

## Faculté d'Économie et de Gestion de Béni-Mellal

### Formation doctorale : Sciences Économiques et de Gestion

#### AVIS DE SOUTENANCE D'UNE THESE DE DOCTORAT

\*\*\*\*\*

Le Doyen de la Faculté d'Économie et de Gestion de Béni Mellal porte à la connaissance du public que **M. Adil AZMI** soutiendra une thèse de doctorat en « Sciences Économiques et de Gestion » intitulée :

***TERRITOIRE COMME LEVIER DE COMPETITIVITE : ANALYSE DES  
FACTEURS LOCAUX DE COMPETITIVITE DES ENTREPRISES  
CAS DE LA REGION BENI MELLAL-KHENIFRA.***

La soutenance publique aura lieu le **samedi 22 novembre 2025 à 10h00** à la salle 01 du Pôle des études doctorales de l'Université Sultan Moulay Slimane, devant le jury composé de :

Président / Rapporteur	OUBRAHIMI Mostafa	Professeur de l'Enseignement Supérieur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal, Université Mohammed V de Rabat
Rapporteur	SABRI Mohamed	Maître de Conférences Habilité, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Cadi Ayyad, Marrakech
Rapporteur	DARKAOUI Abdelhadi	Maître de Conférences Habilité, Faculté d'Économie et de Gestion, Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal
Examinatrice	MKIK Salwa	Maître de Conférences Habilitée, École Nationale des Sciences Appliquées Béni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal
Co-Directeur	EL ADNANI Mohamed Jallal	Professeur de l'Enseignement Supérieur, Faculté d'Économie et de Gestion, Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal
Directrice de thèse	TOUHAMI Fatima	Professeur de l'Enseignement Supérieur, Faculté d'Économie et de Gestion, Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal

## RESUME

### "LE TERRITOIRE COMME LEVIER DE COMPETITIVITE : ANALYSE DES FACTEURS LOCAUX DE COMPETITIVITE DES ENTREPRISES – CAS DE LA REGION BENI MELLAL – KHENIFRA"

Le territoire s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique majeur pour la compétitivité des entreprises. Loin de se limiter à un simple cadre géographique, il constitue un véritable écosystème combinant ressources naturelles, infrastructures, capital humain, réseaux d'innovation et politiques publiques. En effet, dans un contexte marqué par l'accélération de la concurrence et la reconfiguration des chaînes de valeur, la compétitivité des entreprises ne repose plus uniquement sur leurs ressources internes ou leur positionnement stratégique. Le territoire, dans lequel les entreprises sont implantées, devient un facteur déterminant de leur succès. Cette thèse se propose d'analyser de manière approfondie les facteurs locaux qui influencent la performance des entreprises, en mettant en lumière l'interaction complexe entre l'ancrage territorial et les stratégies compétitives des acteurs économiques.

Dans cette optique, la présente thèse se penche sur les interactions complexes entre territoire et performance entrepreneuriale, en prenant pour terrain d'étude la région marocaine de Béni Mellal – Khénifra. L'objectif principal est de démontrer en quoi les caractéristiques locales – infrastructurelles, institutionnelles, humaines ou relationnelles – peuvent agir comme catalyseur de compétitivité ou, au contraire, constituer un frein à la croissance et à la pérennité des entreprises.

À travers une double approche théorique et empirique, la recherche visera à identifier les éléments constitutifs d'un territoire favorable à la compétitivité, tout en évaluant les conditions dans lesquelles les entreprises parviennent à tirer parti de leur environnement local. En s'appuyant sur des études de cas et une analyse comparative de différents territoires, cette thèse explorera également les dynamiques de coopération entre les entreprises et les acteurs publics locaux, ainsi que les risques liés à une dépendance excessive vis-à-vis du territoire.

Ce travail s'inscrit donc dans une approche multidimensionnelle, articulée autour de trois axes majeurs : une première partie théorique définissant les concepts de compétitivité, de pérennité, de performance et d'ancrage territorial ; une seconde partie empirique basée sur l'exploitation des résultats des enquêtes et des données issues de projets d'investissement validés par la

Commission Régionale Unifiée d'Investissement (CRUI) ; et une troisième partie proposant des leviers opérationnels pour structurer une stratégie territoriale de développement.

Cette recherche insiste sur l'importance croissante des territoires dans l'économie contemporaine, non pas comme simples cadres géographiques, mais plutôt comme écosystèmes d'interactions, de flux et de ressources. Ce changement de paradigme est au cœur de la problématique de la recherche : dans quelle mesure le territoire peut-il agir comme levier de compétitivité pour les entreprises, et à quelles conditions les entreprises parviennent-elles à valoriser leur ancrage territorial pour se développer durablement ?

La partie théorique dresse une cartographie des modèles d'analyse de la performance entrepreneuriale, en insistant sur la nécessité de dépasser les approches uniquement financières. La performance est ici envisagée à travers trois dimensions complémentaires : la pérennité (survie de l'entreprise au-delà du cap critique), la croissance (accroissement des ressources ou du marché) et la satisfaction de l'entrepreneur. Ces indicateurs sont ensuite mis en relation avec les caractéristiques territoriales, à travers une revue des littératures en économie géographique et en stratégie d'entreprise. Le territoire y est défini comme un espace de ressources spécifiques, qu'il s'agisse de capital humain, de réseaux d'innovation, d'infrastructures, ou encore de dispositifs publics d'accompagnement.

La thèse propose un indicateur original de performance territoriale : la capacité de concrétisation des projets. Ce concept traduit l'aptitude d'un territoire à transformer des intentions d'investissement en réalisations effectives. Dans un contexte où de nombreux projets sont annoncés mais peu sont menés à terme, ce critère devient un révélateur précieux du dynamisme territorial. Cette capacité dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels la disponibilité du foncier, l'efficacité administrative, l'accès au financement, la qualité de la gouvernance locale, ou encore la coordination entre les acteurs publics et privés. À partir de cette grille d'analyse, la seconde partie de la thèse explore de manière empirique la réalité territoriale de Béni Mellal – Khénifra.

L'enquête repose sur une base de données constituée à partir de projets validés par la CRUI entre 2020 et 2023, ainsi que sur une série d'enquêtes menées auprès des porteurs de projets et des entreprises locales. Les résultats révèlent des disparités marquées entre les provinces de la région, tant en termes de taux de survie des entreprises que de concrétisation des investissements. Les facteurs les plus influents identifiés par l'analyse économétrique sont le genre du porteur de projet, l'origine géographique de l'investisseur, la forme juridique de

l'entreprise, la taille du projet, et l'accès au financement bancaire. De manière significative, les entreprises disposant d'un bon ancrage local, d'un réseau de partenaires solides et d'un accompagnement institutionnel adapté affichent de meilleures performances.

Les données recueillies permettent également d'identifier les principaux freins à la compétitivité territoriale : lenteur des procédures administratives, manque de clarté réglementaire, difficulté d'accès au foncier et insuffisance des infrastructures logistiques. En réponse, la troisième partie de la thèse formule une série de recommandations stratégiques. Celles-ci s'articulent autour de 13 leviers d'action concrets, allant de l'amélioration du cadre réglementaire et fiscal, au renforcement du capital humain, en passant par le développement d'outils de marketing territorial. Par ailleurs, une analyse sectorielle de 12 filières stratégiques est proposée (agriculture, artisanat, numérique, tourisme, industrie, santé, énergies renouvelables, etc.), avec des axes de transformation spécifiques pour chacune d'entre elles.

Enfin, la thèse souligne les risques liés à une trop forte dépendance territoriale. Si l'ancrage local peut constituer un avantage compétitif, il peut également rendre les entreprises vulnérables aux crises sectorielles, environnementales ou institutionnelles. La thèse appelle ainsi à une stratégie territoriale équilibrée, combinant valorisation des ressources locales et ouverture sur les réseaux extérieurs.

En conclusion, la recherche apporte une contribution substantielle à la compréhension des liens entre espace et performance économique. Elle plaide pour une vision intégrée du développement territorial, où les entreprises sont non seulement des bénéficiaires, mais aussi des acteurs à part entière du dynamisme régional. Proposer des recommandations concrètes tant pour les entreprises que pour les décideurs publics, afin de renforcer les synergies territoriales et favoriser un développement économique durable.

Ce travail constitue une base solide pour la formulation de politiques publiques territoriales dans le cadre de la régionalisation avancée au Maroc.

**Mots clés :** Compétitivité des entreprises, développement économique local, écosystème d'affaires, innovation territoriale, Clusters, gouvernance territoriale, coopération public-privé, attractivité territoriale, intelligence territoriale.