

COMMENT LE MONDE VOIT LE MAROC

AUDIT DE L'INFLUENCE DU ROYAUME DU MAROC DANS LES MÉDIAS INTERNATIONAUX

Comment transformer l'image d'un pays "séducteur" en
une autorité intellectuelle sur la scène médiatique
mondiale.



2026

AFFINYTIX

Pourquoi "L'Autorité Intellectuelle" S'impose Comme Pilier du Récit National



OMAR ALAOUI - AFFINYTIX

Comment le Maroc négocie-t-il sa transition narrative face aux résistances médiatiques internationales ? C'est à cette question que la présente étude tente de répondre.

Il existe une vérité que les grandes puissances ont comprise bien avant les autres : **celui qui contrôle le récit contrôle la réalité perçue**. Pas nécessairement la réalité objective, mais celle qui oriente les décisions, conditionne les alliances et façonne la place qu'un pays occupe dans l'imaginaire collectif mondial.

Le Maroc dispose d'un capital considérable. Pourtant, capital et influence perçue ne se confondent pas toujours. **Les médias ne rapportent pas seulement les faits, ils les hiérarchisent, les encadrent et les inscrivent dans des schémas interprétatifs qui orientent l'opinion.**

Ce rapport n'est pas un bilan de presse ordinaire, mais une cartographie de l'influence narrative identifiant où notre récit Marocain est ancré, où il est fragile, et où il est activement contredit.

Le diagnostic met en lumière un « vide narratif » persistant sous trois formes critiques distinctes.

- **Le Maroc est perçu comme un exécutant efficace cherchant à plaire, mais sa profondeur stratégique demeure peu visible.** Le « quoi » est identifié, mais le « pourquoi » ou la vision globale, reste vide.
- **Le récit marocain est également marqué par un contraste "violent" ,** un pays séducteur (Culture, Économie, Sport, Tourisme) face à une vulnérabilité critique sur les piliers régaliens.

- **Le pays subit une sorte de confinement émotionnel.** En limitant le succès aux "sphères émotionnelles", on enferme le pays dans une identité de "divertissement" ou de "fraternité".

Le récit national ne peut plus reposer sur une auto-promotion qui alimente la suspicion de "branding institutionnel" **C'est un Soft Power de séduction qui, à force d'être répétitif, empêche l'émergence d'un Soft Power de conviction** (celui de la puissance industrielle).

Le Maroc est perçu comme un exécutant efficace cherchant à plaire, mais sa profondeur stratégique demeure peu visible.

Ces disparités exigent des stratégies d'influence différenciées. L'une appelle l'amplification, l'autre exige un contre-dispositif opérationnel.

L'ambition de ce rapport est d'aider le Maroc à transformer un capital de sympathie réel en une architecture d'influence durable. Il marque le point de départ d'un pilotage by design du récit marocain, porté par une Active Intelligence. Cette approche structurée transformera notre narration en une autorité intellectuelle cohérente, capable de proposer des visions d'avenir, d'en façonner les règles, d'en structurer les concepts et d'en maîtriser l'influence.

Methodologie

La Science de l'Autorité Intellectuelle

Notre approche repose sur la transformation de flux textuels médiatiques en indicateurs stratégiques actionnables. En combinant linguistique computationnelle et modélisation statistique, nous établissons une mesure objective de l'influence et de la perception du Royaume du Maroc par les médias internationaux.

Nous utilisons des algorithmes de traitement du langage naturel pour analyser des points de données textuels issus des communications officielles des médias internationaux (articles, reportages, brèves, analyse).

- Le Sentiment Moyen mesure la tonalité globale des articles sur une échelle de -100 à +100. Il reflète la charge émotionnelle brute de la couverture — positive, neutre ou hostile — sans tenir compte de l'orientation idéologique du média source.
- L'émotion portée par les articles est mesurée par notre outil propriétaire la Matrice des Emotions qui cartographie 40 dimensions émotionnelles.
- La structure et lisibilité sémantique des titres est mesurée par notre outil d'analyse Clarity 1.1.

Le NBI

Le NBI (Narratif Biais Index) est un indicateur composite développé par Affinityx qui mesure la force et la direction du cadrage médiatique (Framing). Il quantifie la manière dont l'information est orientée à travers un prisme spécifique.

Il est crucial de souligner que plus le NBI est élevé, plus la valeur de vérité de l'information s'érode, que le sentiment exprimé soit positif ou négatif. La véritable autorité narrative du Maroc ne se mesure donc pas à la bienveillance des courants alliés, mais à sa capacité à générer des récits dans des zones de faible biais (NBI bas). Lorsque le biais est élevé, l'information perd son statut de "donnée" pour devenir une "opinion", limitant son impact sur les décideurs internationaux qui privilégient la rigueur factuelle à la complaisance idéologique.

Exemples de biais élevé et négatif

Titre: Au Maroc, les visages d'une jeunesse en colère .
hwww.lemonde.fr Le 23 oct 2025

- Sentiment : -50.50 (Polarité Négative)
- NBI (Narrative Bias Index) : 62 (Biais Narratif Élevé)
- Justification: Le titre humanise, dramatise et généralise la colère à toute une catégorie de la population.

Exemple de biais faible et négatif

Titre: At least 22 killed in building collapse in Morocco
BBC.com Le 10 Dec 2025

- Sentiment : -81 (Polarité Fortement Négative)
- NBI (Narrative Bias Index) : 15 (Biais Narratif Très Faible / Factuel)
- Justification: Le NBI est extrêmement bas car le traitement journalistique respecte strictement la règle du fait brut. Le titre répond uniquement aux questions de base : Quoi ? (Un effondrement), Combien ? (Au moins 22 morts), Où ? (Au Maroc).

NOTE

Les analyses présentées dans ce rapport s'appuient sur des algorithmes propriétaires rigoureusement testés face à de multiples référentiels.

Toutefois, à l'instar de tout modèle algorithmique existant, ces outils ne peuvent prétendre à une fiabilité absolue de 100 %.

Les résultats fournis constituent des indicateurs de tendance et des leviers de réflexion stratégique, et non des vérités mathématiques infaillibles.

Périmètre de l'étude

Le corpus d'analyse est constitué de 4 158 articles publiés par 363 médias issus de 53 pays, sur la période allant du 1er septembre 2025 au 1er mars 2026.

Lors de la collecte des articles, 25 % des articles liés au sport (CAN) ont été arbitrairement supprimés en raison de leur nature de "dépêches " identiques et répétitives.

MAPPING DU SENTIMENT MEDIATIQUE MONDIAL ENVERS LE MAROC



SENTIMENT DE - 100 À +100

Un des enseignements majeurs de cet audit est que l'on ne peut plus parler d'une "réputation mondiale" monolithique, mais bien d'une fracture de cadrage (framing) structurelle.

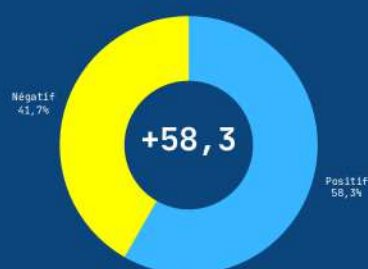
Cette fracture ne se limite pas à une différence d'opinion, c'est une différence de système de lecture entre le "Pôle Libéral Occidental" et le "Pôle de Croissance Sud Global".

SENTIMENT DES MEDIAS DU BLOC OCCIDENTAL



ALORS QUE LA MOYENNE GLOBALE AFFICHE UN SENTIMENT DE +34,7, LE BLOC OCCIDENTAL (EUROPE DE L'OUEST ET AMÉRIQUE DU NORD) SE SITUE NETTEMENT EN RETRAIT, AVEC UNE MOYENNE AUTOUR DE +2,6.

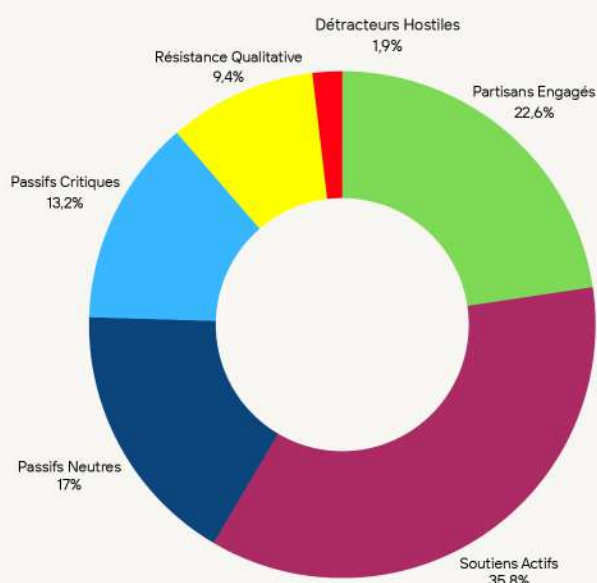
SENTIMENT DES MEDIAS DU "RESTE DU MONDE"



LE SENTIMENT MOYEN DU "RESTE DU MONDE" (SUD GLOBAL, AFRIQUE, PAYS DU GOLFE, ASIE) S'ÉTABLIT À +58,3.

Aperçu

1- Hégémonie du Sentiment Positif	Le récit international est solidement ancré dans la faveur (64,5 % d'articles positifs, sentiment global de +34,7). Ce capital de sympathie stable dépasse la simple actualité conjoncturelle.
2- Fracture Nord-Ouest / Sud-Est	Asymétrie entre le soutien massif du Sud Global et la posture critique des démocraties libérales. Le pôle négatif est localisé sur 6 pays clés (ex: UK, Danemark) avec un sentiment moyen de -13,4.
3- Performance Critique du Terme « HUB »	Bien qu'utilisé dans seulement 1,4 % de la couverture, ce terme double la puissance du récit (+60,5 de sentiment) lorsqu'il est ancré dans des réalités comme Tanger Med ou l'électrique.
4- Points de Rupture (Sécurité & Social)	Zones de vulnérabilité majeure. Avec des sentiments de -31,7 (Sécurité) et -30,3 (Social), ces thématiques sont systématiquement exploitées par la presse critique pour générer de la tension.
5- Le Format « Reportage »	La profondeur l'emporte sur l'immédiateté. Le format "Feature" génère 50 % d'Admiration, prouvant que les récits longs sont les plus efficaces pour transformer l'image en influence durable.
6- Souveraineté face à l'Hostilité	L'Algérie incarne l'unique contre-narration agressive (Sentiment -49,8 ; NBI 50,2). Le volume élevé (178 articles) impose une réponse proactive pour neutraliser cette saturation adverse.
7- Zones de Vigilance Narrative	Les USA (+8,7) et le UK (-3,4) appliquent des cadrages spécifiques (droits, migration). Même une nouvelle positive (économie) est systématiquement "refroidie" par un rappel des points de rupture (social/justice).
8- L'Hyper-célébration	Identifiée au Qatar, Koweït ou Mali, elle sature le récit de messages élogieux, risquant de transformer une visibilité record en une perception de propagande superficielle.
9- Découplage Réussite / Gouvernance	Si le succès industriel et touristique porte la réputation, les scores négatifs en Société et Justice affaiblissent la crédibilité globale de l'autorité intellectuelle.
10- Le Défi de la Densité Intellectuelle	L'analyse révèle que la visibilité (NBI) ne garantit pas l'autorité. Sans une montée en gamme analytique, le rayonnement du Royaume reste vulnérable aux biais idéologiques des canaux de diffusion saturés.



Segmentation des Postures Narratives des Médias (53 Pays)

Cette segmentation révèle une fracture stratégique majeure. Si le récit marocain bénéficie d'un large soutien organique, l'influence globale est freinée par 12 % de médias pratiquant une résistance qualitative. Ces acteurs critiques, bien que minoritaires, verrouillent le cadrage dans les zones de décision mondiales, polluant ainsi le signal de performance et limitant la conversion du succès en autorité.

UN SENTIMENT GLOBAL AFFAIBLI PAR LES DEMOCRACIES OCCIDENTALES

Le score du sentiment global de 34,71 est robuste et témoigne d'une image internationale saine qui résiste grâce à une adhésion très forte dans les pays du Sud et les partenaires stratégiques.

Trois pôles de sentiment se distinguent par une zone d'adhésion totale, une zone de soutien modéré et des zones de friction ou de neutralité.

1. Pôle d'Adhésion Totale (Sentiment > 50 %)

Ce pôle regroupe les « alliés narratifs » où le récit marocain est dominant, souvent marqué par une hyper-célébration ou une admiration profonde. Les zones géographiques sont principalement l'Afrique de l'Ouest, le Golfe et certains pays d'Asie.

Ici, le Maroc bénéficie d'une autorité naturelle. Le défi ici n'est pas de convaincre, mais de densifier ce sentiment pour qu'il ne reste pas uniquement émotionnel mais devienne un levier de coopération économique structurelle.

2. Pôle de Soutien Consolidé (Sentiment entre 20 % et 50 %)

C'est la zone du « soft power » efficace. Le Maroc y est perçu comme un partenaire sérieux et attractif.

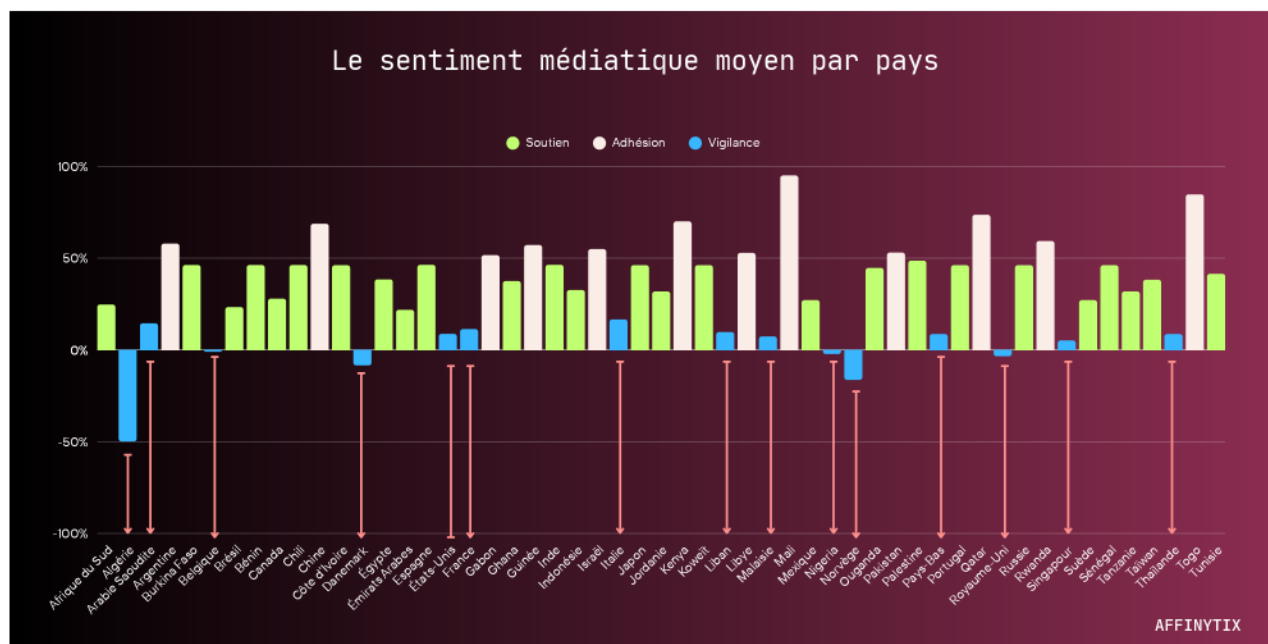
Le sentiment y est positif mais rationnel.

3. Pôle de Vigilance et de Friction (Sentiment < 20 %)

Ce pôle inclut la neutralité froide, les biais analytiques et l'hostilité structurelle.

- Les Défis Critiques : Algérie (-49,8 %), Norvège (-16,3 %), Danemark (-8,4 %).
- Les Zones de Neutralité : États-Unis (8,7 %), France (11,3 %), Royaume-Uni (-3,4 %).

La faiblesse des scores dans les démocraties occidentales (USA, France, UK) révèle un décalage entre la réalité du terrain et la perception médiatique.



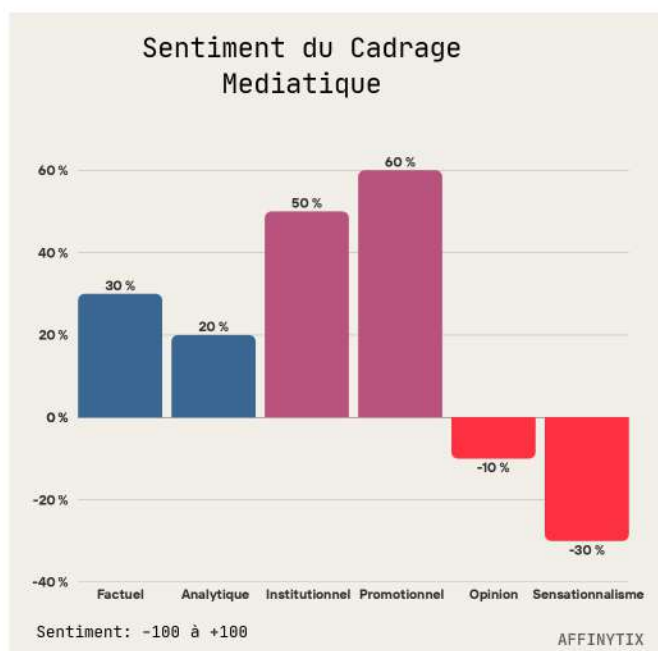
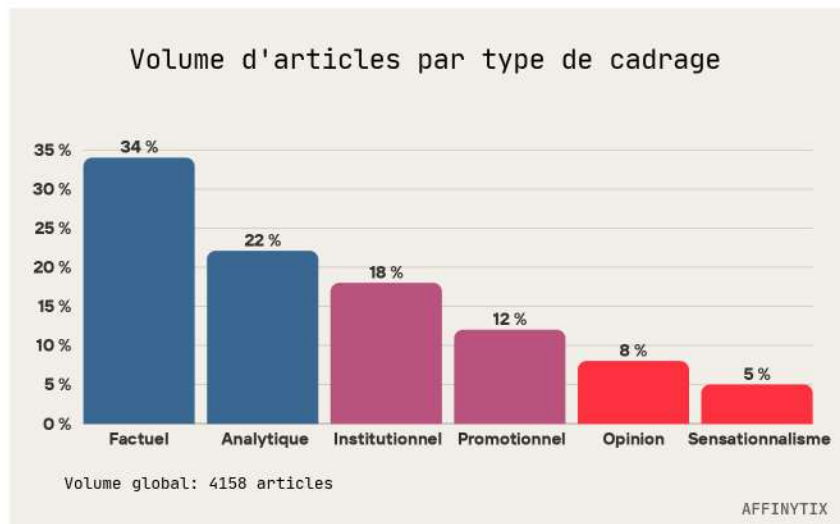
LES CADRAGES MEDIATIQUES

L'Etude révèle trois profils dominants de cadrage distincts avec des signatures émotionnelles très différenciées.

1. Le prisme de l'autorité : Le Factuel et l'Analytique

Ce profil constitue le cœur du récit avec 56% du volume global (34% factuel, 22% analytique). Ancrant la réputation dans une réalité tangible, il génère un sentiment de confiance modérée (+25% en moyenne).

Sa signature émotionnelle est la Sérénité et la Crédibilité. C'est le socle qui immunise le récit national contre la volatilité, transformant l'information brute en autorité intellectuelle incontestable.



2. L'Adhésion Célébratoire : Institutionnel & Promotionnel

Porté par des scores de sentiment exceptionnels (jusqu'à +60%), ce profil est le moteur de l'attractivité. Bien que moins volumineux (30% du corpus), il sature l'espace de "récits de succès" et de communications fortes. Sa signature émotionnelle est la Fierté et l'Enthousiasme. Il agit comme un amplificateur de puissance, convertissant les réussites sectorielles (sport, économie) en un capital de sympathie global et souverain.

3. Le biais hostile : L'Opinion et le Sensationnalisme

Ce pôle minoritaire en volume (13%) mais intense en impact négatif concentre la contestation. Avec un sentiment chutant à -30% pour le sensationnalisme, il cherche à briser le cadre positif par l'indignation ou la critique de fond. Sa signature émotionnelle est la Tension et l'Inquiétude. C'est la zone de rupture où le biais hostile tente de délégitimer l'autorité institutionnelle par le prisme du choc médiatique.

4 TYPES DE RECITS DOMINANTS

La réputation mondiale du Royaume ne dépend pas uniquement de la tonalité des messages diffusés, mais de l'intensité de leur "résonance" médiatique. Cette projection internationale se cristallise en quatre types de récits dominants et trois zones d'influence qui façonnent la perception du Maroc à l'étranger.

Typologie de Récit	Pays Inclus dans cette Catégorie	Analyse du Biais
CONTESTATION BRUYANTE	Nigeria, Algérie, États-Unis, Royaume-Uni, Norvège, Danemark, Belgique, Espagne, France	Biais de cadrage critique : L'intensité est forte (G > 35) pour souligner les failles, les crises ou les oppositions. Le récit est dominé par l'urgence ou la polémique.
CONSTRUCTION FACTUELLE	Japon, Rwanda, Mali, Togo, Kenya, Côte d'Ivoire, Chine, Émirats Arabes Unis, Espagne, Afrique du Sud, Italie, Égypte, Ghana, Gabon, Thaïlande, Indonésie, Mexique, Taïwan.	Biais d'autorité factuelle : Intensité sobre (G < 35) mais sentiment très élevé. Le récit se construit sur des preuves concrètes : économie, industrie et réalisations culturelles.
CÉLÉBRATION MÉDIATIQUE	Koweït, Pakistan, Israël, Argentine, Jordanie, Libye, Palestine, Singapour, Arabie Saoudite.	Biais de prestige : Forte intensité et fort sentiment. Le Maroc est traité comme un acteur majeur, un modèle ou un champion (souvent lié au sport et à la diplomatie royale).
TRAITEMENT DISCRET	Malaisie, Canada, Syrie, Inde, Suède, Russie, Liban, Tunisie, Burkina Faso, Bénin, Guinée.	Biais de routine : Faible intensité et sentiment neutre ou modéré. L'information est utilitaire, logistique ou factuelle sans passion particulière.

La cartographie du biais narratif sur le Maroc, structurée en trois zones d'influence

L'intensité du biais médiatique façonne l'autorité intellectuelle du Royaume selon trois dynamiques distinctes.

1- Le Pôle de l'Influence (Contestation bruyante et Célébration médiatique) utilise le "High Biais" comme un amplificateur de puissance, agissant soit comme une caisse de résonance célébrant les succès diplomatiques, soit comme un miroir déformant qui cristallise les crises.

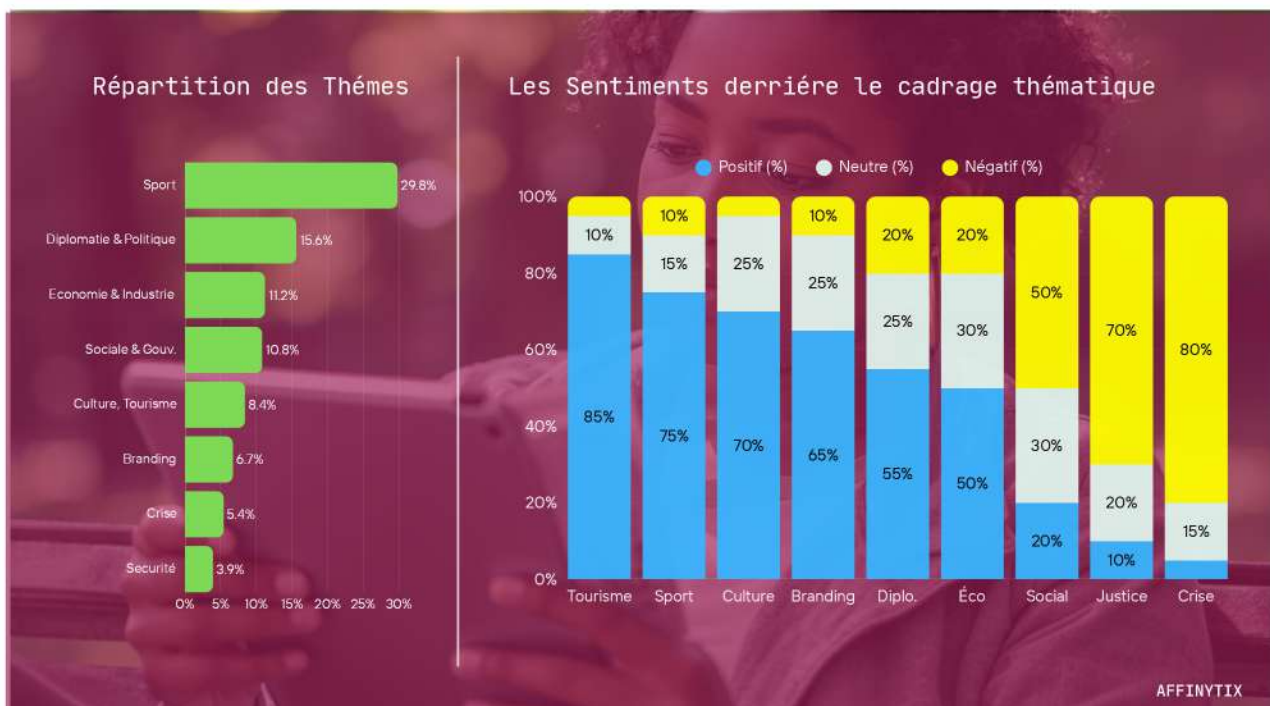
2- Le Pôle de la Crédibilité (Construction factuelle) repose sur un "Low NBI" sain, où la reconnaissance factuelle de la compétence marocaine construit une réputation organique et souveraine sans perception d'agressivité communicationnelle.

3 - La Zone de Normalisation (Traitement discret) marque la maturité du récit avec des partenaires historiques, privilégiant un traitement discret et structurel axé sur des faits concrets comme l'économie et l'énergie verte.

LES THEMES DOMINANTS

L'image du Maroc est aujourd'hui portée par des succès organiques (Sport) et une gestion résiliente des crises conjoncturelles.

- **Le Sport et la diplomatie sont les thème de Rayonnement (45,4 %).** Le Sport et la Diplomatie constituent près de la moitié du récit mondial. Ces thèmes agissent comme un "bouclier réputationnel" qui stabilise le sentiment positif à l'échelle globale.
- **L'Économie et la Technologie, leviers de Souveraineté (11,2 %) :** L'Économie et la Technologie, bien que moins volumineuses que le sport, représentent le segment le plus qualitatif. C'est ici que se construit l'autorité intellectuelle du pays.
- **La Zone de Vigilance Sociale (10,8 %) :** Le segment du Sociale et de la Gouvernance reste le principal point d'entrée des biais négatifs, particulièrement dans les médias occidentaux, nécessitant une saturation par des preuves factuelles pour équilibrer le récit.



- **La Culture et le Tourisme :** Ce pôle constitue le "socle émotionnel" du récit national. Contrairement au Sport, qui est cyclique et volatile ou à l'Économie, qui est transactionnelle, la Culture et le Tourisme installent une relation durable et humaine avec l'audience internationale. C'est un vecteur de "Soft Power" pur . Avec un sentiment très positif (souvent proche de 60-70 %), ce levier adoucit l'image du pays. C'est le thème qui humanise la "puissance" et transforme le Maroc d'un "partenaire technique" en une "destination de civilisation".

L'enjeu est de capitaliser sur cette attention pour pousser davantage de contenus sur le "Futurisme Technologique" et l'industrie.

L'ÉMOTION AU SERVICE DE LA STRUCTURE NARRATIVE

Les médias exploitent des marqueurs émotionnels pour orienter le cadrage narratif et captiver l'attention. En sollicitant des affects puissants les médias transforment le fait brut en un récit polarisé.

Dans une perspective d'influence médiatique, les chiffres révèlent une structure en trois couches qui définit la manière dont les lecteurs perçoivent et "ressentent" le Royaume.

1. Le Socle de Stabilité : La Domination du "Soft Power" Rationnel

Les deux premières émotions, Confiance (23,53 %) et Respect (13,73 %), représentent près de 37 % de l'impact total. C'est le point le plus positif de l'audit. L'influence ne repose pas uniquement sur l'éphémère (le buzz), mais sur des valeurs solides. Pour le lecteur international, le Maroc est perçu comme une valeur refuge et un partenaire fiable. Ce socle permet de faire passer des messages complexes (économie, stratégie) car le terrain de réception est déjà "fertile" et prédisposé à l'écoute.

2. Le Moteur d'Attractivité

La Joie (10,10 %), l'Enthousiasme (9,80 %) et l'Admiration (9,50 %) forment un bloc de 30 %. C'est ici que l'influence devient "virale". Ces émotions sont principalement générées par le tourisme, la culture et les grands projets. L'Admiration est particulièrement stratégique : elle est le pont entre l'émotion pure et l'autorité intellectuelle.

C'est le carburant du rayonnement. C'est ce qui rend le Maroc "désirable" et "tendance" dans les flux d'informations mondiaux.

3. Le "Hard Power" Émotionnel

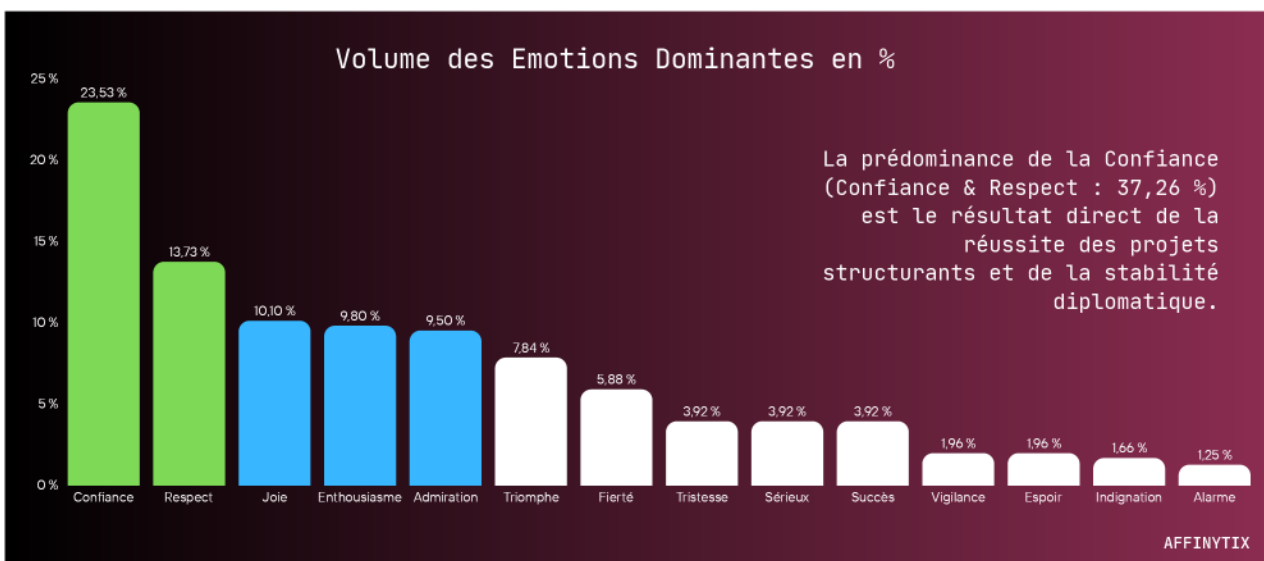
Le Triomphe (7,84 %), la Fierté (5,88 %) et le Succès (3,92 %) totalisent environ 18 %.

Ce sont des émotions de "puissance". Elles sont souvent liées à des jalons précis (victoires sportives, giga-projets, percées diplomatiques). Ces chiffres montrent que le Maroc sait "marquer des points" et imposer des moments de domination narrative.

L'Angle Critique : Les Signaux Faibles de Fragilité

Le bloc Tristesse (3,92 %), Indignation (1,66 %) et Alarme (1,25 %) semble marginal en volume, mais son influence est disproportionnée.

Bien que l'Indignation et l'Alarme soient faibles en pourcentage, elles sont souvent liées aux "Points de Rupture" (Justice, Social). Une goutte d'Indignation peut polluer un océan de Confiance. Le déficit de "Sérieux" et "Espoir" (1,96 % chacun) sont les émotions qui doivent être renforcés. L'Espoir est ce qui lie le lecteur au futur du Maroc.



LA POSTURE DES COURANTS IDEOLOGIQUES

L'analyse croisée du biais médiatique (NBI) et du sentiment moyen révèle une structuration idéologique très nette du récit international concernant le Maroc.

1. Les courants de la Stabilité

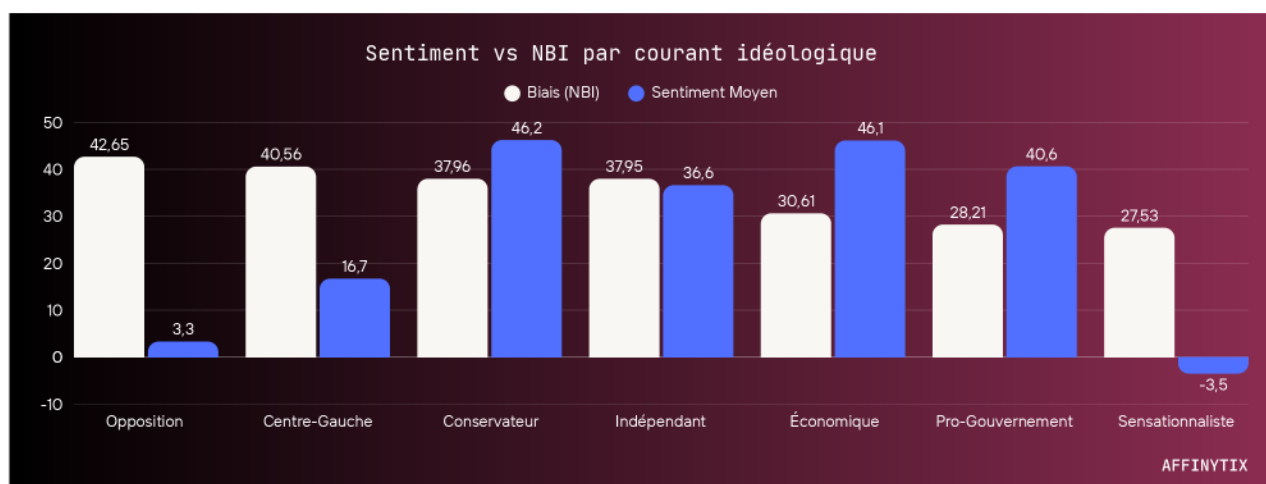
Les courants Conservateur (+46,20), Économique (+46,10) et Pro-Gouvernement (+40,60) affichent les scores de sentiment les plus élevés. Si cette dynamique valide les performances structurelles du pays, la lecture du NBI impose une nuance de taille : avec des indices oscillant entre 28,2 et 37,96, la crédibilité de ces récits reste sous surveillance.

Un NBI approchant 38 indique que l'information, bien qu'extrêmement favorable, est filtrée par un prisme partisan qui peut occulter certaines complexités. L'adhésion est forte, mais elle manque de la neutralité nécessaire pour constituer une « preuve » médiatique indiscutable aux yeux de tiers neutres.

2. Les courants d'Opposition

Les médias d'Opposition (NBI de 42,65) et de Centre-Gauche (NBI de 40,56) imposent un cadre narratif restrictif où la méfiance est systématique. Avec des scores de sentiment chutant respectivement à +3,30 et +16,70, ces courants saturent l'espace médiatique de thématiques de contestation (sociale ou judiciaire) au détriment des succès diplomatiques ou économiques.

Au-delà du sentiment négatif, c'est leur fiabilité qui est ici en cause : l'intensité du biais révèle des récits pré-formatés par une doctrine rigide. Pour un décideur en quête de faits bruts, ces analyses sont les moins crédibles du corpus, car la réalité y est systématiquement sacrifiée au profit d'une grille de lecture idéologique préétablie.



3 Les courants disruptifs

Le segment Sensationnaliste occupe une position à part. Malgré un biais modéré (27,53), il est le seul à basculer dans un sentiment négatif de -3,50. Ce traitement ne répond pas à une logique de doctrine politique, mais à une recherche de l'impact émotionnel.

Le Maroc est journalistiquement utilisé comme un vecteur de "choc" médiatique. Ces médias effacent la nuance analytique pour favoriser la dramatisation des faits.

4 Synthèse

L'autorité narrative du Maroc dépend de la crédibilité du canal plutôt que de son sentiment. Si les courants économiques valident les performances, les pôles d'opposition saturent le récit de biais idéologiques (NBI > 40). Pour convaincre, le Maroc doit privilégier les zones de faible biais, où l'information est perçue comme une donnée incontestable.

LE SOFT POWER MAROCAIN EST ACTUELLEMENT DÉSÉQUILIBRÉ

Le bilan du Soft Power marocain révèle un écosystème d'influence mature, mais caractérisé par une asymétrie narrative majeure. Ce n'est plus une simple image de marque, mais une infrastructure diplomatique et culturelle qui génère des résultats spectaculaires dans le Sud Global, tout en se heurtant à un « plafond de verre » analytique dans les pays occidentaux.

L'Efficacité Radicale des Piliers de Séduction

L'écosystème repose sur une base d'adhésion organique exceptionnelle. Le Tourisme et la Culture affichent des indices d'intensité émotionnelle de 90 % à 95 %, créant une « monochromie de séduction » quasi totale. Le Sport, avec une intensité de Triomphe de 90 %, a opéré une rupture historique en propulsant le sentiment positif dans des zones géographiques jusque-là inertes. Cet ensemble porte le sentiment moyen du Sud Global (Afrique, Golfe, Asie) à un score robuste de +58,3, validant le Maroc comme une « Autorité de Référence » pour les pays émergents.

La Fracture de l'Autorité Intellectuelle

Pourtant, dès que l'on bascule vers les piliers structurels, Économie, Tech et Diplomatie, le récit rencontre une résistance systémique. Malgré une intensité de Confiance de 85 % dans ces secteurs, le Sentiment Global s'affaisse à +34,7 à l'échelle planétaire, trahi par un Indice de Biais (NBI) qui culmine à 42 dans les thématiques économiques. Ce décalage prouve que si la compétence marocaine est reconnue, elle n'est pas encore convertie en autorité intellectuelle indiscutable.

Performance du Soft Power (Indice 100)				
Pilier Soft Power	Sentiment	Intensité Primaire	Indice de Biais (NBI)	Cadrage Dominant
Tourisme	58,9	95% (Joie)	12	Attractivité & Évasion
Sport	48,2	90% (Triomphe)	18	Performance & Rupture
Culture	42,5	90% (Admiration)	14	Identité & Patrimoine
Diplomatie	32,1	85% (Respect)	38	Stabilité & Influence
Économie & Tech	26,4	85% (Confiance)	42	Modernité & Expertise
MOYENNE GLOBALE	34,7	89%	25	—

AFFINYTIX

Une Influence "Polluée" à l'Ouest

Le véritable défi ne réside pas dans la performance, mais dans le Cadrage (Framing). Dans les pays occidentaux, le sentiment moyen stagne à +2,6, une « Neutralité Froide » qui contraste violemment avec l'enthousiasme du reste du monde. Ici, le Soft Power n'est pas une doctrine en échec, mais une force génée et polluée par des prismes de lecture idéologiques.

Les médias occidentaux, bien que minoritaires en volume (33 %), détiennent encore le monopole de la validation normative. Pour eux, le Soft Power marocain est systématiquement passé au filtre de la vigilance sociétale, transformant chaque succès en un sujet de conformité plutôt qu'en une preuve de leadership. Il ne s'agit plus de "séduire", mais de nettoyer le signal pour imposer un cadrage robuste capable de neutraliser la pollution narrative occidentale.

BAROMETRE DU BIAIS EDITORIAL

Le baromètre Affinytix du biais éditorial est un outil de pilotage permettant d'identifier en un coup d'œil le positionnement éditorial de chaque marché à l'égard du Maroc.

Le Baromètre du biais synthétise quatre indicateurs clés issus de l'analyse des 4 158 articles publiés par des médias de 53 pays.

Le Sentiment Moyen mesure la tonalité globale des articles sur une échelle de -100 à +100. Il reflète la charge émotionnelle brute de la couverture -positive, neutre ou hostile - sans tenir compte de l'orientation idéologique du média source.

Le NBI Moyen (Narrative Bias Index) est un indicateur pour évaluer l'orientation réelle d'un marché médiatique envers la réputation du Royaume du Maroc. Les scores du NBI varient sur une échelle de 0 à 100 (voir tableau ci bas).

L'Émotion Dominante est l'émotion la plus fréquemment détectée dans les articles du pays. Elle révèle le registre psychologique dans lequel le Maroc est perçu - Confiance, Admiration et Joie- signalant une adhésion sincère, -Alarme, Indignation et Choc- signalant une perception hostile ou anxieuse.

La Catégorie NBI classe chaque pays en trois pôles stratégiques : Célébration (terrain favorable à amplifier), Adhésion Nuancée (terrain à consolider par des preuves factuelles), et Contestation (terrain hostile nécessitant un contre-dispositif narratif actif.

IMPORTANT: Le NBI s'interprète toujours via le score du sentiment.

Interprétation des valeurs du NB

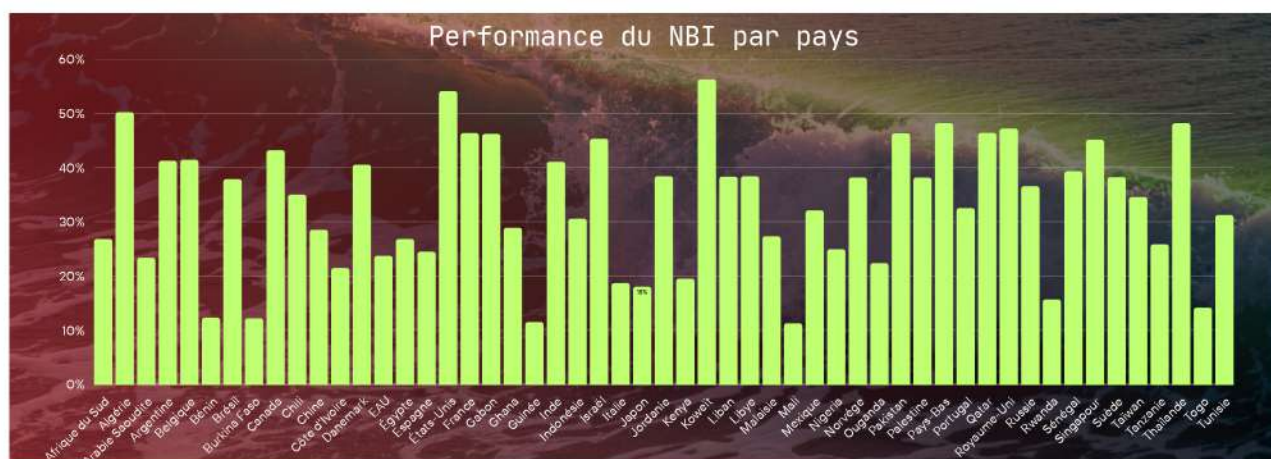
Valeur NBI	Type de Cadrage	Description de l'Impact Narrative
0 à 10	Neutralité Factuelle	L'information est brute, quasi chirurgicale. Le média rapporte sans interpréter ni influencer. Le canal est "propre".
10 à 30	Éveil Narratif	Apparition de qualificatifs et de contexte. Le média commence à orienter la lecture sans pour autant déformer la réalité.
30 à 40	Cadrage Actif	L'effort de mise en perspective est visible. Le média sélectionne les faits pour soutenir une thèse (positive ou négative).
40 à 60	Influence & Partis pris	Le récit est fortement "habillé". L'opinion du média ou de la source domine le fait brut. Risque de saturation ou de "Hype".
60 à 100	Saturation / Distorsion	Le cadre narratif est rigide. L'information est instrumentalisée. Le biais est tel que le fait initial devient secondaire.

BAROMETRE DU BIAIS 1/3

Pays	NBI	Sentiment	Émotion Dominante	Catégorie NBI
Afrique du Sud	26,81	24,70	Confiance	Célébration
Algérie	50,2	-49,80	Alarme	Contestation
Arabie Saoudite	23,36	14,50	Confiance	Adhésion Nuancée
Argentine	41,24	57,90	Admiration	Célébration
Burkina Faso	12,17	46,20	Sérieux	Célébration
Belgique	41,41	-0,40	Neutre	Contestation
Brésil	37,85	23,30	Sérieux	Célébration
Bénin	12,29	46,20	Sérieux	Célébration
Canada	43,18	27,90	Confiance	Célébration
Chili	34,98	46,2	Admiration	Célébration
Chine	28,5	68,70	Respect	Célébration
Côte d'Ivoire	21,45	46,10	Joie	Célébration
Danemark	40,52	-8,40	Neutre	Contestation
Egypte	26,8	38,4	Confiance	Critique
Émirats Arabes Unies	23,71	21,80	Triomphe	Célébration
Espagne	24,47	46	Respect	Célébration
Etats Unis	54,1	8,7	Confiance	Adhésion Nuancée
France	46,34	11,30	Respect	Adhésion Nuancée
Gabon	46,2	51,60	Confiance	Célébration
Ghana	28,87	37,50	Excitation	Célébration
Guinée	11,47	57,10	Triomphe	Célébration
Inde	41,05	46,30	Neutralité	Célébration
Indonésie	30,56	32,60	Enthousiasme	Célébration

Pays	NBI	Sentiment	Émotion Dominante	Catégorie NBI
Inde	41,05	46,3	Neutralité	Célébration
Indonésie	32,6	30,56	Enthousiasme	Célébration
Israël	45,28	54,90	Sérieux	Célébration
Italie	18,68	16,60	Respect	Adhésion Nuancée
Japon	18	46,10	Respect	Célébration
Jordanie	38,39	19,00	Confiance	Adhésion Nuancée
Kenya	19,49	70,00	Assurance	Célébration
Koweït	56,24	46,10	Fierté	Célébration
Liban	38,3	9,70	Inquiétude	Adhésion Nuancée
Libye	38,38	52,80	Confiance	Célébration
Malaisie	27,3	7,30	Enthousiasme	Adhésion Nuancée
Mali	11,25	95,00	Nostalgie	Célébration
Mexique	32,08	27,10	Neutre	Célébration
Nigeria	24,91	-2,20	Respect	Contestation
Norvège	38,13	-16,30	Respect	Contestation
Ouganda	22,35	44,60	Admiration	Célébration
Pays Bas	48,17	8,6	Vigilance	Vigilance Négative
Pakistan	46,3	53,00	Respect	Célébration
Palestine	38,13	48,60	Confiance	Célébration
Portugal	32,5	46,10	Respect	Construction Factuelle
Qatar	46,38	73,60	Joie	Célébration
Royaume-Uni	47,19	-3,40	Vigilance	Contestation
Russie	36,54	46,10	Sérieux	Célébration

Pays	NBI	Sentiment	Émotion Dominante	Catégorie NFI
Rwanda	15,64	59,30	Respect	Célébration
Singapour	45,11	5,10	Soulagement	Adhésion Nuancée
Suède	38,19	21,50	Respect	Célébration
Sénégal	39,29	46,10	Confiance	Célébration
Tanzanie	25,82	31,80	Respect	Célébration
Taïwan	34,55	38,20	Confiance	Célébration
Thaïlande	48,17	8,60	Enthousiasme	Adhésion Nuancée
Togo	14,13	84,70	Confiance	Célébration
Tunisie	31,22	41,40	Sérieux	Célébration



Une Narration sous Contrôle

Avec un NBI moyen de 33,8 le récit n'est plus "subi" (comme dans le cas d'une information purement factuelle). Il y a un effort délibéré de mise en perspective. Le pays réussit à imposer ses propres thématiques (Sport, Diplomatie) pour orienter la lecture internationale.

Ce score est la limite haute avant de basculer dans la zone de Hype (40+). Si le NBI continue de grimper sans intégrer de densité analytique, le discours risque de devenir monolithique, à l'image du Koweït (56) ou du Qatar (46), où l'omniprésence du message positif finit par générer de la méfiance.

Le Maroc se situe précisément dans la zone du "Cadrage Actif". Ce score confirme une influence médiatique structurée, mais il porte en lui les germes de l'hyper-célébration mentionnée précédemment.

Pour que ce 33,8 reste un signe de force, le pays doit passer d'une "célébration d'image" à une "autorité de fond". L'enjeu est d'utiliser ce cadrage pour pousser des "Preuves Concrètes" plutôt que de simples symboles de rayonnement.

Ce NBI de 33,8 est une moyenne qui cache des extrêmes. Il est tiré vers le haut par les pays de la "Contestation Analytique" (Royaume-Uni, France, Espagne) où le biais de cadrage sur les sujets de Justice et de Social est particulièrement intense.

INSIGHTS REGIONAUX

FOCUS THEMATIQUE
CADRAGE MEDIATIQUE
SENTIMENT



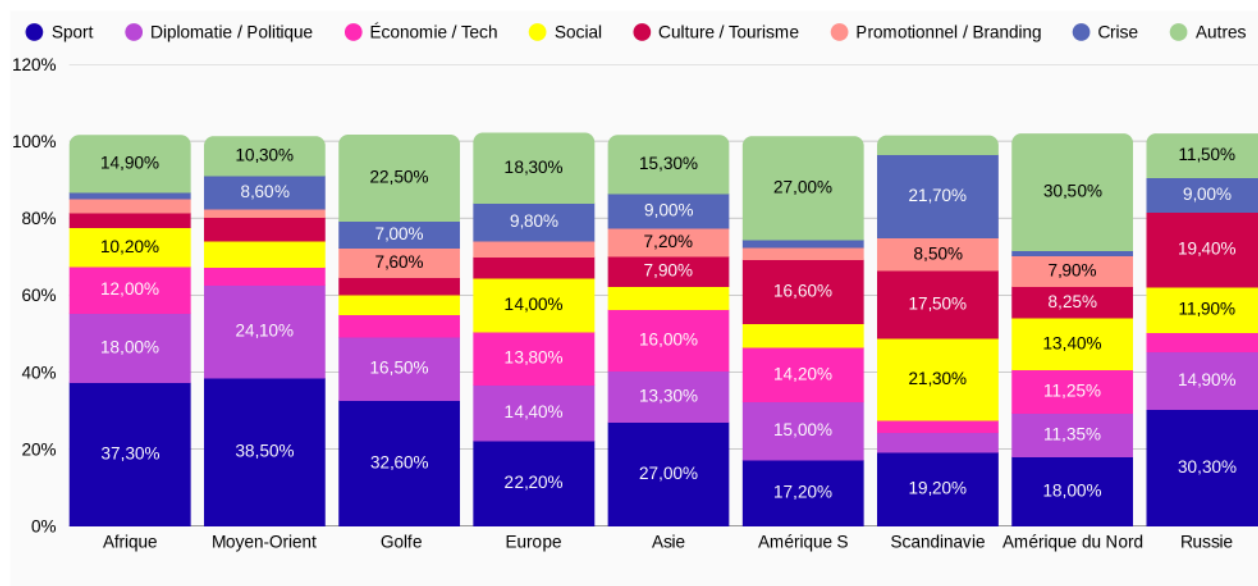
LE FOCUS THEMATIQUE PAR REGION

La distribution thématique par zone géographique est structurée autour de trois grands pôles d'influence. Cette répartition met en évidence la manière dont les différentes régions du monde filtrent l'actualité marocaine à travers leurs propres centres d'intérêt et leurs prismes culturels.

1. Le Bloc de l'Affinité Sud (Afrique, Moyen-Orient, Golfe, Inde/Pakistan)

Ce bloc est caractérisé par une domination massive du Sport, qui capte environ 40 % de la couverture médiatique (atteignant 46,6 % pour l'axe Inde/Pakistan). La Diplomatie y est également un pilier fort, particulièrement au Moyen-Orient (24,1 %). On observe une narration de "succès et de fraternité" où le Maroc est célébré comme un leader régional. Le cas de l'Inde et du Pakistan est atypique avec un taux de Promotionnel/Branding record (20,4 %), suggérant une image très construite autour de la visibilité institutionnelle.

Focus Thématique par région



2. Le Pôle de Vigilance Occidentale (Scandinavie, USA, Europe)

Ici, le cadrage change radicalement pour laisser place au prisme Social et à la gestion des Crises. La Scandinavie est le point de rupture le plus net avec 23,3 % de focus social et 21,7 % de thématiques liées aux crises. Aux États-Unis et en Europe, les enjeux sociaux (respectivement 17,6 % et 14 %) talonnent ou dépassent souvent les sujets économiques. Ce bloc ne se contente pas de l'image de marque ; il examine la structure interne du pays, transformant chaque défi sociétal en un sujet d'analyse critique.

3. Les Marchés de Curiosité et de Pragmatisme (Asie, Russie, Amérique du Sud)

L'Asie se distingue par un équilibre entre l'Économie/Tech (16 %) et la Culture (13,6 %), reflétant un intérêt pragmatique pour le Maroc en tant que hub technologique. La Russie et l'Amérique du Sud partagent un intérêt marqué pour le Patrimoine et la Culture (autour de 19 %), signe d'un Soft Power qui fonctionne comme principal point d'entrée. Dans ces régions, le Maroc est perçu comme une destination de civilisation et un partenaire de développement, loin des tensions sociales observées dans le Nord.

LE CADRAGE MEDIATIQUE PAR REGION

Les structures narratives par zone géographique révèlent des disparités de traitement stratégiques. Chaque région déploie un cadrage spécifique. Comprendre ces mécaniques est essentiel pour calibrer nos injections thématiques et optimiser l'influence du récit national.

Le "Bloc Factuel" (Asie, Golfe, Scandinavie) : Ces régions privilégient un traitement très descriptif et neutre (66% à 73% de Factuel). L'information y est transmise sans fioritures, ce qui stabilise l'image de marque mais limite l'engagement émotionnel profond.

L'Expertise Américaine (USA) : C'est la région avec le taux le plus élevé d'Analytique (21,8%). Les médias américains cherchent à comprendre les ressorts profonds de la stratégie marocaine (Géopolitique, Tech, Social), dépassant la simple annonce de nouvelles.

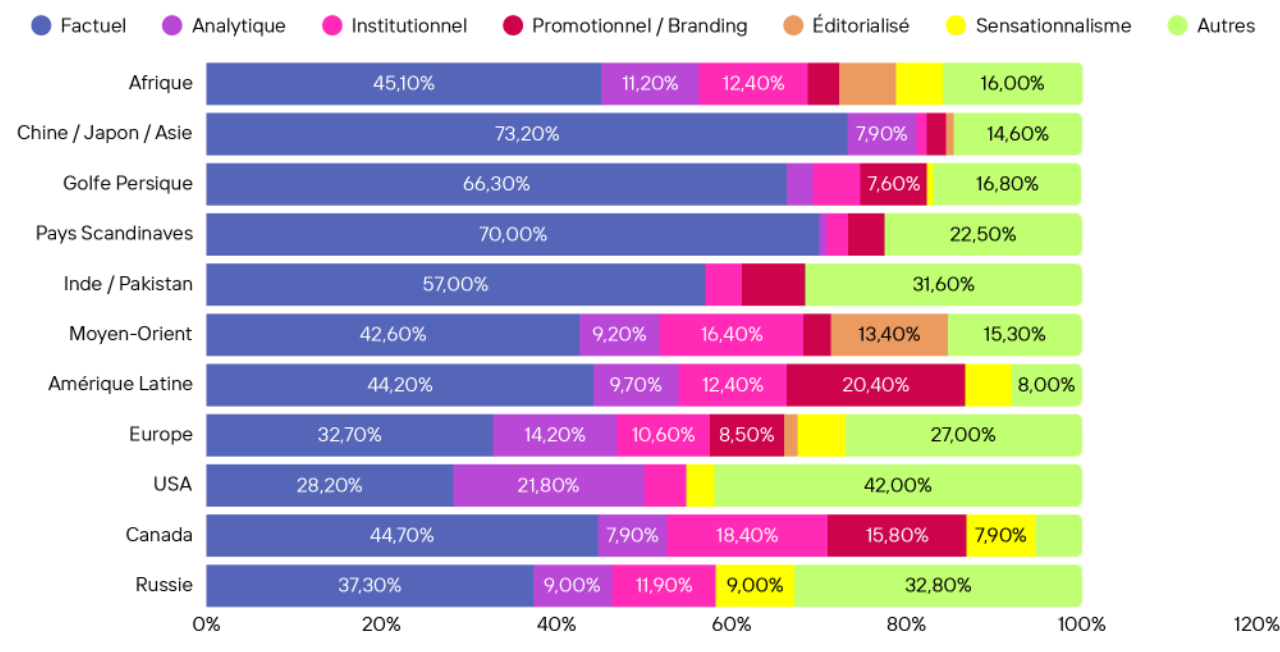
Le Soft Power en Amérique Latine : Le score exceptionnel de Promotionnel / Branding (20,4%) confirme que le Maroc est perçu dans cette région comme une destination d'aspiration, de culture et de prestige, avant d'être un sujet politique.

L'Opinion au Moyen-Orient : Avec 13,4% d'Éditorialisé, les médias de cette région prennent davantage position, reflétant l'importance des enjeux diplomatiques et religieux qui animent les débats autour du Royaume.

La Complexité Européenne : L'Europe présente le mix le plus équilibré, avec une part notable d'Analytique (14,2%) et de Promotionnel (8,5%), montrant que le Maroc y est un partenaire multidimensionnel (voisin, usine, destination, allié sécuritaire).

Note : La catégorie "Autres" pour les USA et la Russie correspond souvent à des synthèses de presse ou des formats hybrides typiques de leurs agences nationales.

Cadrage Médiatique par Région



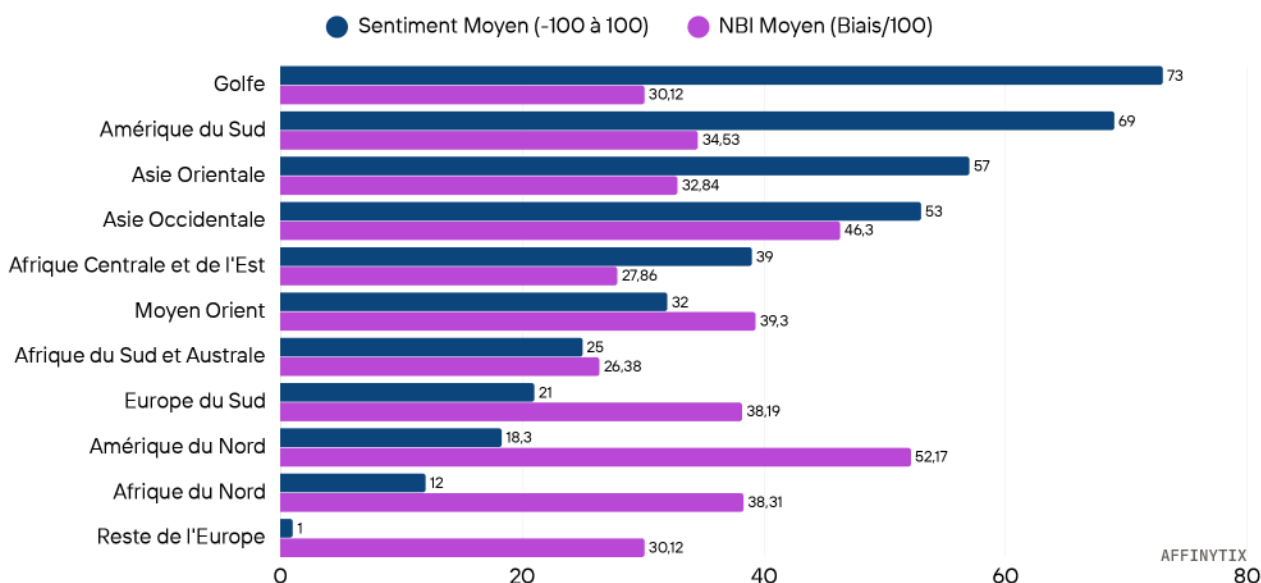
LE SENTIMENT PAR REGION

Ce tableau cartographie le sentiment envers le Maroc par zone géographique. En croisant l'adhésion émotionnelle (Sentiment) et la rigueur factuelle (NBI), il distingue les régions de célébration des zones de contrainte.

1 - Pôle d'Adhésion Massive (Golfe & Amérique du Sud)

Ces régions présentent les sentiments les plus élevés, portés par une couverture médiatique très favorable et un biais modéré. La couverture des pays du Golfe révèle une adhésion exceptionnelle (+73), mais surtout un biais intelligemment géré (30,12). Ce niveau de NBI contenu empêche le message positif de glisser vers la pure complaisance, préservant ainsi sa force d'impact. En maintenant ce cadre narratif dans une zone de "bienveillance crédible", le Maroc sécurise une influence où la fraternité ne sacrifie jamais la fiabilité de l'information.

Sentiment vs NBI par région



2 - Pôle de l'Influence (Amérique du Nord & Asie Occidentale)

Ce sont les zones de "High Biais". Le NBI y est le plus élevé (jusqu'à 52,17), ce qui signifie que le récit marocain y subit un cadrage intense, bien que le sentiment reste positif.

3 - Zone de Vigilance (Reste de l'Europe)

Le sentiment y est le plus faible (+0,74). Malgré une relation structurelle, c'est la région où le récit marocain rencontre le plus de nuances critiques, nécessitant une injection continue de preuves factuelles.

4 - Le Cas de l'Afrique du Nord

Le sentiment modeste (+1,24) s'explique par la forte polarisation entre les médias égyptiens/libyens (positifs) et algériens (fortement négatifs), ce qui "écrase" la moyenne régionale malgré un biais narratif important.

RECOMMENDATIONS

MATRICE DE DECISION
L'ANATOMIE DU VIDE NARRATIF
LE PILOTAGE de L'INFLUENCE
RECOMMENDATIONS



MATRICE DE DECISION

Cette matrice constitue un tableau de bord décisionnel pour la souveraineté informationnelle du Royaume. Elle segmente le paysage médiatique mondial en quatre catégories critiques, identifiant pour chacune le péril narratif à neutraliser et le levier stratégique à activer.

Profil de Pays	Risque Narratif	Levier de Croissance	Action Prioritaire
Célébration	Endormissement	Intellectual Authority	Publication de contenus experts
Adhésion Nuancée	Indifférence	Engagement Politique	Storytelling de haut niveau
Contestation	Dégradation d'Image	Transparence Factuelle	"Fact-checking" proactif
Invisibilité	Vide Informationnel	Structuration Thématique	Diffusion de "Ready-to-use"

Du soutien passif à l'autorité intellectuelle

Les pays en phase de « Célébration » présentent un risque d'endormissement où le récit s'essouffle dans le simple protocole. Pour ces alliés, le levier n'est plus l'émotion, mais l'autorité intellectuelle. L'action prioritaire consiste à saturer l'espace par des contenus experts et des analyses de haut niveau.

Dans l'« Adhésion Nuancée », où menace l'indifférence, le passage au storytelling politique devient crucial pour transformer une sympathie fragile en un engagement stratégique pérenne.

Gérer la crise et l'hostilité frontale

Face à la « Contestation », le risque de dégradation d'image est immédiat. Ici, la posture défensive est inefficace ; seule la transparence factuelle permet de reprendre l'initiative. L'action doit se concentrer sur un "Fact-checking" proactif et chirurgical pour déconstruire les narratifs hostiles en temps réel.

Il s'agit de substituer l'indignation par la donnée brute, seule capable de neutraliser les biais idéologiques dans les salles de rédaction des marchés les plus critiques.

Comblé le vide et structurer le récit

Le segment « Invisibilité » révèle un vide informationnel dangereux où le Maroc est absent des débats. Ce silence n'est pas une protection, mais une vulnérabilité. La recommandation stratégique impose une structuration thématique rigoureuse. L'action prioritaire est de fournir des contenus « Ready-to-use » (clés en main) aux médias locaux. En injectant des thématiques pré-formatées, le Royaume préempte le terrain narratif vierge avant que des concurrents ou des opposants ne s'en emparent.

L'ANATOMIE DU VIDE NARRATIF

Le "vide" n'est pas une absence d'information, mais une absence de sens imposé. Lorsque le Maroc ne remplit pas l'espace avec son propre "code", le média utilise ses propres préjugés et le récit national perd le contrôle au profit du prisme étranger.

1. Le Danger du "Déficit de Relief" (Le plus grand vide - 27%)

Dans des pays comme les USA, le Maroc est relativement visible mais "plat". On parle du Maroc comme d'un client ou d'un allié, mais jamais comme d'un concepteur.

- **Risque** : Être réduit à un simple exécutant géographique.
- **Correction** : Injecter de l'Active Intelligence dans le message pour transformer la "performance" en "autorité".

2. La "Monochromie" vs la "Polarisation"

- Dans les pays alliés (Afrique/Golfe), le vide est Monochrome, Le Maroc sature de positif, ce qui finit par décrédibiliser le sérieux du message.
- Dans les pays critiques (Europe du Nord), le vide est Polarisé et l'absence de réponse technique sur le social/judiciaire valide tacitement les critiques.

Diagnostic du Vide Narratif

Typologie du Vide	Part*	Nature du Déficit	Pays / Région
Déficit de Relief	27%	On sait "ce" que le Maroc fait, mais on ne sait pas "pourquoi" (vision) ni "comment" (expertise).	États-Unis / Allemagne : On salue l'investissement (Giga-factories), mais le génie technique marocain est ignoré.
Polarisation Critique	23%	Un silence de l'autorité marocaine sur les sujets sensibles laisse le monopole de la parole à l'opposition.	Royaume-Uni / France : Le vide sur le volet judiciaire est rempli par le prisme "Droits de l'Homme" occidental.
Monochromie Thématique	19%	Le récit est enfermé dans une seule dimension, souvent émotionnelle ou protocolaire.	Sénégal / Côte d'Ivoire : Une narration saturée par la "Fraternité", mais pauvre en autorité économique/Tech.
Déficit de Vision Globale	17%	La performance est vue comme un accident ou une chance, pas comme un projet de civilisation.	Japon / Inde : Le Maroc est vu comme un hub logistique efficace, mais pas encore comme une puissance intellectuelle.
Saturation Hostile	8%	L'espace est entièrement occupé par la contre-narration faute d'une offensive marocaine structurée.	Algérie / Afrique du Sud : Le vide est rempli par le narratif adverse qui devient la "vérité par défaut".
Vide Informationnel Pur	6%	Absence de thématiques structurées. Le Maroc est une "page blanche".	Chili / Argentine : Faible densité médiatique où tout reste à construire (terrains vierges).

*la Part (%) représente le volume d'articles ou de segments de discours où le média "sort" des faits pour entrer dans l'interprétation, faute d'avoir reçu un cadre explicatif solide de la part du Maroc.

L'urgence n'est pas de "parler plus", mais de "varier les fréquences". Toute initiative doit identifier chaque pays par sa typologie de vide :

- On ne répond pas à une Monochromie par plus de sport.
- On ne répond pas à une Polarisation par de la diplomatie protocolaire.

L'objectif est de remplir chaque vide avec la corrélation stratégique manquante (ex: injecter de la Tech dans l'Économie pour le déficit de relief).

LE PILOTAGE DE L'INFLUENCE

Ce dashboard de pilotage cartographie l'influence narrative du Royaume à l'échelle internationale. Il identifie les zones de vides narratifs et de biais critiques pour chaque pays, permettant de déployer des injections thématiques chirurgicales visant à saturer l'espace médiatique et à consolider notre autorité intellectuelle.

L'Injection Thématique

L'injection thématique sert à ajouter du contenu et à inverser une polarité négative. Par exemple, si un pays (comme le Royaume-Uni ou la Norvège) présente un biais médiatique élevé axé sur des thèmes de friction (Justice, Social), l'injection consiste à saturer cet espace médiatique avec des thématiques opposées pour faire basculer le sentiment vers le positif.

Pôle Narratif

Le pôle narratif désigne la posture éditoriale prédéterminée par laquelle un média décide d'aborder un sujet. C'est le "filtre" à travers lequel l'information est traitée. Le cadrage, c'est aussi décider si une information mérite la "Une" ou un encart en page 12.

Le Cadrage

Le cadrage médiatique (framing) est l'acte délibéré de sélectionner certains aspects d'une réalité pour les rendre plus saillants, tout en occultant les autres. C'est là que l'on passe de l'information brute à la posture stratégique.

Le Vide Narratif

Le Vide Narratif Identifié désigne une absence de récit maîtrisé ou une carence de messages structurés dans un domaine spécifique, laissant le champ libre à l'interprétation ou à la contre-narration.

L'objectif est de transformer ces vides en opportunités par l'Injection Thématique. Il s'agit de saturer ces espaces avec des faits concrets et/ou des visions futuristes pour briser la polarité négative et reprendre le contrôle du récit national.

Pays	Injection thématique	Cadrage	Biais / Vide Narratif Identifié	Pôle Narratif
Afrique du Sud	Potentiel économique	Factuel	Polarisation sport / critiques sociales	Crédibilité & Autorité
Algérie	Preuves concrètes	Alarmiste	Contre-narration systématique hostile	Friction & Contestation
Arabie Saoudite	Patrimoine moderne	News	Confiance institutionnelle protocolaire	Adhésion & Performance
Argentine	Futurisme technologique	Lifestyle	Enthousiasme réel tourisme/ Eco	Adhésion & Performance
Belgique	Potentiel économique	Factuel	Tensions récurrentes / diaspora	Crédibilité & Autorité
Bénin	Preuves concrètes	Analytique	Confiance dominante mais monosource	Adhésion & Performance
Brésil	Patrimoine moderne	Factuel	Axe sportif dominant	Crédibilité & Autorité
Burkina Faso	Potentiel économique	Institutionnel	Leadership valorisé	Adhésion & Performance

DASHBOARD DE PILOTAGE PAR PAYS 2/3

Pays	Injection thématique	Cadrage	Biais / Vide Narratif Identifié	Pôle Narratif
Canada	Patrimoine moderne	News	Réceptivité aux enjeux énergétiques	Crédibilité & Autorité
Chili	Futurisme technologique	News	Focus tourisme/énergie	Adhésion & Performance
Chine	Futurisme technologique	News	Cadrage win-win technologique	Crédibilité & Autorité
Côte d'Ivoire	Potentiel économique	News	Développement régional	Adhésion & Performance
Danemark	Preuves concrètes	News	Vigilance critique sur le social	Friction & Vigilance
EAU	Patrimoine moderne	News	Soutien institutionnel maximal	Crédibilité & Autorité
Égypte	Potentiel économique	News	Rivalité latente et co-dév	Crédibilité & Autorité
Espagne	Patrimoine moderne	News	Tensions géopolitiques vs Eco	Adhésion & Performance
États-Unis	Potentiel économique	News	Polarisation droits /éco	Crédibilité & Autorité
France	Patrimoine moderne	News	Polarisation justice et business	Crédibilité / Dynamique
Gabon	Grands projets urbains	Business	Sport et alertes environnements	Crédibilité / Dynamique
Ghana	Intégration Industrielle	News	Triomphe diplomatique	Crédibilité & Autorité
Guinée	Partenariat Structurel	Institutionnel	Sport et économie	Adhésion & Performance
Inde	Expertise sectorielle	News Report	Biais "Géo-économique"	Adhésion & Performance
Indonésie	Économie Halal	Dépêche	Admiration sportive et judiciaire	Adhésion & Performance
Israël	Co devlpt technico militaire	News	Focus normalisation et diplomatie	Crédibilité & Autorité
Italie	Logistique Méditerranéenne	Analytique	Pragmatisme sécuritaire	Crédibilité & Autorité
Japon	Potentiel économique	News	Fascination culturelle	Crédibilité & Autorité
Jordanie	Patrimoine moderne	News	Solidarité et fraternité arabe	Friction & Vigilance
Kenya	Patrimoine moderne	News	Excellence agricole et rôle OCP	Crédibilité & Autorité
Kuwait	Technologique	News	Enthousiasme business et sportif	Adhésion & Performance

DASHBOARD DE PILOTAGE PAR PAYS 2/3

Pays	Injection Thématique	Cadrage	Biais / Vide Narratif Identifié	Pôle Narratif
Liban	Patrimoine moderne	News	Souverainisme et curiosité politique	Adhésion & Performance
Libye	Potentiel économique	Analytique	Solidarité islamique et économie	Crédibilité & Autorité
Malaysia	Patrimoine moderne	News	Focus halal et tourisme islamique	Dynamique & Attente
Mali	Patrimoine moderne	News	Diplomatie et économie ultra-positives	Dynamique & Attente
México	Potentiel économique	News	Curiosité sur le patrimoine et le lifestyle	Crédibilité & Autorité
Nigeria	Potentiel économique	News	Analytique sur le positionnement UA	Crédibilité & Autorité
Norvège	Potentiel économique	Libéral Vigilant	Partenaire tech / environnement	Friction & Vigilance
Ouganda	Potentiel économique	News	Terrain médiatique quasi-vierge	Adhésion & Performance
Pakistan	Technologie	News	Sport vs perception sécuritaire	Adhésion & Performance
Palestine	Potentiel économique	News	Solidarité panarabe et diplomatie	Adhésion & Performance
Pays-Bas	Potentiel économique	Risque	Rivalité compétitive	Friction & Vigilance
Portugal	Patrimoine moderne	Lifestyle	Déficit de relief	Crédibilité & Autorité
Qatar	Technologie	News	Soutien institutionnel et Golfe	Adhésion & Performance
Royaume-Uni	Preuves concrètes	News	Regard critique	Friction & Vigilance
Russie	Potentiel économique	News	Respect business mais sous-exploité	Crédibilité & Autorité
Rwanda	Potentiel économique	News	Modèle africain de réussite	Crédibilité & Autorité
Sénégal	Preuves concrètes	Analytique	Confiance et relais institutionnels	Friction & Vigilance
Singapore	Patrimoine moderne	Analytique	Partenariat factuel et technologique	Dynamique & Attente
Suède	Potentiel économique	News	Coopération sécuritaire et tourisme	Crédibilité & Autorité
Taïwan	Patrimoine moderne	News	Industrie et agroalimentaire	Crédibilité & Autorité
Tanzanie	Patrimoine moderne	Analytique	Sécurité bilatérale et focus catastrophes	Adhésion & Performance
Thailand	Patrimoine moderne	Analytique	Curiosité équilibrée sport/diplomatie	Dynamique & Attente
Togo	Patrimoine moderne	News	Qualité diplomatique reconnue	Crédibilité & Autorité
Tunisie	Potentiel économique	News	Leadership régional et sahélien	Crédibilité & Autorité

RECOMMANDATIONS – 1

Problème 1 : La notion de "HUB" manque de traction

L'analyse des 4 158 articles révèle que le terme « Hub » (économique, énergétique, logistique, financier, service...) est quasi absent de la couverture presse mondiale. Une mutation radicale du positionnement est nécessaire.

Recommendations

1 Sanctuariser le "Hub" par la Preuve Sectorielle

Le terme n'est pas obsolète, mais il doit être libéré de l'abstraction institutionnelle.

- **Performance Narrative** : Lorsqu'il est utilisé par la presse étrangère dans un contexte précis (ex: "Giga-hub électrique"), le sentiment atteint +60,5 sur 100, contre seulement +28,4 pour le reste du corpus.
- **Action** : Restreindre l'usage du mot "Hub" aux seules réalités industrielles et logistiques tangibles (ex: Tanger Med) pour restaurer son rendement narratif maximal.

2 Rompre avec l'Uniformité Continentale

Le Maroc fait face à une "lassitude sémantique" dans un environnement saturé.

- **Inflation Concurrentielle** : L'Afrique est passée de 600 à plus de 1 000 hubs technologiques entre 2019 et 2024 (+67%).
- **Risque de Crédibilité** : Pour 73 % des décideurs, les langages de positionnement génériques nuisent désormais à la crédibilité d'un pays.
- **Action** : Abandonner le jargon institutionnel au profit du « Plain Language », un langage direct axé sur des résultats mesurables et une vision civilisationnelle plutôt que sur une simple promesse de connectivité.

3 Segmenter pour les Marchés Critiques

Les marchés occidentaux (USA : +8,7 ; UK : -3,4) exigent un basculement de la communication vers l'expertise technique.

- **Action** : Remplacer l'incantation "Hub" par des terminologies précises et vérifiables :
 - a. « Partenaire de Near-shoring ».
 - b. « Plateforme de co-production ».
 - c. « Back-office industriel ».

4 Passer de l'Infrastructure à "l'Autorité Intellectuelle"

Le Maroc doit cesser de se définir comme un simple point de passage statique pour s'affirmer comme un initiateur de solutions souveraines.

- **Recommandation** : Opérer une mutation vers une logique d'autorité intellectuelle, où le Maroc ne se contente plus d'intégrer l'écosystème des grandes puissances, mais propose et architecture le sien. Cette approche transforme la réussite industrielle en une autorité civilisationnelle incontournable sur la scène mondiale.

RECOMMENDATIONS – 2

Problème 2 : Une presse occidentale "froide"

4 recommandations stratégiques pour adresser les marchés à sentiment négatif (Royaume-Uni, Belgique, Danemark, Norvège, etc.) qui cadrent le Maroc sous le prisme de la justice, du social et de la gouvernance.

Recommendations

1 Neutraliser par l'Autorité de la Donnée Tierce

Le récit national ne peut plus reposer sur une auto-promotion qui alimente la suspicion de "branding institutionnel" dans les médias critiques.

- **Performance Narrative** : Le corpus révèle que l'Économie est le thème le plus performant avec un sentiment de +71,7 sur 100, car il repose sur des faits mesurables. À l'inverse, le Social chute à -30,3 faute de preuves chiffrées reconnues.
- **Action** : Externaliser la validation des réformes sociales et judiciaires en finançant des audits et des rapports par des institutions internationales afin de fournir des chiffres "incontestables" aux rédactions occidentales.

2 Investir le Format "Reportage" pour l'Humanisation

Le traitement analytique et froid de la presse critique génère de la "Tension" et il doit être combattu par des récits longs et immersifs.

- **Performance Narrative** : Le format "Feature" (reportage) est le seul capable de générer massivement de l'Admiration (50 %), l'émotion la plus durable du corpus.
- **Action** : Lancer un programme de bourses pour journalistes d'investigation étrangers, leur permettant de résider au Maroc pour documenter, en toute indépendance, les réalités du terrain, transformant ainsi la critique en une compréhension nuancée.

3 Activer des "Relais d'Autorité" Anglo-Saxons

Dans les marchés à NBI complexe comme le Royaume-Uni (47,19) ou les USA (54,1), le message compte moins que le messenger.

- **Performance Narrative** : La presse critique applique systématiquement un prisme de vigilance sociétale qui rejette les communiqués officiels.
- **Action** : Installer le Maroc comme un sujet d'étude académique sérieux, déplaçant le débat du journalisme d'opinion vers l'expertise intellectuelle.

4 Installer une "Souveraineté d'Autorité Intellectuelle"

Pour pénétrer les sphères de décision des rédactions anglo-saxonnes et européennes, le Maroc doit passer d'une logique de communication d'influence à une logique de leadership Intellectuel.

- **Performance Narrative** : Le rapport souligne une "lassitude sémantique" face aux récits institutionnels. Les marchés occidentaux (USA, UK, Danemark) exigent désormais une profondeur analytique et des terminologies techniques vérifiables plutôt que des promesses de positionnement.
- **Action** : Déployer une stratégie de pénétration par le "High-Level Thinking" pour devenir la source primaire des journalistes de données. Préempter les débats internationaux avant qu'ils ne deviennent des narratifs critiques.

RECOMMANDATIONS – 3

Problème 3 : La couverture discrète

Dans les pays discrets, le silence est un actif. Il permet d'imposer un récit souverain sans avoir à déconstruire de biais préalables. C'est ici que l'autorité intellectuelle est la plus efficace car elle n'affronte aucune résistance idéologique.

Recommendations

1 Diagnostic de la posture : Le "Risque d'Invisibilité"

Dans ces zones (ex: Canada, Suède, Malaisie), le Maroc est une donnée "logistique", pas une puissance narrative. Le vide n'est pas hostile mais juste fonctionnel. Le danger est de rester confiné à un rôle d'exécutant technique sans jamais accéder au rang de partenaire stratégique.

2 La Stratégie d'Injection : La "Densification du Signal"

L'objectif est de saturer ce biais de routine par une montée en gamme du contenu :

- Pour les pays matures (Canada, Suède, Russie) : Passer de l'information utilitaire à l'Expertise Sectorielle. Il faut injecter des données sur la transition énergétique et le futurisme technologique pour transformer la neutralité en respect intellectuel.
- Pour les pays partenaires (Sénégal, Guinée, Bénin) : Il est essentiel de dépasser la logistique pour imposer le cadre de la Souveraineté Écosystémique. L'information ne doit plus être seulement factuelle, elle doit démontrer un leadership de solutions.

3 L'Effacement Institutionnel au profit du Leadership de Solution

Passer du discours de souveraineté interne au discours de contribution mondiale. Dans la presse froide, la crédibilité est proportionnelle à la distance apparente avec la source officielle. L'objectif est de saturer l'espace narratif avec un "On" expert (académiques, analystes, industriels) qui valide le modèle marocain comme une réponse aux défis du siècle.

- **Action** : Créer un index ou un rapport annuel de référence produit au Maroc mais à portée mondiale (ex: "Index de la Souveraineté Logistique Méditerranéenne").
- Devenir la source de la donnée brute. Si les chercheurs du monde entier utilisent une donnée marocaine pour leurs travaux, le cadre narratif marocain s'impose de lui-même.

De la Routine à la Conquête

Dans ce cluster, la contrainte (NBI) est faible. Il ne faut donc pas chercher à "plaire" (ce qui créerait une célébration passionnelle), mais à occuper le terrain par la preuve.

Pour les pays discrets, le diagnostic révèle une opportunité stratégique majeure car l'absence de passion signifie une absence de préjugés bloquants.

RECOMMANDATIONS – 4

Problème 4 : Fragmentation de la Souveraineté Narrative

Malgré des scores de performance exceptionnels dans certains secteurs, le Maroc souffre d'un découplage structurel entre sa réalité opérationnelle (ce qu'il fait) et son autorité intellectuelle (ce qu'on en dit).

Recommendations

1 Une Visibilité sans Maîtrise

- **Problème** : Une économie perçue comme stable mais statique. Le succès (65%) manque de "densité futuriste" pour rassurer pleinement les décideurs internationaux.
- **Recommandation** : Corréler systématiquement la puissance économique à la supériorité technologique.
- **Action** : Chaque annonce d'investissement ou de croissance doit être "codée" avec une preuve d'innovation (Hydrogène vert, Giga-factories). Présenter le résultat financier comme la conséquence directe de l'Active Intelligence.

2 La justice fragilise la réputation

- **Problème** : Une exposition critique sur les volets Justice et Social (90% d'indignation) qui fragilise la réputation globale.
- **Recommandation** : Utiliser la densité culturelle (90% d'admiration) comme amortisseur de réputation.
- **Action** : Saturer le récit de contenus culturels profonds pour transformer les attaques en "épiphénomènes" et relativiser les crises par la solidité du patrimoine national.

3 La Diplomatie peine dans le monde occidental

- **Problème** : Une diplomatie qui peine parfois à imposer ses récits de souveraineté face à des biais médiatiques occidentaux rigides.
- **Recommandation** : Synchroniser les offensives diplomatiques avec les pics de branding émotionnel (Sport, Succès mondiaux).
- **Action** : Utiliser les "fenêtres de tir" de triomphe national (90%) pour injecter des messages de souveraineté. Profiter de l'enthousiasme populaire pour faire passer des messages stratégiques avec une résistance médiatique minimale.

Capitaliser sur le format Reportage

Prioriser le Format Reportage (50% d'Admiration) pour fusionner ces thèmes. En documentant par exemple la "Justice Digitale" ou le "Social High-Tech", on transfère l'autorité des pôles forts vers les zones de vulnérabilité, neutralisant ainsi les biais hostiles par la preuve de la transformation globale.

CONCLUSION

La "Neutralité Froide" est la zone pivot, une zone où le Maroc est respecté mais pas encore admiré.

L'urgence révélée par ces statistiques est le poids disproportionné de la "Neutralité Froide" et de la "Contestation Analytique". Bien que ces deux groupes ne représentent que 33 % du volume, ils détiennent l'autorité intellectuelle mondiale (agences de presse, think-tanks). Cette segmentation regroupe les pays selon leur système de lecture médiatique.

Voici la répartition statistique issue de l'audit pour les quatre groupes clés.

Groupe Stratégique	Part du Volume d'Articles	Sentiment	Emotion Reine
Adhésion	62%	58,3	Confiance
Neutralité	22%	5,4	Vigilance
Contestation Analytique	11%	-8,4	Indignation
Contestation Bruyante	5%	-49,8	Alarme

la "Neutralité Froide" n'est pas seulement une zone géographique, c'est une posture médiatique. Elle est principalement représentée par les grandes démocraties libérales occidentales qui entretiennent des relations stratégiques avec le Maroc, mais dont le système de presse est structurellement programmé pour la distance critique.

Les agences de presse sont celles qui produisent le contenu consommé par le reste du monde. "La Neutralité Froide" est portée par L'AFP, Reuters, AP, Bloomberg... Leur mission est l'impartialité factuelle, ce qui élimine toute émotion. Elles ne traitent que les faits bruts, ce qui, sans contre-récit marocain, laisse place au vide ou à la critique.

La "Neutralité Froide" doit basculer vers une adhésion plus chaleureuse, autrement le score (sentiment) global de +34,7 restera vulnérable car il repose sur un Sud Global qui consomme le contenu, mais ne produit pas encore le cadrage médiatique dominant à l'échelle planétaire. Le Sud Global tire le score vers le haut avec des pointes à +58,3 mais le monde Occidental tire le score vers le bas avec une moyenne de +2,6.

Le "Next Step"

L'influence médiatique du Maroc est aujourd'hui "Positive mais Tempérée". Le lecteur mondial est dans une phase de Respect Confiant, mais il manque encore de "Densité d'Espoir".

Pour une Autorité Intellectuelle réelle, l'objectif n'est pas forcément d'atteindre un NBI de +80 (ce qui serait perçu comme de la propagande), mais de stabiliser un score autour de +45 / +50 qui soit homogène entre l'Est, l'Ouest et le Sud.

COMMENT EVITER LA FRACTURE DU RECIT ENTRE "LE MAROC QUI GAGNE ET LE MAROC QUI DYSFONCTIONNE"

La véritable vulnérabilité du Maroc ne réside plus dans l'existence d'articles de presse négatifs, mais dans la saturation idéologique des canaux de diffusion. Ce rapport démontre que l'efficacité de l'influence ne se mesure plus au volume de la sympathie, mais à la qualité de la neutralité.

L'autorité actuelle est conjoncturelle (basée sur des projets et des événements) plutôt que structurelle, basée sur une idéologie ou une supériorité de pensée.

Désormais, **l'autorité narrative du Maroc doit se construire dans les zones de faible biais (< 30)**. C'est dans cet espace de neutralité que l'information est perçue comme authentique, robuste et surtout actionnable par les tiers de confiance. Piloter l'influence exige donc de privilégier les canaux factuels et analytiques où le message marocain n'est plus perçu comme une plaidoirie, mais comme une réalité indiscutable.

L'objectif stratégique est désormais de transformer chaque point de croissance du NBI en un actif de souveraineté durable. La stratégie doit opérer une transition nécessaire, une transition de la célébration vers le leadership intellectuel.

En occupant les zones de silence avec des données de haute précision, le Maroc pourra saturer le vide narratif et neutraliser les biais hostiles et éviter la fracture du récit entre le "Maroc qui gagne" et le "Maroc qui dysfonctionne". Il s'agit d'imposer un récit souverain fondé sur la rigueur factuelle, seule capable de dépasser la complaisance idéologique et l'émotion éphémère.

Pour opérationnaliser cette transition du diagnostic vers l'influence réelle, le Royaume doit se doter d'une Task Force de l'Autorité Intellectuelle.

Ce centre de commandement stratégique ne visera plus la simple communication, mais le pilotage de l'Intelligence Active. Sa mission consistera à réduire l'intensité des frictions (émotions négatives) pour laisser l'autorité économique respirer. Plus précisément faire monter le sentiment et faire descendre le NBI sous la barre des 25.

Le Maroc doit opérer une transition stratégique de la séduction vers l'autorité intellectuelle. Il s'agit de faire passer le lecteur du stade de "spectateur admiratif" à celui de "partenaire convaincu". En produisant des données de référence, en déployant une Task Force neutralisant les biais narratifs et en mobilisant des tiers de confiance mondiaux, le Royaume transformera son image perçue en une réalité souveraine indiscutable.

Le récit national ne peut plus reposer sur une auto-promotion qui alimente la suspicion de "branding institutionnel" dans les médias occidentaux. C'est ce passage de l'émotion brute vers l'Autorité Intellectuelle qui permettra au Maroc de ne plus être dépendant de la "météo médiatique" et de piloter souverainement son influence. Ce passage de la gestion d'image à l'organisation de l'influence est le socle indispensable pour imposer une réalité marocaine indiscutable.

LISTE DES MEDIAS

- Afrique du Sud : IOL, Daily Maverick, TimesLIVE, News24, The Citizen, Mail & Guardian, BusinessLive
- Algérie : الشروق أونلاين, L'Expression, El Moudjahid, TSA, , Le Soir d'Algérie, El Watan, الخبر, El Khabar, Le Quotidien d'Oran
- Argentine : La Nación, Clarin, Infobae, Pagina 12,
- B. Faso : leFaso.net, leFaso
- Belgique : Le Soir, DHnet, Knack, Moustique, La Libre.be, 7sur7.be, De Standaard, VRT, De Tijd, Sudinfo, Soir mag, La Libre Afrique, L'Echo
- Brésil : Agro Estadão, Estadão, Folha de S.Paulo, Globo, O Globo, UOL, Valor Econômico, O Estado de S. Paulo
- Bénin : LNT, Le Matinal, La Nation
- Canada : The Star, La Presse, Le Devoir, The Globe and Mail, L'actualité, Les Affaires, L'actualité
- Chili : Emol, La Tercera, La Segunda, El Mercurio, BioBioChile, El Mostrador
- Chine : CGTN, People's Daily, Global Times, China Daily, SCMP, Caixin
- Cote d'Ivoire : AIP, Fraternité Matin, 7info, Linfodrome, Le Patriote, Abidjan.net
- Danemark Politiken, DR, Berlingske, Dagbladet Information
- Egypte : Ahrainfo, Al-Ahram, Al-Shorouk, Masrawy, المصري اليوم
- Émirats Arabes Unis : The National News, Khaleej Times, Al Arabiya English, Gulf News, Gulf Today, Al Arabiya (Arabic)
- Espagne : El País, La Razón, El País English, El Confidencial, Vanitatis, ABC, La Vanguardia, Mundo Deportivo, Expansión, El Economista, Cinco Días, elDiario.es, El Mundo, RTVE, iAgua, Publico.es, Idealista News, Interni, Traveler, Europa Press, Coche Global
- France : Les Échos, La Tribune, L'Équipe, Le Monde, Jeune Afrique, Le Figaro, Libération, L'Opinion, La Croix, Marianne, Mediapart, Le Point
- Gabon : GMT, Gabon Actu, Gabonreview, Direct Infos
- Ghana : Argus / News, B&FT, CitiNewsroom, Finance in Africa, Ghana Web, Ghanaian Times, Graphic, Modern Ghana, MyJoyOnline, News Africa, UNCTAD / News
- Guinée : GuinéeNews, GuinéeN. Afrique Guinée, Guineematin
- Inde : Sportstar, The Hindu, Times of India, Indian Express, ET Infra, ThePrint, Economic Times, ET TravelWorld
- Indonésie : Antara News, Antara Babel, Tempo.co, Antara Makassar, Antara Ambon, Antara Kalteng, The Jakarta Post, Antara Lampung, Antara Manado, Antara Papua, Antara Sultra
- Israël : i24NEWS, The Times of Israel, The Jerusalem Post, Globes, Haaretz
- Italie : Il Foglio, Terra e Vita, Il Giorno, L'Opinione, RAI News, Il Giornale, Tuttosport, La Gazzetta dello Sport, Bell'Italia, Interni, Il Sole 24 Ore, Difesa Online, Gambero Rosso, La Stampa, Cyber Defence, Il Post, Avvenire, Milano Finanza, La Repubblica, Wired Italia, Corriere della Sera, La Nazione, ANSA, Agenzia Nova, Quattroruote, Il Fatto Quotidiano, Vogue Italia, Italia Oggi, Panorama, Il Manifesto, Idealista News, AD Italia, L'Eurispes, Il Messaggero, Donna Moderna, L'Espresso, Le Scienze, L'Avvisatore Marittimo, Il Gambero Rosso
- Japon : Aera Style Magazine, Yomiuri Shimbun, Asahi Shimbun, Nikkei Shimbun, NHK, Sankei Shimbun, Nikkei Business, Jiji Press, Mainichi Shimbun, Kyodo News, AERA DIGITAL
- Jordanie : وكالة الأنباء الأردنية (بترا), صحيفة الرأي, جريدة الغد, جريدة الدستور الأردنية
- Kenya : Agri Today, APANews, Aviation Week, Business Daily, Citizen / Nation, Daily Nation, Defense KE, Energy Kenya, Financial Post, KBC News, KEBS, Lifestyle KE, MAP / Star, Media , Media Line, MFA Kenya, MWN, Nairobi News, Pulse Kenya, SGS / Business, Sport KE, Sport Pesa, Standard, Tech in Africa, The Standard, The Star, Trade Kenya
- Koweït : Al-Jarida, Al-Anba, Al-Qabas, Al-Rai
- Liban : الأخبار, الوكالة الوطنية, النهار, المنار, L'Orient, L'Observer
- Libye : Ain Libya, Al-Wasat, LANA, Observer
- Malaisie : The Star, FMT, Bernama, M'sian Reserve, The Edge, NST Online
- Mali : Maliweb , Mali Actu, Bamada.net Malijet, aBamako.com
- Mexique : Nuevas Pruebas, La Jornada, El Universal, Milenio, Reforma
- Nigeria : APANews / Guardian, Business News, Business News NG, BusinessDay, BusinessDay / MWN, The Guardian, Financial Media, MWN / The Nation, Punch, Nigeria Info / Punch, Premium Times, The Guardian NG, The Nation, Vanguard
- Ouganda : New Vision, Daily Monitor, Independent
- Pakistan : The News International, Jang, Business Recorder, Dunya News, Express News, Express Tribune, Dawn, Daily Pakistan
- Palestine : Wafa News, Police Palestinienne, Al-Quds Newspaper, Baladna, BBC (Arabic version/Palestine), Martyr Khalid al-Hassan Library, Bnews, Al-Hayat al-Jadida, Al-Resalah, Nisaa FM, PNN, Shabab FM
- Qatar : Al Watan, جريدة الراية, Al Sharq, Al Jazeera, Gulf Times, The Peninsula, Qatar Tribune, جريدة الشرق
- Russie : RBC, RG.ru, RIA Novosti, Izvestia, Kommersant, Lenta.ru, RBC Style, Sputnik
- Rwanda : New Times, IGIHE, KT Press
- Arabie Saoudite : Arab News, جريدة الرياض, عكاظ, الشرق الأوسط
- Singapour : The Straits Times, CNA, AsiaOne
- Suède : Aftonbladet, Allt om Mat, Di, DN, Expressen, SvD
- Sénégal : APANews / MWN, Dakaractu, Fait divers, Financial Afrik, Le Soleil, Le Quotidien, Leral.net, Senego
- Tanzanie : The Citizen, Daily News
- Taiwan : United Daily News, CNA, Liberty Military, Liberty Finance, Economic Daily, ETtoday, Liberty Ent., Liberty Entertainment, Liberty Times, Kyodo News (via CNA), CNA (via Jiji), CNA (via Sankei)
- Thaïlande : Matichon Online, Prachachat, thansettakij, ประชาชาติธุรกิจ, มติชนออนไลน์, สำนักข่าวไทย
- Togo : Togo First, Togo Actualités, Savoir News
- Tunisie : Le Quotidien, Gnet News, La Presse, Le Maghreb, Managers, B.N. de Tunisie, Beit al-Hikma, Tunisie Promo, Mosaïque FM, Radio Nationale, Assabah News, L'Économiste Maghrébin
- Royaume-Uni : BBC, Financial Times, The Economist, The Guardian, The Independent, The Telegraph
- États-Unis (USA) : The New York Times, The Washington Post, Bloomberg, Axios, USA Today, BI Africa, Chicago Tribune, Los Angeles Times, Forbes, CNN, Business Insider, Foreign Policy, Bloomberg.com, CNN Arabic

AFFINYTIX

NOUS ACTIVONS L'INTELLIGENCE DES DONNÉES POUR CONCEVOIR CE QUI COMPTE VRAIMENT

Ce rapport a été produit sous la direction du cabinet Affinytix Consulting, dont l'approche repose sur l'impératif de clarté en transformant des recherches complexes, une intelligence de marché approfondie et des foresights stratégiques en insights actionnables.

Crédits

Omar M Alaoui

Strategie & Direction Editoriale

Meryem Al Fadil

Research

Kawtar Najah

Data Analyste

Ayman Chahid

Production

ETUDES & SURVEYS

www.affinytix.com

contact: hello@affinytix.com

Tel 0 212 0522 235 438



Ce document a été produit et distribué par la société Affinytix. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Pour toute demande de reproduction ou diffusion, prière de contacter hello@affinytix.com