine. M. le Ministre a salué deux initiatives majeures :

1. Le «démantèlement progressif» du quasi-monopole du Centre Monétique Interbancaire (CMI) pour ouvrir le marché du paiement électronique.
2. Les démarches pour «déroger au monopole légal» sur la livraison des colis de moins d'un kilogramme.

● **Les Trois Priorités de la Régulation :** La régulation doit viser un équilibre entre innovation et concurrence loyale, en se concentrant sur trois axes prioritaires :

1. L'encadrement et la redéfinition des «relations entre plateformes et acteurs locaux».
2. La «transparence des algorithmes» et des politiques de prix des plateformes opérant au Maroc.
3. L'«élargissement du concept de protection des données».

● **Protection du Consommateur :** En complément des priorités de régulation, le ministère prépare un «projet de loi» spécifiquement dédié au renforcement de la protection du consommateur dans le domaine du commerce électronique.

● **Conclusion : La Régulation comme Levier :** M. Mezzour a conclu en affirmant que la régulation doit être un «levier pour garantir des marchés justes, transparents et inclusifs», soulignant l'impératif de «concilier innovation technologique, compétitivité économique et justice sociale».



M. Youness Sekkouri

Ministre de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences - Maroc

- Consultant senior au sein de cabinets internationaux (notamment Logica et Capgemini).
- Fondateur et Directeur Général du cabinet de conseil Archyde.
- Député parlementaire à la Chambre des Représentants (2011-2016).
- Doyen pour la région Afrique de l'École des Ponts Business School (à partir de 2014).
- Membre de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD).

M. le Président, Mme la Ministre, M. le Président de la CGEM, Mme la Directrice générale, Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux, et l'ensemble des participants.

Je voudrais vous rendre hommage, M. le Président, d'avoir pu et su lancer un cycle – vous en êtes à votre quatrième rendez-vous – pour approfondir des sujets importants pour nos sociétés. Je voudrais vous rendre hommage également d'avoir imaginé vos événements de façon élargie, de les avoir désignés avec des partenaires de choix et de qualité, en privilégiant une zone géographique utile qui est le prolongement de l'identité du Maroc et de ses intérêts, à savoir la région arabo-africaine. Et d'avoir aussi élargi à des acteurs publics – nous sommes moi-même et Mme la Ministre présents avec vous aujourd'hui – aux acteurs du privé, et naturellement sans oublier les régulateurs qui ont un rôle important.

Je voudrais aussi vous saluer pour le choix de la thématique. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, c'est une thématique de société ; ce n'est pas une thématique économique ou sociale. Car en définitive, après les travaux de cette conférence, l'une des réponses les plus attendues est : quelle est la posture de ceux qui sont ici, représentant l'État et ses démembrements – bien sûr, dans le respect du partage des responsabilités et des pouvoirs – vis-à-vis de la société ?

C'est une question fondamentale qui conditionnera tout le reste. C'est-à-dire, en d'autres termes, est-ce que nous nous plaçons, en tant que décideurs publics, comme une force de décision qui va imposer à la société une marche définie, une façon de faire, une façon de vivre ? Ou est-ce que, à l'opposé, nous allons avoir une posture beaucoup plus modeste, avec une humilité importante, être à l'écoute de la société et proposer des solutions de quelque nature qu'elles soient – législatives, légales, réglementaires, ou celles du monde de la régulation – pour favoriser l'élan recherché par les jeunes générations en particulier ?



En cherchant à répondre à cette question, le paradigme change de façon spectaculaire. Vous ne répondez pas de la même façon. C'est pour cela que le choix de vos thématiques est important. Je vais vous donner un ou deux exemples qui conditionnent notre façon de penser au gouvernement sur le sujet. C'est une façon de penser qui vient aussi de la base, car un gouvernement est censé, par le biais d'élections, représenter les choix de la population. Ce n'est pas toujours facile, mais il doit s'efforcer de se le rappeler à chaque fois.

La problématique de beaucoup de nos concitoyens, notamment les jeunes générations, c'est de pouvoir disposer du choix pour gérer leur temps en relation avec ce qui consomme le plus de temps dans nos vies : le travail. Car si vous travaillez d'une certaine façon, vous allez vivre forcément d'une façon qui sera l'implication directe de votre mode de travail. Un salarié dispose d'une marge de manœuvre très faible en matière de gestion de son temps, car il est assujetti aux règles de l'entreprise. Un auto-entrepreneur peut vivre de façon complètement différente.

Dans la réflexion qui doit être la nôtre en matière de production de normes, de réglementation, de lois, il va falloir que l'on tienne compte de ces aspirations avec une ligne de conduite qui doit refléter une conviction démocratique et politique importante, pour ne pas être prisonnier d'une quelconque vision technique. C'est pour ça que j'ai salué M. le Président : nos populations doivent avoir le choix de mener le mode de vie qu'ils veulent.

Prenons une personne de la génération Z, ou celle qui viendra après, la génération Alpha, qui va vouloir peut-être disposer de la capacité d'avoir plusieurs employeurs, plusieurs «jobs». À une période de sa vie, cette personne pourra faire un travail offert par les plateformes numériques pour compléter un revenu, ou pour générer le tiers d'un revenu, en attendant de construire quelque chose de plus costaud à travers des études peut-être plus lentes, qu'elle n'a pas les moyens de financer sur quelques années parce que les conditions sociales ne sont pas égales. Ce que nous devons faire doit permettre à ces gens-là de mener cette vie et d'avoir le choix.

Concrètement, qu'est-ce que cela veut dire en termes de politique publique et de réglementation ? Cela veut dire d'abord s'attaquer à la question du travail. Le travail, depuis plus de deux siècles, obéit à des normes issues de la révolution industrielle, à des façons de gérer la représentativité, de mener des négociations avec des représentants de la société (syndicats, représentants des employeurs). Mais les dogmes qui ont conditionné ces négociations ont été limités à une forme de relation contractuelle entre employeurs et employés.

Si nous admettons qu'une société très dynamique comme la société marocaine, et j'imagine les sociétés arabo-africaines, doit pouvoir se libérer et libérer les énergies, permettre aux jeunes de faire des choix, d'entreprendre, mais également de passer par des cases de salariat ou de pouvoir tester les deux... Il va falloir que le Code du Travail, qui est l'un des éléments majeurs de cet édifice, le permette de façon intelligente et active, et non passive.



C'est pour cela que nous avons identifié cinq ou six sujets de fond dans ce Code du Travail. Nous avons mené un travail difficile depuis plus de quatre ans, en réglant d'autres sujets, pour pouvoir disposer d'un climat apaisé avec les partenaires sociaux et arriver à une mouture du Code du Travail dans un cadre négocié, avant d'aller vers les institutions.



Ce qui est difficile dans la décision publique, ce n'est pas de connaître la solution; elle est peut-être connue. Ce qui est difficile, c'est de pouvoir l'orchestrer, l'organiser et la faire adopter par les différentes parties prenantes. L'essentiel de l'énergie d'un décideur public n'est pas de chercher la solution, c'est de s'assurer que ce qu'il va appliquer bénéficiera de l'adhésion des uns et des autres et qu'il soit le plus intelligent possible.

Nous avons donc commencé dès 2022 à installer ce chantier dans la négociation sociale. Nous avons réglé beaucoup d'autres problèmes sur ces deux ans, avec un budget qui a dépassé les 5 milliards de dollars, une première pour un gouvernement dans ce pays depuis des lustres. Et nous sommes arrivés en 2025 avec la programmation du Code du Travail comme priorité de la dernière année du mandat, malgré ses difficultés.

Premier chantier dans le Code du Travail : le travail à temps partiel. Aujourd'hui, personne au Maroc ne peut avoir deux employeurs au niveau de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS). Vous devez déclarer un seul employeur. Cela vous empêche de faire tout le reste.

Le travail à temps partiel permettra à beaucoup de gens de choisir une façon de se déployer sur le plan professionnel, avec un corpus juridico-administratif qui permet une gestion fluide. Par exemple, dans les secteurs où le travail est saisonnier, rien n'empêche un jeune de passer trois mois sur un travail saisonnier et de basculer vers autre chose ensuite, sans se retrouver dans des labyrinthes administratifs. Le travail à temps partiel sera très important aussi pour la femme. Ce n'est pas forcément la solution idoine, mais c'est une solution qui correspond à une réalité sociale actuelle.

La deuxième chose importante est d'encadrer le travail à distance. Réglementer le travail à distance, ce n'est pas seulement voir les conditions du débit, le droit à la connexion et à la déconnexion, ou la taille de la chaise. C'est aussi une question de fiscalité. Par exemple, quand vous travaillez en présentiel, vous avez des indemnités de déplacement. Si vous travaillez à distance, que devient ce type d'indemnité ? Comment mettre en place des «incentives» pour aider les entreprises à faire des choix durables, avec un État qui comprend la société et met la main à la poche de façon intelligente ?

Si vous partez à Oujda, dans l'Oriental, vous trouvez une offre en universités et écoles d'ingénieurs très intéressante. Il y a des ressources humaines bien formées. J'ai visité une entreprise de technologie embarquée qui, pour des raisons de compétitivité, a installé une filiale à Oujda et a opté pour le travail à distance systématique. Cela permet à l'entreprise de se retrouver dans une équation de compétitivité en phase avec le modèle de société. L'enjeu majeur est que les gens vivent heureux, que le travail ne soit pas au détriment de cette vie.

Troisième sujet important, M. le Président, et vous l'avez évoqué : l'économie des plateformes, de la livraison, basée sur la localisation. Bizarrement, on découvre que ces technologies peuvent apporter des biais, voire des injustices, auxquels il faut être très attentif.

Premier sujet : le statut des gens qui travaillent pour ces entreprises. Sachant que, comme tu l'as dit, M. Ahmed, nous sommes pro-business, c'est important. Mais nous sommes tenus de protéger nos concitoyens, surtout ceux qui n'ont pas les moyens de se protéger. Quel est le statut de cette personne ? Supposons qu'elle ne soit pas salariée, ce qui est le cas.

Quand vous rentrez dans le détail du modèle et que vous trouvez que pour faire une course d'un point A à un point B, la personne n'est pas forcément rémunérée sur tous les points de distribution autour du point B, ce n'est pas du vrai variable, c'est un semi-variable. Il y a un biais dans le modèle.

Quand vous trouvez que l'entreprise a le droit de réserver le temps de la personne qui va faire la livraison, mais qu'il ne découle pas de cette réservation une contrepartie plus ou moins fixe, un minimum garanti... il y a un biais dans le modèle.

Quand vous voulez récompenser les entreprises qui obéissent aux règles de bonne gouvernance et protègent leurs salariés d'une concurrence déloyale... vous connaissez le concept du passager clandestin (free rider). Vous montez une législation ; ceux qui sont au-delà d'un seuil la respectent, ceux qui sont en bas vont faire l'anarchie. Qu'est-ce qui va se passer sur le plan de la concurrence ? Nous allons nous retrouver avec des asymétries qui vont faire que le marché marocain ne délivre pas les bons messages aux acteurs économiques. C'est une erreur à ne pas commettre.

Quand vous regardez la question de la protection sociale élargie, au-delà de l'assurance maladie obligatoire, il va falloir que ce secteur réfléchisse collectivement à doter tous ceux qui y travaillent de garanties supplémentaires.

Ce n'est qu'en réussissant un alignement entre la société et ses objectifs d'une part, et l'économie et ses modèles d'autre part, que nous réussirons à faire en sorte que notre pays bénéficie pleinement de l'essor de ces technologies.

Je voudrais conclure en disant que la loi, la réglementation ou la régulation n'ont pas pour vocation de piéger la société. Elles ont pour vocation d'aider la société et d'être à son écoute. Nous sommes tous appelés à une posture d'humilité vis-à-vis de la technologie, de notre population, et surtout, vis-à-vis de ceux qui n'ont pas la capacité aujourd'hui d'exprimer le mode de vie qu'ils veulent.



Il n'y a pas meilleure tribune que celle-ci pour faire ce plaidoyer et venir avec des solutions concrètes. Je salue le travail du Conseil de la concurrence, notamment sur l'un des cas qui se sont présentés, où il y a eu une démarche intelligente, avec énormément de dextérité, et qui permet aujourd'hui, je me permets de le dire, Si Ahmed, de fournir à mon ministère un cas d'école avec des repères pour les normes que l'on pourrait transformer durablement en loi.

Nous avons intérêt à coopérer, même si la séparation des pouvoirs est très claire. Nous sommes à l'écoute. Les semaines qui viennent vont connaître le démarrage d'une consultation populaire, en plus de celle des syndicats et de la CGEM, pour consulter tous ceux qui ne sont pas dûment représentés dans les institutions sur ce qu'ils veulent comme mode de vie.

Le politique a besoin d'une posture d'humilité et d'écoute, mais également d'une posture scientifique. Car ce sont des heures de travail, c'est une répartition d'effort, c'est un modèle économique qui découle d'une loi comme celle du Code du Travail, que nous sommes prêts à amender très rapidement, même si le coût politique de ce genre de projet en fin de législature n'est pas simple. Merci.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT :

M. Younes Sekkouri, Ministre de l’Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l’Emploi et des Compétences - Maroc



● **Une Thématique Sociétale et la Posture de l’État :** M. le Ministre a souligné que le sujet des plateformes n'est pas seulement économique ou social, mais fondamentalement «sociétal». La question centrale est la «posture» des décideurs publics :

- Faut-il imposer une direction à la société ?
- Ou faut-il adopter une «posture modeste», être à l’écoute de la société et «favoriser l’élan» des jeunes générations ? Le gouvernement privilégie la seconde approche, visant à accompagner les aspirations sociales par des solutions législatives et réglementaires.

● **L’Aspiration Centrale : Le «Choix» des Modes de Vie :** La principale attente des citoyens, notamment des générations Z et Alpha, est de «disposer du choix» dans la gestion de leur temps, en particulier la relation entre leur vie et leur travail. L’objectif des politiques publiques doit être de permettre cette flexibilité (ex: avoir plusieurs emplois, utiliser les plateformes comme revenu d’appoint) plutôt que de l’entraver.

● **La Réforme Nécessaire du Code du Travail :** Pour permettre ce «choix», une refonte du Code du Travail, actuellement basé sur des «dogmes» issus de la révolution industrielle, est indispensable. Ce chantier, devenu prioritaire, a nécessité un long travail préparatoire pour apaiser le climat social avant d’aborder les réformes de fond.

● **Axes de Réforme du Code du Travail :** Trois chantiers majeurs ont été identifiés pour adapter la législation :

- Le Travail à Temps Partiel : Une réforme essentielle pour lever le blocage actuel de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS) qui n'autorise qu'un seul employeur. Cela permettra la poly-activité, le travail saisonnier, et offrira plus de flexibilité, notamment pour les femmes.

- Le Travail à Distance : La réglementation doit aller au-delà des aspects logistiques (horaires, droit à la déconnexion) pour inclure des questions de fiscalité et la création d'«incentives» étatiques, afin de soutenir la compétitivité des entreprises et le bien-être des employés.
- L'Économie des Plateformes : L'approche est «pro-business» mais vise à «protéger les concitoyens» vulnérables.

• **Correction des «Biais» des Modèles de Plateformes :** M. le Ministre a identifié des «biais» dans les modèles économiques actuels qui nécessitent une intervention :

- La rémunération «semi-variable» (ex: un livreur non payé pour l'intégralité de son temps de distribution).
- La «réservation du temps» du travailleur par la plateforme sans «contrepartie plus ou moins fixe» ou «minimum garanti».

• **Éviter la Concurrence Déloyale :** Une régulation est nécessaire pour protéger les entreprises «vertueuses» (qui respectent les règles) d'une concurrence déloyale exercée par des «passagers clandestins» (free riders). L'absence de règles claires crée des «asymétries» qui faussent le marché.

• **Consultation et Coopération :**

- Le Ministre a annoncé le lancement prochain d'une «consultation populaire», en plus du dialogue social institutionnel, pour interroger ceux «qui ne sont pas dûment représentés» sur le mode de vie qu'ils souhaitent.
- Il a salué le travail du Conseil de la concurrence sur un cas récent, le qualifiant de «cas d'école» fournissant des «repères» pour la future législation.
- Il a conclu que la loi n'a pas vocation à «piéger la société», mais à l'aider, appelant à une posture d'humilité et d'écoute.



Mme Amal El Fallah Seghrouchni

Ministre déléguée chargée de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration Maroc

- Professeure à l'Université Pierre-et-Marie-Curie (depuis 2006).
- Directrice de l'équipe Systèmes Multi-Agents (SMA) au Laboratoire d'Informatique de Paris 6 (LIP6) (pendant 15 ans).
- Professeure de classe exceptionnelle à Sorbonne Université.
- Présidente exécutive du Centre International d'Intelligence Artificielle du Maroc «Ai Movement» (affilié à l'UM6P).
- Membre de la Commission Mondiale de l'Éthique des Connaissances Scientifiques et des Technologies (COMEST) de l'UNESCO.
- Membre du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (pour 2022-2027).
- Ministre déléguée auprès du chef du gouvernement, chargée de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration (depuis octobre 2024).

Monsieur le ministre, monsieur le président du conseil de la concurrence, monsieur le président de la confédération générale des entreprises du Maroc, madame la directrice de la concurrence, mesdames et messieurs les présidents des institutions constitutionnelles, mesdames et messieurs les représentants des organisations internationales et des autorités de la concurrence, mesdames et messieurs les représentants du secteur privé, honorables invités.

C'est avec un profond sentiment d'honneur et de joie que je m'adresse à vous aujourd'hui à l'occasion de cette conférence internationale dédiée aux plateformes numériques, à la transformation des métiers et au nouveau défi concurrentiel. Je tiens tout d'abord à féliciter les organisateurs de cet important rendez-vous ainsi que l'ensemble des intervenants et participants dont les contributions enrichiront très certainement nos réflexions collectives.

Votre mobilisation incarne une conviction partagée d'un numérique au service de l'humain, d'une transition digitale inclusive, éthique et responsable, plaçant le citoyen au cœur de nos priorités et de nos politiques publiques.

Le thème de cette conférence, les plateformes numériques, s'inscrit pleinement dans la dynamique des grandes mutations qui façonnent notre époque.

Les plateformes numériques ne se limitent plus à de simples espaces d'échanges ou de transactions, mais elles reconfigurent en profondeur les chaînes de valeurs mondiales, influencent les comportements économiques et transforment les relations entre citoyens et institutions. Elles interpellent nos modèles de régulation, nos cadres de concurrence et nos systèmes fiscaux, tout en soulevant des enjeux majeurs de confiance, de transparence et de souveraineté numérique.

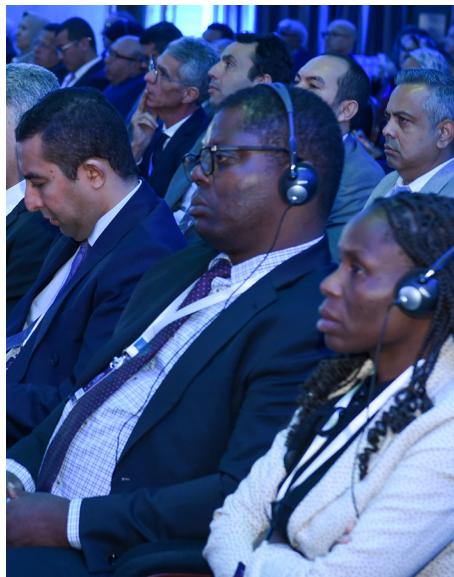
Dans un contexte où la donnée s'impose comme une ressource importante, voire stratégique, il nous appartient de trouver le juste équilibre entre l'innovation et la protection, la liberté d'entreprendre et la responsabilité collective.

Permettez-moi à ce titre de rappeler les orientations visionnaires de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, dans son message adressé au groupe africain des ministres des Finances et des gouvernements des banques centrales réunis à Marrakech en juillet 2022. Sa Majesté soulignait avec force que : «la technologie numérique constitue un changement structurel dans la manière d'appréhender le monde qui nous entoure, car elle permet l'émergence de nouveaux schémas de production et de consommation susceptibles d'accroître les opportunités d'investissement et de créer par conséquent plus d'emplois. Néanmoins, en tant que choix économique, la digitalisation requiert un nombre suffisant de ressources humaines spécialisées ainsi que la mise en place d'infrastructures techniques en phase avec les évolutions fulgurantes dans ce secteur.»



Mesdames et Messieurs, permettez-moi de partager avec vous notre vision du digital ou du numérique qui est à la base de toutes ces plateformes. Le Maroc s'est engagé dans la stratégie Maroc Digital 2030. Il s'est engagé à bâtir un environnement numérique sûr, transparent et inclusif. Cette stratégie vise deux objectifs principaux : la digitalisation des services pour simplifier la vie des citoyens et la stimulation de l'économie numérique par l'innovation et l'entrepreneuriat.

Elle repose sur quatre leviers : le développement des compétences, le cloud souverain ou hybride, les technologies de rupture (l'intelligence artificielle, la cybersécurité et l'Internet des objets) et la généralisation de la connectivité.



Inspirée par un esprit d'inclusion, elle garantit un accès équitable aux services numériques pour tous les citoyens, dans leur langue nationale et via des canaux disponibles. À ce titre, plusieurs initiatives structurantes ont été mises en œuvre.

La généralisation de l'accès au haut et très haut débit sur tout le territoire devrait permettre à court et moyen terme de réduire la fracture numérique dans les zones rurales et les zones blanches. Le déploiement de la fibre optique vise à connecter 5,6 millions de foyers d'ici 2030, tandis que l'adoption accélérée de la 5G doit permettre d'atteindre une couverture 5G de 25% à horizon 2026 et de 70% à horizon 2030.

Parallèlement, l'amélioration de la qualité des services, soutenue par la concurrence entre opérateurs et l'investissement, garantit de meilleures performances pour les usagers.



Le plan national du haut débit phase 2 complète cette stratégie en prévoyant la couverture de 1 800 localités d'ici fin 2026 dans le rural.

Dans le même sens, lors de la 80e session de l'Assemblée Générale des Nations Unies à New York, le ministère de la Transition numérique et de la réforme de l'administration a été choisi pour devenir un hub digital arabo-africain, soutenu par le Programme des Nations Unies du Développement (PNUD). Ce programme, qui s'appelle D4SD (Digital for Sustainable Development), va nous permettre de lancer plusieurs initiatives à l'échelle arabo-africaine.

Nous avons déjà rejoint le programme We Elevate, développé par la DCO (Digital Cooperation Organization), qui vise à renforcer les capacités des très petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes et des jeunes à travers des modules d'apprentissage en ligne, du mentorat et l'accès à des plateformes numériques et commerciales.

Mesdames et messieurs, la transformation numérique exige un cadre éthique et réglementaire solide, non négociable, pour garantir la transparence, la protection des données et la responsabilité des algorithmes, tout en prévenant les dérives. Conscient de cet enjeu majeur, le ministère élabore une loi sur les services digitaux en collaboration avec la CNDP, la DGSN, la DGSSI et l'ADD, afin de mettre un cadre général et responsable pour un numérique de confiance sur tout le territoire.

Le MTNRA a également organisé les premières assises nationales de l'intelligence artificielle, qui ont abouti à une feuille de route nationale fondée sur une gouvernance responsable, le développement des compétences, des infrastructures souveraines, et une belle part réservée à la recherche et au développement.

La cybersécurité est le pilier essentiel de la confiance numérique face à la multiplication des échanges en ligne, des plateformes et des menaces croissantes. En 2024, le Maroc a enregistré plus de 12,6 millions de tentatives d'attaques, le plaçant parmi les pays africains les plus visés. Avec la montée des ransomwares, des fraudes liées au deepfake et des attaques DDoS, la cybersécurité devient une priorité stratégique pour protéger la vie privée, renforcer les compétences, anticiper les risques liés à l'intelligence artificielle et assurer une économie digitale souveraine et résiliente. Elle constitue le socle de confiance du commerce électronique, de toutes ces plateformes et de toute transformation numérique digne de ce nom.

Mesdames et messieurs, enfin, la souveraineté numérique constitue le pilier central de notre vision stratégique. Elle se traduit par la capacité du Royaume à maîtriser ses données, produire ses technologies et protéger ses infrastructures. La feuille de route nationale du Cloud 2025-2030 vise à positionner le Maroc comme un hub africain de l'innovation numérique, alliant durabilité, efficacité énergétique et sécurité.

Le projet du Megadata Center de Dakhla, une infrastructure hyperscale de 500 MW, illustre cette ambition, symbolisant la convergence entre souveraineté, compétitivité et durabilité, et l'engagement du Royaume à maîtriser son destin numérique, y compris en ayant recours aux énergies renouvelables.

En somme, le développement des plateformes numériques qui nous réunissent aujourd'hui repose sur 4 piliers : les infrastructures solides (en renforçant la connectivité et les capacités du Cloud), une gouvernance efficace (en instaurant un cadre réglementaire garantissant la sécurité, la transparence et la confiance), l'innovation (à travers le développement de partenariats et l'appui aux start-up), et enfin, l'inclusion (qui doit promouvoir la culture et les compétences numériques).

Je suis convaincue qu'en ensemble, grâce à la coopération (y compris la coopération Sud-Sud), à la recherche appliquée et à l'innovation, nous ferons du numérique un levier de développement durable et un vecteur de confiance pour les générations futures. Je vous remercie. Wassalamu alaikum wa rahmatullahi ta'ala wa barakatuh.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANTE :

Mme Amal El Fallah Seghrouchni, Ministre Déléguée chargée de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration - Maroc



- **Vision d'un Numérique Éthique et Inclusif :** Mme la Ministre a souligné la nécessité d'un «numérique au service de l'humain». Elle a insisté sur le fait que les plateformes reconfigurent les chaînes de valeur et interpellent les modèles de régulation, soulevant des enjeux de «confiance, de transparence et de souveraineté numérique». L'objectif est de trouver le «juste équilibre entre l'innovation et la protection».
- **La Stratégie «Maroc Digital 2030» :** Le Maroc s'est engagé dans cette stratégie nationale avec deux objectifs principaux :
 - La digitalisation des services pour simplifier la vie des citoyens.
 - La stimulation de l'économie numérique par l'innovation et l'entrepreneuriat.Cette stratégie repose sur quatre leviers : le développement des compétences, le «cloud souverain ou hybride», les technologies de rupture (IA, Cybersécurité, IoT) et la généralisation de la connectivité.
- **Déploiement des Infrastructures (Objectifs Clés) :** Des initiatives structurantes sont en cours pour réduire la «fracture numérique», notamment dans les zones rurales :
 - Fibre Optique : Objectif de connecter 5,6 millions de foyers d'ici 2030.
 - 5G : Objectif d'atteindre 70% de couverture à horizon 2030.
 - Plan National Haut Débit (Phase 2) : Couverture de 1 800 localités rurales d'ici fin 2026.
- **Rôle de Hub Régional :** Le ministère a été désigné «hub digital arabo-africain» soutenu par le PNUD (Programme D4SD - Digital for Sustainable Development). Le Maroc a également rejoint le programme «We Elevate» (DCO) pour renforcer les capacités numériques des PME dirigées par des femmes et des jeunes.

- **Cadre Réglementaire «Non Négociable» :** Pour garantir un «numérique de confiance», un cadre éthique et réglementaire solide est en cours d'élaboration :
 - Loi sur les Services Digitaux : Un projet de loi est en préparation (en collaboration avec CNDP, DGSN, DGSSI, ADD) pour établir un cadre général responsable.
 - Intelligence Artificielle : Une feuille de route nationale a été établie, fondée sur la gouvernance responsable, les compétences et les infrastructures souveraines.
- **La Cybersécurité comme «Socle de Confiance» :** Face à la multiplication des menaces (12,6 millions de tentatives d'attaques en 2024), la cybersécurité est une «priorité stratégique». Elle est considérée comme le «socle de confiance» indispensable au commerce électronique et à toute transformation numérique.
- **La Souveraineté Numérique, Pilier Central :** La souveraineté numérique est définie comme la capacité du Royaume à «maîtriser ses données, produire ses technologies et protéger ses infrastructures».
 - Feuille de Route Cloud (2025-2030) : Vise à positionner le Maroc comme un hub africain.
 - Projet Stratégique : Le «Megadata Center de Dakhla» (500 MW, hyperscale) illustre cette ambition de convergence entre souveraineté, compétitivité et durabilité (énergies renouvelables).
- **Synthèse des 4 Piliers :** Mme la Ministre a conclu que le développement des plateformes repose sur quatre piliers essentiels : des infrastructures solides, une gouvernance efficace (régulation), l'innovation (appui aux startups) et l'inclusion (compétences numériques).



Mme Luz Maria de la Mora

Directrice de la concurrence (CNUCED)

- Directrice de la Division du Commerce International et des Matières Premières à la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement) depuis juillet 2024.
- Sous-secrétaire au Commerce Extérieur au sein du Secrétariat à l'Économie du Mexique, poste qu'elle a occupé de décembre 2018 à octobre 2022.
- Elle est la fondatrice du chapitre mexicain de Vital Voices Global Partnership, une organisation dédiée à la promotion du leadership des femmes.

C'est un vrai plaisir d'être ici aujourd'hui avec vous. Je voudrais remercier le Conseil de la concurrence et les organisateurs de l'invitation faite à la CNUCED pour participer à cette conférence internationale.

L'avènement de la numérisation a été marqué par une augmentation des flux de données numériques au sein des économies et entre elles. L'essor d'Internet, l'amélioration des infrastructures cloud et la croissance des plateformes mondiales ont considérablement renforcé l'interconnexion entre les personnes, les machines et la planète.

Par exemple, l'Internet des objets (IoT), grâce à la détection, à l'automatisation et au cloud computing, devrait passer de 13 milliards de connexions en 2022 à plus de 35 milliards en 2028, et utilisera divers dispositifs (capteurs, compteurs, etc.) pour collecter et transmettre des données en temps réel.

Cette connectivité croissante stimule la demande d'appareils, de plateformes et de services numériques compatibles avec l'IoT. Cette tendance est accentuée par le recours croissant et la dépendance à l'intelligence artificielle.

Les entreprises, particulièrement bien placées pour exploiter les données à l'échelle mondiale et les transformer en ce que nous appelons l'intelligence numérique, ont vu leur valorisation exploser ces dernières années.

À cette occasion, je vais partager avec vous quelques chiffres et données issus des rapports de la CNUCED sur l'économie numérique et les plateformes numériques.

La CNUCED a consacré une partie de son édition de juillet 2025 du Global Trade Update à la forte concentration des marchés numériques. Ce rapport présente de nombreuses données sur les plateformes numériques et la concentration des marchés. Par exemple, en octobre 2025, huit des dix premières entreprises mondiales sont des géants de la technologie. Cinq d'entre elles sont des plateformes numériques (Microsoft, Apple, Alphabet, Amazon et Meta) et trois sont des fabricants de puces électroniques (tels que Nvidia, TSMC et Broadcom).

Les six premières entreprises mondiales (parmi les entreprises technologiques : Nvidia, Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet et Meta) affichent une valeur boursière de plus de 19 000 milliards de dollars. Cela correspond à près de sept fois la valeur du PIB nominal de l'Afrique en 2024.

Ces entreprises technologiques occupent des positions de marché très fortes dans les médias sociaux, les moteurs de recherche, le commerce électronique, les centres de données et l'intelligence artificielle.



Ces plateformes se développent grâce au contrôle des données et aux effets de réseau. Elles monétisent les données qu'elles collectent, principalement par le biais de la publicité. La part des revenus publicitaires dans le chiffre d'affaires total de Meta dépassait 97 % en 2024. Pour Alphabet (Google, tel que nous le connaissons), le revenu publicitaire représentait près de 76 % de son chiffre d'affaires total en 2024.

L'analyse des données de vente des 100 premières entreprises numériques, selon le rapport 2025 de la CNUCED sur l'investissement mondial, révèle une tendance similaire en matière de concentration du marché. La part combinée des ventes des cinq premières multinationales numériques dans les ventes des 100 premières entreprises numériques est passée de 21 % à 48 % entre 2017 et 2025.

Une tendance similaire est observée en matière de concentration des actifs. La part des actifs totaux des cinq premières entreprises dans les actifs détenus par les 100 premières multinationales numériques est passée de 17 % en 2017 à 35 % en 2025.



L'analyse des investissements en recherche et développement (R&D) révèle une concentration de la R&D dans quelques pays. Les 100 plus grandes entreprises représentent plus de 40 % des investissements mondiaux en R&D. Parmi les 100 plus grands investisseurs en R&D, environ la moitié ont leur siège social aux États-Unis (avec Alphabet, Meta, Microsoft et Apple en tête). Environ 13 % sont basés en Chine (avec Huawei et Tencent en tête).

Quelles sont les implications d'une forte concentration des marchés numériques pour les pays en développement ? La domination et le pouvoir de marché de quelques plateformes numériques suscitent de vives inquiétudes quant à la concentration du marché, aux barrières à l'entrée et à la répartition inégale des bénéfices de la numérisation.

Une forte concentration accentue les fractures mondiales existantes. Une concurrence loyale, des marchés ouverts, une meilleure connectivité et de meilleures infrastructures sont indispensables pour que les pays en développement puissent bénéficier équitablement de l'économie numérique. Pour cela, nous avons besoin d'écosystèmes numériques plus inclusifs et compétitifs.

Pour y parvenir, cinq facteurs sont essentiels :

1. Investissement dans les infrastructures numériques.
2. Développement des compétences.
3. Soutien financier aux start-ups ou PME innovantes.
4. Cadre réglementaire plus strict en matière de protection des consommateurs et des données.
5. Application plus stricte du droit de la concurrence.

Pour relever ces défis, des cadres politiques appropriés sont essentiels pour garantir des marchés numériques ouverts, équitables et concurrentiels. Cela implique de renforcer l'application du droit de la concurrence afin de lutter contre les abus de position dominante ainsi que les pratiques déloyales et abusives des plateformes dominantes. Cela implique également d'adapter les outils traditionnels de concurrence aux particularités des écosystèmes numériques.

Je tiens à souligner que, face à ces défis, les autorités de concurrence du monde entier ont intensifié leurs activités d'application du droit de la concurrence sur les marchés numériques, principalement liées aux abus de position dominante des grandes entreprises technologiques. Elles y parviennent soit par une interprétation souple et innovante des lois existantes, soit par la révision de leur législation, soit par l'adoption de lois ou de réglementations entièrement nouvelles.

La publication de la CNUCED «Approche mondiale du droit et de la politique de la concurrence sur les marchés numériques» présente des exemples des différentes initiatives législatives et non contraignantes prises par les États membres de la CNUCED pour lutter contre les abus de position dominante. De nombreuses autorités appliquent rigoureusement les règles de la concurrence. Certains pays révisent leur législation ou développent des instruments juridiques non contraignants (lignes directrices) pour lutter contre les pratiques déloyales. De plus en plus de juridictions adoptent en outre des réglementations ex ante similaires à la loi européenne sur les marchés numériques (DMA), notamment l'Australie, le Brésil, l'Inde et le Royaume-Uni.



Les interventions sur les marchés numériques (modifications législatives, enquêtes, plaidoyer, études de marché) sont passées de 14 en 2020 à 153 en 2024 dans les pays du G20, l'Union européenne et la Suisse.

Cela témoigne de la détermination des autorités de concurrence et des gouvernements à maintenir des marchés numériques ouverts, équitables et concurrentiels.

Vous pouvez consulter les dernières mises à jour depuis 2024 sur les mesures législatives, les approches juridiques non contraignantes et les mesures d'application concernant les plateformes numériques dans les derniers rapports de la CNUCED sur les enjeux mondiaux de concurrence, préparés pour la Conférence des Nations Unies sur la concurrence et la protection des consommateurs qui s'est tenue en juillet 2025 à Genève.

Le Maroc a suivi cette tendance en adaptant sa législation et a révisé sa loi sur la concurrence en 2020 afin de lutter contre les pratiques déloyales et anticoncurrentielles des plateformes. Le Conseil de la concurrence marocain a également été très actif dans l'application de la loi depuis sa révision.

Les marchés numériques sont multidimensionnels et leurs actions affectent l'ensemble des micro, petites et moyennes entreprises et des consommateurs. Par conséquent, au niveau national, la coopération entre les autorités de la concurrence, de la protection des consommateurs et de la protection des données est cruciale. La collaboration avec les régulateurs sectoriels, les universités, la société civile et les associations d'entreprises est très importante.

Pour l'Afrique, la coopération à l'échelle continentale est essentielle pour renforcer l'application du droit de la concurrence sur les marchés numériques. Les plateformes opèrent au-delà des frontières et toute action individuelle des pays en développement est souvent insuffisante. Par conséquent, la coopération internationale est essentielle pour apporter des réponses collectives plus efficaces et cohérentes.

La CNUCED joue un rôle central à cet égard. Par l'intermédiaire de son groupe intergouvernemental d'experts du droit et de la politique de la concurrence, elle offre un espace de dialogue et de construction de consensus. Elle produit également des recherches et des publications de pointe qui proposent des politiques concrètes aux pays en développement. Parallèlement à ses activités d'assistance technique, elle aide les pays à renforcer les capacités institutionnelles et à concevoir des cadres réglementaires adaptés.

Nous sommes ici pour vous aider. Je vous remercie et je vous souhaite des échanges très fructueux et inspirants.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANTE :

Mme Luz Maria de la Mora, Directrice, ONU Commerce et Développement (CNUCED)



● **L'Explosion des Données et la Concentration du Marché :** Mme de la Mora a ouvert son propos en soulignant la croissance exponentielle des flux de données, tirée par l'IoT (Internet des Objets) et l'IA. Cette tendance a conduit à une «forte concentration des marchés numériques».

- Elle a partagé les données de la CNUCED (octobre 2025) : 8 des 10 premières entreprises mondiales sont des géants technologiques.
- La valeur boursière cumulée des six premières (Nvidia, Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet, Meta) dépasse 19 000 milliards de dollars, soit «sept fois la valeur du PIB nominal de l'Afrique en 2024».

● **Analyse de la Concentration (Données CNUCED) :**

- Modèle Économique : Ces plateformes se développent par le «contrôle des données et les effets de réseau», monétisant via la publicité (97% des revenus de Meta et 76% d'Alphabet en 2024).
- Concentration des Ventes : La part des 5 premières multinationales numériques dans les ventes des 100 premières est passée de 21% (2017) à 48% (2025).
- Concentration des Actifs : La part des 5 premières dans les actifs des 100 premières est passée de 17% (2017) à 35% (2025).
- Concentration R&D : La moitié des 100 plus grands investisseurs mondiaux en R&D ont leur siège aux États-Unis, 13% en Chine.

● **Implications pour les Pays en Développement :** Cette concentration extrême suscite de vives inquiétudes. Elle crée des «barrières à l'entrée», entraîne une «répartition inégale des bénéfices» et «accentue les fractures mondiales existantes».

● **La Réponse Mondiale : Intensification de la Régulation :** Mme de la Mora a constaté une intensification de l'application du droit de la concurrence à l'échelle mondiale, notamment concernant les abus de position dominante.

- Les autorités adaptent leurs outils, soit par une «interprétation souple» des lois existantes, soit par de nouvelles législations.
- Une tendance forte est l'adoption de «réglementations ex-ante», similaires au DMA européen (adoptées ou en cours en Australie, au Brésil, en Inde, au Royaume-Uni).
- Le nombre d'interventions (législatives, enquêtes) dans les pays du G20/UE/Suisse est passé de 14 (en 2020) à 153 (en 2024).

● **Cinq Facteurs Essentiels pour l'Inclusion :** Pour que les pays en développement bénéficient équitablement de l'économie numérique, cinq facteurs sont essentiels :

- Investissement dans les infrastructures numériques.
- Développement des compétences.
- Soutien financier aux PME et startups innovantes.
- Cadre réglementaire strict (protection des données et des consommateurs).
- Application stricte du droit de la concurrence.

● **La Nécessité de la Coopération :** L'action individuelle des pays en développement est «souvent insuffisante» face à des plateformes transfrontalières.

- Nationale : Une coopération est cruciale entre les autorités de concurrence, de protection des consommateurs et de protection des données.
- Continentale (Afrique) : La coopération à l'échelle du continent est «essentielle».
- Internationale : La CNUCED offre un espace de dialogue, de recherche et d'assistance technique pour aider les pays à concevoir des cadres adaptés.



M. Chakib Alj

Ministre de l'Industrie et du Commerce - Maroc

- Chef d'entreprises et industriel marocain, M. ALJ a été élu à la tête de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) pour la première fois en 2020. Il a été réélu pour un 2ème mandat en 2023.
- Après un diplôme obtenu aux USA, il démarre sa carrière au Maroc en 1987.
- Il est PDG de CAP Holding, un groupe diversifié opérant, entre autres activités, dans la minoterie, l'agro-alimentaire, l'aviculture, l'industrie plastique, le tourisme, la distribution, les énergies renouvelables, le génie civil, etc.

Monsieur le Premier ministre, Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence, Madame la Directrice, Mesdames et Messieurs, chers amis,

C'est un plaisir de prendre la parole à l'occasion de cette conférence dédiée aux plateformes numériques, à leur rôle croissant dans l'économie mondiale, et aux défis qu'elles soulèvent en matière de concurrence et de régulation. Je tiens à saluer le Conseil de la Concurrence pour cette initiative qui s'inscrit pleinement dans l'actualité économique et nous offre un cadre de réflexion essentiel sur la manière d'accompagner ces transformations digitales tout en préservant les principes d'équité et de transparence sur lesquels repose notre économie de marché.

Le numérique, et plus particulièrement les plateformes, redessinent aujourd'hui les chaînes de valeur, les usages et les équilibres concurrentiels. Cette mutation profonde appelle à un dialogue constant entre les pouvoirs publics, les entreprises et les régulateurs.

Mesdames et Messieurs, les plateformes numériques occupent aujourd'hui une place centrale dans nos économies. Elles sont devenues à la fois un espace d'échange, un moteur de création de valeur et un formidable catalyseur d'innovation.



Elles ont profondément transformé notre manière de consommer, de travailler, de produire, mais aussi de penser à la concurrence. Leur croissance, portée par la généralisation du smartphone, des paiements électroniques et du cloud, est tout simplement fulgurante.

En mettant directement en relation l'offre et la demande, les plateformes réduisent les coûts de transaction, fluidifient les échanges et accélèrent la diffusion des innovations. Elles ouvrent un champ de possibles inédits pour nos TPME. Grâce à elles, une petite marque peut désormais atteindre des millions de consommateurs en quelques semaines. Un artisan peut toucher les marchés à l'international. Une micro-entreprise peut accéder à des outils de publicité ciblés, de paiement ou de logistique autrefois réservés aux grandes structures.

À l'échelle mondiale, la concurrence en ligne se chiffre désormais en milliers de milliards de dollars et poursuit une croissance à deux chiffres. L'économie numérique représente près de 15% du PIB mondial et contribue à plus de 30% de la croissance dans les économies avancées.

Au Maroc, la dynamique est tout aussi encourageante. Le e-commerce y progresse d'environ 30% par an et plus d'un Marocain sur quatre utilise désormais ses services. Les transactions en ligne enregistrent des croissances proches de 20% par an, tandis que les portefeuilles électroniques gagnent rapidement du terrain et que l'adoption par les commerçants s'accélère. Des marketplaces se structurent, la vente omnicanale devient la norme et la digitalisation s'impose comme un levier majeur de compétitivité.

Au fil des années, certains acteurs numériques ont commencé à capter une part de plus en plus importante de la valeur ajoutée, tandis que les producteurs et les commerçants voient leur marge se réduire. Leur modèle économique repose souvent sur des investissements massifs visant à atteindre une taille critique. Des fonds d'investissement injectent des capitaux considérables pour soutenir leur croissance rapide et conquérir le marché. Les services sont alors proposés à faible coût, souvent même à perte, afin d'attirer le plus grand nombre et de bénéficier des effets de réseau.



Une fois cette taille atteinte, les plateformes changent de nature. Elles ne se présentent plus comme de simples intermédiaires, mais comme de véritables écosystèmes intégrés. Elles développent leurs propres marques, contrôlent la logistique, gèrent les paiements et exploitent les données pour optimiser leurs services. Cette intégration verticale renforce leur pouvoir de marché et accentue la dépendance des entreprises qui utilisent leurs canaux.

Ces dynamiques posent naturellement des questions de concurrence et de répartition de valeurs. Lorsque le canal de distribution devient lui-même la place de marché dominante, la valeur se déplace du producteur vers l'intermédiaire. Il devient alors essentiel d'encadrer et de surveiller ces évolutions afin de préserver la loyauté, la concurrence et la diversité du tissu économique.

En Europe, plusieurs législations, notamment le Digital Market Act, imposent aux plateformes dominantes des obligations de transparence et d'ouverture de leur écosystème. Elles exigent le partage de certaines données avec les utilisateurs professionnels et la limitation des pratiques discriminatoires.

Au Maroc, le Conseil de la concurrence s'emploie à prévenir les abus de position dominante et à garantir une concurrence saine. Je souhaite ici saluer son action et les décisions récentes prises dans le domaine des plateformes numériques, qui contribuent à la protection des TPME et au bon fonctionnement du marché.

Mesdames et Messieurs, avant d'aller plus loin, je veux le dire de manière claire : les plateformes numériques ont toutes leur place dans une économie libérale comme la nôtre. Elles doivent d'abord être perçues comme une opportunité avant d'être vues comme un défi.

Néanmoins, leur montée en puissance soulève des questions qui dépassent le seul cadre de la concurrence. La dépendance économique, d'abord : lorsque la part du chiffre d'affaires réalisé via une plateforme dépasse 50, 60, parfois même 80%, l'entreprise devient vulnérable.

Un changement d'algorithme, une hausse de commission ou une suspension de compte peut mettre en difficulté une activité pourtant saine et viable.

Il y a ensuite la question de l'emploi. Les plateformes créent incontestablement des opportunités, mais elles déplacent aussi une partie du risque vers le travailleur indépendant. À l'Organisation Internationale du Travail, où la CGEM siège au Conseil d'Administration, nous œuvrons depuis plusieurs années à l'élaboration de dispositions équilibrées : protéger le salarié sans remettre en cause la flexibilité qui fait la force de cette nouvelle économie. C'est d'ailleurs l'un des sujets que nous aborderons dans le cadre de la révision du Code du Travail, Monsieur le Ministre.



Enfin, la question de la donnée est essentielle. La concentration des flux financiers et informationnels entre les mains de quelques acteurs mondiaux pourrait fragiliser notre tissu productif. Nous devons veiller à ce que la donnée, ressource stratégique du XXI^e siècle, demeure un levier de souveraineté et non une source de dépendance.

Mesdames et Messieurs, du côté des entreprises, la balle est aussi dans notre camp. Nous devons tirer pleinement parti des opportunités offertes par les plateformes, tout en gardant la maîtrise de nos actifs stratégiques. Cela signifie investir dans la donnée client, consolider la relation directe avec les consommateurs, diversifier nos canaux de distribution pour réduire les risques de dépendance et bâtir des marques fortes, capables de se différencier par l'expérience qu'elles offrent.

À la CGEM, nous continuerons à accompagner le développement des plateformes numériques, mais avec une exigence claire : celle d'un environnement de concurrence sain, équitable et favorable à la croissance de l'ensemble du tissu économique, en particulier de nos TPME, qui sont le cœur battant de notre économie.

Merci pour votre attention.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT :

M. Chakib ALJ, Président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)



M. ALJ, en tant que représentant du secteur privé marocain, a exposé une vision équilibrée des plateformes, les définissant comme une opportunité majeure à encadrer pour en prévenir les risques systémiques

• **Une Opportunité Majeure pour les TPME :** M. ALJ a insisté sur le rôle des plateformes comme «formidable catalyseur d'innovation» et «moteur de création de valeur». Il a souligné qu'elles ouvrent un «champ de possibles inédits» pour les TPME (Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises), permettant à un artisan d'accéder aux marchés internationaux ou à une micro-entreprise de bénéficier d'outils logistiques autrefois réservés aux grands groupes.

- **Le «Changement de Nature» des Plateformes :** Il a décrit le «playbook» des plateformes dominantes :

- Conquête : Des investissements massifs (via fonds) financent des services à perte pour «conquérir le marché» et bénéficier des «effets de réseau».
- Transformation : Une fois la taille critique atteinte, elles «changent de nature», passant de «simples intermédiaires» à de «véritables écosystèmes intégrés» (marques propres, contrôle de la logistique, gestion des paiements).

- **Le Déplacement de la Valeur (Le Risque Principal) :** Le danger de cette intégration verticale est que «la valeur se déplace du producteur vers l'intermédiaire». Cela pose des questions cruciales de «répartition de valeur» et de «dépendance économique» pour les entreprises traditionnelles (commerçants, producteurs) dont les marges se réduisent.

• **Les Trois Défis Structurels** : M. ALJ a identifié trois enjeux majeurs dépassant la simple concurrence :

- La Dépendance Économique : Une entreprise réalisant 50% à 80% de son chiffre d'affaires via une plateforme est «vulnérable» à un changement d'algorithme, une hausse de commission ou une suspension de compte.
- L'Emploi : Les plateformes «déplacent une partie du risque vers le travailleur indépendant». Il a confirmé que la CGEM travaille (via l'OIT et la révision du Code du Travail) pour trouver un équilibre entre protection et flexibilité.
- La Donnée (Souveraineté) : La concentration des données est une ressource stratégique qui doit «demeurer un levier de souveraineté et non une source de dépendance».

• **L'Appel à la Responsabilité des Entreprises** : M. ALJ a conclu en affirmant que «la balle est aussi dans notre camp». Les entreprises marocaines doivent :

- Investir dans la «donnée client» et consolider la «relation directe avec les consommateurs».
- «Diversifier leurs canaux de distribution» pour réduire les risques de dépendance.
- Bâtir des «marques fortes». La CGEM soutient les plateformes, mais exige un «environnement de concurrence sain, équitable» et favorable aux TPME.