

مجلس المنافسة

ⵎⴰⵔⴻⵎⴰ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵎⴰⵏⴰ

CONSEIL DE LA CONCURRENCE

المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC



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	56
- 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	213

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 sociétaux (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, dégagant 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

- 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. Adano W. Roba, Directeur de la Politique, de la Recherche et de l'Assurance Qualité à l'Autorité de la Concurrence du Kenya (CAK)
 - 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 Chraïbi, 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 (Ile 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 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, dans 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 et des sujets en général traités de façon mondiale. La spécificité que nous souhaitons dans ce type de conférence 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 souvent - même si le regard n'est pas le même - selon des problématiques qui sont les mêmes.

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

Les autorités de la concurrence ne peuvent être que interpellées sur ce type de sujet, parce que ça interfère directement dans la compétition et ça apporte des nouveautés qui changent la donne. Or, on se voit tous, dans tous les pays du monde, d'ailleurs la preuve en est que la problématique est posée aujourd'hui dans tous les pays du monde sans une réponse qui a fait l'unanimité pour être une règle générale.

Les problématiques posées sont que les lois sur la concurrence et les pratiques de la concurrence, n'ont pas été prévues pour traiter ce type de plateformes ou alors si elles existaient, n'avaient pas une incidence sur le marché telle que ça perturbait la concurrence.

Quand on regarde les outils classiques que nous avons à notre disposition pour traiter les problématiques, on se trouve un peu démuni, parce que ce sont des modèles souvent quand on parle de concurrence, on parle de prix, on parle de position dominante, on parle de dépendance, on parle d'un certain nombre de sujets. Là, tous les critères ne sont pas toujours réunis. Des tests de marché basés sur les prix, par exemple, par rapport à des plateformes qui ont l'apparence de la gratuité, sont extrêmement difficiles à faire.



Se pose la question : quand on intervient dans ce type de secteur ou ce type d'acteurs, par quel bout le prendre ?

Il y a des tentatives différentes qui d'ailleurs font polémique à travers le monde et donc ça devient un sujet qui a une composante géopolitique. Des zones importantes économiques dans le monde sont en train d'aller vers de la régulation ou essayer de réguler de façon préventive.

C'est ce qu'on appelle de la régulation ex-ante qui est faite au préalable. C'est le cas de l'Union européenne, qui veut structurer ou mettre un cadre de régulation autour de ces plateformes. C'est contesté par les acteurs c'est contesté par d'autres pays, comme les États-Unis d'Amérique, qui ne veulent pas de ce type de régulation, en disant que la liberté doit être celle du marché et la régulation doit être plutôt a posteriori. Donc, on n'est pas d'accord à travers le monde sur ces approches-là.



Il est évident que dans nos pays, nous avons la problématique de ces acteurs, qui sont souvent des étrangers mais également des acteurs 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 d'important, en tout cas, sur lequel le Conseil de la concurrence marocain est extrêmement sensible : il ne faut pas que les trop de régulations ou un excès de régulation, ou une régulation qui arrive trop tôt, bloquent l'initiative, l'innovation et figent les règles du marché.

Donc, 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 qu'on n'a pas prévu et qui vont arriver et qui ne rentrent pas dans le moule. Et donc le risque d'une régulation excessive dès le départ risque de bloquer le développement de certains acteurs, ou de figer des positions au bénéfice de ceux qui sont déjà là, ou de bloquer l'innovation.

Donc ne pas intervenir au départ, mais ne pas intervenir non plus trop tard parce que souvent dans ce secteur, quand on laisse faire -ce qui est bien parfois- on peut avoir des positions dominantes qui deviennent difficiles à déconstruire par la suite.

Le rôle souvent des autorités de la concurrence est d'intervenir pour réguler le marché. Mais, comme je l'ai souvent dit, notre doctrine au Maroc c'est de dire il ne faut pas que les règles de concurrence soient des outils pour tuer des initiatives ou tuer des entreprises. Donc on ne veut pas intervenir trop tard pour ne pas avoir à bloquer définitivement quelque chose qui est construit. Comme je le dis de façon un peu imagée, la panoplie d'outils dont dispose le Conseil de la concurrence doit être suffisamment dissuasive, mais nous n'avons pas le droit à la peine de mort, on n'a pas à tuer les entreprises.

Et donc, 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 qui sont de petite taille.

Donc comment éviter des positions dominantes avant même qu'elles n'arrivent? Donc ça nous pose des problématiques d'anticipation, qui sont à moitié réglementaires mais à moitié aussi 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 niveau du Conseil de la concurrence marocain à savoir être vigilant et intervenir suffisamment tôt, ne pas empêcher les initiatives, mais quand même faire en sorte que les acteurs qui démarrent sur un créneau ne puissent pas accaparer le marché au point d'en faire une situation totalement irréversible.

Or, les enjeux sont importants pour les acteurs eux-mêmes, on est une économie ouverte et 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 un acteur partant d'un pays d'Afrique peut avoir totalement - et on en a des exemples- une présence mondiale ou régionale très vite. Donc 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 des grands acteurs internationaux viennent dans les marchés, il ne faut pas qu'on les empêche d'agir, ça c'est la règle, mais il ne faut pas non plus qu'ils tuent toutes les initiatives locales. Alors ça pose un tas de problèmes sur les règles de ces outils en matière de traitement de données, en matière de paiement, en matière de perception de commission à droite et à gauche.

On sait que ce sont des modèles qu'on appelle bifaces, parfois trifaces. Bifaces parce qu'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. Et une des grandes spécificités de ces plateformes c'est que souvent elles sont régulées en interne par des algorithmes qui ne sont pas toujours connus. Donc se pose la question de la confiance. Comment peut-on faire confiance dans 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 faire entrer en compétition les uns avec les autres, de façon à ce que ça soit suffisamment éthique et équitable ? On ne peut pas a priori savoir s'il n'y a pas de favoritisme, alors que même la base des règles en matière de concurrence suppose qu'on assure l'équité de traitement sur le marché.

Donc la problématique de l'accès et de la régulation des algorithmes est aussi une nécessité. Et ça 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.

Alors 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-là 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 même qu'il n'est pas prestataire de service et qu'il assure juste le lien. Est-ce juste ? N'est-ce pas trop ? L'équilibre ou le partage de la valeur ajoutée doit être un sujet de préoccupation. C'est ce que nous avons nous 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, mais de partage de richesse, et surtout, de 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 aussi des modèles nouveaux en matière de code de travail, de lien de travail avec les opérateurs et avec aussi des gens qui sont employés en direct. C'est dans le transport, dans les livraisons, dans beaucoup de secteurs. Ça crée de l'emploi, donc on ne peut que s'en réjouir. Mais ces emplois il ne faut pas qu'on revienne d'avant les grandes évolutions sociales qu'on a faites et qu'on fige ou on recrée des couches d'emplois totalement dans la précarité.

C'est ça qui est important. D'où la nécessité aussi qu'on a une des tables rondes qui va s'occuper de ces sujets, et Monsieur le Ministre est avec nous pour parler de ces sujets-là qui sont extrêmement importants. Là encore, même préoccupation, il faut regarder ce qui se passe, mais notre vision à nous - Monsieur le Ministre nous parlera certainement de la vision du gouvernement- c'est de dire qu'il ne faut pas qu'on fige les situations. On a un nouveau modèle, il faut qu'on soit proactif pour pouvoir l'accompagner et mettre des règles mais ne pas 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 parce qu'évidemment, on a de la régulation de toute part, donc 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. Donc il y a un équilibre à trouver.

Alors dernier mot, c'est qu'on peut 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 d'accompagner les réflexions en la matière.

Ça n'appartient pas qu'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'ils soient suffisamment armés pour ne pas se trouver démunis de leurs propriétés qui sont souvent le portefeuille client, l'innovation, les produits ou services qu'ils commercialisent par des plateformes qui peuvent les rendre caduques ou obsolètes de façon assez rapide.

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 Régulatrices 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).

Au nom de Dieu, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux, et que la prière et la paix soient sur le plus noble des messagers.

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

D'abord, 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 pouvoir approfondir des sujets importants pour nos sociétés. Je voudrais vous rendre hommage également d'avoir imaginé vos événements de façon élargie, de les avoir conçus avec des partenaires de choix et de qualité, en vous regardant une zone géographique utile qui est le prolongement de l'identité du Maroc et de ses intérêts également, à savoir la région arabo-africaine, et d'avoir aussi élargi à des acteurs publics – nous sommes moi-même et Madame la Ministre présents avec vous aujourd'hui – les 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 parce que 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 ou de ce colloque, l'une des réponses les plus attendues par toutes et par tous c'est quelle est la posture de ceux qui sont ici, qui représentent l'État et ses démembrements – dans bien sûr le respect du partage des responsabilités et des pouvoirs, quelle est la posture 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, en tant que 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, et nous serons donc à l'écoute de la société et nous arriverons avec des solutions de quelque nature qu'elles soient – législatives, légales, réglementaires, celles du monde de la régulation également – pour être à l'écoute de la société et pour favoriser l'élan qui est recherché par les jeunes générations en particulier ?



Et 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 votre thématique est important. Alors je vais vous donner un ou deux exemples qui conditionnent notre façon de penser en tout cas au gouvernement sur le sujet et c'est une façon de penser qui vient aussi de la base, car en fin de compte un gouvernement est censé, par le biais d'élections, représenter les choix de la population. Ce n'est pas toujours facile, mais en tout cas il doit s'efforcer à se le rappeler à chaque fois.

La problématique majeure de beaucoup de nos concitoyens, et notamment les jeunes générations, c'est de pouvoir disposer du choix pour pouvoir gérer leur temps en relation avec ce qui consomme le plus de temps dans nos vies à savoir le travail. Parce que si vous travaillez d'une certaine façon, vous allez vivre forcément d'une certaine façon qui va être je dirai la conclusion ou 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, parce qu'il est assujéti aux règles de l'entreprise. Un auto-employé, un auto-entrepreneur peut vivre de façon complètement différente.

Et donc, 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 en compte ces aspirations avec une ligne de conduite qui je pense doit être présente et qui doit refléter une conviction démocratique et politique importante, pour ne pas être prisonnier d'une quelconque vision technique sur ces sujets-là et c'est pour ça que j'ai salué M. le Président tout à l'heure c'est de dire nos populations doivent avoir le choix de mener le mode de vie qu'ils veulent.

Alors prenons une personne de la génération Z, ou celle qui va venir après, la génération Alpha, qui va vouloir peut-être disposer de la capacité de la possibilité d'avoir plusieurs employeurs, plusieurs «jobs». À une période de la vie, cette personne pourra faire un travail offert par les plateformes numériques par exemple pour compléter un revenu, pour générer le tiers d'un revenu, en attendant de construire quelque chose de plus costaud à travers des études peut-être plus longues que cette personne n'a pas les moyens de financer sur quelques années parce que les conditions sociales n'étant pas égales entre les différentes couches de la population et donc ce que nous devons faire doit pouvoir permettre à ces gens-là de mener cette vie-là et d'avoir le choix.

Alors concrètement, qu'est-ce que cela veut dire en termes de politique publique et en termes effectivement de réglementation je vois la régulation étant l'apanage du conseil et des conseils que vous représentez ? 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 représentation ou la représentativité, à des façons de mener des négociations avec des représentants de la société à savoir les syndicats, les représentants des employeurs. Mais les dogmes qui ont toujours conditionné ces négociations ont été effectivement limités à une forme de relation contractuelle entre les employeurs et les employés.



Donc si nous admettons qu'une société très dynamique comme la société marocaine, et j'imagine les sociétés arabo-africaines, doivent 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 à un moment où la personne a besoin de s'affirmer, elle a besoin de tester des choix, elle a besoin de voir quel est son potentiel pour ne pas aller regretter par la suite.



Il va falloir que le Code du Travail, qui est l'un des éléments majeurs dans ce dispositif dans cet édifice qui a été cité par Monsieur le Président, le permette de façon intelligente et de façon active pas de façon passive.

C'est pour cela que nous avons identifié cinq ou six sujets de fond dans ce Code du Travail et nous avons mené tout un travail difficile je vous le dis depuis plus de quatre ans, en réglant d'autres sujets, qui n'ont rien à voir avec le Code du Travail pour pouvoir disposer d'un climat apaisé avec les partenaires sociaux pour pouvoir arriver à une mouture du Code du Travail dans un cadre négocié, avant d'aller effectivement vers les institutions à savoir le parlement avec ses deux chambres.

Donc première chose c'était de dire, ce chantier du Code du Travail il fallait l'installer dans le dialogue social il fallait faire accepter les partenaires sociaux de le programmer car ce qui est difficile dans la politique, ce qui est difficile dans la décision publique, ce n'est pas de connaître la solution, elle est peut-être connue, mais ce qui est difficile c'est de pouvoir l'orchestrer, l'organiser et la faire adopter par les différentes parties prenantes.

Et l'essentiel de l'énergie d'un décideur public n'est pas de chercher la solution et de l'appliquer, c'est de s'assurer que ce qu'il va appliquer s'il devrait l'appliquer va bénéficier de l'adoption et de l'adhésion des uns et des autres et qu'il soit le plus smart et intelligent possible.

C'est pour cela que nous avons commencé dès 2022, donc vous voyez l'effort qui a été fait, par installer un certain nombre de chantiers dans la négociation sociale du pays parmi lesquels le Code du Travail. Nous avons réglé d'autres problèmes sur les deux ans, nous n'avons peut-être pas réglé tout mais beaucoup de problèmes en tout cas, avec un budget qui a dépassé les 5 milliards de dollars, et c'est une première pour un gouvernement dans ce pays-là depuis des lustres. Et nous sommes arrivés effectivement en 2025 avec la programmation du Code du Travail comme étant une priorité de la dernière année du mandat du gouvernement malgré ses difficultés.

Premier chantier dans le Code du Travail c'est le travail à temps partiel pour pouvoir répondre à une problématique de fonds. 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 vous ne pouvez pas en avoir deux. Et donc tout de suite ça vous empêche de faire tout le reste. Donc le travail à temps partiel permettra à beaucoup de gens de choisir une façon de se déployer sur le plan professionnel, avec naturellement un corpus juridico-administratif qui permet et à ceux qui cherchent l'emploi mais également à ceux qui vont donner ces emplois de pouvoir gérer la chose de façon tout à fait je dirai fluide.

Je vous donne un exemple, il y a dans des domaines où le travail est saisonnier, donc rien n'empêche pour un jeune de passer trois mois dans un travail sur un secteur qui est saisonnier et de basculer vers autre chose par la suite, sans se retrouver dans des labyrinthes administratifs de déclaration qui vous font perdre l'essentiel de votre énergie et même de votre envie des fois.

Le travail à temps partiel va être très important aussi pour la femme. Je ne dis pas que c'est la solution idoine, mais c'est une solution qui peut correspondre à une réalité sociale aujourd'hui que je ne juge pas, mais c'est une réalité sociale de toute façon.

La deuxième chose importante qui va nous permettre également d'apporter des changements importants pour la société marocaine c'est d'encadrer le travail à distance qui fait partie de ce qui peut-être fourni par l'économie d'aujourd'hui.

Alors réglementer le travail à distance, ce n'est pas voir les conditions du débit, le droit à la connexion et à la déconnexion, la taille de la chaise, ce n'est pas que ça, les horaires, etc. Le travail à distance c'est aussi une question de fiscalité. Je vais vous donner un exemple, quand vous travaillez dans une entreprise normale, c'est-à-dire vous allez vous déplacer à là où vous travaillez, ben vous avez forcément des indemnités de déplacement ou de mobilité dépendamment du rayon dans lequel vous agissez, etc . Si vous travaillez à distance, que devient ce type d'indemnité ? Comment est-ce qu'on peut mettre en place des «incentives» pour aider les entreprises à faire des choix durables et de se dire que ces choix-là vous ne les faites pas tous seuls dans vos coins mais qu'à côté, il y a un État qui comprend la société et qui met la main à la poche quand il le faut de façon intelligente naturellement - pas que l'État, c'est-à-dire la société met la main à la poche pour pouvoir stabiliser un mode de travail qui peut être très utile ? Il va être utile où ?

Si vous partez à Oujda par exemple, l'Oriental, vous allez trouver une offre en universités et en écoles d'ingénieurs qui est très intéressante. C'est en matière des ressources humaines, il y a du monde qui est bien formé. Et puis j'ai visité il y a quelque temps une entreprise de technologie qui est sur de l'embarquée -donc beaucoup de développement - et effectivement l'entreprise a choisi pour des raisons de compétitivité et de coûts d'installer une filiale à Oujda et elle a opté pour le travail à distance de façon systématique moyennant naturellement quelques aménagements pour que les personnes passent du temps à Casa de temps en temps et ça permet à l'entreprise de se retrouver dans une équation de compétitivité qui est à l'écoute du modèle de société qui est en place. C'est ça l'enjeu majeur c'est que les gens vivent heureux, et qu'ils puissent vivre la vie qu'ils vivent et que le travail ne soit pas au détriment je dirai de cette vie.



Troisième sujet important, M. le Président, et vous l'avez évoqué de façon précise c'est celui de l'économie des plateformes, de la livraison, qui est basée sur la question de la localisation donc ce sont des services physiques basés partiellement sur les technologies de l'information et bizarrement, on découvre effectivement que ces technologies peuvent apporter des biais, voire des injustices, auxquels il va falloir que l'on soit très attentif. vous en avez cité quelques-uns, alors allons dans le détail.

Premier sujet important c'est le statut des gens qui travaillent chez ces entreprises-là, sachant que je précise dès le début, comme tu l'as dit, M. Ahmed, nous sommes pro-business, c'est important. Mais nous sommes également tenus de protéger nos concitoyens, et surtout ceux qui n'ont pas les moyens de se protéger eux-même. Et donc quel est le statut de cette personne-là ? Supposons que la personne n'est pas salariée, ce qui est le cas aujourd'hui.

Donc 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 plus du variable, c'est pas du vrai variable, c'est un semi-variable, et donc 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 - ce qui est bien dans le modèle- mais qu'il ne découle pas de cette réservation du temps de la disponibilité de la personne une contrepartie plus ou moins fixe, un minimum garanti, je dirai qu'il est la contrepartie de la réservation de ce temps-là, il y a un biais dans le modèle.

Quand vous rentrez dans le détail et que vous voulez récompenser, parce que l'Etat a le droit de protéger aussi les investisseurs et les entreprises qui obéissent aux règles de bonne gouvernance qui protègent les salariés par les protéger d'une concurrence déloyale parce que vous connaissez les règles du marché, le passager clandestin le fameux concept de "free rider" c'est-à-dire vous montez toute une législation, ceux qui sont au-delà d'un seuil sont tenus de la respecter, ceux qui sont en bas vont faire l'anarchie totale. Et alors qu'est-ce qui va se passer sur le plan économique, le plan de la concurrence qui est votre domaine de prédilection ? Alors nous allons nous retrouver forcément avec des asymétries qui vont faire que le marché marocain ne se prononce pas correctement, ne délivre pas les bons messages aux acteurs économiques et c'est une erreur qui va falloir ne pas commettre pour pouvoir faire en sorte que le secteur puisse émerger de façon équilibrée et économiquement viable.

Quand vous regardez la question de la protection sociale élargie dans ce secteur-là, c'est-à-dire je vais au-delà de l'assurance maladie obligatoire et au-delà des charges sociales je vais dire normales, il va falloir effectivement que ce secteur-là puisse réfléchir de façon collective à une façon de doter tous ceux qui y travaillent par des garanties supplémentaires à ce que la loi dans sa version minimaliste leur permet.

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

Je ne voudrais pas prendre la parole très longtemps mais je voudrais conclure en disant que la loi, la réglementation ou même la régulation n'a pas pour vocation de piéger la société. Elle a pour vocation d'aider la société et d'être à l'écoute de la société. Donc nous sommes tous appelés à une posture d'humilité et de modestie vis-à-vis de la technologie, vis-à-vis de notre population, et surtout - et soyons très attentifs- vis-à-vis de ceux qui n'ont pas les capacités aujourd'hui de s'exprimer et d'expliquer quel est le mode de vie qu'ils veulent tenir.

Mesdames et Messieurs, il n'y a pas meilleure tribune que celle-là pour pouvoir faire l'advocacy et venir avec des solutions concrètes et je salue le travail qui a été fait par le Conseil de la concurrence, dans 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, M. Ahmed, de nous fournir -je parle de mon ministère en tout cas- un cas d'école avec un certain nombre de repères par rapport aux normes et aux règles que l'on pourrait transformer de façon durable en lois, et je pense que nous avons intérêt à coopérer, même si la séparation des pouvoirs est très claire à cet égard-là.

Tout cela pour vous dire, en fin de compte, que nous sommes à l'écoute et nous serons 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 qui est un devoir aujourd'hui au sein de l'institution du dialogue social, pour pouvoir consulter tous ceux qui ne sont pas dûment représentés dans les institutions autour de ce qu'ils veulent comme mode de vie autour des quatre ou cinq questions que je vous ai citées tout à l'heure, je ne pouvais pas aller plus dans le détail, nous avons fait vraiment beaucoup de travail et le Conseil de la concurrence nous a aidé indirectement par le biais du travail d'investigations et l'accord qu'il a pu convenir avec l'une des entreprises présentes parmi nous et je serai très heureux de recevoir l'ensemble du secteur privé en coordination avec la CGEM active sur ces sujets là sur toute la chaîne de valeur pour pouvoir fournir des réponses importantes.

Le politique a besoin avec posture d'humilité et d'écoute, mais également une posture scientifique, car en fin de compte ce sont des heures de travail, c'est une répartition d'un effort, et 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 tout à fait simple et n'est pas tout à fait accessible.

Merci Mesdames et Messieurs pour la qualité de votre écoute.

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.

Mesdames et messieurs, 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'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 :

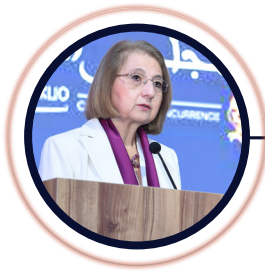
- La digitalisation des services pour simplifier la vie des citoyens.
- La stimulation de l'économie numérique par l'innovation et l'entrepreneuriat. Cette stratégie repose sur quatre leviers : le développement des compétences, le «cloud souverain ou hybride», les technologies de rupture (IA, Cybersécurité, 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 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 inédit 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 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 ces 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.

Mesdames et Messieurs, 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 toute 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, comme vous l'avez dit tout à l'heure, 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, comme vous l'avez cité tout à l'heure, 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.

PANEL 1

Les Plateformes de ventes : nouveaux concurrents
ou intermédiaires incontournables



M. Thibault Schrepel

Professeur à Amsterdam Law & Technology Institute (Pays-Bas)



M. Fahad Ibrahim Al-Shathri

Directeur Général de l'Autorité Générale de la
Concurrence (Arabie Saoudite)



M. Adano W. Roba

Directeur de la Politique, de la Recherche et de l'Assurance
Qualité à l'Autorité de la Concurrence du Kenya (CAK)



M. Badr Bouslikhane

Directeur Général (CEO) 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)



M. Thibault Schrepel

Professeur à Amsterdam Law & Technology Institute (Pays-Bas)

- Professeur Agrégé de Droit à l'Université d'Utrecht (Pays-Bas) et chercheur invité à la Stanford Law School (États-Unis), affilié au CodeX Center.
- Spécialiste mondialement reconnu du Droit de la Concurrence (antitrust) et du Droit et des Technologies, notamment la Blockchain, dont il est un pionnier de la régulation académique.

C'est une question extrêmement récente, qui pousse ces plateformes de vente à se transformer probablement en intermédiaires essentiels et la question que je veux poser est celle du droit de la concurrence : est-il équipé et peut-on répondre aujourd'hui à ces nouveaux défis ? Vous verrez qu'à mon sens, il faut une transformation qui soit non seulement analytique mais aussi technique du droit de la concurrence.

(Bascule vers l'anglais)

While I wait for the presentation, let me start with what would be the first couple of slides. What we see is that economies around the world, and this is certainly true for Morocco, are complexifying. What economists and I mean by that is twofold. First, the kind of products that they produce necessitate more transactions than what used to be the case. And also, if you look at the production of the very same product over the last 40 years, let's take cars as an example, you see that more transactions and intermediaries are necessary today compared to, again, what used to be the case.

The question that it raises is whether competition law is well adapted to, indeed, this complexification of the economy. And there are, of course now, two answers that we need to consider : the first is whether the competition law ex-post such as we know is well adapted, the second is whether the ex-ante regulations (like the EU's Digital Markets Act and other initiatives worldwide) are well adapted for this complexification of the economy.

If competition law is to adapt to more innovative economies, the very first step is to give proper room to the concept of innovation in the competition analysis. I have done some empirical work concerning the EU, and what you see is that in competition law before EU courts, the concept of «innovation» appears in only 20 cases.

When it does appear, it is usually when agencies are considering a potential harm to innovation—a practice that would reduce incentives or abilities to innovate. This accounts for about 15 of those 20 cases. There are perhaps five cases where competition agencies are given a proper room to innovation, in the market definition. This brings me to the panel's theme: whether sales platforms are transforming into new competitors or integrating vertically, therefore becoming essential facilities. While we have new decisions, 20 cases giving room to innovation remains very little.

Now, considering the DMA: are ex-ante regulations well-equipped to tackle the complexity of a very innovative economy? The DMA is mostly concerned with the control that some core services platforms gatekeepers exercise over certain products and services today. In a sense, this is a static point of view, unconcerned with the ability of new competitors to enter the market, but control as it is being exercised today.

Articles 5 and 6 of the DMA impose obligations—such as no self-preferencing or rules for combining personal data—which relate to the exercise of control today.

Taking a step back, can these regulations indeed tackle the challenges discussed by the first speakers? To my surprise—and this is again based on empirical work I did over the summer—these ex-ante regulations impose some obligations on companies/gatekeepers and, then hope for the best, assuming they will produce the intended effects (in the DMA's case, making the EU economy more «fair and contestable»).



But regardless of the objectives, these regulations are not adaptive. For the most part, there are no proper mechanisms to document their effects, process that data, and adapt the regulation if necessary—perhaps to make it more stringent on the companies. For example, the DMA includes no obligation for companies to send the European Commission (the regulator) data regarding the DMA's effect on their business in a way that would enable the agencies to do some machine analysis of long-term effects.

All in all, competition law and ex-ante regulations have some elements concerning the digital economy, but they tend to do so in a static way. I want to show, with one concrete example, why this will be problematic in a world that changes probably even faster than we realize.



I will take OpenAI, the company behind ChatGPT, as an example, focusing on its sales strategy. Over two years ago, the company announced it would produce a «store of GPTs»—an online store where users could download specific applications, specific GPTs (like «making videos» or «Expedia») and interact with them. For the last two years, generative AI (GenAI) companies have had this strategy of becoming online stores and trying to consolidate the ecosystem that way.

They had some successes. But as of early October this year, their strategy shifted, as they introduced what OpenAI called an «agent kit». This kit uses an open-source technology (MCPs) which allows plugging any existing website, service, or product—even those not specifically designed for ChatGPT—into their AI system.

What does this mean in practice? As of late September, OpenAI and its competitors are moving toward a use case where the user, without ever leaving ChatGPT, can prompt the system to buy a product from Walmart or Etsy. Because they have partnerships with Stripe and PayPal, the system will do it all for you.

Here is a very short demo of how it looks: A user says, «Can you please find some gift for a friend of mine, I want to spend a maximum of \$100.» The system selects options, lets the user choose the preferred option, and then processes the payment without the user ever visiting the intermediary's website, which was the case just a couple weeks ago.

I can go further and prompt the system not just to give me options, but to choose the gift, access my wallet, and complete the whole transaction without me leaving OpenAI. This, again, is enabled by an open-source technology (MCPs) that a competitor of OpenAI, Anthropic, released about a year ago.

If we think about the business model, there is a difference. We used to see Big Tech companies intermediating transactions between two sides of the platform. Now, the more it goes, the more I see generative AI companies seeking to replace the intermediaries by acquiring access to their technology. The more I use a GenAI service to automate the whole transaction, the more it bolsters that company's reputation and diminishes the ability of other companies to attract consumers. In a sense, there isn't even a need for self-preferencing, because the whole transaction will soon be automated. What I showed you in the demo is live; this is not the future, it exists already today.

Now, I introduced this talk asking whether or not competition law or ex ante regulations were well equipped to tackle those questions. And I told you that, well, there is a beginning of a desire to look at innovation and dynamism and consider the effect of all of those new strategies, but for the most part, competition law is stuck in static analysis.

So here I wanted to evidence—and this will be pretty much the last thing that I want to tell you—what will be a classical way of looking at the strategy I just showed you by OpenAI to analyze what will be the markets, whether or not we see competition concerns, what the competition agencies in fact can do.

And if you look at those questions, what is the relevant market? We already get a sense that the relevant market for what I just showed you is extremely hard to define. It's maybe not impossible but it's extremely hard and certainly much harder than to say, well, we have a car manufacturer that sells cars here in Marrakech and therefore, you know, product market, geographical market—it's much easier.

So for the first question it's already a bit hard. Substitutable products and services is also extremely hard. What is a substitute to OpenAI? Well, in what I just showed you, maybe it's Etsy and Walmart and all the sales platforms. But recall that you can use those generative AI services for pretty much everything now, right? So defining again the substitutes to in a sense measure the competitive pressure is also extremely hard and you go on and on and you see that asking and answering those questions that we are used to ask is uncomfortable at least when it comes to generative AI.

If I move on to the right, looking at those strategies by using a more complexity-minded approach will actually give you and lead you to some very different questions such as what is the functional scope, meaning what other systems do they absorb into their new capacities or do we see feedback loops, right? So do we see that because OpenAI is doing that, it actually reinforces the lock-in effect of users or don't we see that? And what does it mean that OpenAI can do that when OpenAI goes and negotiates with the chips manufacturers that we mentioned during the morning? So you see that those are different kinds of questions that are not easy to answer to be sure but certainly could be answered in a way which is probably more granular and specific than if we just do competition law as we've been doing for a long time.

So if we consider that we want to make the analysis more dynamic, there is of course this need to shift the questions and the kind of analysis we want to do, but—and there is an excellent paper by the economist Brian Arthur, Economics and nouns and verbs—and the point that it makes in that paper is that the instruments that you can use will actually give you a new type of reasoning. So when algebra appears, suddenly it unlocks a new way to look at the world. When algorithms appear, there is no need for a quantity equals another quantity and therefore it also gives you a new way to capture the world around you. And I think the very same is true for competition agencies and how they may use computational tools and especially here AI to tackle the challenges that I've been presenting to you this morning.



I've listed some of what competition agencies are doing already and I am very pleased to see that those are usually not the usual suspects that are the most advanced. You see competition agencies all over the world including in the Arab African part of the world that are definitely leading the pack when it comes to the use of some of those technologies, right? So it could be for instance to use agent-based models to simulate what will be OpenAI using MCP and what could be in fact the effect of such strategies.

This could mean using agent-based models to simulate the effects of OpenAI's strategies. It could mean using NLP (Natural Language Processing) to analyze and flag changes in platforms' terms and conditions to spot anti-competitive practices before a feedback loop locks the system.

The caveats when it comes to using those technologies is :

1- first, there is potentially a risk that by using and relying exclusively on those tools, agencies will then focus on what they can measure, what is quantifiable, but not everything is quantifiable. Innovation in fact is really hard to quantify and therefore I think there is a need to balance those tools with some more qualitative analysis. That's the first caveat.

2- the second one relates to all the legal questions when it comes to the use of machine learning by competition agencies and very often—and I find that to be true all over the world—the legal framework is stricter on competition agencies to use machine learning than it is on the private sector? Because indeed, if you come up with a decision that was partially automated and the company challenges your decision and goes before the court of appeal, can you explain how the analysis was performed? And if you cannot, well, as you can guess this will be the entry door to annul the decisions you've been taking against the company.

But despite those two caveats, I think there is a movement for competition agencies to rely on AI and on some of the technologies that on the other side of the market the companies such as OpenAI, but also less sophisticated companies, have been using.

So to conclude and come back to the theme of the panel, I see a shift where generative AI companies and all the companies that are integrating generative AI are not only becoming new competitors but essential intermediaries because again, there is a movement towards having users not ever leaving their ecosystem and potentially automating the whole chain of transactions with all the issues that we can already anticipate.

Again, thank you very much for having me and I look forward to the discussion.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Thibault Schrepel, Professeur - Amsterdam Law & Technology Institute



- **La Problématique : Droit Statique face à une Économie Complexe :** Le Professeur Schrepel a débuté en soulignant la «complexification» croissante des économies : la production de biens nécessite de plus en plus de transactions et d'intermédiaires. Il a posé la question de l'adéquation du droit de la concurrence face à ce changement.
- **Critique du Droit de la Concurrence (Ex-Post) :** L'analyse empirique (UE) montre que le droit de la concurrence est «statique». Le concept d'«innovation» n'apparaît que dans un nombre infime de décisions (une vingtaine de cas dans l'UE) et est généralement utilisé pour analyser un «dommage» potentiel à l'innovation, plutôt que pour définir positivement un marché.
- **Critique de la Régulation (Ex-Ante) :** Les régulations ex-ante, comme le «Digital Markets Act» (DMA) européen, sont également «statiques». Elles se concentrent sur le «contrôle» exercé aujourd'hui (ex: auto-préférence) et ne sont pas «adaptatives» : elles imposent des obligations et «espèrent le meilleur» (hope for the best), sans «mécanismes appropriés pour documenter les effets» de la régulation et l'ajuster.
- **La Nouvelle Stratégie de l'IA Générative (GenAI) :** L'analyse classique est dépassée par les nouvelles stratégies de l'IA (ex: OpenAI).
 - Ancien Modèle : Devenir un «magasin en ligne» (GPT Store), agissant comme un intermédiaire.
 - Nouveau Modèle : Devenir un «agent». Via un «agent kit» (utilisant l'open-source), l'IA se connecte à n'importe quel service existant.

- **L'Impact du Modèle «Agent» :** Ce modèle permet à l'utilisateur de réaliser une transaction complète «sans jamais quitter l'écosystème» de l'IA (ex: acheter un cadeau via ChatGPT, qui sélectionne sur Walmart et paie par Stripe). L'étape suivante est l'«automatisation complète de la chaîne de transaction».

- **Redéfinition du Modèle d'Affaire :** Les entreprises de GenAI ne cherchent plus à «intermédiaire» (modèle Big Tech) mais à «remplacer» les intermédiaires. L'auto-préférence devient obsolète car l'ensemble de la transaction est automatisé au sein de l'écosystème GenAI.

- **Échec de l'Analyse Traditionnelle :** Les questions classiques du droit de la concurrence (marché pertinent, substituabilité) sont «extrêmement difficiles» à appliquer à ce modèle.

Conclusion

- **La Solution : Outils Computationnels pour les Agences :** Les agences doivent adopter une approche «orientée complexité» (complexity-minded) et utiliser les mêmes outils d'IA que les entreprises régulées (ex: «modèles basés sur les agents» pour simuler les effets, «NLP» pour analyser les conditions générales et «repérer les pratiques anticoncurrentielles» avant le verrouillage du marché). Il a noté que des agences de la région «arabo-africaine» sont «en tête» (leading the pack) dans ce domaine.

- **Mises en Garde (Caveats) :** (1) Le risque de se concentrer uniquement sur le «quantifiable» (l'innovation ne l'est pas). (2) Le cadre légal, souvent «plus strict pour les agences» que pour le privé (problème d'explicabilité des décisions algorithmiques).

- **Conclusion :** Les entreprises d'IA Générative ne sont pas seulement de «nouveaux concurrents» ; elles deviennent des «intermédiaires essentiels» en visant l'automatisation de l'entièreté de la chaîne de transactions.

Intervention 002 - Réaction

M. Thibault Schrepel :

Je vais passer en français. J'ai deux réactions qui me semblent revenir dans l'ensemble des interventions. Le premier point est lié à la mise en application (enforcement) des règles de droit de la concurrence. Le deuxième est lié à l'aspect réglementaire. La beauté du sujet nous force à réaliser un numéro d'équilibriste entre ces deux possibilités.

Sur le premier point, les effets de réseau : c'est un concept qui revient dans la plupart des interventions. C'est un des différents types de rendement croissant. Il serait intéressant de quantifier l'impact qu'un effet de réseau peut avoir sur d'autres, comme les économies d'échelle.

Plus spécifiquement, ce concept demande et permet beaucoup de granularité. Je vous donne deux exemples.

Premièrement, le type d'effets de réseau. Parfois, ils permettent d'améliorer à moyen ou long terme la qualité du produit. On pourrait avoir tendance à considérer cela comme pro-consommateur. D'autres types d'effets de réseau n'améliorent pas du tout la qualité mais bénéficient uniquement à l'entreprise. Là, on pourrait avoir un regard plus sceptique sur ces effets qui mènent à des phénomènes de verrouillage du marché. Deuxièmement, la robustesse. On peut quantifier si, du fait des effets de réseau, une position dominante est plus robuste ou, au contraire, plus fragile. Certains produits bénéficient d'effets de réseau menant à des positions dominantes stables. D'autres sont sujets à des phénomènes de mode et donc potentiellement à une perte de marché vertigineuse. C'est quantifiable et devrait jouer un rôle dans les actions en droit de la concurrence.

Sur le deuxième point, les régulations, j'entends beaucoup parler de volonté pro-business ou pro-innovation. On a longtemps eu cette volonté d'avoir des régulations «future proof» (à l'épreuve du temps). Il serait curieux qu'un régulateur veuille passer une législation qui serait déjà obsolète le jour de son vote.

Je me demande si cette volonté de législations «future proof» ne nous a pas conduits à créer des législations en espérant qu'elles soient pro-innovation ou pro-libertés fondamentales, alors qu'en réalité, face à des technologies qui évoluent si rapidement, il est extrêmement difficile de les rendre «future proof» en pratique.

Par exemple, avec le DMA (voté en 2022), l'IA Générative (Generative AI) n'est pas incluse dans les catégories de services. Si le DMA avait été voté en 2025, il y aurait probablement une 11ème catégorie.

Si les législations «future proof» sont vouées à l'échec, il est intéressant de réfléchir à comment introduire dès maintenant dans la législation des mécanismes qui permettent de les modifier au fur et à mesure de leur application.

Cela pose des questions intéressantes. Si je veux une régulation pro-innovation, la première question est : comment mesurer si j'atteins cet objectif ? Quel «proxy» utiliser pour mesurer si mon pays est plus innovant ? Deuxièmement, quels sont les seuils au-dessus desquels je considérerai ma législation comme efficace (auquel cas je n'y touche pas) ou, au contraire, inefficace et devant être révisée ?

Il me semble, et je finirai là-dessus, que les autorités de la concurrence ont un rôle à jouer vis-à-vis du législateur pour pousser à l'introduction de ces mécanismes, pour s'assurer qu'on atteint un niveau de compétitivité amélioré. C'est quelque chose de très concret, tangible, et qui peut être poussé par le Conseil de la concurrence ici ou d'autres autorités à travers le monde.

[Modérateur] :

On devine la complexité de la démarche. J'imagine M. Rahhou partageant avec le Parlement le même wording et les mêmes explications, et quelques heures après, on lui dira ne rien avoir compris et qu'il faut revenir à la charge avec une démarche pédagogique. Merci pour cette réaction...

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Thibault Schrepel, Professeur - Amsterdam Law & Technology Institute



● **L'Équilibre Nécessaire entre Concurrence et Régulation :** Le Professeur Schrepel a structuré sa réaction autour du «numéro d'équilibriste» que doivent réaliser les autorités entre l'application du droit de la concurrence (enforcement) et la régulation.

● **1. Application de la Concurrence (Enforcement) :**

Granularité des Effets de Réseau : Il a appelé à une analyse plus «granulaire» et quantifiée du concept omniprésent d'«effets de réseau» :

- Distinction 1 (Qualité) : Il faut différencier les effets de réseau.
 - Pro-consommateur : Ceux qui «améliorent la qualité du produit» à moyen terme.
 - Anticoncurrentiels : Ceux qui «ne bénéficient qu'à l'entreprise» et mènent au «verrouillage du marché» (lock-in), justifiant une approche plus sceptique.
- Distinction 2 (Robustesse) : Il faut quantifier l'impact des effets de réseau sur la position dominante.
 - Robuste : La position se maintient dans le temps.
 - Fragile : La position est sujette à des «phénomènes de mode» et risque une «perte de marché vertigineuse». Cette quantification doit influencer la décision d'intervenir.

● **2. Régulation : L'Illusion des Lois «Future-Proof» :** Il a critiqué la volonté de créer des régulations «future-proof» (à l'épreuve du temps), un objectif qu'il juge illusoire face à la vitesse technologique.

- Exemple du DMA : Le DMA européen (voté en 2022) ne contient pas l'IA Générative (Generative AI) dans ses catégories de services, alors qu'elle y figurerait certainement s'il avait été voté en 2025.

- **La Solution : Régulations «Adaptatives»** : Puisque les lois «future-proof» sont «vouées à l'échec», il faut introduire «d'ores et déjà dans la législation» des mécanismes permettant de les modifier et de les ajuster en continu.
- **Méthodologie pour une Régulation Adaptative** : Une telle approche soulève deux questions fondamentales :
 - La Mesure : «Comment est-ce que je mesure si j'atteins cet objectif ?» (ex: quel «proxy» utiliser pour mesurer l'innovation dans un pays ?).
 - Les Seuils : «Quels sont les seuils» qui détermineront si la législation est efficace (on n'y touche pas) ou si elle doit être révisée ?
- **Rôle des Autorités de Concurrence** : Il a conclu en affirmant que les autorités de concurrence ont un «rôle à jouer» pour «pousser le législateur» à introduire ces mécanismes de mesure et d'ajustement afin d'atteindre des objectifs «concrets et tangibles».



M. Fahad Ibrahim Al-Shathri

Directeur Général de l'Autorité Générale de la Concurrence (Arabie Saoudite)

- Il est le Gouverneur adjoint pour la Recherche et les Affaires Internationales de la Banque Centrale d'Arabie Saoudite (SAMA).
- Il est un acteur clé de la gestion de la politique monétaire et de la stabilité financière saoudienne, possédant une vaste expérience en banque centrale et en élaboration de politiques.
- Il représente l'Arabie Saoudite dans les grandes enceintes internationales concernant les finances et l'économie, notamment les réunions du FMI, de la Banque mondiale et du G20.

[MODÉRATEUR] :

Comment la Vision 2030 de l'Arabie Saoudite positionne-t-elle la transformation numérique — et la politique de concurrence — comme des moteurs clés de la diversification économique et de la croissance durable ?

[M. FAHAD IBRAHIM AL-SHATHRI] :

La Vision 2030 de l'Arabie Saoudite reconnaît la transformation numérique comme une pierre angulaire de la diversification économique et un catalyseur clé de la croissance durable et inclusive. Le Royaume a massivement investi dans les infrastructures numériques, la connectivité et les services de e-gouvernement, construisant l'un des écosystèmes numériques les plus avancés de la région. Quelques chiffres pour illustrer cela :

- La taille de l'économie numérique de l'Arabie Saoudite est d'environ 495 milliards de SAR, contribuant à 15 % du PIB national.
- Le marché des TIC dans le Royaume a dépassé 180 milliards de SAR (en 2024).
- Le taux de pénétration d'Internet est de près de 99 %.
- En matière de e-gouvernement : l'Arabie Saoudite se classe 6ème au niveau mondial dans l'Indice de développement de l'e-gouvernement des Nations Unies, et vise la 5ème place dans le cadre de la Vision 2030.

Les plateformes numériques stimulent désormais l'efficacité et la productivité dans des secteurs tels que la vente au détail, la logistique, le tourisme, la finance et le e-commerce, aidant à intégrer les entreprises locales dans les chaînes de valeur mondiales. Elles ont réduit les barrières géographiques, élargi le choix des consommateurs et permis aux petites et micro-entreprises — y compris celles dirigées par des jeunes — d'atteindre des clients aux niveaux national et international.

Dans ce cadre, l'Autorité Générale de la Concurrence (GAC) considère la politique de concurrence comme un instrument de développement national. Garantir des marchés numériques ouverts, équitables et contestables soutient l'entrepreneuriat et l'innovation, tout en empêchant une concentration de pouvoir qui pourrait ralentir la diversification.

Cette approche s'aligne sur l'objectif de la Vision 2030 de promouvoir une économie innovante, compétitive et connectée au niveau mondial, où la concurrence et l'innovation collaborent pour stimuler la résilience à long terme.

[MODÉRATEUR] :

De quelles manières les plateformes numériques ont-elles remodelé les structures de marché traditionnelles et modifié les dynamiques de concurrence ?

[M. FAHAD IBRAHIM AL-SHATHRI] :

Les plateformes numériques ont redéfini le fonctionnement des marchés, passant d'échanges localisés basés sur les produits à des écosystèmes multi-faces («multi-sided») axés sur les données, qui connectent producteurs, consommateurs, annonceurs et fournisseurs de services. Cette transformation a fondamentalement changé la manière dont la concurrence est mesurée et appliquée. Contrairement aux marchés traditionnels, la concurrence sur les plateformes est tirée par l'accumulation de données, les algorithmes et les effets de réseau, où chaque nouvel utilisateur augmente la valeur de la participation. Cette dynamique améliore l'efficacité et l'innovation, mais peut aussi enraciner la dominance lorsque quelques acteurs contrôlent des données critiques ou des canaux de distribution.

L'émergence de comportements de «gatekeeper» (contrôleur d'accès) — tels que l'auto-préférence («self-preferencing»), les ventes liées et groupées («tying and bundling»), ou l'utilisation de données de tiers pour désavantager les rivaux — illustre les nouveaux défis pour les autorités de concurrence. Ces pratiques peuvent fausser la visibilité, limiter le choix des consommateurs ou décourager l'entrée de petites entreprises. De plus, les outils algorithmiques tels que la tarification dynamique ou les systèmes de recommandation peuvent involontairement favoriser

une coordination tacite ou des biais, soulevant d'autres préoccupations concurrentielles.

Pour les régulateurs, la tâche est double : préserver les bénéfices pro-concurrentiels de l'intermédiation — coûts réduits, transparence et innovation — tout en s'attaquant aux comportements qui risquent de transformer des intermédiaires essentiels en barrières à la contestabilité. Cela nécessite une compréhension plus profonde des flux de données, de la prise de décision algorithmique et des effets inter-marchés, qui sont tous désormais au cœur de l'analyse moderne de la concurrence.

[MODÉRATEUR] :

Les marchés numériques évoluent rapidement. Comment les régulateurs peuvent-ils soutenir l'innovation tout en garantissant l'équité — et quelles leçons émergent des expériences mondiales et des initiatives nationales de la GAC ?

[M. FAHAD IBRAHIM AL-SHATHRI] :

Les autorités de concurrence du monde entier ont reconnu que l'application traditionnelle ex post (après les faits), bien que essentielle pour le respect de la procédure, peut être trop lente pour les marchés numériques où la dominance se forme rapidement. Une fois qu'une pratique d'exclusion a remodelé le marché, restaurer des conditions concurrentielles devient presque impossible.





Par conséquent, de nombreuses juridictions explorent des cadres ex ante — des règles établies à l'avance pour les entreprises ayant un pouvoir de «gatekeeper» afin de prévenir les comportements nuisibles avant qu'ils ne se produisent. Les exemples incluent les interdictions d'auto-préférence ou les exigences de portabilité des données. Le Digital Markets Act (DMA) de l'Union Européenne montre à quel point ces cadres peuvent être ambitieux — et combien de temps ils prennent pour être mis en œuvre efficacement.

En Arabie Saoudite, la GAC étudie ces développements mondiaux pour élaborer des approches adaptées aux réalités locales. Par exemple, ses lignes directrices sur les plateformes de livraison de repas fournissent des mesures pratiques contre la tarification discriminatoire, les contrats exclusifs et l'auto-préférence, tout en encourageant la conformité volontaire et l'innovation.

Il est tout aussi important de maintenir la proportionnalité et une application basée sur les preuves. Une réglementation excessive pourrait décourager l'innovation ou surcharger les petites entreprises.

Par conséquent, l'avenir réside dans un modèle hybride : combine l'enquête ex post pour l'équité avec des mesures ex ante pour la prévention. Cela garantit un environnement réglementaire prévisible mais adaptatif, qui donne aux entreprises la confiance nécessaire pour innover et aux consommateurs la confiance pour participer.

[MODÉRATEUR] :

Pourquoi chaque juridiction doit-elle concevoir son propre cadre réglementaire pour les marchés numériques, et comment la coordination mondiale peut-elle en améliorer l'efficacité ?

[M. FAHAD IBRAHIM AL-SHATHRI] :

Il n'existe pas de modèle unique («one-size-fits-all») pour réguler les marchés numériques. L'approche de chaque juridiction doit refléter la maturité de son propre marché, sa capacité institutionnelle et ses priorités stratégiques. Adopter un cadre étranger — comme le DMA de l'UE — sans adaptation appropriée peut entraîner des conséquences économiques ou juridiques imprévues. En Arabie Saoudite, l'Autorité Générale de la Concurrence (GAC) a développé une approche alignée sur la structure de l'économie nationale, les ambitions de la Vision 2030 et l'objectif national de promotion de l'innovation locale. Cette stratégie s'inspire de l'expérience mondiale tout en adaptant les outils et les règles aux réalités locales — garantissant que la réglementation reste réalisable, proportionnée et favorable au développement durable.

Parallèlement, la coopération transfrontalière est cruciale. Les plateformes numériques opèrent à l'échelle mondiale mais sont régulées localement, et leurs comportements ou les remèdes imposés peuvent différer d'une juridiction à l'autre. Une coordination régulière, des recherches conjointes et le partage d'informations entre les autorités de concurrence aident à prévenir la fragmentation réglementaire et à améliorer la prévisibilité.

Je pense qu'il existe un important potentiel de coopération dans le domaine de la concurrence, et ce pour de nombreuses raisons. L'une d'elles est qu'il faut garder à l'esprit est que ce qui est fait dans d'autres juridictions pourrait être reproduit dans d'autres pays.

Par exemple, le partage des recherches entre les différentes juridictions est important, tout comme la compréhension des différentes affaires et la manière dont chaque juridiction les a traitées. Je crois qu'il y a là une opportunité.

Et comme le professeur Jenny l'a mentionné lors de l'atelier d'hier, il pourrait aussi être question à l'avenir de partager les enquêtes.

Le champ de la coopération est donc vaste. Au sein du Réseau arabe de la concurrence, nous essayons également de mettre l'accent sur cette coopération entre pays arabes dans différents domaines : l'application de la loi, le renforcement des capacités institutionnelles, et même le contrôle des concentrations, où il existe également de nombreuses opportunités pour réduire les coûts des autorités de la concurrence.

Par ailleurs, dans les pays du GCC (Conseil de coopération du Golfe), un travail important est actuellement mené pour renforcer la coopération dans le domaine de la concurrence. Des discussions sont en cours concernant une loi commune sur la concurrence entre les pays membres de GCC.

En fin de compte, la politique de concurrence doit évoluer avec l'innovation rather que de la contraindre. Le défi clé est de s'assurer que les plateformes numériques continuent de promouvoir les opportunités et l'inclusion, tout en restant responsables envers les principes de concurrence équitable. Grâce à des politiques ancrées localement et à un dialogue mondial soutenu, les pays peuvent ensemble façonner une économie numérique ouverte, résiliente et alignée sur leurs objectifs de développement plus larges.

[REMARQUES DE CLÔTURE DE M. AL-SHATHRI] :

Merci beaucoup.

La discussion d'aujourd'hui a clairement établi une chose : les plateformes numériques sont désormais au cœur de la vie économique. Elles connectent les gens et les marchés, abaissent les barrières à l'entrée et stimulent l'innovation dans tous les secteurs.

En Arabie Saoudite, cette transformation est au cœur de la Vision 2030, où la numérisation et la politique de concurrence collaborent pour créer une économie plus diversifiée et dynamique.

À l'Autorité Générale de la Concurrence, nous voyons notre mission non seulement comme l'application de règles, mais aussi comme la facilitation de marchés numériques équitables et ouverts. Des initiatives comme nos lignes directrices sur les plateformes de livraison de repas reflètent cet équilibre — promouvoir la transparence et l'innovation tout en prévenant les pratiques d'exclusion.

Le défi à venir est de trouver le juste équilibre entre innovation et équité. Chaque pays doit concevoir un cadre adapté à son propre marché, mais nous devons aussi approfondir la coopération internationale, car les plateformes numériques opèrent à l'échelle mondiale même si nos lois restent nationales.

En fin de compte, la politique de concurrence doit accompagner l'innovation, et non s'y opposer — en guidant la transformation numérique pour qu'elle reste une source d'opportunités, d'inclusivité et de croissance durable.

Merci encore à M. Mostapha Mellouk et au Conseil de la concurrence du Maroc pour avoir accueilli cet échange opportun et important.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT :

M. Fahad Ibrahim Al-Shathri (General Authority for Competition - Arabie Saoudite)



● **La Vision 2030 comme Moteur Numérique** : M. Al-Shathri a positionné la transformation numérique comme une « pierre angulaire » de la Vision 2030 pour la diversification économique. Il a souligné les investissements massifs qui ont conduit à une pénétration d'Internet de 99% et au 6ème rang mondial pour l'e-gouvernement (ONU). Dans ce cadre, l'Autorité de la Concurrence (GAC) considère sa politique comme un « instrument de développement national » visant à garantir des marchés « ouverts, équitables et contestables » pour soutenir l'innovation tout en « empêchant une concentration de pouvoir ».

● **Redéfinition de la Concurrence** : Les plateformes ont transformé les marchés, les faisant passer de « localisés basés sur les produits » à des « écosystèmes multi-faces axés sur les données ». La concurrence est désormais tirée par « l'accumulation de données, les algorithmes et les effets de réseau », ce qui peut « enraciner la dominance ».

● **Nouveaux Défis (Gatekeepers et Algorithmes)** : Les défis pour les régulateurs proviennent des comportements de « gatekeeper » (auto-préférence, ventes liées, utilisation de données de tiers) et des outils algorithmiques (tarification dynamique) qui peuvent involontairement « favoriser une coordination tacite ».

● **Le Dilemme du Régulateur (Ex-Post vs. Ex-Ante)** : L'application traditionnelle ex post (après les faits) est jugée « trop lente ».

M. Al-Shathri a averti qu'une fois le marché verrouillé par une pratique d'exclusion, « restaurer des conditions concurrentielles devient presque impossible ».

● **L'Approche Saoudienne : Un « Modèle Hybride »** : L'avenir réside dans un « modèle hybride » : ex post pour l'équité et ex ante (préventif) pour la prévention. La GAC utilise cette approche pour maintenir la « proportionnalité » et ne pas « décourager l'innovation ». Il a cité en exemple les « lignes directrices » de la GAC sur les plateformes de livraison de repas, qui interdisent préventivement la tarification discriminatoire et les contrats exclusifs.

● **Adaptation Locale et Coopération Globale** : Il a insisté sur le fait qu'il n'existe «pas de modèle unique» (one-size-fits-all). Copier le DMA européen, par exemple, sans adaptation aux priorités nationales (comme la Vision 2030) peut entraîner des «conséquences imprévues». Il a donc appelé à une «coopération transfrontalière cruciale» (recherches conjointes, partage d'informations) pour éviter la «fragmentation réglementaire» face à des plateformes mondiales.



M. Adano W. Roba

Directeur de la Politique, de la Recherche et de l'Assurance Qualité à l'Autorité de la Concurrence du Kenya (CAK)

- Il a servi comme Directeur Général par intérim de la CAK (janvier 2023-septembre 2024) et possède plus de 15 ans d'expérience dans l'analyse économique, l'élaboration de politiques et le développement législatif, notamment au Trésor National du Kenya.
- Il est titulaire d'un Doctorat (PhD) de l'Université d'Amsterdam et d'une Maîtrise (MSc) de l'Université de York (Royaume-Uni).

Intervention 001

[...] en ce qui concerne les plateformes numériques. Je suis d'accord sur le fait que les plateformes numériques ont des effets de réseau, qu'elles traitent des données massives (ou «big data») et qu'elles possèdent également un avantage comparatif dans leur manière globale d'aborder le marché. Elles bénéficient aussi d'économies d'échelle et d'économies de gamme, comme l'ont mentionné plusieurs autres présentateurs.

Par conséquent, ces caractéristiques jouent en faveur des plateformes. D'après notre enquête menée l'année dernière, nous avons constaté que les plateformes numériques, y compris les plateformes de vente, éliminent les barrières temporelles et géographiques, créant ainsi plus de commodité pour leurs clients. Elles ont une large portée, comme mentionné précédemment ; leur audience est mondiale. Leur marché géographique n'est pas limité à un marché national, et dans ce cas, la dimension transfrontalière des plateformes numériques et la manière dont les pays peuvent collaborer pour traiter ces questions deviennent extrêmement importantes.

De plus, elles ont des coûts fixes («overhead costs») moins élevés, ce qui signifie qu'elles n'ont pas de coûts de vitrine physique («front stores») comme les marchés traditionnels. Par conséquent, des coûts opérationnels réduits leur permettent d'être plus compétitifs et d'augmenter leurs marges.

La quatrième caractéristique que je voudrais identifier, concernant la plus large gamme de produits de consommation qu'elles proposent, est que les plateformes sont utilisées pour améliorer la stratégie de marché et de vente. Elles y parviennent grâce aux données et à l'analyse («data and analytics»). Étant donné qu'elles disposent d'énormes volumes de données, elles utilisent ces données et les algorithmes à leur avantage, ce qui leur confère une supériorité pour augmenter leurs ventes, affiner leurs stratégies marketing et transmettre ces informations aux consommateurs. Dans une large mesure, l'asymétrie d'information est réduite pour leurs clients.

Enfin, d'après notre expérience, elles peuvent être plus facilement mises à l'échelle, à la hausse ou à la baisse («scaled up or scaled down»), en fonction de la demande. Ces caractéristiques leur confèrent une grande «scalabilité». La scalabilité est donc l'un des aspects très importants que nous avons observés.

[MODÉRATEUR] :

La «scalabilité» est donc le mot clé de ce que vous avez dit. Les plateformes en ligne sont caractérisées par les effets de réseau, le «big data» dont vous avez beaucoup parlé, les économies d'échelle et de gamme. Mais quelles sont les principales leçons tirées de l'expérience du marché numérique kényan ? Pourriez-vous nous en dire plus sur les expériences de M-Pesa ou de Jumia, ces études de cas ?



[M. ADANO W. ROBA] :

Merci beaucoup. Oui, ce sont là quelques-unes des leçons que nous avons tirées des marchés numériques. L'une d'elles est que les marchés numériques ont un pouvoir de marché plus ancré («entrenched power») dans leur espace. Leur capacité à contrôler les prix et à exclure d'autres concurrents dans cet espace numérique est très élevée. Un autre aspect, que l'on observe même dans les paiements mobiles, concerne les accords d'exclusivité avec des acteurs en aval, qui empêchent les détaillants et autres utilisateurs de rejoindre la plateforme.

Un cas particulier que nous avons découvert concerne l'une des plus grandes innovations au Kenya : M-Pesa, le système de transfert d'argent mobile. Cette plateforme est utilisée par les opérateurs de réseaux mobiles. L'un des opérateurs dominants restreignait l'utilisation de ses propres agents, répartis dans les villes et à travers le pays, par d'autres opérateurs. Les PME ouvrent des agences à travers le pays à leurs propres frais, mais elles souscrivent à la plateforme de l'opérateur dominant et se retrouvent liées par un accord leur interdisant de fournir leurs services à d'autres consommateurs. Nous sommes intervenus sur ces accords d'exclusivité et avons ordonné à l'opérateur mobile dominant de supprimer cette restriction. Par conséquent, les consommateurs peuvent accéder à ces services dans tout le pays.

L'autre leçon que nous avons tirée de ces plateformes est que les données des consommateurs sont utilisées à leur insu. Elles sont souvent partagées avec des filiales ou des tiers, en particulier dans le «digital lending» (prêt numérique). Un prêteur numérique accède aux informations de l'emprunteur et, via le contrat, exige l'accès à ses contacts. En cas de retard ou de défaut de paiement, le prêteur peut contacter ces tiers pour contraindre l'emprunteur à payer.

L'autre aspect que nous constatons concerne les prix plus élevés, sans rapport avec les volumes ou les coûts. Nous avons très peu de compréhension des éléments de coût réels des plateformes numériques par rapport aux prix qu'elles facturent à leurs clients, ou des raisons pour lesquelles elles limitent l'accès à leur plateforme pour d'autres opérateurs.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Adano W. Roba, Directeur de la Politique, de la Recherche et de l'Assurance Qualité à l'Autorité de la Concurrence du Kenya (CAK)



● **Caractéristiques et Avantages des Plateformes :** M. Roba a confirmé les caractéristiques fondamentales des plateformes numériques, notamment les effets de réseau, l'exploitation des données massives («big data») et les économies d'échelle et de gamme. Il a souligné les avantages concurrentiels identifiés lors de l'enquête menée au Kenya :

- L'élimination des barrières temporelles et géographiques.
- La réduction des coûts opérationnels (absence de «front stores»), augmentant leur compétitivité.
- L'utilisation stratégique des données et des algorithmes pour optimiser les ventes.
- Une «scalabilité» (scalability) supérieure, leur permettant de s'ajuster facilement à la demande.
- La dimension transfrontalière, qui rend la coopération internationale «extrêmement importante».

● **Leçons Tirées de l'Enquête Kényane :** M. Roba a partagé quatre leçons principales issues de l'analyse du marché numérique kényan :

- Pouvoir de Marché Ancré : Les marchés numériques démontrent un «pouvoir de marché ancré» (entrenched power) très élevé. Les plateformes dominantes ont une capacité significative à contrôler les prix et à exclure activement leurs concurrents.
- Accords d'Exclusivité (Cas M-Pesa) : L'enquête a révélé des pratiques d'exclusivité dommageables. M. Roba a cité le cas emblématique de M-Pesa (transfert d'argent mobile), où un opérateur dominant interdisait à ses agents, déployés sur tout le territoire, de fournir des services à des opérateurs concurrents. L'autorité de la concurrence est intervenue et a ordonné la levée de cette restriction.
- Utilisation Opaque des Données : Les données des consommateurs sont partagées avec des filiales ou des tiers à leur insu et de manière préjudiciable. Il a illustré ce point avec le cas des «prêteurs numériques» (digital lenders) qui, via les termes du contrat, accèdent à la liste de contacts des emprunteurs. En cas de défaut de paiement, ils contactent ces tiers (famille, amis) pour «contraindre» l'emprunteur à rembourser.
- Tarification Non-Transparente : Les plateformes appliquent des prix élevés qui semblent «déconnectés des coûts réels» ou des volumes. Cela crée une opacité significative pour les régulateurs, qui peinent à analyser les éléments de coûts justifiant ces prix.



Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

Veuillez partager avec nous certains résultats des enquêtes de marché relatives aux plateformes de vente au Kenya.

[M. ADANO W. ROBA] :

Merci beaucoup. Dans notre contexte, la concurrence englobe à la fois les questions de concurrence pure et celles de protection des consommateurs. L'examen de cette enquête nous a donné l'opportunité d'examiner d'autres législations qui vont au-delà de notre mandat, et nous avons réalisé qu'il y avait une fragmentation des lois entre différentes institutions, notamment dans le secteur des télécoms et celui de la consommation.

En ce qui concerne le marché du crédit numérique que j'ai mentionné, où nous avons examiné les taux d'intérêt très élevés et les nombreuses plaintes de consommateurs, nous avons établi que les taux étaient appliqués sur une base mensuelle et devenaient substantiels une fois annualisés. Naturellement, le secteur financier est régulé par la Banque Centrale du Kenya (CBK), et non par l'Autorité de la Concurrence du Kenya (CAK).

Suite à notre recommandation, nous avons engagé la CBK pour qu'elle examine ses lois concernant la régulation du marché numérique. Nous avons réussi : ils ont amendé leur loi (le Central Bank Act) via le Parlement, pour y inclure la régulation des marchés numériques.

C'était un grand succès pour nous. Cependant, même après cet amendement, nous continuons de voir des plaintes. La question que nous soulevons maintenant est : le problème était-il uniquement l'absence de régulation, ou y a-t-il quelque chose

d'autre qui manque encore pour améliorer le bien-être des consommateurs sur ces plateformes ?

L'autre aspect concerne les services de paiement. Une de nos interventions a porté sur les transactions USSD. Nous avons engagé les opérateurs de réseaux mobiles (MNO) et ils ont accepté de réduire leurs tarifs. Ce qui en est ressorti, et qui a été repris par la CBK, c'est l'interopérabilité des transferts entre les différents opérateurs. Cela a permis de réduire le coût des affaires. L'inclusion financière est l'une des transformations majeures au Kenya ; beaucoup de gens sont passés au prêt mobile, aux transferts d'argent mobiles et au paiement de factures. Cette baisse des coûts a considérablement bénéficié aux consommateurs.



Le dernier point concernant les leçons apprises est qu'il y avait un manque d'éducation et d'information adéquates pour les consommateurs sur ce qu'exige le respect du droit de la concurrence et de la protection des consommateurs. Sur la base de ces enseignements, nous avons collaboré avec le système éducatif, le développeur du curriculum national, et avons incorporé les questions de concurrence et de consommation dans le programme d'études de l'enseignement de base («junior education curriculum»). C'est devenu une intervention à long terme : à mesure que les jeunes grandissent, ils comprennent mieux leurs droits. Notre anticipation est qu'à long terme, nous aurons une meilleure conformité avec ces dispositions et donc un bien-être accru pour les consommateurs.

[MODÉRATEUR] :

Nous parlons au Maroc des problèmes liés aux plateformes. Il y a aussi des discussions chez d'autres leaders en Afrique concernant ce secteur : Égypte, Nigeria, Kenya, Afrique du Sud...

Pensez-vous qu'il y a lieu de discuter de ces questions au sein de l'Union Africaine, comme cela a été fait en Europe, afin de traiter ce genre de problématiques ?

[M. ADANO W. ROBA] :

Oui, ma réponse est oui. En matière de coopération, pas seulement au niveau national, mais aussi au niveau régional et continental. La raison est que même dans l'application traditionnelle du droit de la concurrence, nous avons vu que des produits interdits dans certains pays africains deviennent pertinents pour le contexte kényan, et vice-versa. L'autre aspect concerne la régulation des fusions. Même avant la promulgation par l'UA de la ZLECAf (Zone de Libre-Échange Continentale Africaine), il y avait des problèmes de fusions transfrontalières. Celles notifiées aux autorités nationales existaient aussi dans d'autres juridictions. Il est donc pertinent pour les pays de savoir quelle fusion a été notifiée à quel pays, et quelle sera l'implication de l'approbation d'une fusion dans un pays si d'autres ne sont pas notifiés.

Suite à ces enseignements, nous avons constaté que dans le cadre de la ZLECAf, la promulgation du protocole sur la concurrence de l'Union Africaine est l'un des moyens par lesquels les questions de concurrence peuvent être mieux traitées, plutôt que par des agences nationales agissant en silos («sealers») et approuvant des mesures dans leurs seules juridictions.

Pendant ce temps, ces enjeux, y compris les plateformes numériques, deviennent plus importants et nous poussent à nous engager davantage et à travailler ensemble dans un effort de collaboration, non seulement sur les fusions ou la consommation, mais aussi par des recherches conjointes et du plaidoyer («advocacy») qui peuvent mieux informer les citoyens sur la manière de renforcer l'application du droit de la concurrence dans la région.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Adano W. Roba, Directeur de la Politique, de la Recherche et de l'Assurance Qualité à l'Autorité de la Concurrence du Kenya (CAK)

● **Résultats de l'Enquête Kényane (Digital Credit) :** M. Roba a partagé les résultats d'une enquête sur les marchés numériques, qui a révélé une «fragmentation des lois» entre les différents régulateurs sectoriels.

- Cas d'étude (Digital Credit) : Face aux plaintes des consommateurs concernant les «taux d'intérêt très élevés» (calculés mensuellement) des prêteurs numériques, l'Autorité de la Concurrence (CAK) est intervenue.

- Action et Succès : Bien que le secteur soit régulé par la Banque Centrale du Kenya (CBK), la CAK a «engagé» la CBK. Cette démarche a conduit à un «amendement de la loi» (Central Bank Act) par le Parlement pour inclure spécifiquement la régulation des marchés numériques.

- Problème Persistant : M. Roba a noté que, malgré ce succès réglementaire, les plaintes persistent, soulevant la question de savoir si «quelque chose d'autre manque» au-delà de la simple régulation pour résoudre le fond du problème.

● **Intervention sur les Paiements (Interopérabilité) :** Une autre intervention auprès des opérateurs de réseaux mobiles (MNO) concernant les coûts des transactions USSD a abouti à une réduction des tarifs. Le résultat le plus significatif, soutenu par la CBK, a été l'instauration de l'«interopérabilité des transferts» entre opérateurs, ce qui a réduit les coûts pour les consommateurs et favorisé l'inclusion financière.

● **Solution à Long Terme (Éducation) :** Constatant un manque d'information du public sur ses droits, la CAK a collaboré avec le ministère de l'Éducation pour «incorporer les questions de concurrence et de protection des consommateurs» directement dans le «programme d'études de l'enseignement de base» (junior education curriculum), afin de sensibiliser les citoyens dès leur plus jeune âge.

● **Appel à la Coopération Continentale (Union Africaine) :** M. Roba a fermement soutenu que les actions nationales sont insuffisantes face à des enjeux transfrontaliers (fusions, circulation de produits interdits, plateformes numériques).

- Le Véhicule : Il a identifié le «protocole sur la concurrence», dans le cadre de la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (ZLECAf), comme le mécanisme essentiel pour adresser ces défis de manière collaborative et efficace à l'échelle du continent.



M. Badr Bouslikhane

Directeur Général (CEO) de Jumia Maroc

- Ancien Chief Revenues Officer et membre fondateur d'Avito (2013-2021), et a travaillé dans le secteur bancaire à la BMCI (BNP Paribas) sur le développement commercial et la transformation digitale.
- Ingénieur diplômé de l'ESIEE-Amiens, il est également titulaire d'un Master en Management et Économie de l'Innovation (Chalmers, Suède) et d'un Certificat en Management Global de l'INSEAD.

Intervention 001

Bonjour à toutes et à tous. À mon tour de remercier les équipes du Conseil de la concurrence et M. le Président Rahhou pour l'invitation et de me donner l'opportunité d'être avec vous aujourd'hui.

Effectivement, ce décret de la loi postale date de 1924. Il est un peu âgé, il a un siècle. Pour celles et ceux qui se posaient la question de savoir pourquoi nous mettons un peu de sel dans nos colis, vous avez la réponse aujourd'hui. C'était une façon de contourner cette contrainte réglementaire pour atteindre le seuil de 1 kg.

Je n'ai pas encore vu le détail du texte de loi, mais il est très important de dire que, attention, nous ne menons pas une guerre contre la poste. Bien au contraire, la poste a aujourd'hui un rôle régalien. Grâce à son action, nous sommes capables de livrer des zones très reculées ; enfin, on peut livrer toutes les zones. Il s'agit surtout de trouver la bonne façon de travailler et le bon équilibre économique, et nous sommes pleinement ouverts à développer notre activité avec eux. Mais bien évidemment, nous sommes très heureux. Et croyez-moi, nous n'avons pas d'intérêt avec l'industrie du sel ; il s'agit plus d'une contrainte.

[MODÉRATEUR] :

L'intérêt du consommateur, c'est que la facture soit moins salée. C'est peut-être l'occasion, dans ce genre d'événements, de rencontrer ses vis-à-vis. Je vois devant moi M. Amine Benjelloun, Président Directeur Général de Barid Al-Maghrib. Je suis persuadé que vous allez avoir des échanges très passionnants. Vous êtes à la fois intermédiaire, moteur d'inclusion et presque acteur industriel. Quelle est votre vision du bon équilibre entre vos performances économiques et l'équité sur le marché ?

[M. BADR BOUSLIKHANE] :

Comme vous l'avez dit, M. Mostapha, de par mon expérience personnelle de presque 15 ans dans la technologie, j'ai eu le plaisir de faire partie de l'équipe fondatrice d'une plateforme qui s'appelle Avito, le leader de la petite annonce au Maroc. J'ai pu voir l'évolution des marketplaces dans notre marché depuis toutes ces années. Ce que je peux vous dire, c'est qu'il n'y a pas de performance commerciale sans équité de marché. Ce n'est pas possible. Bien sûr, en tant qu'acteurs privés, on s'installe sur un marché et on prévoit de s'y développer. Un terme très pertinent est la notion d'écosystème.

J'irai même plus loin, car pour moi, l'idéal est la construction d'écosystèmes vertueux. Ils ne sont pas dans une logique de destruction de valeur, mais bien au contraire, de construction de valeur.

Typiquement, une entreprise telle que Jumia aujourd'hui, ce sont des partenaires logistiques, des commerçants à travers le pays, des exploitants à travers notre réseau de points-relais.

C'est un écosystème qui a pour vocation de créer de la valeur. Il n'a pas vocation à concurrencer directement les circuits traditionnels, mais à jouer selon les mêmes règles.



La difficulté, comme M. Schrepel l'a mentionné, c'est que la vitesse à laquelle notre industrie va est extrêmement rapide. Les évolutions se font presque semaine après semaine. Par moments, même entre pure players du digital, on se trouve dans des situations de différence en termes de paysages compétitifs.

Je vais vous donner deux exemples. Le premier, vous avez parlé de la plateforme Shein. L'État marocain a été précurseur en 2023 avec la suppression du minimis sur les droits douaniers pour les colis de moins de 100 dollars. C'est une formidable décision, car ces plateformes non résidentes profitaient d'un vide en étant exonérées des droits de douane. C'était une mesure qui n'impactait pas seulement les pure players nationaux comme nous, mais également le commerce traditionnel et moderne offline.

Deuxièmement, il y a d'autres plateformes non résidentes qui opèrent aujourd'hui sans être présentes administrativement dans les pays où elles opèrent. Forcément, en termes de protection des droits des consommateurs, cela pose une question. Mais je sais que cela s'inscrit dans le projet de loi de finances 2026 et qu'il y a une notion d'obligation pour ces plateformes de venir s'installer au Maroc pour construire leur écosystème vertueux.

[MODÉRATEUR] :

La question est celle de la vitesse. Une loi de 1924 est modifiée en 2025, mais la technologie (comme OpenAI) perturbe le marché en 3 ans. Quand vous vous adressez aux régulateurs, qui travaillent sur des cycles longs, n'y a-t-il pas un vrai travail de pédagogie et de collaboration à faire pour que le résultat soit commun ?

[M. BADR BOUSLIKHANE] :

C'est un très bon point. Pour caricaturer, les entreprises technologiques ont cette fougue, cette ambition de bousculer les lignes, parfois en faisant abstraction des cadres existants.

Pour l'avoir vécu personnellement, en collaborant avec l'Office des Changes, la DGI ou l'ANRT, ma constatation est que nous avons toujours eu un accueil favorable et une curiosité de la part de l'administration. C'était un peu comme une première rencontre, on cherchait à se découvrir et à découvrir les intentions des uns et des autres. C'était toujours des discussions très enrichissantes. Il ne faut pas oublier que nous (les acteurs du digital) sommes une population qui peut être assez jeune, n'ayant pas toujours la posture pour négocier avec les administrations, mais nous apprenons.

Mais le dialogue reste avant tout l'initiative la plus constructive, car elle permet de bâtir, *in fine*, une réglementation pro-innovation.

C'est-à-dire une réglementation qui n'est pas là pour brimer ou cadrer, mais au contraire pour accompagner. On peut même être surpris :

l'administration et les organismes publics offrent parfois un cadre d'expérimentation – ce que nous appelons des «sandboxes» (bacs à sable) – pour tester des solutions avant de les élargir, le temps d'évaluer les risques.

[MODÉRATEUR] :

Le gouvernement s'est exprimé ce matin à travers trois interventions, et le mot-clé qui est revenu c'est l'humilité, la recherche de la connaissance, le partage, et le travail en équipe. Je pense que la porte est ouverte.



SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Badr Bouslikhane, Directeur Général (CEO) de Jumia Maroc



- **Réaction à la Réforme Postale :** M. Bouslikhane a salué l'annonce de la modification de la loi postale, un texte datant de 1924 (soit un siècle). Il a expliqué, avec humour, que c'était cette loi qui contraignait les opérateurs à ajouter du poids (ex: du sel) à leurs colis pour dépasser le seuil d'un kilogramme, afin de «contourner cette contrainte réglementaire».
- Il a précisé qu'il ne s'agit pas d'une «guerre contre la poste», dont il reconnaît le «rôle régalien» essentiel pour la desserte des zones reculées, mais de la recherche d'un «bon équilibre économique».
- **Performance et Équité : La Création d'Écosystèmes Vertueux :** Fort de son expérience (Avito, Jumia), M. Bouslikhane a affirmé qu'il n'y a pas de performance commerciale sans équité de marché.
- Il a défini le rôle de Jumia non pas comme un concurrent des circuits traditionnels, mais comme un constructeur d'«écosystèmes vertueux» (partenaires logistiques, commerçants, réseau de points-relais) dont la vocation est de «créer de la valeur» et non d'en détruire.
- **Le Défi de la Vitesse et de la Concurrence Asymétrique :** L'intervenant a souligné la «vitesse extrêmement rapide» de l'industrie, où les évolutions sont «semaine après semaine». Cette vitesse crée des «situations de différence en termes de paysages compétitifs», même entre acteurs pure players :
 - Plateformes Non Résidentes (Droits de Douane) : Il a salué l'action «précurseur» de l'État marocain en 2023, qui a supprimé le minimis (exonération de douane pour les colis de faible valeur). Cette mesure a mis fin à un «vide» qui profitait aux plateformes non résidentes (comme Shein) et nuisait aux acteurs locaux et au commerce traditionnel.
 - Plateformes Non Résidentes (Présence Administrative) : Il a pointé le problème d'autres plateformes qui opèrent sans être «présentes administrativement» au Maroc, posant un problème de protection du consommateur. Il a noté positivement que le projet de loi de finances 2026 prévoit une obligation d'installation pour ces acteurs.

- **L'Importance Cruciale du Dialogue (Pédagogie) :** Face au décalage entre le temps long de la régulation et la vitesse de la technologie (l'«ambition de bousculer les lignes»), M. Bouslikhane a insisté sur l'importance du dialogue.
- Il a témoigné avoir toujours trouvé un «accueil favorable» et une «curiosité» de la part des administrations marocaines (Office des Changes, DGI, etc.).
- Le dialogue est «l'initiative la plus constructive» car il permet de bâtir une «réglementation pro-innovation», qui «accompagne» au lieu de «brimer».
- Il a évoqué la possibilité pour l'administration d'offrir des cadres d'expérimentation («sandboxes») pour tester des innovations avant de les généraliser, afin d'évaluer les risques.



Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

On a beaucoup parlé de dépendance et de domination. Parlons des PME et des vendeurs avec qui vous travaillez. Quelles actions concrètes avez-vous mises en place pour soutenir les commerçants marocains ? Le patron de la CGEM a évoqué la chance donnée à ces PME de se développer. Mais avec les plateformes, les prestataires perdent l'accès au client final. Quel réajustement opérer pour avoir un partage de richesses vertueux ?

[M. BADR BOUSLIKHANE] :

Très bien. Pour donner quelques chiffres, sur le Maroc spécifiquement, on a une communauté de 5 000 vendeurs actifs par mois. Il s'agit principalement de petites et de moyennes structures, même si l'on exclut les grandes marques que vous connaissez tous.

Sur les initiatives que l'on fait avec eux, la première chose, la plus importante pour nous, c'est d'être proche d'eux, qu'ils aient un contact et une proximité avec la marketplace. Nous avons ouvert des «hubs» un peu partout dans le pays. Ce sont des points physiques où, au moment où une commande tombe, le vendeur va au hub le plus proche de chez lui, il dépose son colis et on s'occupe du reste. On fait le packaging, le scotch et on s'occupe de la distribution au niveau du pays. C'est ce qui fait que, concrètement, aujourd'hui, un vendeur à Oujda peut livrer un client à Laâyoune en l'espace de quelques jours.

La deuxième chose, c'est que nous avons des sessions de formation. Typiquement, un vendeur, quand il s'inscrit sur la plateforme, a une «période d'incubation» d'environ un mois. On l'accompagne chaque jour : son enregistrement, son KYC («Know Your Customer»), sa première commande, sa première expérience, ses premiers retours aussi (car il y a un cadre légal qui protège le consommateur, notamment sur le délai de rétractation de sept jours, et ça aussi, c'est de la gestion). Ensuite, tout au long de son cycle de vie avec nous, et en fonction des événements commerciaux, on a de la formation, du contenu multimédia que l'on partage sur les astuces, les façons de mettre en avant le produit et d'utiliser le back-office.

La relation avec le vendeur est l'un des piliers de la vie de la marketplace, car c'est un des éléments contributeurs à la notion de confiance. La confiance est ce qui va faire que ça peut potentiellement marcher ou, a contrario, s'écrouler. La confiance a deux volets : le volet client et le volet fournisseur-vendeur, qui est un élément extrêmement stratégique. Si l'une de ces deux composantes – avec, bien sûr, le volet technologique pour accompagner le «matchmaking» (la rencontre de ces deux mondes) – n'est pas opérationnelle, ça ne peut pas fonctionner. L'importance de l'expérience vendeur aujourd'hui est primordiale pour nous.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Badr Bouslikhane, Directeur Général (CEO) de Jumia Maroc



Interrogé sur les actions concrètes de Jumia pour soutenir les PME marocaines et rééquilibrer la relation vendeur-plateforme, M. Bouslikhane a axé sa réponse sur l'accompagnement opérationnel et la construction de la confiance.

● **Infrastructure de Proximité et Logistique (Les «Hubs»)** : M. Bouslikhane a détaillé la mise en place de «hubs» physiques à travers le Maroc. Cette infrastructure est conçue pour être proche des 5 000 PME et entrepreneurs actifs mensuellement sur la plateforme.

- Le vendeur dépose simplement son colis au hub le plus proche.
- Jumia prend en charge l'intégralité de la chaîne logistique subséquente : emballage, «packaging» et distribution nationale.
- L'objectif pragmatique est de permettre à «un vendeur à Oujda de livrer un client à Laâyoune» en quelques jours.

● **Accompagnement et Formation («Période d'Incubation»)** : Un soutien actif est fourni aux vendeurs pour assurer leur montée en compétence et leur succès :

- Intégration : Les nouveaux vendeurs bénéficient d'une «période d'incubation» d'un mois, avec un accompagnement quotidien (KYC, gestion de la première commande, gestion des premiers retours).

- Formation Légale : Les vendeurs sont formés aux cadres légaux qui protègent le consommateur, notamment le «délai de rétractation de 7 jours».

- Support Continu : Des formations et des contenus multimédia sont partagés pour aider les vendeurs à optimiser l'utilisation du back-office et à mettre en avant leurs produits.

● **La Confiance comme Pilier Stratégique** : L'intervenant a souligné que la relation-vendeur est un «pilier» de la marketplace, indispensable à la «notion de confiance».

- Il a défini la confiance comme un équilibre à deux volets : la confiance du client et celle du fournisseur/vendeur.

- Si l'une de ces deux composantes, ou la technologie de «matchmaking» qui les relie, est défaillante, le modèle «ne peut pas fonctionner».

- Par conséquent, «l'expérience vendeur» est considérée comme «primordiale» pour la pérennité de l'écosystème.



M. Redouane El Haloui

Président de Fédération Des Technologies De
L'Information De Télécommunication Et De L'Offshoring
- APEBI (Maroc)

- Il est un Administrateur important au sein de plusieurs entités du groupe Bank Of Africa, notamment en tant qu'administrateur et membre de comités au sein de la banque mère.
- Il a exercé des fonctions de haute direction au sein de la banque pendant de nombreuses années, jouant un rôle majeur dans sa gestion et son développement stratégique.

Intervention 001

[MODÉRATEUR] :

Vous êtes en même temps un opérateur dans la tech, dans la transformation numérique. Vous êtes en charge de l'APEBI, qui est un peu la structure qui fait partie de la CGEM et qui représente les opérateurs avec des axes précis, l'innovation, l'écosystème, le renforcement des opportunités.

En fait, j'aimerais que, très rapidement, vous nous décriviez, je dirai l'état du secteur, de l'écosystème que vous gérez, dans quel état d'esprit vous êtes? Est-ce que vous êtes porteur du futur je dirai développement et contribution du PIB au Maroc ? Est-ce que vous êtes dans la logique de la menace qui vient de l'extérieur ? Et dites-nous de quelle manière vous faites face aussi aux règles qu'imposent je dirai les mastodontes, on les a évoquées, les GAFA, avec une maîtrise du jeu, des prix, de référencement et de la visibilité. Ssi redouane El Haloui, la parole est à vous.

[M. REDOUANE EL HALOUI] :

Louange à dieu , Madame la Ministre, M. le directeur, merci pour l'invitation, en tout cas. C'est vraiment très intéressant. Notamment, j'ai beaucoup écouté, et puis, notamment, avec Ssi Chakib, qui est président de la CGEM.

Et pour ce coup, on ne s'est même pas synchronisé. Et il a dit des choses que je vais aussi dire. Effectivement, dans cet écosystème des technologies, on l'a vu, notamment à partir des chiffres, une concentration des plateformes au niveau mondial, je parle au niveau mondial, des 48 % qui détiennent le marché mondial.

Et ce qui est vraiment important par rapport à l'écosystème technologique, et notamment dans ce cas de figure des plateformes, comme le disait Ssi Chakib, c'est la valeur.

La valeur est en train de se déplacer. Et il y a ces entreprises, effectivement, ces plateformes ont apporté, c'est indéniable, une vraie valeur ajoutée à notre économie, à la vitesse d'exécution entre l'offre et la demande, la mise en place de la logistique.

Mais c'est important aussi que la PME puisse avoir aussi un contrôle sur le client. Vous savez, pour une information, vous savez qu'il faut cinq fois plus d'énergie pour capter un client que pour le fidéliser.

Donc une entreprise qui passe par ces plateformes, c'est une très bonne chose, puisqu'elle leur propose des services pour effectivement capter les clients et puis vendre. Ces petits artisans, ces PME, etc.

Le plus important, c'est aussi que c'est continué à cette entreprise pour pouvoir la fidéliser. Et donc, là aussi, les plateformes doivent pouvoir s'ouvrir et permettre le partage de la donnée client, de manière à ce que cette entreprise puisse, effectivement, continuer à ...

[MODÉRATEUR]

Mais est-ce qu'ils sont ouverts à ce partage dont vous parlez ?

[M. REDOUANE EL HALOUI] :

Ca, ça dépend des plateformes. Il y en a qui sont plus ou moins. Mais en tout cas, on voit l'Union européenne, on voit l'Inde. Ils ont lancé le Digital Market Act (DMA), l'Inde, l'ONDC (Open Network Digital)...

[MODÉRATEUR] :

Donc c'est possible quand on vient en force.

[M. REDOUANE EL HALOUI] :

En fait, l'Europe et l'Inde, ils ont compris que c'était important de s'interconnecter avec ces plateformes.

Et raison plus avec la démonstration d'OpenAI. En fait, OpenAI, quand on a vu la démo, on a posé la question à Chat GPT, mais Chat GPT, son information, elle est partie chercher dans des entreprises qui sont structurées, qui ont structuré la donnée.

Donc, on a un écosystème qui est en plus bousculé par les agents IA. Ces plateformes qui, au-delà de la mise en relation, elles sont des plateformes d'infrastructure avant tout. Elles proposent de la logistique, elles proposent du paiement.

[MODÉRATEUR] :

Biensur

[M. REDOUANE EL HALOUI] :

Elles permettent d'assurer le paiement. Elles permettent aussi de faire de la microfinance, d'avancer. Et le modèle économique qu'on voit d'une manière globale, je ne fais pas de comparaison, mais ce qu'il en ressort, c'est qu'on est sur un modèle où le client est verrouillé et on propose l'infrastructure.

Je pense qu'avec ce qui se passe, il faudrait que effectivement ces plateformes puissent, dans leur business model, se concentrer sur leur infrastructure, fournir toute l'infrastructure nécessaire et permettre à l'entreprise de pouvoir fidéliser son client.



Et dans cet écosystème tech, on voit qu'on a les plateformes, on a les PME, mais ces PME, elles ne sont pas tech. Elles ne sont pas expertes de ces technologies d'information.

Effectivement, la plateforme apporte une certaine facilité pour déposer son produit, pour la vente. Mais si on accompagne l'entreprise pour lui dire écoute: "ça serait bien que tu puisses développer de la valeur chez toi avec ces clients, les fidéliser, améliorer l'expérience client", donc l'accompagner à mettre en place des CRM, à mettre en place des ERP, à monétiser quelque part, je dirais, son savoir-faire.



Et donc, du coup, on se retrouve avec des plateformes qui proposent une infrastructure, qui s'ouvrent, des entreprises tech, et j'aime bien le PME tech, parce que ce sont des entreprises qui sont expertes de leur domaine, qui savent intégrer des CRM, des ERP, développer des solutions, et accompagner localement ces PME qui développent, qui sont ce tissu national, qui ont des produits, et donc on les accompagne dans cette "digitalisation", entre guillemets, et naturellement, elles vont être visibles par ces IA, parce qu'il y aura un référencement, etc.,

Et l'exemple qu'on a vu tout à l'heure, c'est effectivement que ces entreprises puissent être visibles par l'IA, parce qu'aujourd'hui, certes, les plateformes donnent cette visibilité, mais qu'on puisse partager la donnée client.

[MODÉRATEUR] :

Alors, il est important de noter que ces mastodontes, aujourd'hui, qui dominent les GAFA et autres, la plupart sont nées aussi avec une impulsion des pouvoirs publics, qui leur ont permis d'asseoir des technologies, d'investir, d'avoir des marchés, etc.

La preuve, aujourd'hui, est le rapprochement entre ces GAFA et le pouvoir politique, et on le peut au maximum. Comment voyez-vous, vous-même, et d'abord, êtes-vous dans une position offensive ou défensive, et comment voyez-vous, vous-même, l'implication des pouvoirs publics dans l'accompagnement des start-up, marocaines ou dans d'autres pays ? évidemment, avec le même niveau de développement économique pour pouvoir aller de l'avant et sortir avec des acteurs capables de relever ce défi dans la chaîne de valeur que vous avez évoquée.

[M. REDOUANE EL HALOUI]

Déjà, je voudrais dire qu'on échange régulièrement avec Madame la ministre (Amal El Fallah Seghrouchni). On se voit quasiment tous les deux à trois mois. Et il y a vraiment une vraie collaboration, un partenariat public-privé. Et on apprécie vraiment l'écoute. Et ça, c'est très important, je dirais, dans le pays, et que le secteur privé soit à l'écoute.

Maintenant, si on essaie de regarder comment les pouvoirs publics peuvent accompagner, je dirais, tout cet écosystème, il faut permettre aux plateformes, ces plateformes qui sont au Maroc, de leur dire, "ouvrez-vous! Mettez en place des API nécessaires".

Pour que, quelque part, on puisse leur dire, ben nous, ce qui nous intéresse, c'est toute votre infrastructure. Elle nous intéresse parce que ce que vous avez mis, quelque chose, c'est très innovant.

De manière à ce qu'on puisse... Parce que ces PME, parce qu'on parle de digitalisation des PME. Pour digitaliser PME, il faut les accompagner.

Donc, là aussi, les pouvoirs publics, en termes d'initiative, de sensibilisation, d'acculturation, pour qu'elles soient bien structurées.

Parce que là aussi, l'IA, c'est encore l'exemple qu'on a vu tout à l'heure, l'IA n'a pas de sens si la donnée n'est pas structurée dans les entreprises. Donc, à partir de là, on accompagne ces entreprises. On leur dit: "c'est important de vous digitaliser pour que

vous soyez performants dans votre productivité, que vous vous connectiez à ces plateformes qui vous offrent un service de logistique, de paiement, d'assurance, de microfinancier, pour qu'eux aussi, dans leur modèle économique, se disent, par là, je vais renforcer ma capacité. Je sais que je vais être accompagné parce que j'amène une fluidité dans ces transactions".

Et aussi, l'écosystème tech, naturellement, on va avoir ces entreprises tech qui vont avoir des clients, ces PME-là, qui doivent se digitaliser, qui doivent être accompagnés avec ces outils.

Donc, du coup, on a un écosystème qui est assez global où, effectivement, l'État peut jouer un véritable rôle dans ce développement de cet écosystème.

[MODÉRATEUR] :

Merci, Ssi El Haloui.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Redouane El Haloui, Président, APEBI - Maroc



● **Problématique Centrale : Le Verrouillage du Client et de la Donnée** : M. El Haloui a souligné que, malgré la valeur ajoutée indéniable des plateformes (vitesse, logistique), le «déplacement de la valeur» pose un problème majeur. Le cœur du problème est le «contrôle sur le client».

● Il a rappelé qu'il faut «5 fois plus d'énergie pour capter un client que pour le fidéliser». Les PME utilisent les plateformes pour l'acquisition, mais ces dernières «verrouillent» le client et ne «partagent pas la donnée client», empêchant ainsi toute stratégie de fidélisation par la PME elle-même.

● **La Vision de l'APEBI : Un Écosystème Ouvert à Trois Niveaux** : M. El Haloui a appelé à un modèle d'écosystème «ouvert» et structuré, en s'inspirant de l'Union Européenne (DMA) et de l'Inde (ONDC) qui ont compris l'importance de l'interconnexion :

1- Les Plateformes (Infrastructure) : Devraient se concentrer sur leur cœur de métier (logistique, paiement, micro-finance) et «s'ouvrir» en fournissant des API (interfaces de programmation) aux autres acteurs.

2- Les PME Tech (Intégrateurs) : Les membres de l'APEBI (experts tech) doivent «accompagner» les PME traditionnelles.

3- Les PME (Non-Tech) : Doivent être «acculturées» et «accompagnées» (via des incentives et les PME Tech) pour se digitaliser, structurer leurs propres données (CRM, ERP) et développer l'expérience client.

● **Le Rôle des Pouvoirs Publics (Partenariat Public-Privé)** : En saluant la qualité de l'écoute du gouvernement, M. El Haloui a défini le rôle de l'État comme un facilitateur de cet écosystème ouvert. Les pouvoirs publics doivent :

- Inciter (ou contraindre) les plateformes à «s'ouvrir» et à fournir des API.
- Mettre en place des «incentives» pour la digitalisation (acculturation, équipement) des PME non-tech.

- **Contourner la Dépendance grâce à l'IA :** Il a conclu en reliant cette vision à l'émergence des agents IA (type OpenAI). L'IA n'a de sens que si «la donnée est structurée dans les entreprises».
- Si les PME marocaines structurent leurs données (avec l'aide des PME Tech), elles deviendront directement «visibles» et accessibles par les agents IA, leur permettant de contourner la dépendance exclusive aux «mastodontes» et à leur référencement.

Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

Plutôt que du poste. Comment vous voyez la démarche ? Ensemble, aller discuter avec les acteurs, comment anticiper ce que peut devenir demain un problème de marché ou un problème de ressources humaines ou un problème d'emploi ?

[M. REDOUANE EL HALOUI] :

En fait, ce qu'a dit Badr [Bouslikhane], c'est très intéressant. Je vais poser une question. Il y a combien d'opérateurs télécom ? il y en a trois .

[MODÉRATEUR] :

Trois.

[M. REDOUANE EL HALOUI] :

Quand on a Inwi, on peut appeler Maroc Télécom, on peut appeler Orange. En fait, c'est de l'interopérabilité.

Ce qui est vraiment important de comprendre, le rôle que jouent les plateformes, c'est l'interopérabilité entre les différents, je dirais, acheteurs, vendeurs.

Donc, quand on a compris l'interopérabilité et qu'on met en place une ouverture, que ces plateformes soient ouvertes, c'est très important.

Parce que, je le dis tout à l'heure, capter un client, ça coûte cher. Ce qu'il faut comprendre, c'est fidéliser les clients et utiliser les infrastructures pour pouvoir, effectivement, répondre aux services des clients, (qualité de service, livraison, paiement, etc).

Et donc, je pense que l'écosystème, si on comprend l'importance de l'interopérabilité, c'est ce qu'a fait l'Inde, c'est ce qu'a fait le Kenya, notamment avec la partie paiement mobile, c'est ce qu'a fait l'Europe, notamment le Digital Market Act pour pouvoir ouvrir et accéder aux données clients.

À partir de là, on a une architecture de fonctionnement pour le marché, et les entreprises, les PME, doivent se concentrer sur la fidélisation du client.



Quand on dit ça comme ça, c'est surtout structurer, si on parle en termes technologiques: structurer sa data, son CRM, son ERP, l'expérience client en soi de son produit, sa visibilité.

Pour que quand les technologies chat GPT, comme on l'a vu tout à l'heure, arrivent, elles soient prêtes, parce que la donnée est structurée, on a l'infrastructure qui va bien, et il y a une interopérabilité sur le marché national et surtout sur le marché international. Voilà.

[MODÉRATEUR] :

Merci.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Redouane El Haloui, Président, APEBI - Maroc



Interrogé sur la manière d'anticiper les problèmes de marché, M. El Haloui a insisté sur le concept technique fondamental de l'«interopérabilité» comme solution stratégique.

- **L'Interopérabilité comme Principe Central** : M. El Haloui a établi une analogie avec le secteur des télécoms, où trois opérateurs distincts (Inwi, Maroc Télécom, Orange) permettent aux utilisateurs de s'appeler mutuellement. Il a affirmé que les plateformes numériques doivent adopter le même principe et devenir «ouvertes».

- **Une Nouvelle «Architecture de Fonctionnement»** : Cette ouverture permettrait une nouvelle répartition des rôles, plus efficace pour l'écosystème :
 - Rôle des Plateformes : Fournir les «infrastructures» (logistique, paiement, qualité de service) sur lesquelles les autres acteurs peuvent s'appuyer.
 - Rôle des PME : Se concentrer sur la «fidélisation du client», une tâche qu'elles ne peuvent actuellement pas assurer car elles n'ont pas accès aux données.

- **Précédents Internationaux** : Il a souligné que cette démarche n'est pas nouvelle et a été mise en œuvre par :
 - L'Inde (avec l'ONDC - Open Network for Digital Commerce).
 - Le Kenya (dans le paiement mobile).
 - L'Europe (avec le Digital Markets Act), dont l'objectif est explicitement d'«ouvrir et accéder aux données clients».

- **Préparation à l'Ère de l'IA** : M. El Haloui a conclu en affirmant que si les PME se concentrent sur la «structuration de leur data» (CRM, ERP, gestion de l'expérience client), elles seront «prêtes» pour la prochaine révolution technologique. Les agents IA (comme ChatGPT) pourront alors interagir directement avec elles, car leurs données seront structurées et accessibles, leur permettant de ne plus dépendre exclusivement des grandes plateformes.



Mme Sophie Moonen

Directrice Adjointe de la Politique et de la Stratégie,
Direction Générale de la Concurrence, (Union Européenne)

- Elle dirige l'unité Antitrust case support and policy (COMP.A.1), responsable de la politique antitrust et du soutien aux affaires de concurrence.
- Elle possède une vaste expérience à la DG COMP (fusions, aides d'État) et a exercé comme avocate à Bruxelles et Washington D.C. Elle est titulaire d'un LL. M. de l'Université du Michigan.

Intervention 001

Merci. Permettez-moi de commencer par remercier le Conseil de la concurrence marocain pour l'invitation à partager l'expérience de l'Union Européenne aujourd'hui.

Oui, nous avons été très occupés. Nous avons été très actifs, d'une part, en appliquant nos règles antitrust et, d'autre part, en essayant d'adapter notre boîte à outils aux défis posés par cette transformation numérique, en essayant de garder une longueur d'avance, ce qui est, bien sûr, un défi pour une autorité de la concurrence.

Je pense que cela a commencé il y a dix ans, lorsque nous avons mené une grande enquête sectorielle sur le commerce électronique. Nous voyions le e-commerce comme un potentiel énorme pour l'Europe, pour stimuler le commerce transfrontalier au bénéfice des consommateurs et des entreprises. Dans ce contexte, nous avons constaté de nombreux changements apportés par ces nouveaux modèles de distribution : par exemple, la transparence accrue des prix et la concurrence accrue par les prix qu'ils permettent, face à la volonté des fabricants d'essayer de contrôler davantage [ces canaux].

Les fabricants sont également entrés eux-mêmes dans la distribution directe. Ils ont imposé des restrictions contractuelles tentant de fragmenter le marché unique, ce qui pour nous est, bien sûr, toujours un problème majeur. Dans ce contexte, nous voyons le e-commerce comme une grande opportunité, en particulier pour les petites entreprises, car avec un investissement limité, elles peuvent atteindre une base de clients beaucoup plus large. Il y a aussi des opportunités pour les clients, car ils ont beaucoup plus de choix.



Mais, bien sûr, il y a un risque de fragmentation. Nous l'avons également constaté dans le contexte de la révision de nos règles verticales – je parle ici des lignes directrices que nous avons pour les entreprises sur la manière de structurer leurs réseaux de distribution pour être en conformité avec le droit de la concurrence. Nous avons fait une révision en 2022, et là aussi, nous avons vu ce phénomène de plateformes «hybrides».

Nous avons vu que les plateformes diversifiaient leurs modèles économiques. Elles n'étaient plus seulement des intermédiaires offrant aux entreprises une place de marché («marketplace») ou une boutique d'applications («app store») pour les développeurs, mais elles entraient également sur ces marchés en concurrence avec les entreprises utilisatrices qu'elles servaient. Et cela, vous savez, leur donne un conflit d'intérêts.

Dans ce contexte, par exemple, nous ne pensions pas pouvoir accorder le même «safe harbour» (régime d'exemption) aux plateformes hybrides, qui sont à la fois actives comme intermédiaires et en concurrence avec leurs utilisateurs professionnels.

Nous avons donc essayé d'adapter nos règles à cela. L'autre chose que nous avons faite, c'est d'appliquer les règles de concurrence. Nous avons constaté que les règles du Traité sont assez polyvalentes («versatile»). Nous avons pu adapter la définition des marchés à ces nouveaux environnements, qu'il s'agisse de marchés à prix zéro («zero-price market»), en tenant compte des barrières à l'entrée, des effets de réseau... tout cela apporte des défis. Nous avons inventé de nouvelles théories du dommage («theories of harm»), comme l'abus consistant en l'auto-préférence («self-preferencing»).

Par exemple, deux très grands cas qui illustrent les problèmes soulevés par ce double rôle des plateformes ont été l'affaire Amazon Marketplace, qui a été résolue par des engagements suite à une décision de décembre 2022, et qui concernait la célèbre place de marché d'Amazon. Et puis une autre, il y a un an, en mars [2024], où nous avons adopté une décision imposant une amende de 1,8 milliard d'euros à Apple pour les règles qu'ils appliquaient à la distribution de streaming musical sur leur App Store.

Tout cela nous amène au DMA (Digital Markets Act). Nous avons constaté à maintes reprises que pour ces grandes plateformes, les règles et le type de comportement peuvent parfois être systémiques. Elles ont l'opportunité de s'engager dans certains types de comportements : auto-préférence, utilisation des données commerciales de leurs clients professionnels... Et nous avons vu que l'application ex post de l'antitrust n'était pas suffisamment agile («sufficiently nimble»).

Nous avons donc senti qu'il y avait un besoin pour une nouvelle approche, ce qui a donné naissance au DMA. Il est conçu comme une réglementation ex-ante, qui s'attaque aux problèmes les plus problématiques que nous avons rencontrés. Il est fortement inspiré par l'antitrust («heavily inspired by antitrust»). L'idée est d'en faire un outil complémentaire, car, bien sûr, il ne résout pas tous les problèmes et nous continuons d'appliquer les règles antitrust.

[MODÉRATEUR] :

Dans le cadre des accords existants entre l'Union Européenne et de nombreux pays africains ou arabes, y a-t-il une alliance possible à établir pour mieux se défendre contre les plateformes géantes américaines ou chinoises ? Y a-t-il une place pour le mot «souveraineté» ?

[MME SOPHIE MOONEN] :

C'est une bonne question. Premièrement, nous sommes très heureux et très ouverts à coopérer et à échanger nos meilleures pratiques.

Je pense que ce type de défi appelle une approche de «tous sur le pont». Nous avons acquis beaucoup d'expérience dans l'application des règles de concurrence et avec ce nouvel instrument du DMA. Je veux aussi mentionner qu'il existe des forums multinationaux, comme l'OCDE et l'ICN (Réseau International de la Concurrence), qui accordent beaucoup d'attention aux marchés numériques et offrent d'excellentes opportunités pour identifier et promouvoir les meilleures pratiques.

Ceci étant dit, je voulais clarifier un point : nos règles s'appliquent de la même manière à toutes les entreprises qui opèrent dans l'UE, indépendamment de leur nationalité ou de leur lieu d'incorporation. Nous considérons que notre application n'est pas protectionniste. Comme cela a été dit et répété aujourd'hui, beaucoup de ces plateformes numériques ont aussi apporté de nombreux avantages : elles ont favorisé la concurrence et facilité l'accès aux marchés. Nous ne voyons pas cela comme nécessairement mauvais.

Je pense que la question de la «souveraineté» est différente : elle signifie que les règles s'appliquent à tout le monde. Nous considérons que nous avons certaines règles. Nous voulons promouvoir des marchés équitables et contestables («fair and contestable markets»). Nous voulons des marchés où les entreprises peuvent opérer sur un pied d'égalité («level playing field»).

Par exemple, si de grands acteurs sont en concurrence avec leurs utilisateurs professionnels, je pense qu'il y a certaines règles que le DMA a mises en place qui sont importantes. Laisser les utilisateurs professionnels avoir accès aux données générées par leurs activités sur la plateforme, leur permettre d'avoir certaines des mêmes opportunités, de fidéliser leurs propres clients... car [ne pas le faire] c'est du «free riding» (passager clandestin) de la part de la plateforme. Nos règles visent juste cela, et elles bénéficient en fait aux petits acteurs, quelle que soit leur origine.



SYNTHÈSE DE L'INTERVENANTE (INTERVENTION 001) :

Mme Sophie Moonen, Directrice adjointe, DG Concurrence - Commission européenne)



- **L'Approche Historique de l'UE (Ex-Post) :** Mme Moonen a expliqué que la Commission européenne (CE) a commencé à s'attaquer aux défis du numérique il y a dix ans, notamment via une «enquête sectorielle sur l'e-commerce». L'objectif était de protéger le marché unique européen de la «fragmentation» causée par les restrictions contractuelles des plateformes.
- **Identification du Conflit d'Intérêt «Hybride» :** La CE a constaté que les plateformes diversifiaient leurs modèles, passant de simples intermédiaires à des concurrents directs des entreprises utilisatrices qu'elles hébergent («in competition with the very same business users they're serving»).
- Ce «conflit d'intérêts» a conduit la CE à supprimer le «safe harbour» (régime d'exemption) dont bénéficiaient ces plateformes hybrides lors de la révision des règles verticales en 2022.
- **Adaptation de l'Outil Antitrust :** Les règles de concurrence traditionnelles se sont avérées «polyvalentes» («versatile»). La CE les a adaptées en :
 - Ajustant la définition des marchés (ex: marchés à prix zéro).
 - Inventant de «nouvelles théories du dommage» («new theories of harm»), notamment celle de «l'auto-préférence» (self-preferencing).
 - Elle a cité les cas emblématiques Amazon Marketplace (résolu par engagements) et Apple (amende de 1,8 milliard d'euros pour les règles de l'App Store) comme illustrations de ces problématiques.
- **Le Passage à l'Ex-Ante (Le DMA) :** Mme Moonen a souligné que la CE avait constaté que les comportements des grandes plateformes étaient «systémiques» et que l'application de l'antitrust (ex-post) n'était «pas suffisamment agile» («not sufficiently nimble»).

- Le Digital Markets Act (DMA) a donc été conçu comme un «outil complémentaire» et une «réglementation ex-ante».
- Il est «fortement inspiré par l'antitrust» (heavily inspired by antitrust) et vise à traiter les «questions les plus problématiques» (auto-préférence, utilisation des données des utilisateurs professionnels).
- **Coopération Internationale et Souveraineté** : Interrogée sur une «alliance» contre les géants américains ou chinois, Mme Moonen a précisé :
 - Coopération : L'UE est «très ouverte à la coopération» et à l'échange de bonnes pratiques, notamment via les forums multilatéraux (OCDE, ICN).
 - Souveraineté (Non-Protectionnisme) : Les règles de l'UE (y compris le DMA) s'appliquent «de manière égale à toutes les entreprises», quelle que soit leur nationalité. La démarche n'est «pas protectionniste».
 - La «souveraineté» ne signifie pas bloquer les acteurs étrangers, mais garantir un «level playing field» (conditions de concurrence équitables) où «les règles s'appliquent à tous».
 - L'objectif du DMA est de garantir des marchés «équitables et contestables», par exemple en empêchant le «free riding» des plateformes sur les données générées par leurs utilisateurs professionnels.

Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

Que pourrait-on considérer comme des «gains rapides» (quick wins) en matière de régulation ? Quelles leçons pourraient être tirées de l'expérience de l'UE pour améliorer la concurrence sur les marchés numériques ?

[MME SOPHIE MOONEN] :

Je pense que nous voyons trois piliers pour une régulation numérique efficace : la rapidité, la clarté et une application effective. À cet égard, il est peut-être préférable d'avoir un ensemble limité de réglementations ex-ante bien adaptées («well tailored») pour cibler clairement les plateformes qui posent un risque systémique. C'est toujours le problème avec la régulation : on veut une régulation bien adaptée, car elle va s'appliquer à tous et peut aussi avoir des effets secondaires négatifs. Si vous allez trop loin, vous pourriez aussi tuer l'innovation. Il faut donc vraiment identifier où se trouvent les pouvoirs de marché systémiques.

[Il faut] avoir des obligations et interdictions immédiates («immediate do's and don'ts») comme le fait le DMA, ce qui réduirait l'incertitude juridique. Et, bien sûr, cela doit être couplé à un suivi crédible («credible monitoring») et à des sanctions crédibles. Je pense que le DMA implique beaucoup de dialogue réglementaire, et quand cela ne fonctionne pas, nous n'avons pas hésité à ouvrir des procédures de conformité. Il y a déjà eu plusieurs décisions, (trouvant Apple à nouveau sur l'anti-steering). Mais je pense que c'est important, sinon c'est un tigre de papier («paper tiger»).

Il faut donc aussi penser aux sanctions, aux procédures et au suivi. Et, bien sûr, chaque juridiction devra réfléchir à la conception optimale à la lumière de ses priorités, de ses préoccupations locales et de ses objectifs, car ce n'est pas une solution unique («one size fits all»).

Cela dit, un autre élément important est de se coordonner au niveau régional. Je pense qu'il est important d'éviter la fragmentation pour les acteurs. S'ils doivent se conformer à trop de règles différentes, ce n'est pas propice à une bonne conformité. De plus, la coordination augmente également l'effet de levier («increases the leverage») vis-à-vis des grandes plateformes qui sont souvent actives au niveau mondial. Nous verrions donc cela comme des recettes importantes.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANTE (INTERVENTION 002) :

Mme Sophie Moonen, Directrice adjointe, DG Concurrence - Commission européenne)



Interrogée sur les «quick wins» (gains rapides) potentiels en matière de régulation numérique et les leçons tirées de l'expérience européenne, Mme Moonen a identifié trois piliers pour une régulation efficace.

● **Les Trois Piliers d'une Régulation Efficace :**

- 1- Rapidité (Speed)
- 2- Clarté (Clarity)
- 3- Application Efficace (Effective Enforcement)

● **La Nécessité d'une Régulation Ciblée (Ex-Ante) :** Mme Moonen a estimé qu'il est «préférable d'avoir un ensemble limité de réglementations ex-ante» plutôt qu'une législation large.

- Cette régulation doit être «bien adaptée» (well tailored) pour cibler «clairement les plateformes qui posent un risque systémique».
- Elle a mis en garde contre une régulation qui irait «trop loin», car elle pourrait avoir des «effets secondaires négatifs» (bad side effects) et «tuer l'innovation».
- Le DMA a été conçu dans cet esprit, avec des «obligations et interdictions immédiates» (immediate do's and don'ts) pour ces acteurs systémiques.

● **L'Importance de Sanctions Crédibles :** Une régulation sans moyens de coercition est un «tigre de papier» (paper tiger).

- L'application efficace doit être couplée à un «suivi crédible» (credible monitoring) et à des «sanctions crédibles».
- Elle a cité l'exemple de la Commission européenne qui, après l'échec du dialogue, n'a «pas hésité» à ouvrir des procédures de conformité.

- **Pas de «Taille Unique» (No One Size Fits All) :** Chaque juridiction doit concevoir sa propre régulation en fonction de ses «priorités», de ses «préoccupations locales» et de ses «objectifs».

- **L'Appel à la Coordination Régionale :** En complément de l'action nationale, Mme Moonen a souligné l'importance de la «coordination régionale».

- Pour les Entreprises : Cela évite la «fragmentation» réglementaire.
- Pour les Régulateurs : Cela «augmente l'effet de levier» (increases the leverage) face aux grandes plateformes mondiales.

PANEL 2

Plateformes de vente : enjeux et impacts sociaux



M. Nicolas Colin

Directeur de The Family Ltd (France)



M. Hamza Naciri Bennani

Directeur Général de GLOVO (Maroc)



M. Youssef Chraïbi

Président de la Fédération Marocaine de l'Externalisation des services (Maroc)



Mme Caroline Fredricksson

Directrice de la Recherche (Organisation Internationale du Travail)



M. Nicolas Colin

Directeur de The Family Ltd (France)

- Il est un Inspecteur des finances (ENA) et un essayiste reconnu, spécialisé dans l'économie numérique, l'analyse de la transformation des modèles sociaux et politiques, et l'impact des technologies.
- Il est l'auteur de plusieurs ouvrages majeurs, dont L'Âge de la multitude et La Richesse des nations, après la révolution numérique, qui traitent de l'adaptation institutionnelle à l'âge entrepreneurial.

Intervention 001

Merci beaucoup. Je suis très heureux d'être là pour cette conférence et ce débat très impressionnant et intéressant. C'est intéressant de voir que des débats nés dans les années 2010 ont prospéré et se sont répandus dans toutes les économies, non seulement en Occident mais aussi en Asie et en Afrique, et que tous échangent sur les bonnes pratiques et les limites de ces modèles qui ont émergé grâce aux technologies numériques. Je vais dire quelques mots sur les impacts économiques et sociaux du développement des plateformes. J'ai prévu cinq points à partager avec vous.

Je commencerai par revisiter rapidement l'histoire des années 2010. Uber est l'entreprise symbolique de cette tendance : l'émergence de plateformes, le développement du travail indépendant, et la capacité à orchestrer des mises en relation entre l'offre et la demande de façon de plus en plus ciblée et pertinente.

Uber est née en 2009. J'ai découvert ses services vers 2012-2013 à Paris, avec un chauffeur qui m'expliquait la beauté du modèle : cela lui permettait d'arrondir ses fins de mois, de travailler de façon flexible et de transporter des passagers agréables.

Ensuite, les guerres entre Uber et les entreprises en place, notamment les taxis, ont démarré. Elles se sont déclinées différemment selon les marchés, mais avec des thématiques communes. Il y a eu un choc entre le nouvel entrant (qui cherchait à faire mieux, de façon plus fluide, plus abordable et plus flexible) et les entreprises en place (protégées par des barrières réglementaires). La première bataille des années 2010 fut celle entre les plateformes et les entreprises qu'elles concurrençaient (services postaux, transport, logistique).

Ensuite, la question du traitement des travailleurs s'est immiscée dans le débat : le développement du travail indépendant constitue-t-il un affaiblissement des protections du droit du travail ? Préfigure-t-il un démantèlement du modèle social ?

Tout cela s'est organisé de façon plutôt consensuelle. Les pouvoirs publics ont vu des incendies s'allumer du côté des entreprises en place, du droit du travail et, plus tard, du droit de la concurrence. Un nouveau contrat a commencé à émerger : on a garanti aux travailleurs des plateformes un certain nombre de sécurités, et on a mis en place un cadre permettant à la concurrence de s'exercer de façon plus sereine. Et l'on a commencé à se pencher sur la question centrale d'aujourd'hui : ces plateformes remettent-elles en cause le droit de la concurrence ? Conquièrent-elles des positions dominantes ?

Le deuxième point est une capture d'écran d'un article fondateur de Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group (BCG), écrit en 1976. Il met à jour une loi empirique : la plupart des secteurs sont dominés par trois entreprises qui se partagent le marché. À l'époque, le marché automobile américain était divisé entre General Motors, Ford et Chrysler.

Ce qui est intéressant avec les plateformes, c'est que dans la plupart des pays, après des guerres féroces entre de nombreuses startups, le marché s'est stabilisé (transport, logistique, livraison) autour d'une plateforme dominante que tout le monde connaît (souvent Uber), et d'un concurrent beaucoup plus petit, dont la présence suffit à rassurer sur le fait qu'on n'a pas affaire à un acteur monopolistique.

Aux États-Unis, Uber partage le marché avec Lyft. À Londres, Uber Eats doit composer avec Deliveroo. Cela permet à l'acteur dominant de dire : «Regardez, je ne suis pas seul». Cela permet aussi d'avoir un dialogue plus serein sur la condition des travailleurs, car on n'a pas affaire à un acteur unique qui dicte ses règles.

Le troisième point concerne la pandémie. On a demandé aux gens de rester chez eux, et les banques centrales ont ouvert le robinet à liquidités. Beaucoup d'argent a coulé dans l'économie, via les fonds de capital-risque, vers les startups et les plateformes. Pendant la pandémie, c'était comme une table de mixage : on a poussé tous les curseurs au maximum.

On s'est dit qu'avec le confinement, toute notre vie deviendrait numérique. Fini le cinéma, place à Netflix. Fini les restaurants, place aux livraisons. Une vision presque utopique s'est installée : l'économie numérique allait transformer notre mode de vie, grâce à des milliers de travailleurs mobilisés sur les plateformes.



Forcé de constater qu'en un an à peine, quand les contraintes ont été desserrées, les curseurs sont revenus à peu près à la moyenne. La pandémie nous a permis d'expérimenter jusqu'où pouvait aller la numérisation de notre vie, et de constater qu'il y a des limites. Les gens sont demandeurs d'expériences sociales. Il est souvent plus agréable d'aller au restaurant ou au cinéma. Les plateformes, qui semblaient conquérir des pans entiers de l'économie, ont dû battre en retraite et se replier sur ce qui est aujourd'hui une niche importante, mais une niche.

Quatrième point, un rappel de l'histoire du commerce de détail : l'invention des hypermarchés (Sam Walton, Walmart). Avant, le commerce se faisait derrière un comptoir, avec un vendeur qui assemblait le panier. C'était lent et consommateur en main-d'œuvre. L'idée géniale de l'hypermarché a été de dire : «Plutôt que d'opérer ce coûteux réseau de boutiques, pourquoi ne pas faire venir les clients directement à l'entrepôt ?» On a renommé les entrepôts en hypermarchés, et on a fait faire au client l'essentiel du travail.

Avec les plateformes, on a cru qu'on allait avoir une armée de travailleurs à notre service. Mais tôt ou tard, des entrepreneurs vont se dire : «Plutôt que de mobiliser un travailleur, je vais proposer au client de faire tout le travail lui-même».

Cette tendance va être très puissante, car les plateformes vont devoir battre en retraite encore plus, pour une raison simple : le déclin démographique. Cela n'est pas vrai en Afrique, qui, de ce point de vue, a une dynamique qui la protège. Mais en Asie, en Europe et aux États-Unis, le déclin démographique se traduira par des pénuries de main-d'œuvre. Il sera très compliqué de mobiliser tous ces travailleurs. Des entrepreneurs, n'arrivant plus à recruter, inventeront un service confiant le travail au client lui-même, ou investiront massivement dans l'automatisation. Les plateformes, qui ont semblé prendre toute la place, vont décliner rapidement.

Je finis sur un message positif : les plateformes et le développement économique.

Dans son livre sur l'Asie du Sud-Est, Joe Studwell compare les pays qui ont réussi un développement spectaculaire (Japon, Corée du Sud, Taïwan, Chine) à ceux qui sont restés bloqués (Malaisie, Thaïlande, Philippines, Indonésie).

Ceux qui ont réussi ont mis en œuvre un manuel en trois étapes :

- 1- Une réforme agraire (redistribuer la terre aux paysans).
- 2- Un soutien à l'industrie, mais seulement pour les industriels qui exportent.
- 3- Une répression financière (forcer les capitaux à s'investir dans l'économie nationale).

J'ai beaucoup réfléchi à l'équivalent de ce manuel aujourd'hui, notamment pour l'Europe, que je considère être devenue une économie en voie de développement dans le secteur numérique, si on la compare aux États-Unis et à la Chine.



Soutenir l'industrie à l'export et la répression financière sont faciles à concevoir. Mais quel est l'équivalent de la réforme agraire, alors que nous ne sommes plus dans une économie agricole ?

J'ai mis du temps à trouver, mais j'en suis convaincu : l'équivalent de la réforme agraire, c'est l'économie des plateformes.

Je m'explique : Studwell explique que la réforme agraire n'est pas faite que pour la justice sociale. Elle est faite pour retenir les paysans sur leurs terres pendant qu'on développe l'industrie. Quand les paysans entendent parler des emplois en usine, ils quittent les campagnes trop tôt, s'entassent dans des bidonvilles, et engorgent le système avant que des emplois de qualité aient été créés en nombre suffisant. La réforme agraire augmente la productivité agricole (un paysan est plus motivé sur sa propre terre) et permet un développement harmonieux.

L'économie des plateformes, c'est ça : pendant qu'on développe l'économie et qu'on crée des emplois de qualité dans des secteurs d'avenir, travaillez sur les plateformes. Vous êtes votre propre patron, vous apprenez à vendre, à servir des clients. Cela permet de vous occuper en générant un revenu – pas forcément formidable, ni dans des conditions extraordinaires – le temps que l'on crée pour vous des emplois de qualité.

J'ai écrit un livre sur ces sujets, *Un contrat social pour l'agent entrepreneur*, paru en février 2020, un mois avant la pandémie. Autant dire qu'il a été complètement noyé.

Merci beaucoup.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Nicolas Colin, Directeur de The Family Ltd (France)



M. Colin a analysé les impacts économiques et sociaux des plateformes à travers une perspective historique et prospective.

● **1. L'Évolution Historique des Débats sur les Plateformes** : M. Colin a retracé l'évolution des enjeux liés aux plateformes (symbolisées par Uber) :

- Phase 1 (Début 2010s) : La «bataille» entre les «nouveaux entrants» (plus fluides, abordables) et les «entreprises en place» (protégées par des barrières réglementaires).
- Phase 2 : Le débat s'est déplacé vers la «question du droit du travail», craignant un «affaiblissement des protections» et un «démantèlement du modèle social».
- Phase 3 (Actuelle) : Un «nouveau contrat» a émergé pour sécuriser les travailleurs, et le débat s'est recentré sur les «enjeux de concurrence» et les positions dominantes, sujet de la conférence.

● **2. La Structure de Marché («La Règle de Trois»)** : S'appuyant sur une loi empirique du BCG (1976), M. Colin a observé que les marchés des plateformes, après des «guerres féroces», se stabilisent souvent autour d'un acteur dominant et d'un concurrent plus petit (ex: Uber et Lyft aux États-Unis ; Uber Eats et Deliveroo à Londres).

- Cette structure permet à l'acteur dominant de réfuter les accusations de monopole et offre aux régulateurs un dialogue «plus serein» sur les conditions de travail, car ils ne font pas face à un acteur unique.

● **3. La Leçon de la Pandémie (L'«Expérimentation»)** : La pandémie a agi comme une «table de mixage» où tous les « curseurs ont été poussés au maximum », créant l'illusion que toute l'économie serait numérisée (livraisons, télétravail).

- Le retour rapide à la normale a démontré les «limites de la numérisation». Les gens restent demandeurs d'expériences sociales (restaurants, bureau).
- Les plateformes ont dû «battre en retraite» et se «replier sur ce qui est aujourd'hui une niche importante, mais malgré tout une niche».

● **4. Le Futur : L'Analogie de l'Hypermarché et le Défi Démographiques :** M. Colin a comparé l'émergence des plateformes à celle des hypermarchés (Walmart).

L'innovation de l'hypermarché consistait à amener le client dans l'entrepôt pour «faire faire au client l'essentiel du travail» (le self-service).

- Il prédit que les plateformes, qui semblaient être une «armée de travailleurs», vont évoluer vers ce modèle (automatisation, self-service).

- Le moteur de ce changement sera le «déclin démographique» et les «pénuries de main-d'œuvre» (en Europe, Asie, et aux États-Unis), un enjeu dont l'Afrique est actuellement «protégée».

● **5. La Fonction Sociale : La «Nouvelle Réforme Agraire» :** En conclusion, M. Colin a proposé une vision positive : les plateformes jouent le rôle de la «réforme agraire» dans les modèles de développement asiatiques (cités par Joe Studwell).

- À l'époque, la réforme agraire «retenait» les paysans sur leurs terres (augmentant la productivité) le temps que l'industrie crée des emplois de qualité en ville, évitant ainsi l'engorgement des bidonvilles.

- Aujourd'hui, l'économie des plateformes «occupe» la main-d'œuvre (permettant d'acquérir des compétences, de générer un revenu) «le temps que l'on crée pour vous des emplois de qualité» dans les secteurs d'avenir.

Intervention 002

[M. NICOLAS COLIN] :

Le plus simple est que je résume. L'économie des plateformes répond à une demande des deux côtés : une demande de flexibilité des travailleurs, notamment des jeunes, et une demande d'immédiateté et de praticité des consommateurs.

Ce ne sera pourtant jamais la majorité des travailleurs qui travailleront sur les plateformes, pour les raisons que j'ai dites : l'économie n'est pas entièrement numérique et nous allons manquer de main-d'œuvre.

Mais les travailleurs des plateformes sont une «avant-garde» dont il faut apprendre. Ils nous permettent de découvrir une nouvelle forme de travail, une nouvelle façon d'interagir avec les donneurs d'ordre et les consommateurs finaux. C'est pour cela que je considère que même si cela ne représente qu'un petit segment du marché du travail, c'est un terrain d'expérimentation et d'invention de ce que sera le contrat social de demain.

Même les salariés en activités stables à temps plein bénéficieront de ce que l'on va découvrir avec les travailleurs des plateformes sur trois fronts : la protection sociale, l'accès au capital (comment emprunter à une banque si on n'a pas un travail stable ?), et l'organisation collective pour défendre ses intérêts (les syndicats, pour dire le mot). Sur ces trois fronts, nous avons beaucoup à apprendre des travailleurs des plateformes, et cela bénéficiera à tous les autres.

[MODÉRATEUR] :

On en discutera au déjeuner. Si vous arrivez à nous convaincre, on reprendra la parole avec vous.

En tout cas, merci Nicolas.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Nicolas Colin, Directeur de The Family Ltd (France)



En conclusion, M. Colin a résumé sa vision du rôle social des plateformes, non pas comme un employeur de masse, mais comme un laboratoire du futur contrat social.

- **Réponse à une Double Demande** : Les plateformes ont du succès car elles répondent à deux demandes claires :

- Côté travailleurs (notamment les jeunes) : Une «demande de flexibilité».
- Côté consommateurs : Une «demande d'immédiateté et de praticité».

- **Une «Avant-Garde», pas la Majorité** : M. Colin a réaffirmé que ce modèle «ne représentera jamais la majorité des travailleurs». Les raisons sont doubles : l'économie n'est pas «entièrement numérique» et les pays développés vont «manquer de main-d'œuvre».

- **Un «Terrain d'Expérimentation» pour le Contrat Social** : L'importance des travailleurs de plateformes n'est pas quantitative mais qualitative : ils sont une «avant-garde».

- Ils sont un «terrain d'expérimentation» pour «inventer ce que sera le contrat social de demain».
- Les leçons tirées de leurs défis bénéficieront à tous les travailleurs, y compris les salariés traditionnels.

- **Trois Chantiers d'Avenir à Apprendre des Plateformes** :

M. Colin a identifié trois domaines où les plateformes nous forcent à innover :

- 1- La Protection Sociale (Comment la repenser hors du salariat ?).
- 2- L'Accès au Capital («Comment emprunter [...] si on n'a pas un travail stable ?»).
- 3- L'Organisation Collective (Comment «défendre nos intérêts» avec de nouvelles formes de syndicalisme ?).



M. Hamza Naciri Bennani

Directeur Général de GLOVO (Maroc)

- Il a une expérience significative dans la gestion des opérations et l'expansion de plateformes numériques, ayant notamment été DG de Glovo en Tunisie avant de rejoindre le Maroc.
- Il a une formation en finance (Master de l'ISCAE Casablanca) et a travaillé comme consultant au BCG (Boston Consulting Group) à Casablanca.

[MODÉRATEUR] :

Un bon prétexte pour démarrer la discussion. M. Hamza Naciri Bennani est directeur général de Glovo, et c'est lui qui a fait l'objet d'une transaction avec le Conseil de la concurrence. Vous avez donc devant vous la personne qui a fait l'objet d'une affaire au Maroc. Vous allez nous dire comment Glovo s'est installé, ce que vous avez observé, s'il y a des spécificités du marché marocain dont il faut tenir compte. Ensuite, vous nous raconterez l'épilogue de cette relation transactionnelle, de manière tout à fait transparente, avec le Conseil de la concurrence et les acteurs concernés, pour arriver à une solution qui agrée l'ensemble.

[M. HAMZA NACIRI BENNANI] :

Merci beaucoup. Je tiens à remercier le Conseil de la concurrence d'avoir organisé une conférence de telle envergure sur un sujet à la fois d'actualité et stratégique, à savoir l'économie de plateforme, et d'avoir rassemblé des experts, des praticiens et des autorités. Si l'on revient sur le cas de Glovo au Maroc, l'installation a été faite en mai 2018. L'objectif, dès le début, était de créer un écosystème et d'avoir un impact positif sur tous ses piliers. À l'époque, le marché de la livraison était encore très minime. Mais ce qui était très intéressant dans le marché marocain, c'est : primo, une stabilité politique importante ; secundo, un soutien à l'investissement ; et tertio, l'évolution des habitudes de consommation, notamment avec l'adoption des smartphones. C'est dans ce contexte que Glovo a pu impacter positivement les trois piliers de son écosystème : les livreurs auto-entrepreneurs, les partenaires et les utilisateurs:

- Concernant les livreurs auto-entrepreneurs, Glovo a été la première plateforme au Maroc à offrir de la flexibilité à des milliers de jeunes qui voulaient un travail flexible pour choisir leurs horaires et leurs jours de travail, tout en accédant à des opportunités de revenus décentes. C'est grâce à ce modèle que plus de 9 000 livreurs auto-entrepreneurs font aujourd'hui confiance à notre plateforme.
- Le deuxième pilier concerne les partenaires. Nous avons à peu près 6 500 partenaires au Maroc, dont 96 % sont des TPE. La plupart de ces partenaires, lorsqu'on les intègre (onboard), n'ont ni page Facebook, ni page Instagram, ni site web. Très rares sont ceux qui ont un lien Google Maps. Le fait d'être intégré chez Glovo est leur premier acte digital. À travers cet acte, ils obtiennent un boost de visibilité positif sur le digital, avec des retombées positives sur le physique, ce qui leur permet de développer leur chiffre d'affaires.
- Le troisième pilier, qui est aussi le cœur, ce sont les consommateurs marocains. Il y avait clairement une demande latente pour un service comme le nôtre. Glovo y a bien répondu avec une offre adaptée : une application intuitive, un choix élargi de partenaires, des prix abordables et un service client aligné sur les standards internationaux. C'est en travaillant sur ces trois piliers et en les adaptant à la réalité économique et sociale marocaine que nous avons pu développer un business pérenne. Évidemment, la période Covid et post-Covid a été la phase de croissance.

[MODÉRATEUR] :

Racontez-nous cette phase de croissance, et puis l'affaire.

[M. HAMZA NACIRI BENNANI] :

Effectivement, sur les sept dernières années d'opération au Maroc, nous avons eu au début une approche très humble, en nous concentrant sur une seule ville. Nous avons passé plus de six mois uniquement sur Casablanca, car notre métier est un métier d'expérience client qui se traduit à l'échelle de chaque quartier. C'est pourquoi nous avons passé plus de six mois à Casablanca. Ensuite, nous sommes partis à Rabat, où nous avons encore passé plus de six mois pour adapter notre business model. Au fur et à mesure, nous avons fait de l'expansion. Nous sommes aujourd'hui dans plus de 35 villes au Maroc, couvrant 80 % de la population urbaine. Et nous avons pu introduire de nouveaux services et de l'innovation.

[MODÉRATEUR] :

Revenons au dossier. Un jour, vous avez été interpellé pour discuter avec le Conseil de la concurrence. Il y avait des faits, des réalités. Vous attendiez-vous à cette interaction ?

Est-ce que la croissance vous a emporté, vous laissant prendre certaines décisions ?
Que s'est-il passé lors de cette relation transactionnelle ?

[M. HAMZA NACIRI BENNANI] :

La livraison est un secteur en pleine émergence et structuration. Il est très normal que les institutions au Maroc jouent leur rôle, d'autant plus avec une part de marché aussi importante. Nous savions qu'il était probable que le Conseil de la concurrence regarde notre dossier. C'est dans ce contexte que le Conseil a démarré une enquête sur Glovo pour des soupçons de pratiques anticoncurrentielles. Pour nous, le plus important était que cela se passe dans un climat de transparence et de coopération totale. C'est grâce à ce climat de confiance instauré avec l'autorité que nous avons pu signer un accord transactionnel en juillet de cette année.

Cette expérience, inédite et très enrichissante, est très importante pour nous. Désormais, elle nous a permis d'avoir un cadre clair qui nous donne une sécurité juridique, clarifie nos rôles, les points sur lesquels nous devons être attentifs et ceux où nous pouvons continuer à opérer.

Cela nous a aussi permis d'avoir des acquis sociaux importants, notamment l'introduction d'un revenu minimum plancher de 22 dirhams pour l'ensemble des livreurs, avec des conditions d'accès très simples. C'est une mesure qui est en cours d'implémentation à partir de janvier prochain.



Je tiens à saluer le Conseil de la concurrence et surtout l'approche pragmatique et technique qui a été adoptée pour parvenir à un accord transactionnel qui fait sens pour nous, qui garantit notre pérennité économique, et qui permet d'amplifier notre impact économique et social au Maroc.

[MODÉRATEUR] :

L'un des griefs était peut-être la recherche d'exclusivité auprès de certains fournisseurs, ce qui est naturel. Je pense que vous avez levé cette clause.

[M. HAMZA NACIRI BENNANI] :

Effectivement, avant l'accord avec le Conseil de la concurrence, on donnait le choix à nos partenaires entre deux types de contrats : un contrat de «partenariat préférentiel» (avec une commission donnée) et un contrat «sans partenariat préférentiel» (avec une autre commission). Grâce aux échanges dans ce dossier, nous nous sommes engagés à lever cette exclusivité pour l'ensemble des partenaires. Cela a été effectif à partir de septembre de cette année. Je trouve que c'est une initiative qui a permis de rebattre les règles du jeu pour l'ensemble du marché, de permettre à n'importe quel restaurateur de travailler avec n'importe quelle plateforme, et de promouvoir une compétition saine et durable.

[MODÉRATEUR] :

Ces nouvelles formes d'emploi offrent de la flexibilité et des opportunités, mais aussi des instabilités de revenus et des besoins en formation, en sécurité et en protection sociale. Comment vous êtes-vous déployés, suite à nos discussions, pour avoir une approche RSE ? Et, évidemment, tout le monde est intéressé par les dispositions que vous avez prises pour que vos motocyclistes respectent le code de la route.

[M. HAMZA NACIRI BENNANI] :

Merci. C'est un sujet très important chez Glovo, sur lequel on a fait beaucoup d'efforts. Notre vision de la relation avec les livreurs auto-entrepreneurs s'articule autour de quatre piliers.

Le premier, c'est la protection sociale. Nous sommes peut-être la seule plateforme au Maroc qui offre une assurance en cas d'accident, et ce, sans obligation légale, depuis 2021.

Le deuxième, c'est offrir un revenu décent. Aujourd'hui, un livreur chez Glovo gagne en moyenne entre 22 et 24 dirhams par heure. Lorsqu'on compare cette proposition de valeur avec le SMIC, qui est à 17 dirhams brut et environ 15 dirhams net, on voit que

dans le cas marocain, elle est beaucoup plus intéressante. En France, par exemple, le revenu moyen des plateformes est quasi aligné sur le SMIC.

D'autant plus qu'avec l'accord du Conseil de la concurrence, on a un changement de paradigme important : on passe d'un revenu moyen à un engagement sur un revenu minimum. Cela veut dire que les livreurs qui touchaient 26 ou 28 dirhams par heure continueront de le faire, mais ceux qui, pour une raison ou une autre, avaient moins de commandes même s'ils ont engagé leur temps, auront un «top-up» (complément) chaque mois. Et cela, encore une fois, grâce à l'accord avec le Conseil.

Le troisième pilier, très important, c'est la flexibilité. De plus en plus de jeunes et de moins jeunes veulent avoir la possibilité de choisir leurs jours de travail, leurs horaires, leurs zones, et d'accepter ou non des commandes. C'est une particularité importante chez Glovo. Je parle avec beaucoup de livreurs et on a plusieurs histoires inspirantes. Deux exemples : nous avons actuellement un stagiaire au siège à Casablanca qui a financé trois ans d'études en étant livreur Glovo tout en étudiant en école de commerce. Un autre cas : un livreur m'a dit : «Je joue dans le championnat de boxe. Avant j'étais coiffeur. Mais le métier de coiffeur se passe essentiellement le week-end. Mon patron me disait de venir alors que mes championnats de boxe, c'est le week-end.» Il a «switché» de coiffeur à Glovo pour avoir la flexibilité d'aménager ses horaires. Comme l'a rappelé Monsieur le Ministre [Sekkouri] ce matin, cette aspiration des jeunes à aménager leurs heures de travail est très importante.

Le quatrième pilier, c'est la formation. Nous sommes conscients que ce n'est pas un métier pour toute une vie. Pour une bonne partie des livreurs, c'est un tremplin social, un métier de passage. C'est pourquoi on les prépare, pendant qu'ils sont sur la plateforme, à réfléchir aux prochaines étapes. Nous avons mis en place une plateforme en ligne, en arabe et d'autres langues, qui leur permet d'apprendre l'anglais, le français, à faire un CV, à faire un business plan.

Avec l'accord du Conseil, nous avons eu un acquis encore plus important : nous nous sommes engagés à déployer un fonds de 5 millions de dirhams par an dédié aux livreurs pour leur financer des études et de la reconversion professionnelle.

Nous pensons qu'à travers ces quatre piliers – protection sociale, flexibilité, revenus décents et formation – nous avons un modèle avant-gardiste que nous avons hâte de consolider.

[MODÉRATEUR] :

Et les accidents ? Je ne lâche pas.

[M. HAMZA NACIRI BENNANI] :

Oui, c'est une préoccupation importante. Surtout que, statistiquement, 40 % des accidents de la route concernent des motocyclistes. C'est un enjeu majeur pour les livreurs et pour tous les usagers.

Dans ce contexte, chez Glovo, dès l'intégration (onboarding), une formation à la sécurité routière fait partie du programme. Nous mettons aussi en place, en discussion avec la NARSA et des organismes agréés, un certificat de sécurité routière pour tous les livreurs.

Mais nous sommes conscients que la formation seule n'est pas suffisante. C'est pourquoi nous déployons des actions concrètes.

Première action : un test pilote dans une province marocaine pour attribuer un numéro unique sur les box de livraison. L'enjeu est que les livreurs ne sont plus anonymes, car les autorités ont du mal à les suivre. Ce numéro permettra de les responsabiliser à un comportement plus civique.

Deuxièmement, parce que nous sommes une entreprise technologique, nous avons créé un «Safety Score» (Score de Sécurité), basé sur les données GPS et la technologie télématique. Nous le déployons actuellement et espérons couvrir tout le Maroc d'ici la fin de l'année.

Qu'est-ce qu'un «Safety Score» ? Nous calculons trois facteurs importants :

- 1- La vitesse moyenne du livreur et son alignement avec le code de la route.
- 2- Les «basculements» (changements de voie brusques) et les sens interdits.
- 3- L'utilisation du téléphone en conduisant.

Ce score est disponible pour le livreur en toute transparence sur la plateforme. Nous sommes aussi conscients qu'il faut récompenser financièrement les livreurs les plus responsables, et nous mettons en place des «bonus de sécurité routière» pour ceux qui performant bien.



Je reviens sur un point important : la mise en place du revenu plancher de 22 dirhams. C'est une initiative très importante, car il y a cette perception qu'un livreur doit «rouler vite» pour gagner sa vie. En passant d'une moyenne à un minimum, on change complètement le paradigme. Le livreur peut gagner sa vie décemment tout en respectant le code de la route.

Mais c'est un changement culturel important. Malgré ces initiatives, l'impact sur le terrain est difficile à obtenir immédiatement, mais c'est une priorité pour nous d'accompagner ce changement comportemental, en collaboration avec les autorités.

[MODÉRATEUR] :

Merci, je pense que [ce sont] plusieurs réponses et on se rend compte aussi que la tech, les plateformes, le digital, l'IA finissent toujours par nous ramener vers l'économie réelle : transport, livraison, marchandise, employés, salaire, vie sociale... C'est aujourd'hui une nouvelle configuration à mettre en place.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT :

M. Hamza Naciri Bennani, Directeur Général, GLOVO - Maroc



● **Contexte de l'Implantation (2018) :** M. Naciri Bennani a rappelé que lors de l'arrivée de Glovo au Maroc en 2018, le marché de la livraison était «très, très minime». Le développement s'est appuyé sur trois atouts marocains : la stabilité politique, le soutien à l'investissement et l'évolution des habitudes de consommation via l'adoption des smartphones.

● **Impact sur l'Écosystème (Trois Piliers) :** L'objectif de Glovo était d'impacter positivement trois piliers :

1- Livreurs Auto-Entrepreneurs : La plateforme a été la première à offrir de la «flexibilité» (choix des horaires) et des opportunités de revenus à (aujourd'hui) 9 000 coursiers.

2- Partenaires (6 500) : 96% de ces partenaires sont des TPE. Pour la plupart, l'intégration à Glovo a constitué leur «premier acte digital» (n'ayant ni site web, ni réseaux sociaux), leur offrant une visibilité numérique et des retombées positives sur leur activité physique.

3- Consommateurs : Le service a répondu à une «demande latente» en adaptant son offre (application intuitive, choix élargi, prix abordables) à la réalité marocaine.

● **La Saisine du Conseil de la Concurrence :** M. Naciri Bennani a qualifié l'enquête du Conseil de la concurrence (pour «soupçons de pratiques anticoncurrentielles») d'étape «normale» dans un secteur en restructuration, compte tenu de l'importante part de marché de Glovo.

● **La Saisine du Conseil de la Concurrence :** M. Naciri Bennani a qualifié l'enquête du Conseil de la concurrence (pour «soupçons de pratiques anticoncurrentielles») d'étape «normale» dans un secteur en restructuration, compte tenu de l'importante part de marché de Glovo.

● **L'Accord Transactionnel et ses Engagements** : Il a souligné que l'enquête s'est déroulée dans un «climat de transparence et de coopération totale», aboutissant à un «accord transactionnel» en juillet. Cet accord a apporté deux changements majeurs :

- Social : L'introduction d'un «revenu minimum plancher de 22 dirhams» pour les livreurs (applicable dès janvier 2026), salué comme un «acquis social important».
- Concurrence (Fin de l'exclusivité) : Glovo s'est engagé à lever l'exclusivité pour l'ensemble de ses partenaires (effectif depuis septembre 2025). Auparavant, Glovo proposait un contrat de «partenariat préférentiel» (avec exclusivité) et un contrat standard.

● **Bénéfices de l'Accord** : L'intervenant a salué l'approche «pragmatique et technique» du Conseil. L'accord a fourni à Glovo un «cadre clair» et une «sécurité juridique» tout en garantissant la pérennité économique de l'entreprise. Il conclut que la fin de l'exclusivité «permet de rebattre les règles du jeu » et de promouvoir une «compétition saine et durable».

Interrogé sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la sécurité routière, M. Naciri Bennani a détaillé l'approche de Glovo, articulée autour de quatre piliers pour les livreurs et d'un plan d'action spécifique pour la sécurité.

● **Pilier 1 : Protection Sociale et Revenu Décent :**

- Assurance : Glovo est présenté comme la seule plateforme au Maroc offrant une «assurance accident» à ses livreurs, et ce, «sans obligation légale» depuis 2021.
- Revenu : Le revenu horaire moyen (22-24 MAD) est positionné comme supérieur au SMIC (environ 15-17 MAD nets).
- Acquis de l'Accord (Revenu Minimum) : L'accord avec le Conseil de la concurrence a induit un «changement de paradigme», passant d'un revenu moyen à un «engagement sur un revenu minimum» (plancher de 22 MAD). Cela garantit un «top up» (complément) pour les livreurs ayant eu moins de commandes.

● **Pilier 2 : Flexibilité (Répondre aux Aspirations)**

- La flexibilité (choix des horaires, jours, zones) est un pilier central répondant à une «aspiration importante» des jeunes (en écho à l'intervention du Ministre le matin).
- M. Naciri Bennani a illustré ce point par deux exemples : un étudiant ayant financé trois ans d'études, et un boxeur professionnel ayant quitté son emploi de coiffeur (incompatible avec ses compétitions le week-end) pour la flexibilité de la plateforme.

● **Pilier 3 : Formation (Le «Tremplin Social»)**

- Reconnaisant que ce travail est un «tremplin social» ou un «métier de passage», Glovo a mis en place une plateforme d'apprentissage en ligne (langues, CV, business plan).
- Acquis de l'Accord (Fonds de Formation) : L'accord a également engagé Glovo à déployer un «fonds de 5 millions de dirhams par an» dédié au financement des études et à la «reconversion professionnelle» des livreurs.

● **Pilier 4 : La Sécurité Routière (Actions Concrètes)**

Face au constat que 40% des accidents de la route impliquent des motocyclistes, Glovo déploie plusieurs actions :

- Formation : Une formation obligatoire à la sécurité routière est intégrée à l'onboarding, avec un projet de certification en discussion avec la NARSA.
- Responsabilisation : Un projet pilote teste un «numéro unique» sur les box de livraison pour «responsabiliser les livreurs» et mettre fin à leur anonymat.
- Technologie (Safety Score) : Un «Safety Score» (Score de Sécurité) a été créé. Basé sur la télématique (GPS), il analyse trois facteurs : la vitesse moyenne, les «basculements» dangereux et l'utilisation du téléphone en conduite.
- Incitation : Des «bonus de sécurité routière» sont prévus pour «récompenser financièrement» les livreurs les plus responsables (ceux ayant un score élevé).
- Lien Économique : Le revenu minimum plancher (22 MAD) est présenté comme une mesure de sécurité clé, car il «brise la perception» qu'un livreur «doit rouler vite pour gagner sa vie».



M. Youssef Chraïbi

Président de la Fédération Marocaine de l'Externalisation des services (Maroc)

- Il est le Fondateur et Président-Directeur Général (PDG) du groupe Outsourcia, une entreprise majeure dans le secteur de l'externalisation des métiers (BPO), qu'il a établie en 2003.
- Il est un acteur clé de l'écosystème numérique et a été Président de l'APEL (Association Professionnelle des Sociétés d'Externalisation des Métiers) au Maroc, contribuant à la structuration du secteur.

[MODÉRATEUR] :

M. Youssef Chraïbi, président de la Fédération Marocaine de l'Externalisation des Services (APEBI). Bien évidemment, les plateformes et les call centers, c'est aussi la capacité de gérer et d'interagir pour développer ces plateformes, grâce à celles que vous-même mettez en place.

[M. YOUSSEF CHRAÏBI] :

Merci pour votre invitation et ravi de participer à cette table ronde. En préambule, j'aimerais rappeler que cela fait 25 ans que j'assiste à l'évolution de l'insertion du Maroc dans l'économie du savoir. Beaucoup de choses ont évolué en 25 ans. Aujourd'hui, les plateformes que l'on a abordées sont surtout liées au commerce, mais il y a une révolution : les plateformes liées aux prestations intellectuelles. Dans notre métier, le nerf de la guerre est la recherche de compétences et de talents. Les entreprises, lorsqu'elles ne les trouvaient pas localement, allaient les chercher dans d'autres pays, soit en amenant la main-d'œuvre, soit en externalisant.

Puis le Covid est arrivé. On s'est rendu compte qu'on pouvait faire beaucoup de choses à distance, et pour le Maroc, cela a été un accélérateur qui a permis de faire du télétravail une nouvelle norme d'usage. On s'est rendu compte que les compétences dans les prestations intellectuelles pouvaient tout gérer à distance.

On n'avait même plus besoin d'avoir ces flux migratoires ; les donneurs d'ordre n'avaient plus besoin de faire appel à des entreprises localement ou de créer des filiales, mais peuvent directement faire appel à ces talents en passant par des plateformes (Freelancer.com, Guru, etc.).

Sur les prestations intellectuelles, tout est géré à distance de A à Z. C'est une vraie révolution et, pour le Maroc et les pays du Sud, c'est une opportunité exceptionnelle.

Il y a un livre édifiant de Thomas Friedman qui, en 2005, a écrit *La terre est plate*. Il décrivait que si la délocalisation dans l'industrie visait les bas coûts, la révolution dans les services allait faire de l'Inde la première puissance mondiale. C'est ce qui arrive. On voit qu'avec les talents dont tout le monde a besoin et la capacité démographique à les fournir en nombre et en qualité, cela devient un réel game changer. C'est aussi le cas des Philippines.

Pour nous au Maroc, dans les prestations intellectuelles et l'expérience client, nous avons créé un vrai modèle. Nous avons fait évoluer notre métier : nous étions des preneurs d'ordres qui vendaient des ressources humaines pour traiter des tâches ; aujourd'hui, nous avons totalement migré vers des concepteurs de solutions hybrides, où l'on intègre l'intelligence artificielle dans des solutions «bundlées» qui offrent le meilleur de l'humain et de la technologie. C'est là que les entreprises nous attendent.

Ce qui se passe avec les plateformes aujourd'hui au Maroc, c'est un peu ce qui est arrivé avec l'outsourcing il y a 25 ans : c'est un boulevard d'opportunités. Nous avons énormément de compétences, les infrastructures techniques, des donneurs d'ordre qui nous font confiance. Ce qui va manquer, c'est la confiance. On arrive à l'avoir quand on passe par des entreprises ; l'enjeu est d'arriver à recréer un modèle qui permet d'avoir confiance en des talents sans avoir d'entreprises qui font cette interface.

Là aussi, des modèles existent. Le Kenya a un très beau modèle, car ils ont mis en place des plateformes sur la partie «prestation intellectuelle» qui rassurent les entreprises avec des systèmes de paiement intégrés et des systèmes de valorisation de compétences.

[MODÉRATEUR] :

Votre secteur a créé 140 000 emplois, avec une montée qualitative des compétences, à tel point que vous avez «asséché» [le marché] et que l'IA vous aide à compenser. Est-ce que la même démarche pourrait être développée avec la masse d'emplois créée par les plateformes de vente ?



[M. YOUSSEF CHRAIBI] :

Déjà, pour certains de nos clients, nous avons besoin de chercher des ressources multilingues. Parfois nous les trouvons sur l'axe Casa-Rabat, mais dans d'autres cas, nous avons vu qu'il y en avait dans l'Oriental pour travailler sur du néerlandais ou de l'allemand, car il y a un bassin important de la diaspora marocaine qui est retournée sur place. Nous avons pensé créer une filiale là-bas, puis nous nous sommes dit que nous n'avions pas réellement besoin d'entité physique ; on peut recruter les talents directement à distance. C'est l'expérience Covid.

Aujourd'hui, nous avons un peu plus de 150 personnes dans l'Oriental qui ne sont pas basées physiquement chez nous mais qui travaillent directement pour nos clients. Ce qui est bien, c'est qu'avec l'outsourcing, on a réussi à «industrialiser la gestion de la compétence» : on sait sélectionner les bons talents (une sélection très fine, moins de 5% des candidats intègrent), la formation à distance est essentielle (c'est notre métier de base), et la gestion de la qualité est fondamentale car elle permet d'identifier les besoins en formation additionnelle.

On peut très bien le reproduire au niveau des plateformes. Ce sera différent : il faudra évaluer à distance avec des tests de positionnement, faire des formations plus courtes, de type bootcamp, sur des compétences très précises pour une mission particulière.

Les modèles existent. On n'a pas besoin de réinventer la roue. Sur des besoins spécifiques de nos clients en IA, en assurance qualité (QA), en modération de contenu, ou même en notation IA, les besoins sont identifiés. On fait les formations qu'il faut sur des formats très courts, puis un système de badge certifiant donne l'assurance au donneur d'ordre que la compétence a le niveau requis et a été approuvée. On peut avoir un certificat numérique.

Cela permet de travailler sur l'ensemble des plateformes et de ne pas repartir à zéro à chaque fois. C'est ça qui est gênant : quand on travaille dans une entreprise, on progresse car l'entreprise assure la gestion de carrière ; sur les plateformes, on a l'impression qu'on démarre toujours à zéro. Mais il y a des moyens d'assurer une progression, y compris en termes de salaire. Les salaires minimums peuvent être gérés avec un système de badge qui permet de dire : «à tel niveau, on doit être à tel taux horaire». C'est ce qu'ils ont très bien fait aux Philippines.

On peut très bien profiter de cette manne, de toutes ces richesses en termes de talents, qui n'ont plus besoin d'émigrer pour trouver des emplois décents, ni même de travailler dans notre secteur, mais qui peuvent le faire directement de chez eux.

Après, il restera des questions juridiques. La question du statut du micro-entrepreneur n'est pas une réussite au Maroc pour le moment, ça ne fonctionne pas. Nous-mêmes, on ne fait jamais appel à des micro-entrepreneurs car on a toujours peur que ce soit requalifié en contrat de travail. Le dispositif n'est pas viable. Alors qu'on le fait très bien, par exemple, à Madagascar ou en Tunisie où nous sommes présents. À Madagascar, on recrute des médecins qui font des comptes-rendus médicaux pour d'autres médecins en France ; ils ont un statut de micro-entrepreneur et ça marche parfaitement, sans risque de requalification, alors même qu'on a une filiale sur place. Au Maroc, pour le moment, on ne le fait pas.



[MODÉRATEUR] :

Cela nous amène à évoquer ce dont on a parlé ce matin avec le temps partiel, le travail des femmes... Je pense que l'une des idées [à retenir], c'est ce qu'a dit M. Hamza [Naciri Bennani] : voir qu'aujourd'hui, des étudiants arrivent à financer leurs études grâce à un travail de livreur. Cela ouvre la voie à plus de souplesse et d'agilité.

[MODÉRATEUR] :

On esquisse avec le temps une diminution du nombre d'employés que vous allez recruter, avec les réponses de l'intelligence artificielle. Comment peut-on se projeter avec les plateformes pour arriver à des solutions vertueuses qui permettraient de maintenir un niveau d'emploi, des compétences et un cadre de travail respectueux de la réglementation ?

[M. YOUSSEF CHRAIBI] :

Effectivement, c'est la question qui revient le plus aujourd'hui dans notre métier. Je donne toujours la même réponse : 100 % des travaux inutiles vont être supprimés, mais 100 % des travailleurs de notre secteur vont être «augmentés» par l'IA.

Ce n'est pas le robot qui va remplacer l'humain ; c'est l'humain qui sait utiliser un robot qui va remplacer l'humain qui ne l'utilise pas ou mal.

On le voit tous les jours, y compris dans la nouvelle demande de nos clients : on ne cherche plus une ressource, on cherche une solution. Et une solution aujourd'hui doit être forcément «bundlée» avec de l'humain et du robot. Pourquoi ? Parce qu'un humain sans robot n'est pas suffisamment productif, mais un robot sans humain, ce n'est pas suffisamment fiable.

Il y a de nouveaux métiers qui consistent à rendre ce qui ressort de l'IA beaucoup plus fiable. On a un nouveau métier de «coach de robots». On recrute des personnes qui ne font que ça aujourd'hui : travailler sur le corpus d'apprentissage pour permettre aux robots de «moins halluciner». Énormément de projets échouent aujourd'hui parce que les robots ne sont pas fiables et ils ne le seront jamais à 100 %. C'est un travail interminable, car les robots ont toujours un temps de retard par rapport aux nouveaux produits, aux nouveaux process, aux nouvelles attentes des clients. On aura toujours besoin de «coacher» des robots, de «fine-tuner» (affiner) les modèles.

Du coup, on est passé d'outsourcer à intégrateur de solutions d'intelligence artificielle. Pourquoi sommes-nous les mieux positionnés pour le faire ? Parce que le nerf de la guerre, ce n'est pas la techno. La techno, il y en a partout.

C'est l'intégration : une intégration fonctionnelle, technique, mais également au niveau du processus de fiabilisation des données. Où trouver les bonnes données ? Comment mettre en place un dispositif qui permet de les fiabiliser en permanence ?

Nous avons totalement numérisé la gestion de la qualité chez nous. Aujourd'hui, 100 % des interactions (email, chat, téléphone) sont écoutées par des robots qui évaluent le niveau de qualité. Au démarrage, on nous a vendu la solution comme étant plug and play magique. La réalité, c'est que ça ne marchait pas du tout, on avait 40 % de taux d'erreur. Beaucoup d'entreprises qui installent ce type de solutions les rejettent. McKinsey affirme que huit projets IA sur dix échouent.

Nous, comme c'est notre métier, on n'a pas rejeté, mais on a travaillé dessus pendant 18 mois pour réduire ce taux d'erreur de 40 % à 5 % aujourd'hui. 5 %, c'est acceptable, et en même temps, on arrive à écouter 100 % des interactions.

Donc, il y a énormément de nouveaux métiers liés à l'IA. Nous avons une position idéale, car notre métier de base était de travailler sur ces process, de maîtriser ces outils et d'apporter la couche humaine qui permet de les fiabiliser. Finalement, quand on nous dit : «L'IA va vous remplacer», eh bien l'IA, c'est nous. C'est nous qui la mettons en place, parce que les entreprises seules ne peuvent pas le faire.

En revanche, petite parenthèse, ce qui va disparaître réellement, c'est le télémarketing. Oui, parce que les gens ne veulent plus être harcelés et ils ont raison. Il n'y a pas de raison qu'on continue à appeler des gens qui n'ont rien demandé pour leur vendre des choses dont ils n'ont pas besoin. Il se trouve que nous, on ne fait pas ça depuis très longtemps. Le Maroc s'est déjà repositionné, c'est moins de 15 % des revenus du secteur. Les call centers, ce n'est pas le télémarketing. Et notre métier, ce n'est plus les call centers non plus, c'est de l'outsourcing. Et dans l'outsourcing, il y a de l'humain et il y a de la techno. Tous les grands acteurs sont devenus des intégrateurs de techno.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT :

M. Youssef Chraïbi, Président, APEBI - Maroc



● **Le Pivot : Des Plateformes de Commerce aux Plateformes de Talents :**

M. Chraïbi a d'emblée souligné que, si les débats se concentrent sur les plateformes de commerce, la véritable «révolution» pour le Maroc concerne les «plateformes de prestations intellectuelles» (freelancing, type Freelancer.com).

● **La Révolution du «Monde Plat» (Services) :**

- Citant l'accélération du Covid, il a expliqué que les entreprises n'ont plus besoin d'externaliser à des sociétés (BPO) ou de créer des filiales ; elles peuvent désormais «directement faire appel à ces talents» via des plateformes.

- Faisant référence au livre La terre est plate (T. Friedman, 2005), il a rappelé que la véritable mondialisation est celle des services, et que le Maroc est idéalement positionné pour en profiter.

- Le secteur marocain de l'externalisation est déjà passé de «preneur d'ordres» à «concepteur de solutions hybrides» intégrant l'IA, démontrant la maturité du capital humain.

● La solution est de répliquer le modèle du secteur BPO, qui a réussi à «industrialiser la gestion de la compétence».

● Ce modèle (déjà appliqué par son secteur, qui recrute 150 personnes en télétravail dans l'Orient sans bureau physique) repose sur :

1- Une sélection fine (moins de 5% d'acceptation).

2- La formation à distance et la gestion de la qualité en temps réel.

● **Vers un Modèle de «Badge Certifiant» :** M. Chraïbi a proposé un modèle pour les plateformes de talents basé sur :

- Des formations ciblées («bootcamps») pour des missions précises (modération de contenu, notation IA, etc.).
- Un système de «badge certifiant» (certificat numérique) qui garantit le niveau de compétence au client.
- Ce système permettrait aux freelances de ne pas «repartir à zéro» sur chaque plateforme et d'assurer une progression de carrière et de rémunération (citant le modèle des Philippines).

● **L'Obstacle Légal Majeur au Maroc** : Il a conclu par un avertissement critique : ce «boulevard d'opportunités» est actuellement bloqué car le «statut du micro-entrepreneur n'est pas une réussite au Maroc et ne fonctionne pas».

- Son secteur n'utilise pas ce statut par crainte d'une «requalification en contrat de travail».
- Il a souligné que cette insécurité juridique n'existe pas dans des pays concurrents comme Madagascar ou la Tunisie, où sa propre entreprise utilise ce statut sans risque.

Interrogé sur l'impact de l'intelligence artificielle sur l'emploi dans son secteur, M. Chraïbi a rejeté l'idée d'un remplacement, insistant sur le concept d'«augmentation».

● **Redéfinition de la Menace** : M. Chraïbi a affirmé que si «100% des travaux inutiles vont être supprimés», «100% des travailleurs vont être augmentés par l'IA». Il a résumé la nouvelle dynamique concurrentielle par cette phrase : «Ce n'est pas le robot qui va remplacer l'humain, c'est l'humain qui sait utiliser un robot qui va remplacer l'humain qui ne l'utilise pas».

- **L'Évolution de la Demande : Du Recrutement à la Solution** : Les clients ne recherchent plus des «ressources» mais des «solutions». Une solution viable aujourd'hui doit obligatoirement «bundler» (combiner) l'humain et le robot, pour deux raisons :
 - Un humain sans robot n'est pas suffisamment productif».
 - Un robot sans humain n'est pas suffisamment fiable.

- **Nouveaux Métiers : L'Humain comme «Fiabilisateur» de l'IA :** La non-fiabilité des robots (qui «hallucinent» et ne seront «jamais fiables à 100%») crée de nouveaux métiers, tels que «coach de robots». Ces postes sont essentiels pour «fine-tuner» les modèles et travailler sur le corpus d'apprentissage.

- **Le Rôle Stratégique du Secteur de l'Outsourcing :** Le secteur de M. Chraïbi est passé d'«outsourcer» à «intégrateur de solutions IA». Il est le mieux positionné pour cette transition, car le «nerf de la guerre» n'est pas la technologie (disponible partout) mais «l'intégration» et le «processus de fiabilisation des données».

- **Exemple Concret :** Il a cité l'échec de 8 projets d'IA sur 10 (McKinsey), car les entreprises rejettent les outils «plug and play» non fiables. Son entreprise, face à une solution de gestion qualité ayant 40% de taux d'erreur, a travaillé 18 mois pour réduire ce taux à 5%, la rendant ainsi viable.

- **Conclusion :** Il a conclu que son secteur n'est pas menacé par l'IA ; au contraire, «l'IA, c'est nous», car le secteur BPO est celui qui la rend opérationnelle et fiable pour les clients. Il a tenu à distinguer ce métier d'intégrateur de solutions du «télémarketing» (harcèlement téléphonique), qui, lui, va disparaître (mais ne représente que moins de 15% de l'activité du secteur au Maroc).



Mme Caroline Fredricksson

Directrice de la Recherche (Organisation Internationale du Travail - OIT)

- Elle est actuellement Professeure invitée émérite à la Georgetown Law et Chercheuse principale au Brennan Center for Justice (NYU Law School).
- Elle possède une expérience significative au sein du gouvernement, ayant été Assistante Spéciale du Président (administration Clinton) et Cheffe de Cabinet au Sénat américain.

Intervention 001

[MODÉRATEUR] :

Les recherches de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) montrent des impacts mitigés des plateformes numériques sur l'emploi. Quelles réponses politiques semblent les plus efficaces pour protéger les travailleurs de ces plateformes ?

[MME CAROLINE FREDRICKSSON] :

C'est une très bonne question. L'émergence du travail sur les plateformes a suscité de nombreuses discussions sur la situation juridique réelle des travailleurs. Il y a clairement des travailleurs qui travaillent localement (principalement dans la livraison, le transport) et des travailleurs qui effectuent des tâches à distance, pouvant être situés n'importe où (comme les services de traduction). Dans tous les cas, la question est de savoir comment garantir qu'ils reçoivent les protections de base dues en matière de travail décent.

Avec ces nouvelles formes de travail, il y a de grands avantages. Je veux me référer à un excellent rapport de l'Observatoire National du Travail marocain, réalisé avec le soutien de l'OIT en 2022, qui a examiné l'état du travail sur plateforme au Maroc.

Cette enquête a clairement montré que certains groupes de travailleurs potentiels pouvaient grandement bénéficier de la flexibilité offerte. Cela inclut les jeunes — la capacité d'entrer sur le marché du travail à un moment où c'est peut-être plus difficile dans un cadre formel, ou de le faire en combinaison avec des études. Cela inclut également d'autres groupes vulnérables, comme les femmes, qui sont fortement sous-représentées sur le marché du travail, en particulier au Maroc.

Ce rapport a examiné l'utilisation élevée des services cellulaires et Internet au Maroc, ce qui en fait un environnement très propice au travail sur plateforme. Mais, bien sûr, l'OIT reconnaît que le simple fait qu'il existe une opportunité de travail ne signifie pas que ce sera un travail décent.

Certains aspects préoccupants sont la précarité de certains travailleurs et le manque de protections sociales par rapport à une situation plus formelle. Pour en revenir à votre question sur les politiques les plus importantes : elles incluent la reconnaissance que les systèmes de protection sociale doivent être suffisamment flexibles pour inclure les travailleurs qui ne sont pas dans des cadres formalisés.

Un autre domaine très important sur lequel l'OIT a travaillé est le développement des compétences numériques. Pour garantir un accès inclusif au travail sur plateforme, la formation doit être disponible afin que différents groupes puissent acquérir les compétences nécessaires pour y participer pleinement.

Le dernier point que je souhaite mentionner est qu'il est crucial d'avoir des cadres institutionnels qui soutiennent le travail décent. Le dialogue social est un facteur très important. La collaboration entre les gouvernements, les entreprises et les représentants des travailleurs est la clé pour garantir l'inclusivité et la décence du travail sur les plateformes. Cette collaboration assure non seulement un travail de meilleure qualité, mais renforce également le «facteur confiance» (trust factor) qui a été mentionné — la confiance des entreprises qui obtiennent une main-d'œuvre décente, et celle des travailleurs qui savent qu'ils obtiennent un travail décent.

[MODÉRATEUR] :

Un conseil pour les syndicats de travailleurs, qu'ils soient marocains ou africains, sur la manière de discuter de cette question ?

[MME CAROLINE FREDRICKSSON] :

L'un des aspects clés, encore une fois, est le réel besoin de dialogue social. Du point de vue des représentants des travailleurs, il est important de comprendre que ce n'est pas parce qu'il s'agit d'une nouvelle forme de travail qu'elle doit être crainte. Les cadres institutionnels de ce type restent importants. Les principes applicables à tout type de relation de travail sont également applicables ici, même s'il s'agit d'une nouvelle forme d'intermédiation entre la plateforme et le travailleur.

Le point clé émergeant des discussions à l'OIT en ce moment est l'examen d'une nouvelle convention sur le travail décent dans l'économie des plateformes. Cela a commencé l'année dernière et se poursuit. Un dialogue est en cours entre les employeurs, les gouvernements et les représentants des travailleurs qui participent à l'OIT pour créer un cadre valide pour tous, afin de protéger les principes du travail décent.

L'une des recommandations majeures est qu'il est important d'examiner les faits et de ne pas s'en tenir aux étiquettes juridiques (legal labels). C'est une approche basée sur les principes, garantissant que, simplement parce que nous les décrivons comme des employés non contractuels, ils ne sont pas exclus des systèmes de protection sociale ou de la garantie d'un travail décent.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANTE (INTERVENTION 001) :

Mme Caroline Fredricksson, Directrice de la Recherche (Organisation Internationale du Travail - OIT)



● **Le Défi : Opportunité contre Précarité** : Mme Fredricksson a d'emblée posé le dilemme central : les plateformes offrent des opportunités mais menacent le «travail décent».

- Opportunité : Se référant à un rapport de l'OIT et de l'Observatoire National du Travail marocain (2022), elle a souligné les «grands bénéfices» de la flexibilité, notamment pour l'insertion des «jeunes» (en parallèle des études) et des «femmes» (fortement sous-représentées sur le marché du travail marocain).

- Risque : Elle a cependant rappelé qu'«une opportunité de travail n'est pas nécessairement un travail décent» (simply because there's an opportunity for work doesn't mean that it's going to be decent work). Le risque majeur est la «précarité» et l'absence de «protections sociales» formelles.

● **Politique de Réponse 1 : Flexibiliser la Protection Sociale** : La réponse politique la plus significative est de s'assurer que les «systèmes de protection sociale soient suffisamment flexibles» pour inclure les travailleurs qui ne sont pas dans des cadres formalisés.

● **Politique de Réponse 2 : Le Dialogue Social comme Cadre Institutionnel** : Mme Fredricksson a insisté sur le fait que le «dialogue social» est «critiquement important».

- La «collaboration entre gouvernements, entreprises et représentants des travailleurs» est un aspect clé pour garantir l'inclusivité et la qualité de l'emploi.

- Ce dialogue est essentiel pour bâtir la «confiance» (trust factor), tant du côté des entreprises (sûres d'une main-d'œuvre décente) que des travailleurs (sûrs de conditions décentes).

- **Politique de Réponse 3 : Le Développement des Compétences** : Pour garantir un «accès inclusif» au travail de plateforme, le développement des «compétences numériques» (digital skills) doit être accessible à différents groupes de la population active.

- **La Ligne Directrice de l'OIT : «Regarder les Faits, pas les Étiquettes»** : Interrogée sur l'action syndicale, Mme Fredricksson a indiqué que l'OIT élabore actuellement une «nouvelle convention sur le travail décent dans l'économie des plateformes».

- La recommandation principale de l'OIT est d'adopter une «approche basée sur les principes» (principle-based approach).

- Il est impératif de «regarder les faits et ne pas être bloqué sur les étiquettes juridiques» (look at the facts and not be stuck on legal labels).

- Le simple fait de décrire un travailleur comme un non-salarié ou un auto-entrepreneur ne doit pas l'exclure automatiquement de la protection sociale ou des principes du travail décent.

Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

Quel conseil donneriez-vous à Hamza [Naciri Bennani, Glovo] et Youssef [Chraibi, APEBI], et bien sûr au Ministre du Travail [Youness Sekkouri], en termes d'actions ou d'initiatives pour régler les questions de régulation ?

[MME CAROLINE FREDRICKSSON] :

Merci pour cette question ; j'apprécie beaucoup cette conversation. Je dois féliciter mes co-panélistes pour le travail important accompli en reconnaissant la nécessité de penser à la qualité du travail médiatisé par une plateforme, quel que soit le statut juridique du travailleur. C'est un aspect vital.

Nous avons parlé du rôle de l'IA, et j'aimerais mentionner certaines recherches de l'OIT sur son impact plus large sur le marché du travail, qui confirment tout à fait ce que M. Chraibi a dit. Nous avons vu que, malgré les craintes que l'IA n'élimine un grand nombre d'emplois, c'est en fait beaucoup plus nuancé. Chaque emploi est composé de nombreuses tâches, et ce sont les tâches qui peuvent être automatisées. Lorsque vous examinez la composition d'une profession, toutes ces tâches ont différents niveaux de possibilité d'automatisation. Par conséquent, vous pouvez examiner de manière très granulaire les types d'emplois plus ou moins exposés à l'IA.

C'est important lorsqu'on pense à la création de compétences au sein de la main-d'œuvre : aider les travailleurs à acquérir un ensemble de compétences qui leur donne des opportunités au-delà des tâches pouvant être entièrement automatisées.

C'est particulièrement important pour les groupes marginalisés, et je veux revenir aux femmes. Les recherches de l'Observatoire National du Travail et de l'OIT ici au Maroc montrent que les femmes sont très sous-représentées sur le marché du travail, mais elles sont très représentées parmi les travailleurs des plateformes. Il y a des raisons à cela : elles peuvent y travailler d'une manière peut-être plus conforme aux normes culturelles ou aux besoins de flexibilité.



Penser au développement des compétences, à l'opportunité de comprendre comment «augmenter» les emplois — comme le besoin d'une intervention humaine avec le robot pour s'assurer qu'il n'hallucine pas et pour le corriger — et penser aussi à ces groupes en marge qui peuvent participer via une plateforme d'une manière qu'ils ne pourraient pas autrement... garder cet ensemble complexe de variables à l'esprit est la manière dont les gouvernements et les partenaires sociaux devraient s'unir.

Lorsque nous pensons à créer un marché du travail inclusif, nous devons considérer toutes ces variables : comment s'assurer que les travailleurs reçoivent les compétences pour s'épanouir, comment intégrer les travailleurs marginalisés et comment améliorer la qualité des services fournis par les entreprises. Merci pour cette discussion très intéressante.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANTE (INTERVENTION 002) :

Mme Caroline Fredricksson, Directrice de la Recherche (Organisation Internationale du Travail - OIT)



Interrogée sur les conseils à donner aux régulateurs et aux opérateurs (Glovo, FMES) à la lumière des études de l'OIT, Mme Fredricksson a axé sa réponse sur la requalification du débat sur l'IA et l'inclusion.

- **1. Priorité aux Faits plutôt qu'aux «Étiquettes Juridiques»** : Elle a d'abord félicité les panélistes d'avoir reconnu la nécessité de se concentrer sur «la qualité du travail» (revenu minimum, assurance, formation), «indépendamment du statut juridique» du travailleur (auto-entrepreneur ou salarié).

- **2. Une Vision «Nuancée» de l'Impact de l'IA** : Mme Fredricksson a tenu à nuancer la peur de la suppression massive d'emplois par l'IA.

- Les recherches de l'OIT montrent que ce sont les «tâches» qui sont automatisées, et non l'intégralité des «métiers».

- Cette approche permet une «analyse granulaire» du «degré d'exposition» de chaque profession à l'automatisation.

- **3. Conseil 1 : Se Concentrer sur l'«Augmentation» par les Compétences** : Confirmant l'analyse de M. Chraïbi, elle a insisté sur le fait que la stratégie la plus efficace est de «donner aux travailleurs les compétences» nécessaires pour «exister au-delà des tâches automatisables». L'implication humaine reste indispensable (ex: corriger les «hallucinations» des robots).

● **4. Conseil 2 : Utiliser les Plateformes pour l'Inclusion des Marginalisés :**

Elle a rappelé que les régulateurs et les partenaires sociaux doivent se concentrer sur l'inclusion.

- Citant un rapport OIT/Maroc, elle a souligné un paradoxe : les femmes sont «très sous-représentées» sur le marché du travail global au Maroc, mais «très représentées» parmi les travailleurs de plateformes.

- La flexibilité offerte par les plateformes (répondant aux «normes culturelles» ou aux besoins domestiques) est un levier d'inclusion pour ces groupes marginalisés.

● **Conclusion :** La politique de régulation doit intégrer cet «ensemble complexe de variables» : utiliser les plateformes pour l'inclusion des groupes marginalisés (comme les femmes) tout en «augmentant» les compétences de la main-d'œuvre pour qu'elle puisse prospérer aux côtés de l'IA.

PANEL 3

Commerce électronique : moyens de paiements et cybersécurité



Mme Jeanne Pratt

Directrice de la Commission de la concurrence (Canada)



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 (Ile Maurice)



Mme Jeanne Pratt

Directrice de la Commission de la concurrence (Canada)

- Elle est la co-fondatrice de la Pratt Foundation, par laquelle elle a levé des centaines de millions de dollars pour des causes caritatives, éducatives et culturelles.
- Elle est la fondatrice de The Production Company et une mécène majeure des arts en Australie, détenant la plus haute distinction civile australienne (AC).

Bonjour. J'espère que vous appréciez la conférence jusqu'à présent. Je suis ravie de prendre la parole au nom du Bureau de la concurrence pour vous présenter la façon dont l'organisme chargé de l'application de la loi sur la concurrence au Canada protège la concurrence et fait la promotion dans le secteur financier.

Ces efforts arrivent à un moment critique, alors que les questions relatives à l'abordabilité, à la productivité économique, à la concentration des marchés et à l'importance de la concurrence se multiplient dans de nombreux pays à travers le monde, y compris au Canada.

Le système bancaire canadien est, depuis longtemps, considéré comme l'un des régimes les plus solides au monde. Grâce à des cadres réglementaires rigoureux, le Canada a réussi à traverser la crise financière mondiale de 2008 avec succès. Comme dans de nombreux pays, le secteur des services financiers joue un rôle essentiel dans notre économie nationale. En 2022, il représentait environ 7 % du PIB canadien.

Le secteur financier canadien joue également un rôle crucial dans la vie quotidienne des consommateurs et des entreprises. Les consommateurs canadiens et les entreprises de toutes tailles comptent sur le secteur des services financiers pour protéger leurs actifs financiers et accomplir des activités essentielles comme recevoir ou effectuer des paiements, emprunter, dépenser, épargner et investir.

Dans cette optique, protéger et promouvoir la concurrence – afin que les entreprises puissent être compétitives et que les consommateurs aient accès à des services financiers abordables, de qualité et innovateurs – demeure une priorité pour le Bureau de la concurrence.

Mais nous affrontons des défis significatifs. Le secteur financier au Canada est concentré. Les cinq plus grandes banques canadiennes fournissent la plupart des services aux Canadiens. Il est aussi caractérisé par des barrières significatives à l'entrée et un manque général de mobilité des clients («switching») entre les fournisseurs.

Face à cet écart, le Bureau de la concurrence se concentre sur deux choses : l'application de la loi (enforcement) destinée aux entreprises du secteur financier, et le plaidoyer (advocacy) destiné aux gouvernements qui élaborent les réglementations dans le secteur financier.

Concernant l'application de la loi, je voulais discuter d'une situation intéressante au Canada, qui a conduit à une longue histoire d'interventions. Nous avons une entité appelée Interac. Interac a commencé comme une co-entreprise entre les grandes banques du Canada. Toutes les transactions de débit, y compris les transferts, passent par Interac. Comme vous pouvez l'imaginer, nous sommes attentifs lorsque les grands acteurs peuvent dicter des règles du jeu susceptibles de les avantager de manière déloyale.

Dans les années 90, nous avons conduit une enquête approfondie sur les allégations selon lesquelles Interac restreignait l'accès à son réseau de débit aux institutions financières plus petites. Ils le faisaient, entre autres, en érigeant des obstacles pour devenir membre d'Interac et en facturant des frais élevés pour accéder au réseau. Notre enquête a résulté en un accord légal forçant Interac à ouvrir le réseau au-delà des grandes banques, ce qui a éliminé les barrières à la compétition entre les institutions financières. Au fil des ans, nous avons agi pour varier les termes de cet accord afin de permettre à Interac d'innover, tout en protégeant la concurrence. Cet accord a expiré en 2020.

Avançons rapidement à 2024 : nous avons lancé une autre enquête sur la façon dont Interac facture les banques pour l'utilisation du système de «e-transfert».

L'allégation était qu'Interac facturait des prix plus élevés aux petites institutions financières souhaitant offrir les services du « e-transfert » à leurs clients par rapport aux grandes institutions qui contrôlent Interac. Pendant notre enquête, Interac a annoncé qu'il allait évoluer vers un modèle de tarification uniforme « flat fee model » pour les e-transferts. Nous avons été encouragés par cela, car nous croyons que cela aidera à établir des conditions équitables. D'ailleurs, il y'a de cela quelques jours qu'Interac a lancé officiellement son « flat fee model » au Canada et nous veillerons à ce qu'il n'y ait pas de barrières supplémentaires. Cet exemple illustre clairement comment le Canada a appliqué la loi sur le fil des années afin de protéger la compétition dans le secteur financier.

Sur le plan du plaidoyer, nous encourageons une concurrence plus forte dans le secteur financier par le biais d'études de marché et d'avis soumis aux régulateurs. Un exemple est notre étude sur le marché de la FinTech en 2017. Nous voulions comprendre pourquoi le Canada était en retard dans l'adoption de la FinTech. Nos analyses et recommandations se sont concentrés sur 3 axes clés à savoir le paiement en détail (retail payments), le prêt et le financement participatif en actions ainsi que le conseil en investissement. Nos 11 recommandations visaient à promouvoir une réglementation fondée sur des principes, neutre sur le plan technologique, et proportionnée aux risques, à l'harmonisation des règles entre les juridictions et au soutien du choix libre du consommateur.

Ces recommandations continuent de nous guider dans nos travaux en formulant des recommandations afin de guider le développement de la prochaine frontière des services financiers au Canada : le «système bancaire ouvert» (open banking).

L'open banking, ou les services bancaires axés sur le consommateur, permet aux consommateurs de partager sécuritairement leurs données financières avec des fournisseurs approuvés pour accéder à des services plus innovants et avoir plus de contrôle sur leurs choix financiers. Nos recommandations au gouvernement visent à réduire les barrières à l'entrée, à diminuer les coûts de changement (switching costs) et à soutenir le choix du consommateur d'utiliser plusieurs fournisseurs.

Je suis heureuse de dire que beaucoup de nos recommandations ont été reflétées dans la loi passée en juin 2024, avec une législation additionnelle sur la sécurité prévue pour cet automne et un lancement de l'open banking au Canada prévu en 2026.

Et notre travail de plaidoyer continue. Nous avons récemment lancé une nouvelle étude de marché, qui se concentre sur le financement par emprunt pour les PME canadiennes. Le marché de l'emprunt au Canada est aussi dominé par les grandes banques, ce qui rend difficile pour les PME de comparer les options de prêts ou de changer de prêteur. Nous prévoyons de publier notre étude de marché et nos conclusions et recommandations à l'automne 2026.

Dans un esprit de collégialité, j'aimerais conclure en félicitant votre pays pour sa récente victoire à la Coupe du monde de football masculin des moins de 20 ans de la FIFA. Tout comme le football repose sur le jeu équitable, la discipline et la réflexion stratégique sur le terrain, les marchés concurrentiels dépendent d'une surveillance vigilante et fondée sur des principes. Les institutions comme le Conseil de la concurrence du Maroc et le Bureau de la concurrence du Canada jouent un rôle essentiel pour veiller au respect des règles du marché favorisant ainsi des conditions équitables où l'innovation et la concurrence loyale peuvent prospérer.

Je vous remercie de nous avoir donné l'occasion de partager l'expérience du Canada en matière de protection et de promotion de la concurrence dans le secteur financier. Il est essentiel d'apprendre des expériences d'autres organismes et d'échanger des idées pour atteindre notre objectif commun qui est de favoriser une concurrence équitable en particulier sur les marchés qui sont essentiels à nos économies. Je vous souhaite une excellente fin de conférence.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANTE :

Mme Jeanne Pratt, Directrice (Bureau de la concurrence - Canada)



- **Le Paradoxe Canadien : Stabilité et Concentration** : Mme Pratt a exposé le défi central du secteur financier canadien : bien qu'il soit «l'un des régimes les plus solides au monde» (ayant traversé la crise de 2008), il est «hautement concentré».
- Le marché est dominé par les «cinq plus grandes banques», caractérisé par des «barrières significatives à l'entrée» et un «manque général de changement de clients entre les fournisseurs».
- **La Double Stratégie du Bureau de la Concurrence** : Pour contrer cette concentration, le Bureau utilise une approche à deux volets :
 - 1 - L'Application de la Loi (Enforcement) : Viser les entreprises ;
 - 2- Le Plaidoyer (Advocacy) : Viser les gouvernements et les régulateurs.
- **Exemple d'Application (Le Cas «Interac»)** : Mme Pratt a détaillé le cas d'Interac, le réseau de débit canadien, initialement créé comme une «co-entreprise» par les grandes banques.
 - Années 90 : Le Bureau a enquêté sur Interac qui «restreignait l'accès» aux petites institutions via des frais élevés. L'enquête a abouti à un accord forçant Interac à «ouvrir le réseau».
 - 2024 : Une nouvelle enquête a été lancée, car Interac «facturait des prix plus élevés» aux petites institutions financières (pour les e-transferts) qu'à ses propres actionnaires (les grandes banques).
 - Résultat : Pendant l'enquête, Interac a annoncé une transition vers un «modèle de tarification uniforme», une évolution que le Bureau juge positive pour «établir des conditions équitables» (level playing field).

● **Exemple de Plaidoyer (De la FinTech à l'Open Banking)** : Le Bureau utilise son pouvoir de plaidoyer pour moderniser la réglementation :

- 2017 : Une étude sur la FinTech a été lancée pour comprendre pourquoi le Canada était «en retard» dans ce domaine.

- Open Banking (2026) : Les recommandations de l'étude FinTech ont servi de base au plaidoyer pour l'Open Banking (ou «services bancaires axés sur le consommateur»). L'objectif est de permettre aux consommateurs de «partager sécuritairement leurs données» pour accéder à des services innovants et «diminuer les coûts de changement».

- Succès : Mme Pratt a souligné que «beaucoup de nos recommandations ont été reflétées dans la loi» passée en juin 2024, avec un lancement prévu pour 2026.

- Plaidoyer Continu : Une nouvelle étude de marché est en cours concernant la «domination similaire» des grandes banques sur le marché du financement des PME.



M. Thibaud Vergé

Vice-Président de l'Autorité de la Concurrence (France)

- Spécialiste de l'économie industrielle et du droit de la concurrence, il a été Chef Économiste de cette même Autorité de 2010 à 2013.
- Il est également enseignant-chercheur à l'ENSAE Paris et a été membre du groupe consultatif économique (EAGCP) de la DG Concurrence de la Commission européenne.

Intervention 001

[MODÉRATEUR] :

M. Vergé, je rappelle que vous êtes Vice-Président de l'Autorité de la concurrence en France. Comment évaluer les risques de concentration et de monopole quand une même plateforme contrôle à la fois les flux commerciaux, financiers et les données ? On est amené à se poser la question : y a-t-il compatibilité entre celui qui gère la marketplace et qui gère en même temps les services financiers correspondants ? N'y a-t-il pas une emprise sur l'ensemble de la chaîne de valeur ?

[M. THIBAUD VERGÉ] :

Merci beaucoup. Je voudrais d'abord remercier le Conseil de la concurrence de nous donner l'opportunité d'être présents aujourd'hui. Je crois que les relations ont toujours été importantes entre nos deux institutions et nous sommes très heureux d'être à nouveau présents à votre conférence annuelle. Premièrement, pour avoir le côté positif d'abord avant les problèmes de concurrence, l'émergence de nouveaux systèmes de paiement. On a beaucoup vu l'évolution des paiements mobiles notamment en France au cours des cinq ou six dernières années, et le Covid a aussi énormément fait évoluer les choses – c'est un aspect très positif de ce que l'innovation peut amener aux consommateurs et

cela a été dit dans la présentation de Mme Pratt ; nous avons la même structure de marché des services bancaires de détail en France : relativement concentrée. C'est encore plus vrai si l'on regarde les moyens de paiement, en l'occurrence les systèmes de cartes. Je pense que c'est le cas un peu partout : les systèmes de cartes bancaires sont extrêmement concentrés et donc posent certains sujets de concurrence, pas seulement du côté des consommateurs finaux, mais aussi du côté des commerçants pour l'adoption de certains moyens de paiement.

L'arrivée du paiement mobile, de nouvelles technologies qui ont permis aux commerçants d'avoir une alternative, parfois, à certains systèmes de cartes, c'est un côté très positif de ce que l'innovation peut amener dans ce secteur bancaire. À condition qu'on ne passe pas d'un marché très concentré géré par les banques ou par les systèmes de cartes, à un système très concentré avec un tout petit nombre d'acteurs et malheureusement, on est dans des secteurs dans lesquels, indépendamment de l'intégration dont vous parliez, on a déjà de très forts effets de réseau, des coûts de changement (switching costs) potentiellement élevés pour les consommateurs ou les commerçants, et une importance du rôle joué par la donnée. Tout cela fait que, naturellement, ces marchés ont plutôt tendance à se concentrer. Il y a un effet boule de neige de ce cumul d'effet de réseau qui fait que plus vous êtes gros, plus vous attirez de consommateurs ; plus vous attirez de consommateurs, plus les commerçants sont intéressés, et ainsi de suite. On finit par avoir un risque d'un faible nombre de systèmes de paiement.

Comme vous le mentionniez, ceci est renforcé par le fait que ces systèmes peuvent être contrôlés par des acteurs déjà très fortement présents à d'autres niveaux de la chaîne de valeur. On va vraiment avoir des écosystèmes complets, dans lesquels le risque est d'avoir des effets de lock-in (verrouillage) des consommateurs dans un écosystème qui propose, à la fois, soit de la marketplace des systèmes de paiement, mais aussi le hardware et le système de paiement, ce qu'on voit notamment dans le mobile.

Toutes ces difficultés, rencontrées de manière générale dans les marchés numériques, indépendamment du secteur financier, sont des effets qu'on va retrouver ici. La question de savoir à quel moment intervenir pour limiter l'émergence d'écosystèmes trop larges et éviter ces effets de lock-in du consommateur se pose, et il faut trouver le bon niveau d'intervention.

Ça a été dit en introduction par le Président du Conseil de la concurrence ce matin : il y a d'un côté la volonté de laisser de nouveaux acteurs émerger, et donc de ne pas intervenir trop tôt sur les marchés, on est très heureux de voir ses nouveaux systèmes de paiement arriver, mais en même temps, il ne faut pas intervenir trop tard, une fois que le marché a complètement basculé en faveur d'un acteur et qu'on n'est plus capable de revenir en arrière sur ces positions dominantes, qui seraient tellement fortes et larges en terme de services que ça devient extrêmement difficile pour de nouveaux acteurs d'émerger et de faire concurrence, ne serait-ce que sur une partie des services.

[MODÉRATEUR] :

Pour prendre l'exemple français, comment avez-vous fait évoluer le dispositif des banques, bien installées, pour que la France s'ouvre à de nouveaux acteurs (players)?



[M. THIBAUD VERGÉ] :

Je crois qu'en réalité, ce qui s'est surtout fait, c'est l'émergence de nouvelles technologies. Il y a eu d'abord dans la carte le paiement sans contact, et ces nouvelles technologies ont permis finalement à de nouveaux acteurs de proposer des services de paiement mobile (Apple Pay, Google Pay) ou de nouveaux acteurs sur les paiements en ligne, y compris les cartes virtuelles qui ont permis à ces nouveaux acteurs d'émerger, de proposer de nouveaux services, notamment aux commerçants.

Malheureusement, la crise sanitaire du Covid a aussi eu un effet accélérateur de ce changement. Les commerçants ont été très favorables, à un moment donné, à ces paiements sans contact. [Ils ont adopté] cette nouvelle technologie qui était très peu présente en France en 2019. La part du paiement mobile sur les achats en magasin était de moins de 2 % en 2019 ; elle était de plus de 15 % en 2024. Il y a eu une forte accélération, en partie due à l'adoption du sans contact après la crise du Covid ce qui a permis aussi l'accélération du développement des paiements mobiles.

[MODÉRATEUR] :

Juste à titre de benchmark, Revolut est présente en France. Je sais qu'ils sont récemment venus taper à la porte de la banque centrale pour être présents aussi au Maroc. Comment a été gérée l'arrivée de Revolut en France ?

[M. THIBAUD VERGÉ] :

Alors, je ne suis pas spécialiste de la régulation bancaire, par chance on a des autorités qui interviennent dans ce domaine de manière indépendante. Mais oui, il y a eu Revolut, et ce n'est pas le seul, il y a d'autres néobanques qui sont apparues.

Celles qui ont le plus progressé ont d'abord été les filiales des banques traditionnelles. Ce sont donc de nouveaux services proposés par des banques traditionnelles sous des noms différents, mais qui ne sont pas réellement de nouveaux acteurs.

On a effectivement quelques nouveaux acteurs, des pure players qui ne sont pas présents dans la banque de détail traditionnelle physique sur le marché français, qui viennent changer un petit peu la donne, mais qui pour l'instant restent encore assez limités dans le type de services qu'ils peuvent offrir, notamment cela a été mentionné dans la présentation de Madame Pratt, dans les services qui peuvent être proposés aux entreprises ou aux entrepreneurs. La plupart des néobanques restent pour l'instant vraiment dans le service de détail ou de paiement pour le consommateur.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Thibaud Vergé, Vice-Président, Autorité de la Concurrence - France



- **Le Paradoxe de l'Innovation dans les Paiements :** M. Vergé a souligné que l'émergence de nouveaux systèmes de paiement (paiement mobile, sans contact), fortement accélérée par la crise du Covid, est un «aspect très positif». Elle a fourni une alternative aux marchés bancaires et des cartes, historiquement «extrêmement concentrés» en France, ce qui a bénéficié aux commerçants. (Le paiement mobile est passé de moins de 2% en 2019 à plus de 15% en 2024).
- **Le Risque : Remplacer une Concentration par une Autre :** Le principal risque est de «passer d'un marché très concentré géré par les banques [...] à un système très concentré avec un tout petit nombre d'acteurs» technologiques.
- **Les Moteurs de la Nouvelle Concentration :** Ces nouveaux marchés ont une tendance naturelle à la concentration, alimentée par :
 - De «très forts effets de réseau».
 - Des «coûts de changement» élevés pour les consommateurs et les commerçants.
 - Le rôle central de la «donnée».
 - Cela crée un «effet boule de neige» (plus d'utilisateurs attirent plus de commerçants, qui attirent plus d'utilisateurs).
- **Le Danger des «Écosystèmes» et du «Lock-in» :** Confirmant le risque d'une «emprise sur l'ensemble de la chaîne de valeur», M. Vergé a identifié le danger des «écosystèmes complets». Lorsqu'un acteur contrôle à la fois le «hardware» (ex: mobile) ou la «marketplace» et le système de paiement, cela crée des «effets de lock-in» (verrouillage) pour le consommateur.

- **Le Dilemme Temporel du Régulateur** : M. Vergé a rappelé le dilemme central (évoqué le matin par M. Rahhou) :

- Ne pas intervenir «trop tôt» : Il faut laisser les nouveaux acteurs émerger pour qu'ils puissent concurrencer les acteurs établis (les banques).
- Ne pas intervenir «trop tard» : Une fois que le marché a «complètement basculé» en faveur d'un nouvel acteur et que sa position est verrouillée, il est impossible de «revenir en arrière».

- **Cas des «Néobanques» (type Revolut)** : Interrogé sur les «pure players» comme Revolut, M. Vergé a noté que si ces acteurs «changent un peu la donne», ils «restent encore assez limités» dans leur offre de services, se concentrant sur le paiement de détail plutôt que sur les services aux entreprises. Il a également observé que les «néobanques» ayant le plus progressé en France étaient souvent les «filiales des banques traditionnelles».

Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

[Les solutions de] «Buy Now, Pay Later» (BNPL) créent une nouvelle forme d'endettement de masse souvent invisible. Il y a là une réflexion sur la protection du consommateur par rapport à tous ces crédits qui sont potentiels. Est-ce que nos pays, attirés par ce décalage de paiement, ne risquent-ils pas d'être victimes de cette attractivité qui pourrait poser problème ?

[M. THIBAUD VERGÉ] :

Je ne suis pas le mieux placé pour répondre correctement à la question, car l'Autorité de la concurrence ne fait pas de protection du consommateur.

[MODÉRATEUR] :

Je vous pose la question car, souvent, les autorités de concurrence intègrent aussi la protection du consommateur.

[M. THIBAUD VERGÉ] :

Ce n'est pas notre cas, même si, effectivement, le consommateur est au cœur de ce qu'on fait tous les jours.

C'est effectivement un sujet qui n'est pas nouveau. La question du surendettement du consommateur existe depuis des décennies, sous des formes différentes. C'est vrai qu'il y avait peut-être plus de difficultés à obtenir du crédit à la consommation ou des cartes de paiement différé ; le consommateur devait fournir énormément d'informations.

On est passé à un monde où c'est peut-être plus facile pour le consommateur de faire ce choix. On vous demande beaucoup moins d'éléments de preuve au moment de vous accorder ces offres de paiement différé.



Dans une période où la demande se contracte du fait des difficultés financières des consommateurs, cela peut être très tentant. D'abord pour les consommateurs : pouvoir acheter aujourd'hui et de disposer de fonds alors qu'on ne les aurait pas autrement. C'est vrai que si vous êtes en difficulté financière, il sera difficile de convaincre votre banque de vous faire un crédit. Mais c'est aussi très tentant – et c'est là que le risque est renforcé – pour les commerçants, d'offrir ces facilités de paiement. [Ils le font] à un coût et à un risque pour eux, dans la mesure où, si les consommateurs ne sont pas solvables, cela va se retourner contre eux. Mais aujourd'hui, c'est l'impression de pouvoir maintenir un niveau de vente, avec le risque que le système s'effondre assez rapidement si jamais on allait trop loin.

Donc oui, c'est un sujet qui doit être surveillé de près par les autorités de protection de la consommation ou par les autorités financières, puisque, parfois, les deux peuvent être en charge de ces pratiques, mais c'est un sujet qui est important pour le consommateur.

[MODÉRATEUR]

:

Merci.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Thibaud Vergé, Vice-Président, Autorité de la Concurrence - France



Interrogé sur les risques de «surendettement de masse invisible» liés aux solutions de paiement fractionné («Buy Now, Pay Later» - BNPL), M. Vergé a exposé les points suivants :

- **Clarification du Mandat** : M. Vergé a d'emblée rappelé que l'Autorité de la concurrence française n'est pas directement en charge de la protection du consommateur, même si ce dernier «est au cœur» de ses actions.
- **Analyse du Risque (Facilité d'Accès)** : Il a reconnu que si le surendettement n'est pas un phénomène nouveau, sa nature a changé. Le danger des solutions BNPL provient de la «facilité» avec laquelle le crédit est accordé, demandant «beaucoup moins d'éléments de preuve» qu'un crédit à la consommation traditionnel.
- **La «Double Tentation» en Période de Crise** : Cette facilité crée une «double tentation» particulièrement forte en période de contraction de la demande :
 - Pour le Consommateur : La possibilité d'«acheter aujourd'hui» même en étant en difficulté financière (situation où une banque refuserait un crédit).
 - Pour le Commerçant : La capacité de «maintenir un niveau de vente» à court terme.
- **Le Risque d'Effondrement Systémique** : M. Vergé a souligné le risque pris par le commerçant (l'insolvabilité du client). Il a averti que si cette pratique se généralisait sans contrôle, elle créerait «le risque que le système s'effondre assez rapidement».
- **Conclusion** : Il a conclu que ce sujet «doit être surveillé de près» par les autorités compétentes, à savoir les autorités de protection de la consommation ou les régulateurs financiers.



M. Olivier Schaller

Vice-Directeur de la Commission de la concurrence (Suisse)

- Il est spécialisé dans l'application et l'interprétation du droit suisse sur les cartels et les questions de concurrence.
- Il est Docteur en droit (Dr. iur.) et contribue à l'enseignement et à la publication d'ouvrages sur le droit de la concurrence dans les universités suisses.

Intervention 001

[MODÉRATEUR] :

Vous êtes Vice-Directeur de la Commission de la concurrence, la COMCO, en Suisse. Comment l'essor des solutions de paiement intégrées transforme-t-il la chaîne de valeur du commerce en ligne ? Et si je peux ajouter, surtout quand ce commerce en ligne dépasse les frontières, quels sont les défis de régulation transfrontalière posés par les acteurs globaux opérant sur plusieurs juridictions ?

[M. OLIVIER SCHALLER] :

Merci beaucoup pour ces questions. Avant de commencer, j'aimerais remercier le Conseil marocain de la concurrence, son président et ses équipes, de l'amitié qu'ils nous font en nous accueillant depuis plusieurs années. Cette amitié s'est encore renforcée avec votre visite très récente chez nous, où nous avons eu l'occasion de discuter justement de la thématique des moyens de paiement. Je vais répondre à votre question en prenant deux exemples concrets sur lesquels la commission suisse de la concurrence (COMCO) a dû enquêter: le premier a trait à un cartel, le deuxième à un abus de position dominante.

La première problématique est aussi vieille que mon travail auprès des autorités de la concurrence.

Il y a 25 ans, nous avons ouvert les premières procédures, en parallèle avec l'Union européenne, sur les commissions d'interchange que les commerçants doivent payer aux banques émettrices de cartes de crédit dans les systèmes Visa et Mastercard. On s'est d'abord attelé à intervenir sur ces commissions, qui ont diminué avec les années. C'est sur des bases empiriques et des analyses économiques que nous avons réussi à les faire baisser, un peu parallèlement à l'Union européenne, avec un petit surcoût pour la Suisse.

Cette façon de faire a connu un arrêt subit le jour où l'Union européenne a décidé de réguler le marché. Alors que nous travaillions de pair avec les autorités de la concurrence, nous avons dû continuer tout seuls. Nous avons alors dû commencer à examiner la problématique des commissions d'interchange pour les cartes de débit.

Il se trouvait qu'en Suisse, nous avions une carte de débit très bon marché, pour laquelle il n'y avait pas de commission d'interchange. L'avantage pour les commerçants était que c'était presque gratuit. L'inconvénient est que Mastercard, qui disposait de cette carte, n'avait aucun intérêt pour innover. C'est la raison pour laquelle elle a lancé de nouvelles cartes de débit avec la possibilité pour les consommateurs de payer sur Internet. Mais lorsqu'elle est venue nous en parler, elle nous a dit : «Écoutez, nous sommes prêts à lancer ces nouveaux produits, mais il nous faut des commissions d'interchange.»

Nous avons négocié avec Mastercard d'abord, puis avec Visa. Nous sommes arrivés à une solution grâce à ce qu'on appelle chez nous des accords amiables, ou solutions transigées, ce qui est très avantageux dans un domaine où le numérique progresse très rapidement.

Nous avons remarqué parallèlement que les différentes baisses que nous étions parvenus à obtenir n'étaient pas transmises par Visa et Mastercard aux commerçants. C'est pourquoi, dans le dernier accord trouvé avec ces deux sociétés, nous avons introduit de la transparence sur les frais, de telle manière que les commerçants sachent exactement ce qu'ils paient. Cette transparence est un élément clé pour que, dans la chaîne de valeur, les gains obtenus arrivent jusqu'aux entreprises auxquelles ils sont destinés.

Le deuxième exemple est celui d'un abus de position dominante. Il y a une dizaine d'années, les grandes banques suisses (uniquement suisses) se sont mises ensemble pour créer un nouveau moyen de paiement appelé TWINT, qui donne aux consommateurs la possibilité non seulement d'échanger des fonds entre eux, mais aussi de pouvoir payer auprès des commerçants.

Ce moyen de paiement était novateur, mais que s'est-il passé ? En Suisse, il semble que le consommateur soit assez friand des produits Apple. Quasiment un Suisse sur deux dispose d'un iPhone, sur lequel Apple a aussi son moyen de paiement, Apple Pay. Il se trouvait que lorsqu'un détenteur de l'application TWINT s'approchait du terminal de paiement dans un commerce, une interférence survient et c'est Apple Pay qui prenait la primauté. Résultat : les détenteurs de TWINT se disaient que l'application ne fonctionnait pas. Il fallait essayer plusieurs fois, avec un mouvement d'accompagnement particulier, pour conclure la transaction.

C'est la raison pour laquelle ils sont venus nous trouver, et nous sommes intervenus très rapidement, et c'est essentiel dans un marché qui évolue vite. On ne peut pas attendre que l'autorité prenne une décision après plusieurs années, qu'il y ait des procédures de recours jusqu'à la Cour suprême, pour enfin savoir s'il y a abus de position dominante. Nous sommes intervenus par le biais de mesures provisoires qui permettent de geler une situation, ce qui est très intéressant dans un système où le numérique évolue très rapidement.



[MODÉRATEUR] :

Par rapport à ces plateformes, quelles sont les vérifications ou audits que vous mettez en place pour analyser leur position et réguler leur action ?

[M. OLIVIER SCHALLER] :

Dans le cas particulier de TWINT et des interférences avec Apple Pay, nous avons fait une vérification dans le terrain. Nous sommes allés dans de grands magasins pour tester nous-mêmes si, effectivement, lorsqu'on ouvrait l'application, il y avait ces interférences. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il fallait avoir un geste non naturel et lent, qui ne correspondait pas à l'habitude des consommateurs, pour pouvoir faire passer ces transactions.

Ensuite, nous avons fait des analyses de marché. On a vu qu'en Suisse, les développeurs d'applications de paiement mobile n'ont pas tellement le choix : ils doivent développer leur application pour qu'elle fonctionne sur le système d'Apple, mais aussi sur le système Android de Google. Il se trouve que les parts de marché montaient jusqu'à 70 % pour Apple. Autre élément très intéressant : il semblerait que les détenteurs d'iPhone sont plus friands en utilisation d'applications que les détenteurs de Samsung ou d'autres téléphones.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Olivier Schaller, Vice-Président, (COMCO - Suisse)



M. Schaller a illustré l'approche de la COMCO en matière de régulation des paiements numériques en s'appuyant sur deux cas concrets : un cartel et un abus de position dominante.

● **Cas 1 : Cartel (Commissions d'Interchange - Visa/Mastercard) :**

- Problématique Historique : La COMCO est intervenue pendant 25 ans (en parallèle de l'UE) pour réduire les commissions d'interchange.
- Le dilemme de l'Innovation : La Suisse possédait une carte de débit nationale très bon marché car sans commission d'interchange. L'inconvénient était que l'opérateur n'avait aucun intérêt pour innover (ex: paiement sur Internet).
- La Solution (Négociation) : Lorsque les opérateurs ont voulu lancer de nouvelles cartes (avec frais), la COMCO a privilégié des accords amiables (solutions transigées) plutôt qu'une régulation stricte, une approche jugée très avantageuse dans un secteur numérique rapide.
- Le Correctif (Transparence) : La COMCO a remarqué que les baisses de commissions n'étaient pas transmises aux commerçants. Elle a donc imposé dans les accords une transparence sur les frais pour garantir que les gains de la chaîne de valeur parviennent aux entreprises.

● **Cas 2 : Abus de Position Dominante (TWINT vs. Apple Pay)**

- Contexte : Les banques suisses ont créé une solution de paiement innovante (TWINT). Cependant, Apple (dominant en Suisse, 70% de part de marché avec des utilisateurs friands d'applications) possède une solution concurrente (Apple Pay).
- L'Abus (Interférence) : Lors d'un paiement, l'application Apple Pay prenait la primauté sur TWINT, provoquant un échec de la transaction et donnant l'impression que l'application suisse ne fonctionne pas.
- La Méthode d'Enquête : Pour vérifier l'abus, la COMCO a effectué une vérification (descente sur le terrain) pour tester l'interférence dans les magasins, confirmant le problème.
- La Solution (Rapidité) : M. Schaller a insisté sur le fait que l'autorité ne pouvait pas attendre une procédure de recours classique (qui prend des années). La COMCO est intervenue très rapidement en utilisant des mesures provisoires pour geler la situation, un outil jugé essentiel dans les marchés numériques.

Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

Quelles politiques publiques ou coopérations internationales sont nécessaires pour consolider la confiance dans le système de cybersécurité lié aux moyens de paiement à long terme ?

[M. OLIVIER SCHALLER] :

La Suisse est un petit pays au cœur de l'Europe, mais qui ne fait pas partie de l'Union européenne. En Suisse, nous n'avons pas non plus de lois qui permettent d'intervenir ex ante ; pas de DMA, pas de DSA. Il a donc fallu développer des solutions pragmatiques et innovantes.

Une de ces solutions, à côté du règlement des cas par des accords transactionnels – et j'ai eu beaucoup de plaisir à voir que le Conseil marocain de la concurrence l'avait fait avec Glovo – c'est par ce biais qu'on arrive non seulement à créer la confiance, mais aussi à suivre l'évolution des marchés.

Notre politique en matière de lutte contre les abus de position dominante des GAFAM est assez simple. Comme nous sommes une petite autorité, nous nous concentrons avec nos enquêtes formelles sur les cas qui sont purement suisses, avec une dimension qui touche directement le marché suisse.

Pour les cas de GAFAM qui ont une dimension internationale, nous développons ce qu'on appelle le *whispering compliance*. Cela veut dire que nous laissons l'autorité – souvent l'autorité européenne – enquêter et prendre des mesures à l'égard de ces GAFAM. Une fois que la solution est là, nous allons murmurer à l'oreille de ces GAFAM qu'il serait peut-être bien d'implémenter cette solution aussi en Suisse. Un petit peu comme Robert Redford l'a fait dans ce fameux film, lorsqu'il murmure à l'oreille des chevaux.

Ensuite, ce qui est important pour nous, c'est d'intervenir avec des mesures provisoires, comme je l'ai dit, pour geler la situation, car les marchés évoluent rapidement.

Finalement, un des éléments clés – et je vais vous donner un exemple très concret que nous avons eu récemment avec l'un des GAFAM. Nous avons envoyé un questionnaire à l'un d'eux en lui demandant de bien vouloir répondre à une vingtaine de questions.

Ce GAFAM nous a répondu, car il y a un représentant en Suisse : Pour les cinq premières questions, nous pouvons vous répondre. Les cinq prochaines, il faut aller voir notre succursale qui est en Irlande. Et pour le reste des questions, il vous faut demander à notre headquarters aux États-Unis.

Il me semble donc très important que la législation d'un pays prévoit non seulement l'obligation pour ces GAFAM d'avoir un représentant locale, en particuliers pour les petits pays comme la Suisse, mais aussi de les obliger à répondre à toutes les questions sans le besoin de passer par toutes leurs succursales pour obtenir les informations que l'on veut.

Merci.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Olivier Schaller, Vice-Président, (COMCO - Suisse)



Interrogé sur les politiques nécessaires pour garantir la confiance dans un contexte numérique mondialisé, M. Schaller a exposé l'approche pragmatique et innovante de la Suisse, un pays non-membre de l'UE et sans lois ex-ante (type DMA/DSA).

● **Solutions Suisses (Agilité) :**

- 1- Accords Transactionnels : Privilégier les règlements négociés (comme l'accord Glovo au Maroc) pour créer la confiance et suivre l'évolution rapide des marchés.
- 2- Mesures Provisoires : Utiliser des mesures d'urgence pour geler la situation rapidement, évitant ainsi les longues procédures judiciaires inadaptées au rythme du numérique.

● **Stratégie face aux GAFAM (Le «Whispering Compliance») :**

- Cas Locaux : La COMCO concentre ses enquêtes formelles uniquement sur les cas purement suisses.
- Cas Internationaux : L'autorité pratique le «whispering compliance» . Elle laisse l'autorité européenne enquêter et prendre des mesures. Une fois la solution connue, la COMCO incite les GAFA à implémenter la même solution en Suisse.

● **Défi Législatif (Le Problème des Sièges Sociaux) :** M. Schaller a pointé une faille majeure. Lors d'une enquête, un GAFAM a refusé de répondre entièrement à son questionnaire, renvoyant l'autorité suisse vers sa succursale en Irlande et son siège aux États-Unis.

● **Recommandation :** Il a conclu qu'il est très important que la législation nationale oblige les GAFAM non seulement à avoir un représentant local, mais aussi à répondre à tous les questionnements, sans forcer l'autorité à faire le tour de toutes les succursales.



M. Saâd El Khadiri

Directeur de la Stratégie et de la Réglementation-DGSSI (Maroc)

- Il est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Cybersécurité (SNC) du Royaume.
- Son travail se concentre sur le renforcement de la sécurité et de la résilience des systèmes d'information nationaux, y compris le cadre juridique et la coopération internationale en cybersécurité.

Intervention 001

[MODÉRATEUR] :

Vous représentez un organisme chargé d'accompagner tous les enjeux liés à la sécurité informatique et à la cybersécurité. Vous avez beaucoup contribué à la politique de la stratégie nationale de cybersécurité, et travaillé avec la CNDP et Bank Al-Maghrib sur la protection des données financières et la mise en œuvre de la loi 09.08 sur la protection de données personnelles . Ma première question : dans le cadre des missions de la DGSSI en matière de sécurité des systèmes d'information, comment le secteur des fintechs et du commerce électronique est-il appréhendé ?

[M. SAÂD EL KHADIRI] :

Très bien. Je tiens à remercier le Conseil de la concurrence et Monsieur le Président pour cette invitation, et pour l'organisation de cette conférence. Par rapport à votre question, je commencerai par dire que la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI), en tant qu'autorité nationale en charge de la cybersécurité, a pour rôle d'élaborer et de piloter la mise en œuvre de la stratégie nationale de cybersécurité. L'essentiel de nos attributions a un caractère horizontal : nous intervenons sur plusieurs plans (stratégie, cadre juridique, veille sur la menace, formation et renforcement des capacités, sensibilisation, etc.).

Nous avons aussi des missions plus opérationnelles, dans lesquelles nous intervenons directement auprès des entités soumises à la loi : c'est le cas de l'assistance en cas d'incidents cyber, de l'audit de la sécurité des systèmes d'information et du contrôle de conformité à la loi. Notre objectif principal est de construire un environnement numérique fiable, sûr et sécurisé, qui puisse appuyer les efforts nationaux en matière de transition numérique.

Mais face à l'ampleur des enjeux, et sachant que la cybersécurité est un champ vaste qui touche le public comme le privé, il est important d'adopter une approche réaliste. Pour cela, notre action repose sur une priorisation fondamentale : nous concentrons notre action sur ce que nous appelons les «secteurs d'importance vitale». Ce sont des secteurs où toute compromission de système, toute défaillance pourrait avoir un impact majeur sur l'économie, la sécurité et la vie quotidienne des citoyens.

Bien évidemment, le secteur bancaire et le secteur financier, y compris les fintechs, sont des secteurs d'importance vitale. Ils jouent un rôle central dans le fonctionnement de l'économie et soutiennent la stabilité financière. Pour cela, ils bénéficient d'une attention particulière avec des exigences de protection renforcées. Nous travaillons avec toutes les parties prenantes, notamment Bank Al-Maghrib, pour que le niveau de résilience et la posture globale de cybersécurité dans ces secteurs soient à la hauteur des enjeux.

Je dirais d'emblée que la cybersécurité n'est pas une fin en soi. C'est avant tout un moyen pour instaurer la confiance dans l'usage de l'outil numérique. Un citoyen, un client ou un investisseur, s'il est rassuré par rapport à la sécurité de ses transactions et de ses données, adopte beaucoup plus les services digitaux, consomme et investit.

Cette confiance est absolument nécessaire dans le secteur des fintechs et de l'e-commerce, car il cristallise toute la relation entre la plateforme et le client. Les promesses de l'innovation, mises en avant, n'ont de valeur que si elles sont accompagnées de sécurité. Madame la Ministre [Mme Seghrouchni] a insisté ce matin sur le nécessaire équilibre entre l'innovation et la protection. L'utilisateur final doit avoir la certitude que son identité numérique, ses paiements et ses données sont protégés. Je pense que la confiance, finalement, c'est toute la différence entre un service qu'on adopte une fois et un service qu'on adopte dans la durée.

D'ailleurs, on le voit de manière claire : les entreprises qui investissent en cybersécurité arrivent à gagner non seulement en crédibilité mais aussi en performance commerciale.

Elles arrivent à mieux fidéliser leurs clients et à attirer des investisseurs. Par contre, il suffit d'un simple incident informatique pour fragiliser ou éroder des années de travail sur une réputation ou une image de marque. Donc, à mon sens, la cybersécurité est aujourd'hui un véritable prérequis, voire un avantage concurrentiel, au même titre que l'innovation ou la qualité de service.

[MODÉRATEUR] :

Sur un standard de 1 à 10, où se situe le niveau de vigilance et de précaution mis en place par le Maroc, sachant que l'image du Maroc est très bonne dans les systèmes financiers ?

[M. SAÂD EL KHADIRI] :

Par rapport à l'ensemble des efforts déployés ces dix dernières années, beaucoup de choses ont été accomplies. Vous savez qu'une autorité nationale comme je viens de le préciser travaille sur plusieurs niveaux horizontaux et beaucoup de choses ont été mis en place et on est maintenant à notre deuxième stratégie nationale de cybersécurité. Parmi les faits marquants qui nous poussent à poursuivre notre travail, il y a les classements publiés par certaines institutions internationales. Je pense notamment au classement 2024 de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), qui a placé notre pays dans le premier tiers des pays leaders en matière de cybersécurité, grâce à l'ensemble des efforts qui ont été déployés. Nous interprétons ce type de résultat de manière très humble : c'est une démonstration que les fondamentaux ont été mis en place, mais que nous sommes là pour continuer à travailler, sachant que la cybersécurité n'est pas une chose acquise une fois pour toutes.



SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Saâd El Khadiri, Vice-Président, (DGSSI - Maroc)



- **Mission et Approche de la DGSSI** : M. El Khadiri a défini le rôle de la DGSSI (autorité nationale de la cybersécurité) comme étant «horizontal» (stratégie, cadre juridique, veille, formation) mais aussi «opérationnel» (assistance en cas d'incident, audits, contrôle de conformité).
- **La Priorisation (L'Approche Réaliste)** : Face à l'ampleur des enjeux, la DGSSI adopte une approche réaliste en concentrant son action sur les secteurs d'importance vitale. Il s'agit des secteurs où une défaillance aurait un impact majeur sur l'économie, la sécurité et la vie quotidienne.
- **Classement des FinTechs comme «Vitales»** : Il a confirmé que le secteur bancaire, le secteur financier, y compris les fintechs sont considérés comme des secteurs d'importance vitale. À ce titre, ils bénéficient d'une attention particulière avec des exigences de protection qui sont renforcées, en collaboration étroite avec la banque centrale.
- **La Cybersécurité comme Prérequis pour la Confiance** : M. El Khadiri a insisté sur le fait que la cybersécurité n'est pas une fin en soi, mais avant tout un moyen pour instaurer la confiance dans l'usage de l'outil numérique. Il a souligné que la confiance est absolument nécessaire pour les fintechs et l'e-commerce, car elle cristallise toute la relation entre la plateforme et le client.
- **La Cybersécurité comme Avantage Concurrentiel** : Il a affirmé que les promesses de l'innovation n'ont de valeur que si elles sont accompagnées de sécurité. Les entreprises qui investissent dans ce domaine gagnent en «crédibilité» et en «performance commerciale» (fidélisation, attraction des investisseurs). À l'inverse, il suffit d'un simple incident de sécurité informatique pour éroder des années de travail sur une réputation. La cybersécurité est donc un véritable prérequis et un avantage concurrentiel, au même titre que l'innovation.

- **Positionnement du Maroc :** Interrogé sur le niveau de vigilance du Maroc, M. El Khadiri a cité le classement 2024 de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), qui a placé notre pays dans le premier tiers des pays qui sont leaders en matière de cybersécurité. Il a par ailleurs précisé qu'il faut interpréter ces résultats avec humilité, confirmant que les fondamentaux ont été mis en place, mais que le travail doit continuer, car la cybersécurité n'est pas une chose qui est acquise une fois pour toutes.

Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

L'IA peut être un très bon outil pour identifier les failles de sécurité. Qu'en est-il de l'IA et blockchain appliquées à la détection des fraudes, ou à l'inverse, des usages de l'IA qui vont dans le mauvais sens ? Comment appréhendez-vous ce sujet ?

[M. SAÂD EL KHADIRI] :

Très bien. Effectivement, comme vous l'avez signalé, l'intelligence artificielle présente désormais beaucoup d'intérêts, à l'instar de toutes les technologies émergentes.

Malheureusement, dans le secteur de la cybersécurité, elle est utilisée à la fois par les défenseurs et par les attaquants. L'action d'une agence de cybersécurité doit prendre en considération ce double usage. Pour anticiper le recours massif aux outils d'IA, notre action doit aller dans deux sens. D'abord, entraîner nos équipes opérationnelles qui font de la détection à l'utilisation de l'IA, et les entraîner aussi à se familiariser avec les modes opératoires des attaquants qui y ont recours. C'est un travail de renforcement de capacité de formation qu'on doit faire auprès de nos équipes pour prendre en considération cette donne.

De l'autre côté, bien sûr, il faut accompagner les organismes qui font recours à l'IA dans la manière dont ils doivent sécuriser leur système, sachant que l'IA est une technologie à part entière avec des risques spécifiques. Elle fait appel à des masses énormes de données et à des applications qui sont entraînées ce qui se traduit par un risque cyber spécifique. Il faut donc accompagner ces organismes en édictant des règles et des recommandations pour un usage responsable de l'IA et pour minimiser ces risques qui proviennent de la spécificité de cette technologie.

[MODÉRATEUR] :

La technologie peut être défaillante et laisser des brèches, mais l'humain aussi est responsable de nombreuses cyberattaques. Quelles dispositions recommandez-vous ? Car sans confiance aveugle dans les systèmes de paiement, on risque de créer un climat de suspicion.

[M. Saâd El Khadiri] :

Exactement. Le facteur humain est un facteur essentiel en matière de cybersécurité. Il faut comprendre que la cybersécurité, ce n'est pas uniquement le fait de mettre en place des solutions de logiciels informatiques, c'est beaucoup plus une vraie culture de la cybersécurité qui repose forcément sur le facteur humain. Dans le cas des fintechs

et du commerce en ligne, il faut absolument sensibiliser le personnel, le former, l'informer, parce que, finalement, une mauvaise manipulation, un clic maladroit peut mettre à plat tout un système.

Il ne faut pas non plus oublier les clients : leur apprendre à détecter les messages frauduleux, à protéger leurs données personnelles. Globalement, cet axe de travail qu'est la sensibilisation est très important. On ne pourrait pas envisager une politique de cybersécurité sans mettre l'accent sur la formation et sur la sensibilisation.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Saâd El Khadiri, Vice-Président, (DGSSI - Maroc)



Interrogé sur le double visage de l'intelligence artificielle (IA) et l'importance du facteur humain, M. El Khadiri a détaillé l'approche de la DGSSI.

● **Le Double Usage de l'IA (Attaque et Défense)** : M. El Khadiri a confirmé que l'IA est une technologie à double usage, utilisée à la fois par les défenseurs et par les attaquants. L'action de la DGSSI doit donc s'adapter sur deux fronts :

1- Renforcement interne : Entraîner les équipes opérationnelles de la DGSSI à utiliser l'IA pour la détection, mais aussi à se familiariser avec les modes opératoires des cyber-criminels qui y ont recours.

2- Accompagnement externe : Aider les organismes qui déploient l'IA à la sécuriser. Il a souligné que l'IA présente des risques spécifiques (dus aux masses énormes de données nécessaires à l'entraînement), ce qui exige d'édicter des règles pour un usage responsable.

● **Le Facteur Humain comme clé de la «Culture de la Cybersécurité»** : M. El Khadiri a insisté sur le fait que le facteur humain est un facteur essentiel. Il a affirmé que la cybersécurité ne se résume pas à des solutions ou des logiciels informatiques, mais consiste à bâtir une vraie culture de la cybersécurité. Cette culture repose sur la sensibilisation et la formation à deux niveaux :

- Le Personnel (Interne) : sensibiliser le personnel, le former, l'informer, car un clic maladroit peut mettre à plat tout un système».

- Les Clients (Externe) : Il est crucial de ne pas oublier les clients et de leur apprendre à détecter les messages frauduleux et à protéger leurs données.



M. Mohammed Boumediane

Président Directeur Général de Ziwit (France)

- Il dirige le groupe Managem depuis de nombreuses années (nomination initiale en 2004), supervisant son expansion internationale et sa diversification, notamment en Afrique subsaharienne.
- Il est Ingénieur de formation, diplômé de l'École des Mines de Paris, ce qui souligne son expertise technique et managériale dans le secteur minier.

Intervention 001

[MODÉRATEUR] :

M. Mohammed Boumediane, Président Directeur Général de Ziwit, spécialiste et leader européen en cybersécurité. Alors Ssi Mohammed, vous êtes un entrepreneur en cybersécurité, vous avez créé Ziwit en 2011, qui est devenu très rapidement une référence sur la cybersécurité offensive et défensive, vous nous expliquerez ce que les deux approches portent comme sens. Et vous avez pu obtenir des qualifications de référence qui permettent à quelqu'un de jouer dans la cour des grands, ce qu'on appelle l'ANSSI, le développement d'outils de cyber protection, d'outils européens, l'European Cyber Security Organization vous en faites partie, vous avez obtenu aussi la certification PCI-DSS des paiements de Visa, Mastercard et Amex et vous travaillez en association avec Cyber Campus France.

Ma question c'est : quel est, selon votre parcours, qu'il y a l'impératif de développement des plateformes digitales, je dirais exposez-nous les bonnes pratiques que vous avez pu développer, vous-même ou d'autres acteurs européens, en matière d'intégration de la sécurité dans les écosystèmes de paiement.

[M. MOHAMMED BOUMEDIANE] :

Merci. Bonjour tout le monde. Merci au Conseil de la concurrence pour l'invitation et merci à son Président de nous inviter à cette conférence internationale sur un sujet qui est clé, et je dirais à une date qui est clé, et je dirais à un moment ou un virage que les plateformes numériques sont en train de prendre avec l'arrivée de tout ce qui est lié à l'IA, que ça soit l'IA générative, où là aujourd'hui toutes les plateformes numériques se posent la question : comment faire pour détecter les contenus, que ça soit des contenus sur les plateformes musicales style Spotify ou les marketplaces Amazon avec des livres qui sont aujourd'hui générés par l'IA et vendus sur des marketplaces, ce qui décrédibilise aujourd'hui ces marketplaces et qui pose une question sur leur avenir, et à la fois avec l'IA générative qui pollue un petit peu ces marketplaces, et aussi avec l'IA et les agents de personnage shopper qui demain vont carrément «bypasser» on va dire ces marketplaces et ces plateformes numériques pour faire vos achats directement en passant par ces agents IA.

Alors, Ziwit, vous l'avez dit, a été créé en 2010. On était les premiers à se dire que la meilleure défense est l'attaque. Du coup, On a développé des technos qui simulent des comportements de hackers pour s'introduire dans des systèmes informatiques clients. Entre-temps, on a racheté pas mal de très belles entreprises, telles que TrustSign au Brésil, et pour finir, avec une très belle solution, une très belle entreprise israélienne qui s'appelle Cloudfield, qui est une solution de CDN (Content Delivery Network) et de Web Application Firewall, donc une solution plus défensive qu'offensive.

Maintenant, pour répondre à votre question, certes, il y a pas mal de normes et pas mal de directives en tout cas si je parle au niveau de l'Europe, il y a le PSD2, enfin il y a énormément de directives, mais les directives les plus puissantes aujourd'hui qui sont des standards aujourd'hui pour prendre qu'une, c'est tout ce qui est PCI-DSS et c'est très compliqué. Nous il se trouve qu'on est la seule entreprise non-américaine à avoir le niveau le plus élevé du PCI-DSS. Ça nous a demandé presque trois ans rien que pour obtenir la certification AS2 PCI-DSS. Par ce qu'il y a tout une omerta ou je dirais il y a tout un marché qui est protégé par des industriels qui ont écrit ce standard pour d'autres industriels vous l'avez dit c'est Visa, Mastercard, Amex, maestro etc.

Donc ça commence par quoi ? ça commence bien sûr par aujourd'hui pour les acteurs du paiement par respecter ces directives mais avant même d'arriver là, ça commence par avoir des Politiques de Sécurité des Systèmes d'Information ou ce qu'on appelle une PSSI dans le langage un petit peu plus technique, et ça c'est vraiment le béaba et c'est par quoi les plateformes numériques doivent commencer, parce que la cybersécurité aujourd'hui c'est vraiment un ensemble et c'est une chaîne dont le maillon le plus faible est le plus important. C'est-à-dire que dans une chaîne si vous avez un maillon qui est faible, bin c'est toute la chaîne qui est faible. Donc La sécurité ça commence par la sécurité, ça commence par l'intégrité des systèmes, ça commence par la cyber-vigilance c'est-à-dire détecter est-ce que les moyens de paiement ont été volés ailleurs pour ne pas être utilisés sur la plateforme. C'est vraiment un ensemble qui doit respecter ce que j'ai dit tout à l'heure, c'est-à-dire la PSSI et avoir carrément un DAT, un Dossier d'Architecture Technique pour comprendre vraiment toute l'infra du paiement dans les sites de e-commerce et dans les plateformes de commerce en ligne.

[MODÉRATEUR] :

Alors avec le développement de ces solutions les nouveaux entrants, les classiques, la technologie, le mobile etc., on a du mobile du QR code, du Buy Now Pay Later, on observe une explosion de fraude, et des vols de données, des attaques de phishing. Quelles sont les menaces que vous avez dans votre tableau de bord et qui sont clairement, je dirais, identifiés autour de ces formes de paiement et comment les anticiper grâce à la cyber-intelligence et à l'IA défensive et toute forme de cybersécurité de manière globale ?



[M. MOHAMMED BOUMEDIANE] :

Voilà la réponse, c'est vraiment l'IA. C'est vraiment le COC, le Centre Opérationnel de Cybersécurité. J'ai eu la chance de vous recevoir dans notre COC à Montpellier. On a le plus grand Cyber Defense Center privé en Europe. En gros, c'est vraiment de l'analyse du comportement. C'est au-delà de la technicité. C'est au-delà de détecter des choses,

c'est vraiment analyser les comportements dans leur ensemble pour détecter toutes les tentatives de fraude. Et ça, la seule réponse aujourd'hui et d'ailleurs dans un des standards et une des directives européennes qui s'appelle le NIS2 c'est une recommandation, c'est-à-dire qu'on est conscient que pour veiller à la sécurité et l'intégrité des systèmes informatiques, il faut avoir des Centres Opérationnels de Cybersécurité qui vont surveiller et analyser 24h/24 tout ce qui se passe sur les ordinateurs qui sont connectés au système informatique de l'entreprise dans sa globalité. Et ça c'est très important c'est-à-dire que ça peut être une attaque informatique, c'est-à-dire techniquement c'est une attaque informatique, comme ça peut être une fraude interne, c'est-à-dire un collaborateur qui va récupérer un certain nombre de données notamment des données bancaires, des cartes bancaires parce qu'elles sont enregistrées. Voilà donc c'est vraiment de l'analyse 24h/24, 7j/7 pour déceler et identifier toutes les tentatives d'attaque.

[MODÉRATEUR] :

Je sais que votre entreprise est un leader européen, mais vous êtes marocain, donc avec la fibre aussi locale. Dans cette réflexion sur la souveraineté, on parle souvent de souveraineté, pour un déploiement d'une cybersécurité souveraine et d'une approche souveraine de nos systèmes de paiement, comment est-ce que vous approchez ? est-ce que vous avez une filiale qui se met en place ici ? comment est-ce que on opère ?

[M. MOHAMMED BOUMEDIANE] :

Alors, la souveraineté c'est vraiment un sujet qui est très important. J'ai eu la chance d'être au Conseil national du numérique en France à l'époque d'Édouard Philippe, premier ministre, où j'ai travaillé pendant deux ans sur ce sujet.

Ce que j'ai bien aimé ce matin, c'est qu'il y a un des intervenants, et c'était vraiment très riche on a appris pas mal de choses, un des intervenants qui parlait de «choix». C'est-à-dire que vous ne pouvez pas arriver avec des directives, des lois et des contraintes en ayant pas de choix. Et aujourd'hui, c'est vrai qu'il y a un manque de choix, et là, j'appelle Madame la Ministre à investir beaucoup dans de l'innovation technologique pour apporter le choix demain aux entreprises et aux acteurs.

Alors nous, on est un groupe français, on est leader européen de la cybersécurité, à capitaux marocains – j'aime bien dire ça, parce que je suis marocain donc je détiens 100 % du capital. Donc on dit souvent qu'on est groupe français mais à capitaux marocains. On a créé une structure au Maroc au mois d'août, avec un capital de 1 milliard de dirhams, donc c'est un petit peu moins de 100 millions d'euros de capital.

L'idée c'est de consolider tout le secteur et de créer demain le leader africain de la cybersécurité pour adresser et le marché local donc le marché marocain, et aussi le marché africain, qui est un marché très intéressant et très porteur.

[MODÉRATEUR] :

Très bien, bon bienvenu en tant qu'investisseur alors.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Mohammed Boumediane, PDG, Ziwit - France



- **Contexte (Le «Virage IA»)** : M. Boumediane a identifié l'IA comme un «virage clé» pour les plateformes, posant un double défi : (1) la «pollution» des marketplaces (ex: livres générés par IA) et (2) la menace des «agents d'achat IA» (personal shoppers) qui pourraient «bypasser» (contourner) ces plateformes.
- **Approche Sécurité (Offensive/Défensive)** : Il a expliqué l'approche de Ziwit («la meilleure défense, c'est l'attaque»), qui simule les hackers (offensif) mais intègre aussi des solutions défensives (CDN, WAF).
- **Les Fondamentaux (PSSI)** : Avant même les standards complexes (comme PCI DSS, qu'il décrit comme un «marché protégé» par les industriels), le «B.A.-BA» de la sécurité est la PSSI (Politique de Sécurité des SI) et un Dossier d'Architecture Technique (DAT). La sécurité est une chaîne où le maillon le plus faible est critique.
- **La Réponse à la Fraude : Le SOC et l'IA** : Face à l'explosion de la fraude (BNPL, phishing), la seule réponse efficace est «l'IA» via un «SOC» (Centre Opérationnel de Cybersécurité). Citant son SOC (le plus grand privé d'Europe), il a expliqué que l'enjeu est «l'analyse du comportement» (humain ou machine) 24/7 pour déceler les attaques ou la «fraude interne».
- **Souveraineté et Choix** : Il a insisté sur l'importance de la «souveraineté» (sujet sur lequel il a travaillé en France). Il a repris l'idée du «choix» : on ne peut imposer des lois sans «apporter le choix» (des solutions alternatives). Il a appelé le ministère à «investir beaucoup dans l'innovation technologique» pour créer ce choix.
- **Investissement au Maroc** : Il a annoncé la création d'une structure Ziwit au Maroc (août 2024, capital 1 Md MAD / 100M EUR) pour «consolider le secteur» et créer le «leader africain de la cybersécurité».

Intervention 002

[M. MOHAMMED BOUMEDIANE] :

Au-delà de la sensibilisation et de la formation, un élément et un point qui marche très bien, c'est de tester l'utilisateur lui-même. C'est-à-dire qu'organiser des campagnes de phishing contre ses propres utilisateurs, ça marche très bien. C'est-à-dire que c'est vraiment de la «formation par l'épreuve». C'est-à-dire voilà, vous faites une campagne de phishing, c'est ce que je recommande généralement à nos clients, c'est de faire des campagnes de phishing contre leurs propres utilisateurs leurs propres usagers. Tout à l'heure vous avez parlé de l'authentification, aujourd'hui il y a une exigence pour avoir de l'authentification forte, donc recevoir le SMS avec un code.

Pourquoi je dis ça ? Parce que, pour moi, reposer la cybersécurité que sur l'utilisateur et dire voilà «s'il a été piraté, c'est de sa faute, je l'ai formé, je l'ai sensibilisé, je l'ai testé», pour moi ça peut pas tenir dans le temps, ça peut pas marcher. C'est à dire que c'est à l'entreprise, que ça soit privée ou publique, de s'assurer de l'intégrité de la sécurité de son système, même pour les usagers.

C'est-à-dire que aujourd'hui, je vais vous donner un chiffre. Vous pouvez taper «cyber attack map» sur Google et vous verrez on a une map monde qui recense toutes les tentatives d'intrusion et d'attaque. Par jour, il y a presque 7 millions de données uniques qui sont piratées. Ça peut être soit parce l'ordinateur a été piraté, soit par ce qu'un site marchand a été piraté, soit un serveur NAS a été piraté, etc.

Donc l'IA qu'est-ce qu'elle nous apporte ? Nous avant de racheter Cloudfield, on était mandaté par un de nos gros client qui est dans l'édition de livres juridiques, les bouquins rouges que tous les avocats ont. Et ce client avait un problème c'était le web scraping, c'est-à-dire que son business était le droit, sauf qu'il y avait des entreprises qui se lançaient et qui venaient récupérer les jugements, enfin qui venaient récupérer son savoir-faire et ses textes juridiques. Il nous avait demandé d'identifier par quel moyen il peut arrêter ces bots, ces bad bots qui scrapent et qui volent ses données. Et on a fini par identifier Cloudfield et par carrément acheter l'entreprise à 100% parce qu'on était impressionné par l'usage de l'IA dans cette entreprise. C'est-à-dire que :

Premier scénario qu'ils nous ont montré, c'est qu'en fait ils ont créé des modèles, et à chaque fois qu'il y a un utilisateur qui sort du modèle, bin en fait il était identifié comme bad bot.

Quelques exemples : un utilisateur qui se connecte tous les jours à 1h05 du matin, ça ne peut pas être un humain, la techno va l'isoler, ça humainement vous ne pouvez pas le faire. Un utilisateur qui reste sur une session ouverte 36 heures, ce n'est pas un humain, ça l'isole. Et en fait ils ont plus de 100 000 scénarios qui sortent de l'ordinaire.

Et aujourd'hui, Coudfield donc cette entreprise qui nous appartient à 100% et qui appartient à 100% au groupe Ziwit c'est un franc succès. C'est-à-dire qu'en très peu de temps on a réussi à pousser Cloudflare qui est très utilisée d'ailleurs au Maroc, et à ce que tout, énormément de clients, même de très grands clients même Alibaba, donc le géant chinois, parce qu'on a beaucoup parlé de GAFAM mais c'est pas eux qui m'inquiètent, c'est plus les Alibaba, les Huawei, etc. Mais bon, encore une fois rien ne m'inquiète du moment où on met les moyens en face pour attirer les investisseurs pour investir au Maroc et en Afrique, parce qu'on a énormément de talent et on a eu l'occasion de discuter de ça.

Donc voilà, donc l'IA est à la fois sur la partie défensive elle apporte une plus-value mais qui est très importante. Sur le volet offensif, elle est très utilisée. C'est-à-dire que je vous ai donné le chiffre de 7 millions de données uniques qui sont récupérées par jour. Vous avez aujourd'hui des IA, même nous on les utilisent, on était les premiers à les utiliser, qui vont récupérer ces données sur des forums, sur du dark etc., et les tester pour nos clients. C'est-à-dire, une fois ces 7 millions de données sont récupérées, on va les tester sur plein de plateformes pour voir si le mot de passe est toujours d'usage, et alerter le client en lui disant : «Attention, vos données et un, ils ont été piratées, et le mot de passe vous l'avez pas changé.»

C'est pour ça que voilà, encore une fois l'authentification, en tout cas sur ce volet que Monsieur le Président Directeur Général de Cash Plus, Monsieur Amar a cité est très important de suivre les directives et notamment tout ce qui est authentification forte avec la réception du SMS ou d'autres moyens mais en tout cas de multiplier les facteurs d'authentification.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Mohammed Boumediane, PDG, Ziwit - France



- **L'Humain, Maillon Faible** : M. Boumediane a insisté sur le «facteur humain». Il a affirmé que la sensibilisation ne suffit pas. L'approche la plus efficace est la «formation par l'épreuve» : organiser des «campagnes de phishing contre ses propres utilisateurs».
- **La Limite de la Responsabilité Utilisateur** : Il a cependant averti qu'il est intenable («ça ne peut pas tenir dans le temps») de faire reposer toute la cybersécurité sur l'utilisateur («s'il a été piraté, c'est de sa faute»). La responsabilité finale incombe à l'entreprise de garantir «l'intégrité de son système».
- **L'IA Défensive (Détection Comportementale)** : Il a donné l'exemple de la technologie Cloudfield (acquise par Ziwit) pour contrer le «web scraping». L'IA crée des «modèles» comportementaux. Tout ce qui «sort du modèle» (ex: connexion à 1h05 tous les jours, session de 36h) est identifié comme un «bad bot» (robot malveillant).
- **L'IA Offensive (Cyber-renseignement)** : Il a expliqué que son entreprise utilise aussi l'IA offensivement. Elle récupère les «7 millions de données uniques piratées par jour» (sur le dark web, forums) et les «teste» automatiquement sur les plateformes de ses clients pour voir si les mots de passe sont toujours valides.
- **Conclusion (Confiance)** : Cette menace permanente rend l'authentification forte (MFA, SMS), mentionnée par M. Amar (Cash Plus), absolument essentielle.



M. Nabil Amar

Président Directeur Général de Cash plus (Maroc)

- Il dirige le premier réseau de services de paiement indépendant du Maroc, jouant un rôle crucial dans l'inclusion financière en offrant des services de transfert d'argent, de paiement de factures et d'ouverture de comptes de paiement.
- Il est un acteur majeur de la transformation numérique des services financiers marocains, en se concentrant sur les services de proximité pour les populations sous-bancarisées.

Intervention 001

[MODÉRATEUR] :

Vous avez 5 000 points de vente, le lancement de la Wallet Cash Plus App et la participation au programme MarocPay. On est au Maroc, l'un des pays les plus volontaristes en matière d'inclusion financière numérique. Comment est-ce que vous y avez contribué tout en protégeant les utilisateurs ? Tout en sachant que notre pénétration en termes d'inclusion financière est encore à développer. Nous ne nous sommes pas au chiffre mondialement reconnu comme étant un bon chiffre. Dites-moi comment vous protégez en même temps les usagers et les vulnérables.

[M. NABIL AMAR] :

Merci, Mostapha. Merci au Conseil de la concurrence de nous donner cette opportunité de pouvoir un peu échanger sur l'état des choses aussi au Maroc. Il faut savoir qu'effectivement notre pays a connu ces dernières années une digitalisation extrêmement rapide, une digitalisation au niveau surtout des entreprises privées, mais surtout des entreprises publiques, des administrations publiques. Des efforts aujourd'hui sont faits à travers le Ministère de la Transition Numérique aussi. Et puis cette digitalisation qui est vraiment «forcée», c'est pas tous les Marocains qui arrivent à la suivre.

Quand on voit un peu la démographie de notre pays... Ce matin, on avait quelqu'un dans le panel qui disait qu'en Afrique il y a de plus en plus de jeunes etc. Dans notre pays, on a quand même une problématique sur la natalité, et donc notre pyramide des âges, dans les prochaines années, va être inversée. Et on le voit quotidiennement aussi, c'est que de plus en plus de marocains se retrouvent au banc de la société parce qu'ils n'arrivent pas à se digitaliser.

Certes, il y a énormément d'efforts des pouvoirs publics, des banques, des institutions, de toutes les parties prenantes, mais je donnerai quelques exemples. Quand Sa Majesté a voulu qu'il y ait une sécurité sociale pour tous, toutes les parties prenantes ont fait en sorte qu'il y ait un certain système pour que tout le monde puisse s'inscrire. Ce système forcément il est digitalisé. Nous avons réussi quant même, en moins d'un an, à enregistrer plus d'un million de marocains à la sécurité sociale sur des plateformes digitales. Mais est-ce que ces marocains ont été eux-mêmes faire cet exercice ? Non.

Chez Cash Plus, nous avons voulu être un modèle totalement hybride, qui repose sur le physique et sur le digital. Et donc avec nos 5 000 points de vente qui sont répartis partout sur le territoire, 25 % dans le rural, nous avons accompagné cette dynamique. Et par rapport à ce projet, pour revenir au projet, nous avons pris par la main ces utilisateurs et nous les avons enregistrés, « enrôlés » dans ce système. Quand bien même peut-être ils sont éduqués, mais peut-être ils ont pas l'accès à un ordinateur, ils ont pas d'accès au smartphone, par ce que finalement peut-être ils ont pas les moyens, et donc ils viennent donc dans ces réseaux de proximité qui sont des partenaires de confiance. Quand on va dans un village, un point financier de proximité, c'est vraiment un partenaire de confiance, on rend cette personne comme un notable de la région, c'est un référent. Et donc à chaque fois qu'il y a un acte administratif, bin on va se référer à cette personne.

Maintenant, tout ça doit se faire en toute sécurité et en toute transparence. Et c'est là aussi on se positionne comme un tiers de confiance avec des entreprises privées ou des institutions publiques, pour être le pont dans cette digitalisation qui est forcée pour ramener ces gens qui veulent pas se digitaliser vers une digitalisation progressive.

[MODÉRATEUR] :

Une question naïve : comment on vous a laissé faire ? c'est parce que les banques ne veulent pas aller vers ce que vous faites comme distribution, 5 000 points de vente avec une marge minimale ?

[M. NABIL AMAR] :

Mostapha, j'ai beaucoup de banques ici, tu veux que je me fâche avec eux ?

[MODÉRATEUR] :

Non non, mais j'ai bien dit que c'était une question naïve.

[M. NABIL AMAR] :

Écoute, c'est vrai que nous avons un modèle atypique. Nous avons eu une croissance ces dix dernières années plutôt fulgurante. En 2014, nous avons 200 points de vente, donc en dix ans nous avons évolués avec 5 000 points de vente. Avec un modèle atypique où nous avons intégré des entrepreneurs, qui eux travaillent sous la marque Cash Plus, avec les process Cash Plus, et c'est eux, aujourd'hui, ce relais de croissance. 35 % de la croissance de notre réseau vient de ces entrepreneurs. Donc tous les ans, en fait plutôt tous les jours, c'est deux agences nouvelles qui se créent partout au Maroc.



[MODÉRATEUR] :

Les e-wallets, par exemple comme les paiements intégrés, dépendent souvent d'infrastructures mondiales que ce soit Visa, Apple, Google. Comment est-ce que vous pensez que nos systèmes peuvent évoluer de manière souveraine tout en étant dépendants de standards internationaux ?

[M. NABIL AMAR] :

Je pense que nous devons nous inscrire dans cette globalisation. On en entend parler, tout à l'heure on entend parler d'Apple Pay, de Google Pay, facebook, etc. donc on doit s'inscrire dans cette globalisation, forcément.

Maintenant, il faut pas qu'on oublie, bien entendu, qu'on devrait rester souverain dans nos paiements. Aujourd'hui, au Maroc, toute carte est émise par deux «brands», on les a cités tout à l'heure : Mastercard et Visa. Contrairement si on va en France, il y a le brand CB (Carte Bancaire), donc je pense qu'on a perdu cette souveraineté sur nos paiements au Maroc et on devrait peut-être, ici j'attire l'attention de tout le monde, des opérateurs économiques, des régulateurs etc., à retrouver cette souveraineté dans les paiements. Il n'est pas normal aujourd'hui que sur une transaction e-commerce, que n'importe quel marocain fait, cette transaction va en Europe pour que je puisse avoir le code SMS. Il n'est pas normal aujourd'hui que sur chaque transaction que nous faisons, c'est de la devise qui sort à l'international. Il n'est pas normal aujourd'hui que le coût transactionnel élevé parce qu'on a perdu notre souveraineté. Et c'est l'appel que je fais aujourd'hui. Merci pour cette question Mostapha.

[MODÉRATEUR] :

Voilà, il fallait parler en sachant aussi que nous avons, effectivement, des banquiers ici, et parmi les réseaux qu'il y a on a l'équipe de Barid Bank qui a aussi un réseau assez élargi qui intervient aussi dans la proximité.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Nabil Amar, PDG, Cash Plus - Maroc



- **Le Problème : La Digitalisation Forcée et l'Exclusion** : M. Amar a souligné le paradoxe marocain : une digitalisation «extrêmement rapide» (publique et privée) qui n'est «pas suivie par tous les Marocains».
- Il a alerté sur l'inversion prochaine de la pyramide des âges et sur le fait que de nombreux citoyens se «retrouvent au banc de la société» car ils ne peuvent ou ne veulent pas se digitaliser.
- **La Solution : Le Modèle «Hybride» (Physique + Digital)** : Cash Plus a adopté un modèle «totalement hybride» pour servir de «pont» dans cette digitalisation forcée.
- **Le «Dernier Kilomètre» de l'Inclusion** : Avec 5 000 points de vente (dont 25% en milieu rural), le réseau physique joue un rôle de «tiers de confiance» et de «partenaire de proximité».
- **Cas Concret (Sécurité Sociale)** : Lors de la généralisation de la sécurité sociale (un processus digitalisé), le réseau Cash Plus a «pris par la main» plus d'un million de Marocains pour les «enrôler» dans le système, agissant comme un «référent» local.
- **Modèle Atypique de Croissance** : Interrogé sur la concurrence avec les banques, M. Amar a expliqué que le modèle de Cash Plus est «atypique». La croissance rapide (de 200 à 5 000 agences en 10 ans) repose sur des «entrepreneurs» locaux qui travaillent sous la marque et les process Cash Plus, assurant une croissance de deux nouvelles agences par jour.

Appel Urgent à la Souveraineté des Paiements : M. Amar a conclu par un plaidoyer fort pour retrouver la «souveraineté dans les paiements» au Maroc.

- Le Constat : Le Maroc a «perdu cette souveraineté». Toutes les cartes émises au Maroc sont co-brandées Mastercard ou Visa, contrairement à la France qui possède son propre «brand CB» (Carte Bancaire).

- Les Conséquences :

- - Fuite des Devises : «Sur chaque transaction que nous faisons, c'est de la devise qui sort.»

- Dépendance Technique : «Il n'est pas normal [...] que sur une transaction e-commerce [...] cette transaction va en Europe pour que je puisse avoir le code SMS.»

- Coûts Élevés : Le «coût transactionnel est élevé parce qu'on a perdu notre souveraineté.»

Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

.. que vous avez sans compromettre la confidentialité des informations, puisque vous avez dit vous-même que vous aviez participé à l'enregistrement de l'ensemble des acteurs qui devait bénéficier d'un certain nombre d'avantages et deux, dans votre cas, puisque vous gérez beaucoup de points de vente, quel dispositif avez-vous mis en place pour être protégé sur le plan de la cybersécurité ?

[M. NABIL AMAR] :

Très bien, chez Cash Plus, on processe quelques centaines de milliers de transactions quotidiennement, on s'approche du million, que ça soit dans le réseau physique ou sur la partie digitale. Ces transactions doivent bien entendu être sûres et totalement tracées.

Maintenant, il y a des défis, il y a des défis de cybersécurité, on les connaît tous, on les vit tous dans nos différentes entreprises, institutions. Maintenant il y a de la cybersécurité technologique, mais on a surtout des défis en termes d'humains.

Aujourd'hui, quand un marocain ou une personne va ouvrir un compte, il y a un risque important qu'il y ait de la fraude sur son compte, et surtout c'est des populations peu lettrées, peu éduquées. Et aujourd'hui, c'est ce qu'on constate, et je pense même en Europe c'est pas quelque chose qu'on ne voit qu'au Maroc. Mais il y a de plus en plus de fraude sociale, des arnaques, de la manipulation, de l'usurpation d'identité, de SMS frauduleux, de liens frauduleux, et c'est les principaux challenges qu'on a aujourd'hui.

Maintenant comment on fait ? C'est très difficile de vous dire qu'on a une réponse secrète. Mais on essaie de prévenir au niveau de nos points de vente, on essaie d'éduquer, de sensibiliser. Attention, le code que vous recevez par SMS est un code qui vous permet de valider une transaction, de valider un changement de « device », c'est pas suffisant.

Et donc on essaie aussi d'être un peu plus ingénieux, par ce qu'un OTP (un One Time Password) qui est composé de numéros, bin aujourd'hui, pour des populations peu alphabétisées, ils vont le communiquer facilement. Donc, ce qu'on fait aujourd'hui, c'est qu'on va prendre des caractères spéciaux, qui vont être beaucoup plus difficiles à communiquer. Il est très difficile de savoir c'est quoi un arobase, c'est quoi un dièse, slash, antislash. Pour nous, c'est une petite mesure, une petite «mesurette», mais qui a changé grandement des patterns de fraude qu'on avait sur nos comptes.

Mais pas que. Il faut aussi pouvoir détecter, donc il y a de la supervision 24h/24h, 7j/7j. Il faut pouvoir aussi entraîner des modèles, on a parlé d'intelligence artificielle dans la détection comportementale. Et puis il faut mettre en place des mesures en interne pour aussi sensibiliser les équipes internes, parce qu'il y a aussi un risque de fraude interne qui est important.

Et dans ces risques de fraude interne, c'est là où on va parler d'anonymisation, parce qu'il est important aussi de pouvoir tracer des transactions sans pour autant avoir une brèche sur la confidentialité des personnes. Donc on ne peut pas permettre à un back-office de pouvoir savoir ce qu'un Nabil Amar a transacté sur son wallet. Mais par contre, on devrait pouvoir mettre en place des mesures de confidentialité en respectant bien entendu la législation. Aujourd'hui, nous avons la CNDP qui est là qui encadre ce genre de choses au Maroc. Et donc derrière, nous mettons en place des systèmes qui permettent de tracer sans pour autant avoir des brèches, comme j'ai dit, de confidentialité.

En définitive, nous avons tous une responsabilité en termes de sécurité, mais surtout dans la construction de la confiance que nous avons avec nos utilisateurs. On le voit de plus en plus, il y a énormément de menaces qui touchent les utilisateurs. Bank al Maghrib, il y a quelques jours, avec l'ANRT, a envoyé un SMS à tous les marocains – je ne sais pas si vous l'avez tous reçu – pour prévenir tout le monde que les identifiants, que les mots de passe sont des éléments à titre personnel et qu'il faut pas les donner. Malheureusement, je peux vous donner plein d'exemples, mais on voit de plus en plus d'arnaques, pas que chez des populations peu alphabétisées, mais même chez des populations d'un niveau scolaire important, et qui se font aujourd'hui arnaquer et avec des montants de plus en plus importants. Donc beaucoup de sensibilisation, clairement, que ça soit des institutions publiques mais aussi de notre côté, des entreprises privées.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Nabil Amar, PDG, Cash Plus - Maroc



Interrogé sur la gestion de la cybersécurité et de la confidentialité des données face à un volume de transactions approchant le million par jour, M. Amar a détaillé une approche centrée sur le «défi humain» plutôt que purement technologique.

- **Le Défi Principal : La Fraude Sociale (Ingénierie Sociale)** : M. Amar a identifié que la menace principale n'est pas technique mais humaine : «fraude sociale, arnaques, manipulation, usurpation d'identité» et SMS frauduleux. Ces menaces ciblent particulièrement les «populations peu lettrées» mais touchent également les utilisateurs éduqués.

- **L'Insuffisance des Outils Standards (OTP Numérique)** : Il a constaté que les outils de sécurité standards, comme le «One Time Password» (OTP) numérique, sont inefficaces pour ces populations, qui «le communiquent facilement» aux fraudeurs.

- **L'Innovation «Mesurette» : L'OTP à Caractères Spéciaux** : Pour contrer ce «pattern de fraude» spécifique, Cash Plus a mis en place une solution ingénieuse : remplacer les chiffres de l'OTP par des «caractères spéciaux» (ex: @, #, /).
- Il a expliqué que ces symboles sont «beaucoup plus difficiles à communiquer» pour la population ciblée, ce qui a permis de «changer grandement les patterns de fraude» observés.

- **La Défense à Plusieurs Niveaux** : Cette innovation s'inscrit dans une stratégie de défense globale :

1. Prévention : Éduquer et «sensibiliser» les clients dans les 5 000 points de vente.
2. Détection : Une «supervision 24/7» et l'utilisation de l'IA pour la «détection comportementale».
3. Contrôle Interne : Une sensibilisation des équipes pour gérer le «risque de fraude interne».

- **Gestion de la Confidentialité (Conformité CNDP) :** Pour concilier traçabilité (sécurité) et confidentialité (législation), l'entreprise utilise l'«anonymisation».

- Cela permet de tracer les transactions pour détecter les fraudes, tout en empêchant le personnel en «back-office» de voir le détail confidentiel des transactions d'un client spécifique, garantissant ainsi le respect de la vie privée.

- **Conclusion : Une Responsabilité Partagée :** M. Amar a conclu que la construction de la «confiance» est une responsabilité partagée entre les opérateurs privés et les institutions publiques, citant l'exemple de la récente alerte SMS nationale envoyée par l'ANRT.



M. Sudesh Puran

Responsable du département Économie, Recherche et Politique de la Commission de la concurrence (Île Maurice)

- Il dirige les travaux d'analyse économique et de recherche nécessaires pour soutenir les enquêtes et l'élaboration de la politique de concurrence de la CCM.
- Son travail est crucial pour garantir une application rigoureuse et factuelle de la loi sur la concurrence (cartels, fusions, abus de position dominante) à l'Île Maurice.

Intervention 001

[MODÉRATEUR] :

De l'Île Maurice, oui. Voulez-vous parler en français ou en anglais ?

[M. SUDESH PURAN] :

Je préfère en anglais, même si je peux commencer en français, mais pour la diversité.

[MODÉRATEUR] :

Vous êtes le Chef du Département Économie, Recherche et Politique à la Commission de la concurrence de l'Île Maurice. Ma question est : comment les nouveaux systèmes de paiement et les portefeuilles numériques remodelent-ils la dynamique du marché et la confiance des consommateurs ?

[M. SUDESH PURAN] :

Merci pour cette question. J'aimerais d'abord remercier le Conseil de la Concurrence pour l'invitation et l'opportunité de partager notre expérience. Concernant notre système de paiement, je voudrais rebondir sur ce que les panélistes précédents ont décrit à propos de la France et de la Suisse. Je pense que les mêmes dynamiques se sont produites à l'Île Maurice.

Bien que nous soyons une petite économie insulaire, nous avons les mêmes types de problèmes : un marché très concentré, avec des banques établies (incumbent banks) ayant une large base de clients et de commerçants qui renforce leur position dominante et l'effet de réseau. Nous avons aussi un opérateur télécom dominant.

Fondamentalement, à l'Île Maurice, le paiement par cartes représente environ 40 % des transactions. Le paiement mobile a augmenté de manière exponentielle au cours des cinq dernières années pour atteindre environ 30 %, mais le cash représente toujours 30%.

Qu'est-ce qui a conduit à l'augmentation du paiement mobile ? Je dirais que l'intervention réglementaire de la Banque de Maurice a été instrumentale. Elle a résolu un certain nombre de problèmes d'interopérabilité en se basant sur un système d'«open banking». La Banque de l'Île Maurice a créé un «switch» national, le MoCAS (Mauritius Automated System), qui fournit un système interopérable, sécurisé, standardisé avec un QR code, auquel toutes les banques et tous les fournisseurs de services de paiement sont connectés.

La bonne nouvelle est que les frais pour les clients sont quasi nuls. Concernant les commissions d'interchange... nous avons eu la chance, ou la malchance, d'enquêter sur Visa et Mastercard à ce sujet. Pour vous dire, l'interchange moyen dans mon pays est d'environ 1,1 %, ce qui se traduit par une commission commerçant moyenne de 2,5 %. Mais avec le MoCAS, la commission commerçante moyenne a été plafonnée à 0,7 %, ce qui est significativement plus bas.

Cela a donné lieu à l'émergence de plusieurs acteurs offrant des services de paiement. Mais là encore, c'est un écosystème : est-ce une alternative ou est-ce que ce sont les opérateurs dominants qui essaient de protéger leur dominance ? La question de l'innovation a été soulevée: fournissent-ils des alternatives ou consolident-ils leur écosystème pour garder leurs parts de marché ?

Ce qui s'est passé, évidemment, c'est que ce sont la banque dominante et l'opérateur télécom dominant qui fournissent ces services de paiement mobile et ils détiennent la plus grande part de marché.

Donc oui, du point de vue de l'innovation, les consommateurs y gagnent beaucoup, et cela se voit dans le nombre de transactions mobiles. Mais le marché reste très concentré. Ce que j'essaie de dire, c'est que le marché aurait pu être bien meilleur si nous

avons traité la question de la concentration. Mais nous ne pouvons pas non plus sanctionner les banques dominantes pour l'innovation qu'elles ont réalisée. En effet, il est en train de devenir un secteur bancaire très vibrant, où l'on trouve des solutions innovantes basées sur le système interopérable MoCAS.

[MODÉRATEUR] :

L'Île Maurice est reconnue comme un centre financier en Afrique, attirant de nombreuses entreprises. Quelle est votre expérience des dynamiques de marché et des défis réglementaires ? Quelles seront les prochaines étapes ?

[M. SUDESH PURAN] :

Oui, je fais partie de l'Autorité de la concurrence, donc je vais essayer d'aborder la question de ce point de vue. L'Île Maurice est un secteur financier offshore. Du point de vue des paiements, des problèmes persistent. L'un d'eux concerne les commissions d'interchange élevées. Beaucoup de paiements ne sont pas traités à l'Île Maurice, mais en dehors de notre juridiction à cause de ces frais très élevés.

L'un des défis sera de persuader Visa et Mastercard. Nous avons essayé par la voie de l'application de la loi (enforcement), mais nous avons malheureusement perdu l'affaire devant la Cour Suprême, non pas sur le fond, mais sur un aspect procédural. Pour développer notre secteur, nous avons besoin que les frais sur les cartes soient plus bas.

Mais à part cela, en termes de défis réglementaires, nous avons un très bon système interopérable. Pour un petit pays, nous avons plus de 18 banques de détail et d'affaires, même si c'est un peu concentré. Du point de vue de la protection des données, nous avons de très bonnes lois qui garantissent que les données sont partagées selon des paramètres qui les protègent. Je pense que nous avons un très bon modèle sur lequel nous pouvons bâtir. Le problème pourrait être la gestion du transfert transfrontalier de données.



SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 001) :

M. Sudesh Puran, Commission de la concurrence - Île Maurice



- **Contexte (Dynamique de Marché Similaire) :** M. Puran a indiqué que l'Île Maurice partageait la même dynamique que la France et la Suisse : un «marché très concentré», dominé par des banques établies (avec de larges bases de clients et de commerçants) et un opérateur télécom dominant.
- **La Révolution du Paiement Mobile :** Le paiement mobile a connu une croissance exponentielle à l'Île Maurice (atteignant 30% du marché, contre 40% pour les paiements par cartes bancaires et 30% pour le paiement en espèces). M. Puran a affirmé que l'intervention régulière de la Banque de Île Maurice (Banque Centrale) a été instrumentale dans ce changement.
- **La Solution Mauricienne : L'Interopérabilité via «MoCAS» :** La Banque de Île Maurice a «inventé» un système de paiement national et ouvert : le «MoCAS» (Mauritius Central Automated Switch).
 - Ce système standardisé, basé sur un QR code, connecte toutes les banques et les services de paiement.
 - Son avantage majeur est le coût : M. Puran a comparé les commissions d'interchange, notant 1,1% pour les cartes traditionnelles contre 0,7% pour le système MoCAS (significativement plus bas).
- **Le Paradoxe : Innovation versus Concentration :** M. Puran a exposé un paradoxe central :
 - Côté Positif : Le système interopérable MoCAS a créé un secteur très vibrant avec des solutions innovantes.
 - Côté Négatif : Le marché est toujours très concentré . Les opérateurs dominants (banques et télécoms) ont également lancé des services de paiement mobile et détiennent la plus grande part de marché.
 - Le Dilemme : Il a souligné qu'on ne «peut pas punir les banques [dominantes] pour l'innovation qu'elles ont faite», même si cela consolide leur position.

- **Défis réglementaires restants** : Le principal défi réside dans les transactions en dehors de la juridiction (hors MoCAS), qui subissent des frais d'interchange élevés (typiquement des cartes internationales).
 - Il a révélé que la Commission de la concurrence avait perdu un cas au niveau de la Cour suprême pour des raisons de procédure, en tentant de réguler ces frais.
 - La solution, selon lui, repose désormais sur la Banque de Île Maurice, qui doit discuter avec ces grands joueurs (opérateurs de cartes internationaux) pour réduire ces frais.

Intervention 002

[MODÉRATEUR] :

M. Puran, que direz-vous à vos collègues, non pas sur le vol, mais sur ce que vous avez entendu aujourd'hui ? Quels sont les sujets clés de la conférence ?

[M. SUDESH PURAN] :

Je pense que nous avons beaucoup appris sur la manière d'aborder les questions relatives au marché numérique. Nous avons appris à analyser depuis la perspective de l'écosystème. Nous avons appris l'importance de l'interopérabilité. Nous avons entendu parler de l'importance d'avoir des garanties contre la cybersécurité. Nous avons appris sur le développement inclusif, les questions d'intérêt public, l'emploi... et... oui, une approche pragmatique pour traiter avec les grands acteurs (big players). J'ai essayé de résumer en quelques mots.

SYNTHÈSE DE L'INTERVENANT (INTERVENTION 002) :

M. Sudesh Puran, Commission de la concurrence - Île Maurice



Interrogé sur les principaux enseignements (takeaways) qu'il retient de la journée de conférence, M. Puran a résumé les points suivants :

- **Approche Analytique** : Avoir appris de nouvelles méthodes pour analyser les marchés numériques, notamment en adoptant une vision basée sur «l'écosystème» global plutôt que sur des acteurs isolés.
- **Interopérabilité** : L'importance centrale de l'interopérabilité comme solution technique et concurrentielle.
- **Cybersécurité** : La nécessité de mettre en place des «garanties» (safeguards) contre les risques de cybersécurité.
- **Objectifs Sociaux** : L'intégration des enjeux d'intérêt public et de développement inclusif, notamment la question de l'emploi.
- **Stratégie de régulation** : La leçon sur l'importance d'adopter une «approche pragmatique» dans les négociations avec les «grands acteurs» (Big Tech).

CLÔTURE



M. Ahmed Rahhou

Président du Conseil de la concurrence - Maroc

Allocution de clôture de Monsieur le Président du Conseil de la Concurrence

Un grand merci à notre modérateur qui a tenu le micro cette journée. En plus des remerciements à vous tous, présents ici en tant que participants, intervenants et assistants à cette conférence, je vous remercie d'être restés jusqu'au bout.

Je remercie tous ceux qui nous ont fait l'honneur, le plaisir et l'amitié d'être avec nous, venant de pays divers, et même ceux qui sont intervenus par visioconférence.

Ce fut une journée riche, je n'ajouterai pas de contenu additionnel. Peut-être juste pour vous annoncer que, pour la première fois dans nos conférences, nous avons eu recours à l'IA pour transcrire les interventions, les traduire et en produire un résumé. J'ai déjà le résumé de toutes les interventions, sauf les toutes dernières, que vous trouverez sur le site du Conseil.

Vous pouvez donc accélérer la restitution que nous faisons habituellement. Pour les trois dernières éditions, les actes des colloques sont disponibles sous forme de livres et téléchargeables sur le site. Pour celle-ci, vous aurez les résumés et, très rapidement, le contenu de toutes les présentations, de toutes les interventions et leur traduction en anglais, français, mais également en arabe pour permettre l'accès le plus large possible.

Cela fait partie des actions qui nous permettent de généraliser et de partager l'essentiel dans ce monde qui bouge : la connaissance et le partage d'expériences. Si l'on peut tirer une conclusion de cette journée, c'est que nous vivons tous, dans différents pays, une mutation qui nous entraîne dans un tourbillon. Ce tourbillon est positif, car c'est un accélérateur de l'économie partout. C'est aussi une chance pour les économies en voie de développement, car cela permet de sauter des étapes. On a parlé de personnes n'ayant pas accès aux modes de paiement classiques ; grâce à cette révolution digitale, elles y ont accès.

Cela pose des risques, mais ce qui est intéressant, c'est de noter la convergence des vues. Je note avec plaisir que l'ensemble des intervenants posait les problématiques avec les mêmes natures de préoccupation. S'il y a un conseil à nous donner à tous, c'est qu'il est utile de concentrer davantage la coopération. Il est dommage que tout le monde vive la même expérience et soit obligé de trouver lui-même des solutions, alors que d'autres avant lui, dans des conditions similaires, en ont déjà trouvé.

J'ai noté ce que disait M. Schaller, car c'est aussi notre conviction au Maroc. Quand on est face à des problématiques où les enjeux touchent des mastodontes mondiaux, un pays à économie relativement limitée ne peut peut-être pas agir seul. Il faut donc regarder ou attendre que d'autres organismes, groupements ou pays plus puissants trouvent des solutions. Nous appliquons le principe qu'il n'y a pas de raison que ce qui est accepté par des opérateurs économiques, même les plus importants, dans certains pays développés, ne soit pas opérationnel chez nous. Avec cela, dans le monde de la coopération que nous appelons de nos vœux, nous voulons ici au Maroc faire converger les bonnes pratiques qui permettent le développement.

Je l'ai dit à l'introduction et je le répète : il n'est pas question de bloquer les initiatives, l'innovation, ou les innovations qui ne rentrent pas dans les cadres anciens. L'exemple du transport de véhicules, où des systèmes d'organisation anciens sont mis en cause par de nouveaux entrants, le montre. Il faut faire bouger les choses, et parfois la réglementation, pour trouver un champ de développement pour tous. La coopération, l'échange d'expériences et le travail commun permettent d'aller beaucoup plus rapidement.

Puisque la cybersécurité a été évoquée, j'ai peut-être une petite insatisfaction personnelle. Je trouve que dans ce monde où les fraudeurs attaquent – on a parlé de millions d'attaques par jour, et le Maroc est particulièrement visé – nous n'avons pas encore suffisamment trouvé le moyen de coopérer. Aujourd'hui, subir une fraude est malheureusement considéré comme une atteinte à la réputation, à la marque, à la bonne santé. Et les gens le cachent. Or, cela donne un avantage aux fraudeurs. L'échange d'expériences permet, quand on est attaqué, d'être plus efficace. Si tout le monde sait comment on a été attaqué et comment on a répondu, cela renforce l'efficacité collective.



Je rappelle cela car je l'ai vécu personnellement dans le monde financier. Le Maroc a connu, dans le monde du paiement par carte, une vague d'attaques lorsque les cartes n'étaient pas sécurisées, avant l'EMV (les cartes à puce). Il y avait encore ce qu'on appelait à l'époque les «fers à repasser», où les machines n'étaient pas connectées électroniquement et nécessitaient une saisie manuelle. Le taux de fraude était extrêmement élevé. C'est en mettant en commun l'expérience des uns et des autres que nous avons rapidement amélioré ce taux. En renforçant la coopération, nous l'avons réduit au point d'être aujourd'hui l'un des pays au taux de fraude le plus bas dans ce domaine. Cela est dû à la coopération.



Quand on est attaqué, on expose son cas, on trouve une solution, et cette solution est répliquée chez tout le monde. Je pense que dans le monde de la cybersécurité en particulier, il faut absolument trouver le moyen de rendre partageables les expériences, même négatives, et de dédramatiser. Ce n'est pas parce qu'on est attaqué qu'on a été mauvais. Le discours public doit porter non seulement sur la crainte, mais aussi sur le fait de dire : nous sommes suffisamment forts pour que ces attaques n'aboutissent pas.

Il y a donc du travail de coopération. Je suis heureux de constater que nous sommes tous d'accord sur les voies à suivre : la liberté d'action, une réglementation présente mais pas excessive, agir vite, ne pas laisser des positions dominantes s'installer avant de réagir, et amener les grands acteurs mondiaux à adopter de bonnes pratiques pour ne pas fermer les marchés et partager correctement la valeur.

Merci encore à tous. Merci aux organisateurs, à l'équipe du Conseil de la concurrence qui a travaillé dur pour que tout le monde soit reçu dans de bonnes conditions. Merci aux organismes privés et publics qui nous ont aidés. Pour l'accueil aux aéroports, la Police Nationale et les services des Affaires étrangères ont été mobilisés. Je les remercie. Les autorités de la ville ont mis à notre disposition tous les moyens nécessaires. Évidemment, merci aux agences et aux hôtels qui ont contribué à la bonne marche des choses.

J'espère que vous avez passé un bon moment avec nous et je compte sur vous pour la prochaine édition. Merci.

