

**GRH**32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021**Mutations de l'environnement, mutations  
des organisations, mutations de la GRH ?**

## **LA CONSTRUCTION D'UN LEADERSHIP TERRITORIAL A TRAVERS LA MOBILISATION DE RESSOURCES, DE COMPETENCES ET LE DEVELOPPEMENT DE COORDINATIONS AUX DIMENSIONS TERRITORIALES**

Evon Juliette

Professeur Assistant

ESSCA School of Management

55, Quai Alphonse le Gallo – 92 513 - Boulogne-Billancourt,

Juliette.evon@essca.fr

### **Introduction**

En 2016, lors des 30<sup>èmes</sup> rencontres du cycle des mutations de l'économie et des nouvelles solidarités territoriales, Colletis (2016) a souligné le fait que les systèmes productifs étaient en pleine transformation, caractérisés par deux évolutions majeures ; la première transformation est marquée par une économie de la connaissance<sup>1</sup>, la deuxième par une logique d'attractivité. Dans la mesure où nous nous concentrons davantage sur ce qui va attirer mais également retenir les éléments mobiles sur un territoire, tout compte fait, nous nous inscrivons dans une logique de compétitivité. Comme le souligne la synthèse de ces rencontres, les dynamiques territoriales se renouvellent, et le territoire n'est plus considéré comme un espace statique mais bel et bien dynamique, guidé par des proximités entre acteurs, qui conduisent progressivement « à la création de systèmes territorialisés de compétences<sup>2</sup> ». Au final, « pour les territoires, il s'agit véritablement de se vendre, pour attirer des entrepreneurs ou des filiales de grands groupes. Et donc de se démarquer de la concurrence qui fait rage au plan national par des stratégies différenciantes<sup>3</sup> ». Au bout du compte, pour leur devenir, les territoires vont devoir se doter d'une capacité double, à savoir celle d'attirer mais également de se différencier (Lamanthe et

---

<sup>1</sup> « L'économie fondée sur la connaissance se repère principalement au niveau des secteurs d'activité. Les secteurs qui ont exercé un puissant effet d'entraînement depuis quelques décennies en poussant vers le haut le taux de croissance moyen de l'économie tout entière sont des secteurs caractérisés par une certaine centralité de la science et de la technologie (pharmacie et instrumentation médicale, technologie de l'information et de la communication, aéronautique, nouveaux matériaux). » (Foray, 2009, p. 5).

<sup>2</sup> [http://www.adeus.org/productions/12019evolution-des-systemes-productifs-et-des-territoires/files/actes-rencontres\\_colletis\\_web.pdf](http://www.adeus.org/productions/12019evolution-des-systemes-productifs-et-des-territoires/files/actes-rencontres_colletis_web.pdf) (2016, p. 6).

<sup>3</sup> <https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/attractivite-territoriale-la-bataille-des-atouts-61322/>

al., 2003). De la sorte, développer une attractivité territoriale est un moyen d'apporter une réponse à la compétition mondiale. Ce constat donne à réfléchir sur le rapport « local-global », plus particulièrement sur la relation que peuvent entretenir les acteurs territoriaux avec leur espace. Ces initiatives de développement économique territorial laissent place à de nouvelles formes de coopération dans un rythme effréné de mutations, de changements, ayant pour finalité de dévoiler la compétitivité des territoires voire leur(s) compétence(s) (Mérenne-Schoumaker, 2007), et pose la question de la présence d'un leadership aux dimensions territoriales pour assurer les collaborations entre parties prenantes d'un même territoire. Le leadership se positionne au carrefour de la notion de pouvoir et d'autorité qui ont souvent fait débat. Le leadership territorial peut lui aussi être associé à cette notion de pouvoir (Genieys *et al.*, 2000). Aborder de façon globale, le leadership peut être défini comme « *la capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis* » (Robbins & Judge, 2006, p. 412). Dans le cadre de ce travail, notre vision du leadership repose sur un partage de visions de parties prenantes plurielles, et non une figure d'autorité. Dans le cadre de ce travail, nous partons du postulat que l'intérêt pour un territoire de développer un leadership territorial est en fait un moyen d'assurer sa compétitivité à travers l'innovation, la connaissance, et les stratégies territoriales, guidé par une certaine notion de partage. On associe à travers cette recherche le pouvoir d'attractivité à la notion de leadership (Kozak *et al.*, 2014). En effet, quel intérêt pouvons-nous trouver à la prise en compte du leadership pour un territoire ? Cela permet entre autres de restituer les trajectoires stratégiques des parties prenantes du territoire, et d'intégrer une variété de dimensions telles que : les dynamiques sociales, les changements institutionnels, etc. (le pouvoir local en débats – pour une sociologie du rapport entre leadership et territoire). Par cette approche de leadership territorial, il est fondamental de considérer les interactions sectorielles et/ou territoriales importantes, de prendre en compte leurs spécificités, et de les définir (Genieys *et al.*, 2000). Dans le cadre de cette recherche, le leadership territorial se « *caractérise une catégorie d'acteurs qui, tout en se référant à la défense de l'intérêt général, s'attachent à établir et à étendre leur autonomie politique* » (Genieys *et al.*, 2000, p.7), ainsi, ce travail pose la question suivante : un projet régional peut-il contribuer à l'émergence et au développement d'un leadership territorial ?

Afin de répondre à la problématique posée, cette communication se structure au travers d'une revue de littérature mobilisant un cadre théorique associé à la dynamique territoriale, alliant ressources et compétences, à la territorialité, aux notions de leadership territorial et à la place de la stratégie dans ce contexte, et au travers d'une partie empirique exposant la méthodologie mobilisée, l'étude de cas exploitée et les premiers résultats qui en émanent. Ainsi cette communication a pour objectif d'étudier sous un œil différent la notion de ressources et de compétences à l'échelle d'un territoire et leurs rôles dans le développement d'un leadership aux dimensions territoriales.

## **Revue de littérature**

Cet état de l'art relate des composantes essentielles à l'émergence et au développement d'un leadership territorial. Ces éléments font référence à l'existence d'un territoire pour lequel l'essor de la territorialité contribue fortement à sa construction et l'appropriation du territoire par les diverses parties prenantes. La mise en action d'une territorialité, sous-entend également la nécessité de déployer une stratégie territoriale afin de répondre à différents objectifs et enjeux circonstanciels. Cette stratégie qui représente une constituante à la création d'un leadership territorial, que nous dissociions du leadership politique, souvent apparenté au leadership territorial.

## ***1.1 Le territoire, un élément dynamique***

Nous constatons que s'atteler à la définition du territoire permet de faire émerger une discussion interdisciplinaire (économiste, géographe, gestionnaire, etc.), mais qui en contrepartie, peut complexifier le fait de trouver un consensus dans sa définition. Selon Genieys *et al.* (2000), la configuration d'un territoire représente une composante clé du lien social et doit prendre en considération à la fois les approches traditionnelles, mais également les intégrer à des éléments de modernisation, guidés par une conjoncture mouvante. Comme le souligne Aldhuy (2008), il ne suffit pas seulement d'énoncer l'existence d'un territoire, mais il faut s'y inscrire et le vivre. Ainsi, Aldhuy (2008) caractérise la construction du territoire à travers 3 éléments majeurs : l'appropriation, l'identification et l'appartenance. Parfois, des affrontements peuvent avoir lieu afin de défendre une identité, un espace, un développement de pratiques, de différentes représentations (Genieys *et al.*, 2000). Souvent ces confrontations sont dues à une illusion identitaire du territoire, provenant d'un développement stratégique issue de certaines « élites », l'ayant fait émerger, synonyme de pouvoir à travers une construction de la représentation politique (Genieys *et al.*, 2000). Dans la plupart des définitions, et des enjeux qui y sont issus, le territoire peut être assimilé à un objet stratégique qui s'articule autour d'une politique identitaire mais aussi de différenciation et de spécialisation, dans un but bien précis : celui de réussir à valoriser ses atouts pressentis (Ingallina, 2007), pouvant avoir comme finalité le dévoilement d'une compétence territoriale (Defélix & Mazzilli, 2009) reposant sur une proximité géographique de ressources détenant une spécificité compétitive, qui lui est propre. Comme le souligne Bel (2009), « *les dynamiques territoriales sont façonnées par l'articulation d'actions individuelles et d'actions collectives, de phénomènes micro-sociaux et de cadres, institutions et réseaux nationaux* » (Bel, 2009, p. 215). Cette approche par la dynamique offre un complément de définition au territoire, le considérant comme « *un construit social résultant d'un processus de coordination des acteurs, réunis pour résoudre un problème productif inédit et de construction de ressources territoriales qui sont activées ou révélées pour une dynamique renouvelée du territoire* » (Lamara, 2009, p. 4). Nous faisons face à une appropriation du territoire par une multitude de protagonistes, ce phénomène d'appropriation prend le nom de territorialité.

## ***1.2 La territorialité comme façon de s'approprier le territoire***

Lorsque nous abordons la notion de territorialité, il est apparaît comme primordial de prendre en considération l'aspect complexe des interactions entre les différentes parties prenantes, mais également l'évolution induite par un contexte mouvant. La nature des interactions relèvent davantage de relations inter-organisationnelles transversales (Arnaud & Soldo, 2019). La territorialité peut adopter différentes dimensions : individuelles et collectives. Dans notre approche la territorialité émane d'une dimension collective car elle dépend d'interactions et de dynamiques résiliantes. Avant de rendre compte de l'existence d'une territorialité, un temps long est demandé, justifié par des référentiels territoriaux multiples (Aldhuy, 2008). Nous comprenons que le territoire représente un acteur collectif doté d'instruments organisationnels et décisionnels spécifiques (Arnaud & Soldo, 2019), pour lequel sa construction repose sur la mise en action d'une territorialité.

Arnaud & Soldo, (2019) mettent en avant le fait que c'est « *une fois que le territoire acquiert ainsi la consistance d'une évidence que le leadership d'incarnation se développe* », nous comprenons donc que c'est à partir du moment où l'espace est déclaré comme territoire que le leadership relatif à cette dimension peut se développer. Associée à une dynamique d'action et d'adhésion au sein du territoire, l'émergence de la territorialité est conjointe à celle du leadership territorial, ainsi, au regard de sa définition nous soutenons, à travers cette recherche, que la territorialité peut être vecteur du déploiement d'un leadership aux dimensions

territoriales, avec pour objectif ultime le développement collectif de l'attractivité du territoire. Cette attractivité peut être assimilée au résultat d'un pouvoir d'attraction, relevant de la capacité pour celui-ci de « *drainer et d'ancrer des Hommes et des activités, des capitaux et des compétences, sur un territoire* » (Angeon & Rieutort, 2007, p. 238). Dans le cadre de ce travail, ces actions de drainer et d'ancrer font référence au fait de faire venir sur un territoire de nouveaux acteurs d'une industrie (biopharmaceutique), indispensables à son développement. Il faut être vigilant quant à la façon d'appréhender le leadership territorial, car il est souvent associé à la « mise en scène affective du territoire » (Le Bart, 2003).

### ***1.3 Du leadership politique au leadership territorial***

Lorsque nous abordons la notion de leadership territorial, de nombreux articles le joignent à la notion de leadership politique, associé à l'image, au pouvoir d'un individu sur un territoire (Négrier, 2011). La plupart du temps, le leadership politique s'exerce dans un espace défini comme « légitime », une commune par exemple, avec la figure des élus. Le leadership politique sous-tend le fait de pouvoir « jouer » sur différentes capacités politiques (Genieys *et al.*, 2000). Selon Genieys *et al.* (2000), le leadership politique met en lien : des trajectoires politiques, des ressources, des changements institutionnels, des identités locales. A travers un rapport entre leader, légitimité et territoire (Genieys *et al.*, 2000), nous arrivons à la construction d'un tryptique, mêlant configuration, construction et identité :

- *Configuration territoriale* : enracinement politique et social, en y étudiant les contraintes et les opportunités du leadership ;
- *Construction politique* : trajectoires personnelles relations aux entourages, aux équipes, etc ;
- *Identité territoriale* : registre de présentation, représentations qui portent le leader.

Au niveau local, le leadership politique est considéré comme un nouveau mode de mobilisation du territoire, à travers ses ressources et ses acteurs qui le composent. Dans le domaine politique, le territoire représente une assise électorale, et peut représenter un moyen de réguler les relations de nature : sociales, économiques et politiques (Aldhuy, 2008). Sous cet angle, le territoire représente un lieu d'action publique et un espace d'identification politique (Genieys *et al.*, 2000). Ainsi, pour un leader politique, le territoire représente deux formes durables d'espace à exploiter, synonymes d'interactions et d'identité :

- *Un espace d'interactions* : acteurs engagés contre une lutte politique pour déterminer leur droit d'intervention, leurs ressources, degré d'autonomie institutionnelle ;
- *Un espace identitaire* : territoire lieu d'appartenance, habitants, vie quotidienne, résonance et ancrage.

Ces éléments de définition démontrent l'intérêt et l'importance de considérer l'aspect politique dans les prémices de l'émergence d'un leadership territorial, car la caractéristique politique prend part à la définition même du leadership territorial. Négrier (2011) recense deux dimensions à considérer pour assister à l'émergence d'un leadership territorial : la dimension temporelle qu'elle soit individuelle ou collective et la dimension spatiale à travers la proximité ou la distance du leadership. Contrairement au leadership politique, le déploiement d'une stratégie territoriale, et donc d'un leadership territorial, n'est pas tenu par un seul leader « physique » mais la mise en place de plusieurs actions comme : les partenariats, les challenges, les opportunités, le guide de l'évolution de la stratégie (Larrea *et al.*, 2017), pouvant dépendre d'initiatives individuelles ou encore collectives. Cette recherche propose, à travers une approche globale, de déconnecter les mécanismes effectifs de gouvernance classique d'un territoire souvent portée par des élus, conduite par un leadership politique, et de l'appréhender

à travers des coordinations de protagonistes territoriaux. L'objectif à travers cela est de transformer un espace en territoire, avec un projet supposant une dynamique collective.

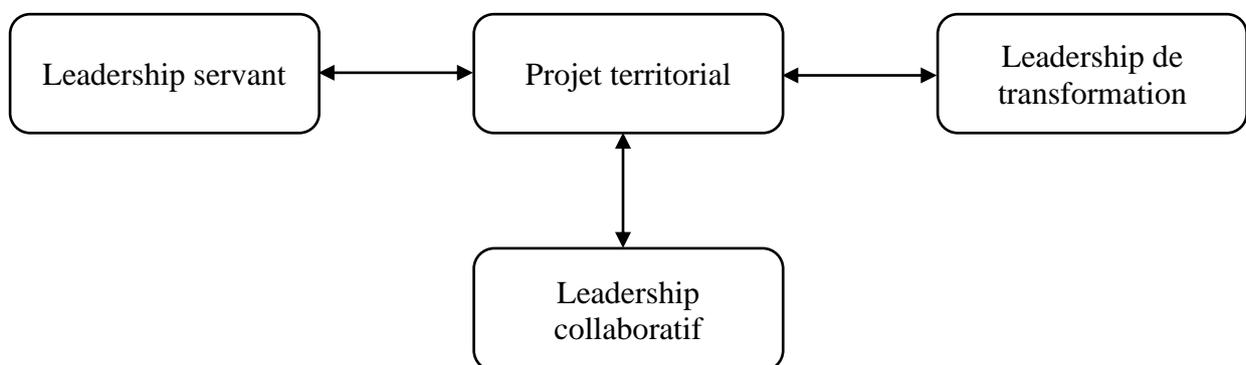
#### ***1.4 Le déploiement d'une stratégie territoriale composante de l'existence d'un leadership territorial***

Guidé par une stratégie, le leadership territorial peut être vecteur de transformations pour le territoire, et devenir une source d'innovation tant au niveau économique, industriel, ou encore social. Larrea *et al.* (2017) définissent des étapes clés de la stratégie territoriale, à savoir : la compréhension du process, l'importance de la vérité et de la réciprocité, le partage des visions, la connaissance spécifique des secteurs et l'identification d'opportunités régionales. L'objectif de la communauté liée à cette stratégie est alors de réussir à « *collaborer entre les secteurs d'une manière durable et décisive pour accroître le résultat économique d'une région* » (Larrea *et al.*, 2017, p. 35). L'initiative de fédérer des parties prenantes autour d'un projet commun, comme un projet de recherche, peut être un moyen d'engager ce type de collaborations, et c'est tout l'objet de ce travail. Selon Galaskiewicz (1985), le leadership territorial, repose sur un processus alliant temporalité et spatialité qui repose sur une incitation réciproque à interagir de façon intra et inter-organisationnelles. Arnaud (2012) offre une complémentarité à cette définition du leadership territorial en y identifiant une approche à la fois processuelle et une autre interactionniste, à la fois comme l'aboutissement du processus de co-construction d'une stratégie territoriale et comme la pièce maîtresse, indispensable à la mise en mouvement de ce processus. Arnaud & Soldo (2019) mettent en avant que le potentiel de leadership territorial repose sur : des politiques publiques, un maillage territorial, et imaginer des modalités d'accord des parties prenantes. Dans le cadre de cette recherche, autour du projet de recherche, nous retiendrons une approche multidimensionnelle du leadership (Arnaud & Soldo, 2019, p. 493-497) :

- Leadership « *servant* » : défendre l'intérêt général territorialisé ;
- Leadership de « *transformation locale* » : engagement réciproque entre leader et membre du groupe ;
- Leadership « *collaboratif* » : coordonner, fédérer et animer les parties prenantes du territoire.

***Figure 1 - Approche multidimensionnelle du leadership territorial***

***(Arnaud & Soldo, 2019, p. 493)***



Si nous reprenons les principaux points exposés par Arnaud et Soldo (2019) un leadership territorial se veut fédérateur et mobilisateur, comme peut l'être un projet porté par le territoire. A travers cette idée, nous notons un objectif de transformation que sous-tend le leadership territorial, qui repose sur « *un processus permettant de donner du sens à l'effort collectif en*

*renforçant les volontés et les efforts de chacun afin d'atteindre la finalité partagée* » (Arnaud & Soldo, 2019, p. 495). La réussite de l'intégration de projets territoriaux est assurée en partie l'existence d'un leadership collaboratif (Arnaud & Soldo, 2019), qui comme nous l'avons démontré, ce dernier va générer de la coordination, va fédérer et animer également les parties prenantes du territoire. Les projets territoriaux sont un moyen de guider les actions et habiliter les parties prenantes à interagir. Il permet également la mise en action d'un certain nombre d'éléments : franchissements de frontières entre les organisations, secteurs, acteurs et aussi idéologies (Arnaud & Soldo, 2019). Afin de déployer la stratégie territoriale, la présence d'un « animateur territorial » (Arnaud & Soldo, 2019), tel qu'un programme de recherche, est primordiale. Cet « animateur » sera une figure du leadership territorial et servira à : intégrer et accorder les différentes parties prenantes autour d'une stratégie territoriale souhaitée pouvant amener à la création d'un avantage collaboratif, voire compétitif et ainsi accroître l'attractivité du territoire.

## **Méthodologie**

### ***2.1 Contexte général de la recherche***

L'industrie pharmaceutique est en pleine évolution. Pour la France, les enjeux majeurs de ce secteur reposent à la fois sur la captation de la production de molécules nouvelles, qui semblent être un marché fécond à l'échelle internationale, et d'un maintien du volume de production pour le territoire national. D'importants investissements en recherche et développement sont donc à prévoir afin de concurrencer les acteurs les plus innovants, mais aussi pour pallier le retard de la France dans le domaine des biotechnologies. Ces innovations thérapeutiques, en lien avec les biotechnologies (toute technologie issue du vivant), demandent aux industriels d'être réactifs, notamment dans le renouvellement de leur portefeuille de produits. Aujourd'hui, en France, les sites de production se répartissent principalement sur 3 régions : Ile-de-France (33 sites), Centre-Val de Loire (31 sites), Auvergne-Rhône Alpes (28 sites). Cette étude de cas se concentre en Région Centre-Val de Loire pour qui le secteur pharmaceutique occupe une place importante dans son développement économique, et dont le secteur biopharmaceutique représente l'axe stratégique de développement choisi.

### ***2.2 Présentation de l'étude de cas***

Les acteurs de l'industrie pharmaceutique de cette région se concentrent majoritairement dans les départements : Indre-et-Loire (37), Loir-et-Cher (41), Eure-et-Loir (28), et Loiret (45). Pour la région, ce secteur représente plus de 9000 emplois directs ; 74 % des effectifs dans des établissements de plus de 250 salariés ; 58 laboratoires dont 13 façonniers ; 1<sup>er</sup> exportateur régional avec 5,3 milliards d'euros ; présence d'acteurs divers du secteur : *labex*, organismes de formation, centres de recherche, *cluster*, etc. Au regard des sites de bioproduction (production de biomédicaments) en France, la Région Centre-Val de Loire peine à se faire une place. En effet, ces sites se concentrent principalement en Région Rhône-Alpes, dans la Vallée de la Seine, en Alsace et dans le Département du Nord<sup>4</sup>. Pour tenter de pallier son « retard » dans ce domaine, la Région Centre-Val de Loire a initié et financé un programme dédié aux biomédicaments « Ambition Recherche et Développement (ARD) 2020 – Biomédicaments ». Ce dernier s'inscrit dans la continuité d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) lancé en 2012. Cet AMI avait pour objectif de dégager un nombre limité de pôles de recherche et de développement, de stature internationale, et d'assurer le développement socio-économique d'une région. C'est ainsi que le programme « ARD 2020 – Biomédicaments » est né à la fin de

---

<sup>4</sup> « Biomédicaments en France, états des lieux 2014 », Direction des Affaires Scientifiques, Jennifer Bernard, LEEM.

l'année 2013 et est devenu effectif en 2014. Dans le cadre de cette convention avec la Région Centre-Val de Loire, l'Université de Tours est considérée comme le bénéficiaire, et les autres parties prenantes : le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) et l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) : établissements publics à caractère scientifique et technologique ; l'association le Studium : agence régionale de recherche et d'accueil international de chercheurs associés ; le *cluster* Polepharma ; l'Institut des Métiers et des Technologies des industries pharmaceutiques et cosmétiques, comme partenaires. Pour cette phase 1 du programme (2014 – 2017), le montant de la subvention régionale s'est élevé à 7 millions d'euros. Cette somme est répartie entre les différents projets qui constituent ce programme. C'est au sein de l'un d'eux, nommé : Sciences Humaines et Sociales (SHS), que cette recherche se situe.

### 2.2.1 Collecte de données

A travers une démarche qualitative, l'objectif de ce recueil de données a été de saisir des données internes et de « *capter des données sur les perceptions d'acteurs locaux « de l'intérieur », à l'aide d'un processus d'attention approfondie, de compréhension empathique et de préconceptions mises en suspens ou entre parenthèses sur les sujets abordés* » (Miles & Huberman, 2005, p. 21). L'étude de cas (Yin, 2003) est connue pour sa diversité de sources de recueil de données (entretiens, documents, observations, etc.), grâce à une immersion du chercheur, en tant qu'ingénieur d'études dans ce projet SHS, c'est ce que cette approche qualitative a permis.

### 2.2.2 L'entretien

Afin d'assurer l'hétérogénéité des sujets interrogés, la constitution de notre échantillon s'appuie sur une méthode par « *choix raisonné* » (Royer & Zarlowski, 2007, p. 195). Au vu de la variété des profils, les 30 entretiens ont été menés à titre cumulatif où le chercheur « *utilise les entretiens de façon heuristique et émergente à des fins d'accumulation de la connaissance sur un domaine* » (Baumard *et al.*, 2007, p. 242). Pour garantir la représentativité du secteur de l'industrie pharmaceutique, huit principales catégories d'acteurs ont été identifiées : Association - *Cluster* - Fondation - Formation - Industrie - Recherche - Région - Société d'Accélération. Dix sujets avaient préalablement été identifiés pour être interrogés au travers d'entretiens semi-directifs. Pour la plupart, il s'agissait de membres ou de partenaires de ce programme (ARD 2020 – Biomédicaments). La suite de l'échantillon s'est constituée à travers la méthode « *boule de neige* » (Royer & Zarlowski, 2007, p. 201), où les autres profils interrogés ont été proposés par ceux préalablement interrogés et ainsi de suite. Les 30 entretiens semi-directifs effectués, ont été menés à travers un guide d'entretien, organisé par thématiques, préalablement définies, issues de la revue de littérature et du travail antérieur de documentation. Ainsi les personnes composant l'échantillon ont été interrogées sur le rapport que l'industrie pharmaceutique entretenait avec : le territoire, la dynamique territoriale, la stratégie territoriale, les ressources/compétences, le programme de recherche régional ARD 2020 – Biomédicaments. En complément des entretiens semi-directifs et toujours dans cet objectif de recueil de données, une observation participante a été menée.

### 2.2.3 Observation participante

Peter et Patricia Adler, adapté par Lapassade (2002) exposent différents degrés d'observation et de participation : périphérique - active - complète. Dans cette recherche, nous nous inscrivons dans une « *participation complète par opportunité, où le chercheur met à profit l'occasion d'enquêter du dedans, une opportunité qui lui est donnée par son statut déjà acquis dans la situation. Et une participation complète par conversion* » (Lapassade, 2002, p. 379). Du fait que le chercheur ait occupé, de 2015 à 2018, la fonction d'ingénieur d'études au sein du programme de recherche régional, cette catégorisation correspond le mieux à la posture de

l'investigateur. Ce degré d'implication permet un accès privilégié auprès du phénomène étudié, mais pour autant, le chercheur n'a pas de rôle à proprement parlé au sein des différentes institutions interrogées et étudiées. Ici, le chercheur profite des différents événements (conférences, tables rondes, *after work*, etc.) pour observer et participer, recueillir des données à travers son statut déjà acquis au sein du programme. Le recueil de ces données à travers l'observation participante complète, s'est formalisé par la construction d'un carnet de bord, que nous considérons ici comme « *un texte lourd, désordonné et répétitif. Loin de toute épopée, il raconte les phénomènes, les événements, les attitudes, les relations, les dialogues, dans leur banalité et leur récurrence. À terme, il est supposé refléter jusqu'à la nausée, la « saturation » du terrain* » (Chauvin & Jounin, 2010, p. 158). Une fois l'intégralité des données collectées et retranscrites, la lecture flottante (Ayache & Dumez, 2011) a permis d'identifier l'émergence de premiers thèmes et s'est poursuivie par une analyse de contenu thématique via le logiciel *Nvivo 11*.

## Résultats

Les premiers résultats de cette recherche s'appuient sur l'approche multidimensionnelle du leadership territorial de Arnaud et Soldo (2019). Ainsi ces résultats démontrent de quelles façons un projet territorial, ici, l'intégration sur le territoire d'un programme de recherche régional, peut contribuer à l'émergence, voire au développement d'un leadership territorial. Nous constatons également que dès lors qu'il y a la présence d'interactions entre une pluralité de parties prenantes sur un territoire et l'apparition de collaborations, de coordinations, les résultats démontrent également l'importance d'une gouvernance territoriale afin d'orchestrer l'ensemble.

### 3.1 Leadership servant

La création de liens entre les protagonistes territoriaux peut servir dans le montage de projets divers. Certaines ressources du territoire, comme les *clusters*, vont permettre d'initier un esprit « servant », en réunissant des gens qui, la plupart du temps, n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, comme par exemple les acteurs académiques et les acteurs industriels, ce qui initie ainsi un esprit fédérateur sur le territoire.

- « *Notre objectif est triple : fédérer les entreprises en cartographiant les acteurs et les compétences, ensuite susciter une collaboration entre les industriels et les chercheurs académiques et enfin, communiquer à l'ensemble des partenaires l'avancement de nos travaux* » (Ressource documentaire).

D'une certaine façon, le développement d'un leadership servant permet la synergie de compétences pour plusieurs raisons : pallier des compétences manquantes et rapprocher des compétences éloignées.

- « *Comment sur un territoire les différentes parties prenantes collaborent ensemble pour pouvoir aboutir à la construction, en vue du développement de pépite, le biomédicament en est un* » (Vice-Présidente Région).

L'émergence de synergies créent des relations transdisciplinaires. La notion de service entre les différents acteurs se traduit par des actions d'accompagnement, notamment dans un contexte d'innovation qui demande une faculté d'adaptation forte pour l'ensemble des acteurs.

- « *La collaboration est l'ADN de notre société de biotechnologies Galenus Regeneratio, déclare pour sa part Laurent Mousseau, son co-fondateur. Nous ne possédons pas toutes les compétences en interne et nous savons qu'elles existent chez d'autres partenaires. Je pense qu'il n'y a que de cette façon que nous pouvons progresser*

: en faisant appel à des compétences éloignées, variées. L'approche très translationnelle<sup>5</sup> que revêt notre collaboration nous permet aujourd'hui d'avancer plus rapidement dans nos recherches » (Revue de presse).

Dans le cadre d'un projet de recherche, comme celui présent en Région Centre-Val de Loire, la caractéristique « servante » du leadership peut amener les parties prenantes de ce programme et du territoire, peut amener à la concrétisation de projets voire, pour certaines équipes, à la création d'entreprise, d'où la nécessité de développer un leadership de transformation.

### **3.2 Leadership de transformation**

Aujourd'hui, le contexte dans lequel s'intègre le secteur pharmaceutique est relativement changeant. Un changement qui est notamment insufflé par de nouvelles stratégies de localisation, de production, d'innovation, etc. C'est un secteur qui évolue et qui connaît et va connaître des transformations.

- « Enfin, les industriels eux-mêmes, par l'intermédiaire de Polepharma ou du GREPIC, mettent en œuvre des actions d'accompagnement de leurs membres, dans une logique d'adaptation au contexte » (Ressource documentaire).

Les acteurs de ce secteur doivent réussir à s'adapter à ces changements. Une transformation qui passe par un accompagnement devenant également nécessaire dans la mise en place et la concrétisation de projets voire parfois jusqu'à la création d'entreprises. Dans un contexte d'innovation et de transformation, d'un point de vue global, il apparaît primordial d'accompagner les structures de formation et les industriels face à l'évolution des métiers et à toute potentielle restructuration.

- « Je suis en veille auprès des chercheurs justement pour valider ou invalider des hypothèses et donc d'être en veille, et d'être près de ces réseaux, c'est de permettre un moment donné ou un autre de se greffer sur un projet d'accompagnement et de dire bah j'ai un plateau, je peux faire des lots techniques, des lots pilotes, on peut valider des concepts petit à petit rentrer dans l'accompagnement, le développement d'un projet, et puis ensuite pour sa part on voit ce qu'on fait, est-ce qu'il faut investir ou pas ? » (Directeur de site industriel pharmaceutique).

La transformation se décline sous différentes formes, comme par exemple l'évolution des formations.

- « Assurer l'accompagnement et la formation des salariés concernés par des évolutions de leur métier ou d'éventuelles restructurations pour permettre la mobilité professionnelle ou les reconversions potentielles » (Recherche documentaire).

Une façon de collaborer et d'accompagner les différents acteurs, est de structurer ces relations en réseau, et d'engager le territoire dans un leadership collaboratif.

### **3.3 Leadership collaboratif**

Tout d'abord, l'existence d'un réseau va simplement permettre de se connaître et forcer les acteurs qui ont un intérêt commun à se rencontrer, à entreprendre des projets, voire à renforcer l'écosystème préexistant et l'esprit collaboratif sous-jacent.

- « Le constat sur l'aspect réseau, c'est qu'il arrive certaines fois où les entreprises, même à 50 km les unes des autres ne se connaissent pas. Même entre voisins, ils ne se connaissent pas, ils ne pensent pas à consulter l'entreprise qui est juste à côté. Donc

---

<sup>5</sup> Concept qui traduit les efforts à produire des applications concrètes à partir de connaissances fondamentales (Source : <http://www.synergielyoncancer.fr/glossaire/recherche-translationnelle>)

*cet aspect réseau renforce cet écosystème et force à se rencontrer » (Chargée de mission au sein du cluster).*

Ensuite, pour certains, la collaboration peut permettre la concrétisation de projets car il réunit les conditions et les acteurs nécessaires à la réussite du projet, comme par exemple les académiques et les industriels. Au sein du réseau, il est nécessaire de retrouver des parties prenantes qui ont un rôle de mobilisateur pour réussir à fédérer les membres et qui sont là pour aider à créer et concrétiser ces collaborations.

- *« Donc ça, il faut créer les conditions. Les conditions, il faut que le réseau se crée, il faut qu'il ait des vecteurs, des facilitateurs et le Bio3 en est un. Je trouve que le Bio3 est une pièce maitresse qui manquait » (Directeur de site industriel pharmaceutique).*

Le fait de collaborer peut s'afficher comme un moyen facilitant à la fois la formation de la main d'œuvre, avec la présence de certains organismes, mais aussi la recherche de candidats et à terme, leur recrutement, dans les industries de la Région par exemple. Dans un processus de recrutement par exemple, les collaborations permettent d'interagir sur le potentiel de différents profils susceptibles d'être en cohérence avec certains postes, nous assistons à la création d'un « vivier territorial » au sens de Raveyre (2003). Ces collaborations peuvent s'étendre au-delà du territoire et se développer à l'échelle nationale.

- *« Nous après nos acteurs, c'est la maison de l'emploi, la mission locale, c'est cap emploi qui est très dynamique. Donc notre orientation à nous en tant qu'industriel, c'est de continuer à développer notre réseau avec les organismes, qui soient nationaux, départementaux, régionaux, ou privés pour générer ce fameux réseau, ce fameux network qui nous permet d'être attractif et d'aller chercher des candidats, des personnes dans l'optique de les recruter. Et donc, on est plus acteur avec la mission locale, la maison de l'emploi » (Directeur de site industriel pharmaceutique).*

Les collaborations au sein d'un réseau se créent dans un but particulier, celui de créer un contexte permettant de concrétiser des projets. L'interaction des acteurs, en plus de reposer sur des partages de valeurs, de stratégies, etc., peut aussi dépendre de proximités qualifiées de géographiques.

- *« Quand on fait du réseau ce n'est pas juste pour se rencontrer. Mais derrière, ça va se concrétiser parce que derrière, on a un projet sur la stérilisation par exemple, on va mettre en place un truc. On trouve les bons fournisseurs, les bonnes pièces détachées, on va mieux comprendre les problématiques. C'est juste ancrer dans le concret dans l'opérationnel. On y arrive pas mal, même s'il y a encore un certain nombre de progrès et de projets à faire. Il faut que ce soit équilibré, il faut que tous les acteurs soient inclus. En particulier, cette osmose entre acteurs privés et publics c'est vraiment important. On ne peut pas jouer l'un contre l'autre » (Directeur de site industriel pharmaceutique).*

Dans ce contexte territorial, ces convergences se traduisent par des coordinations ou plutôt des interactions entre acteurs territoriaux, multiples, faisant naître des collaborations aux intérêts variés. Afin de réguler ces coordinations, nous présentons la gouvernance territoriale comme le moyen d'orchestrer ces convergences sur le territoire et d'apprendre collectivement.

### **3.4 Gouvernance territoriale**

La gouvernance territoriale, c'est avant tout un regroupement d'acteurs, qui s'identifient à un espace, dans lequel ils construisent des stratégies endogènes pour répondre aux enjeux exogènes, à l'ensemble des enjeux qui touche le territoire, et ainsi actionne la construction de la territorialité (Leloup, Moyart & Pecqueur, 2005). La gouvernance devient un élément clé dans la mise en relation d'acteurs aux finalités diverses : servante, de collaboration, de

transformation. Il s'agit d'une forme nouvelle d'organisation qui se veut plus transparente notamment à travers un contrôle des intérêts de chacun (Mérenne-Schoumaker, 2007, p. 53-54)

Une vraie dynamique se crée autour du programme et grâce au programme qui arrive comme un mobilisateur de ces échanges, et organisateur à travers une structure par projets. Elle se ressent également dans les collaborations naissantes voire affirmées entre certains protagonistes. Le programme permet de mobiliser les acteurs mais aussi les ressources du territoire autour d'une problématique et de les fédérer afin d'avancer dans une même direction, tout en essayant d'apporter une complémentarité entre ces derniers à travers diverses collaborations.

- « *Le programme permet à tous les acteurs de se connaître, se rencontrer pour élaborer des projets communs ce qui est une force pour la Région et permettra au secteur d'avancer plus vite dans les domaines concernés* » (Ressource documentaire).

Ces complémentarités s'illustrent par la création d'un écosystème mêlant acteurs académiques et acteurs industriels faisant l'une des particularités du programme.

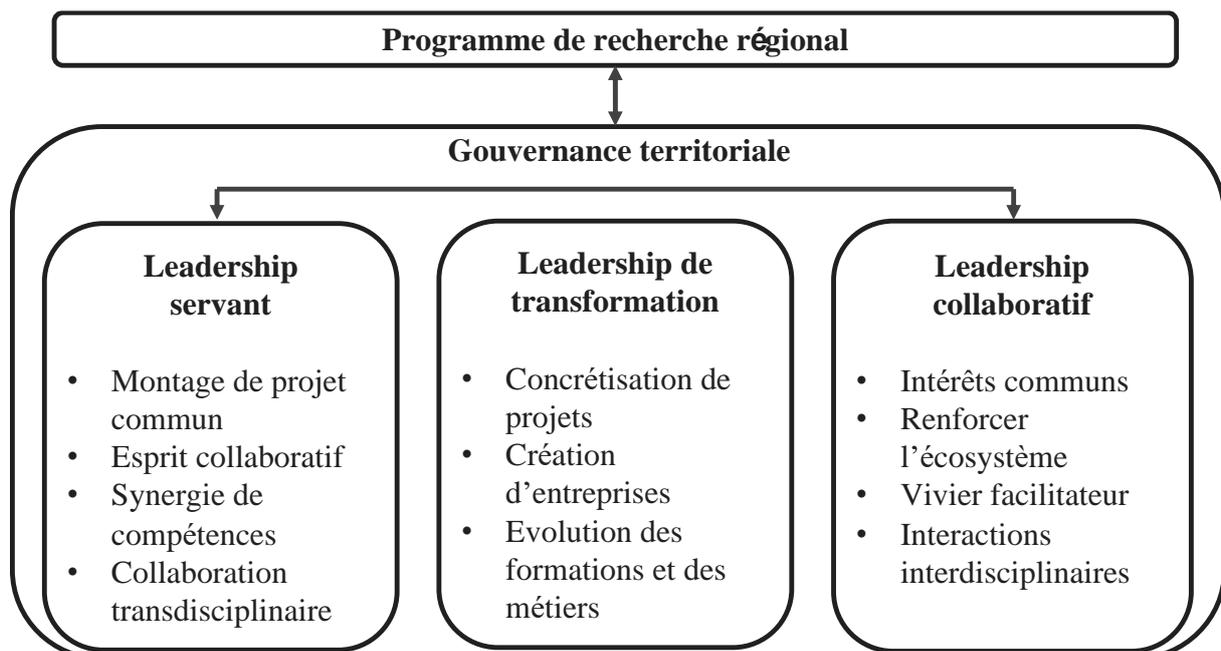
- « *Donc ça, c'est un plus aussi je trouve. Et puis, un autre aspect, c'est le côté écosystème académie industrie. C'est vraiment la particularité de ce programme Biomédicaments* » (Directeur de recherche).

Des collaborations qui peuvent devenir le fruit d'un développement scientifique et/ou économique, par exemples par : le dépôt de brevets, des premières phases de production, etc.

Nous saisissons que les apports reposent en grande partie sur les différentes collaborations que le programme actionne, et sur les intérêts que ces divers acteurs ont à collaborer. Le prochain point aborde les « résultats liés au programme de recherche » dans le sens économique et socio-économique.

- « *La réussite de l'ARD 2020, c'est justement qu'il y ait des projets avec des industriels qui émergent et que ces industriels développent ensuite des productions de la bioproduction et recrutent. Parce que franchement, je ne vois pas un Sanofi construire un site de production ici* » (Chargée de mission organisme de formation).

**Figure 2 - Synthèse des résultats de recherche**



## Discussion

Sous une dimension théorique, cette recherche permet dans un premier temps de soutenir le postulat que le territoire est un élément construit, et que son existence dépend de la mise en action d'une territorialité sur l'espace considéré. La territorialité fait ici référence aux interactions et à l'appropriation du territoire par les parties prenantes concernées. Quant aux coordinations d'acteurs, elles sont ici guidées par une stratégie territoriale, mise en marche par la présence du programme de recherche. Cette recherche suppose et sous-entend l'importance de proximités à la fois géographiques mais également organisées peuvent permettre cette appropriation mais également cette coordination d'acteurs. En effet, la concertation et la coordination des acteurs territoriaux dépendent avant tout des proximités qui les unissent, déclinées ici à travers deux notions : la « proximité organisée » et la « proximité géographique » (Rallet 2002 ; Colletis & Pecqueur, 2004 ; Zimmermann, 2005 ; Bouba-Olga & Grosseti, 2008). Ces proximités sont les assises des interactions entre acteurs mais aussi de la dynamique qui se concentre sur le territoire, orchestrée la plupart du temps par une gouvernance territoriale, formaliser d'une certaine façon par le programme de recherche. De plus, ce travail marque une différence entre la notion de leadership politique et leadership territorial. En effet, le leadership politique certes se déploie au sein de territoire mais dans la plupart des cas, ce dernier détient une dimension individuelle (exemple : un élu) dont l'exercice est le territoire (exemple : une commune). Or, en abordant le leadership territorial comme le propose ce travail, le leadership territorial repose exclusivement sur une dimension collective. Sous une dimension managériale, l'objectif est de cette recherche est de réussir à avoir une résonance auprès des praticiens et surtout dans leur façon de comprendre et d'appréhender la notion de territoire. Les éléments qui constituent le leadership territorial défini par Galaskiewicz (1985) peuvent également représenter des limites de la gouvernance territoriale pour le territoire et ses acteurs. En effet, le fait que la gouvernance territoriale, repose dans le cadre de cette recherche, sur un contexte particulier, à savoir un secteur défini, et détient une caractéristique temporelle, faisant référence à la durée du programme limitée dans le temps. L'un des enjeux est de faire prendre conscience aux acteurs territoriaux que d'une problématique initialement liée à la production industrielle, d'autres problématiques périphériques sont à considérer, notamment dans un contexte d'attractivité territoriale. Tout d'abord, en termes d'apports pour les acteurs territoriaux, ce travail réussit à confirmer l'importance de définir une stratégie territoriale. Pour un territoire, la présence d'une telle stratégie est synonyme de considération mais également de mise en place de moyens afin d'assurer efficacité et efficience. La stratégie territoriale est une façon de permettre la mobilisation et de formuler l'action. Le déploiement de projets, de programmes, etc. sur le territoire est bien souvent le résultat de mise en place d'une stratégie territoriale sur le territoire. Cette recherche confirme également que cette stratégie est une condition indispensable au développement d'un leadership territorial, qui pour les protagonistes territoriaux et du programme déclenche motivation et assure adhésion. De plus, pour les acteurs du territoire sensibles à ces problématiques, cette recherche élabore finalement une base de données territoriale regroupant l'ensemble des ressources, des compétences, et des interactions, présentes sur le territoire et propres au secteur pharmaceutique. D'un point de vue managérial, construire ces types de référentiels va permettre de « repérer les compétences stratégiques dans le but de les piloter, c'est-à-dire les exploiter et/ou les renouveler » (Rouby et al., 2012, p. 40).

Nous nous inscrivons au démarrage d'une démarche de gestion des ressources humaines territoriale, dans le sens où un modèle « prospectif RH territorial » voire un modèle « d'animation territoriale » (Mazzilli, 2011) est proposé, dont l'objectif justement est de prendre en considération les différentes compétences des entreprises du territoire mais aussi l'ensemble des acteurs du territoire (organisations partenaires, organismes de formation, etc.).

Ce travail apporte une vraie vue de l'intérieur sur la composition du territoire mais aussi pour connaître les actions qui sont mises en place. Cependant, certains acteurs sont peu représentés voire absents comme les syndicats territoriaux, qu'il semblerait pertinent d'intégrer à ces problématiques. À un autre niveau, en termes de contributions managériales, cela apporte une vision d'ensemble sur les besoins du territoire mais aussi sur ses forces et faiblesses. Les résultats de cette recherche pourront également, à terme, accompagner la dynamique des acteurs du territoire notamment dans « *la création de dispositifs appropriés (évaluation des compétences [...] référentiels de compétences)* » (Bories-Azeau *et al.*, 2008, p. 3). De plus, pour les protagonistes territoriaux qui contribuent à certains financements de projets comme peut le faire la Région, notre recherche peut permettre de penser à de nouveaux guichets de financement (nationaux, internationaux, etc.), notamment en se référant aux manques ou encore aux idées exprimées par certaines catégories de l'échantillon. Concernant le programme, cette recherche présente un bilan intermédiaire qui peut porter les coordinateurs du programme à la réflexion quant aux apports de ce dernier, aux résultats concrets, mais aussi aux différents axes d'amélioration à considérer pour répondre aux insuffisances. Pour cette première phase, l'un des apports de ce programme pour la Région reste la visibilité que ce dernier apporte auprès d'autres acteurs du territoire. Une visibilité dans le sens où il permet de faire connaître la Région dans le domaine pharmaceutique : recherche, formation, production, mais aussi sur le potentiel d'innovation. Des distorsions ont été identifiées dans le cadre cette recherche. Tout d'abord, les premiers désaccords se concentrent entre le Labex et l'Université de Tours, où selon le Labex, il y a un manque d'implication de la part de l'Université qui se traduit par une absence de soutien et de mise en place de moyens pour appuyer les projets et le développement liés au Labex. Ces discordes se traduisent par un certain nombre d'incompréhensions notamment en termes d'organisation et de répartition des différentes formations. Ceci peut en partie être expliqué par le fait que nous retrouvons les mêmes personnes dans différentes instances, ce qui peut apporter quelques confusions pour les personnes extérieures. Une rivalité peut s'instaurer entre les différents organismes de formation, notamment entre des structures privées comme l'Institut des Métiers et des Technologies, et des structures publiques comme l'Université de Tours, en particulier la faculté de pharmacie. L'un des points de distorsion également, est l'individualisme de certains projets, qui rend difficile une approche collective. Un autre point de discordes reste le rapport entre le monde académique et industriel, où certains chercheurs ne voient pas l'intérêt de se rapprocher des industriels à travers une mise en application industrielle directe de leur travail. Ainsi la proximité géographique semble être une condition favorable à la création d'interactions entre acteurs, mais pour autant pas indispensable à leur existence. La proximité géographique trouve une réelle complémentarité avec la proximité organisée pour que les acteurs du territoire interagissent entre eux.

## **Conclusion**

Dans un premier temps, les résultats semblent difficiles à mesurer, en partie pour une question de temps car le programme a débuté en 2013. Il s'agit d'un processus long à mettre en place qui se justifie par un temps de prise de conscience des enjeux par les acteurs, un temps d'acculturation des thématiques et des problématiques propres à la production et à la recherche dans ce secteur. Des objectifs ont été définis, mais mesurer les retombées peut sembler à ce jour, difficile et prématuré. Cette notion de temps long est primordiale et se justifie aussi par le référentiel temporel de la recherche, où l'obtention des premiers résultats peut prendre plusieurs années, malgré un fort investissement de départ. Un autre aspect se concentre sur les retombées socio-économiques. En effet, il y a certes un dynamisme qui s'est créé au sein du programme et auprès des acteurs périphériques, notamment à travers un fort investissement dans la recherche. En revanche, à ce jour, on ne peut pas estimer percevoir des retombées socio-

économiques concrètes. Il est important de préciser que les retombées ne se mesurent pas uniquement en fonction des résultats des recherches, mais aussi sur ce que le programme a induit de façon périphérique : de nouveaux projets, de nouvelles collaborations, etc. Et c'est aussi là tout l'intérêt de créer des programmes régionaux de recherche. Un résultat concret est à noter concernant le recensement des formations propres aux biomédicaments mais aussi sur les besoins, effectué au niveau national. À partir du moment où il y a des retombées liées au programme, plus ou moins positives, il en découle de façon logique des axes d'amélioration de ce dernier. Plus le nombre de parties prenantes croît, plus la complexité des interactions croît également, d'où l'importance d'instaurer une gouvernance. La question de la gouvernance des dynamiques et des décisions, est donc à considérer, car le développement du leadership peut s'exercer par des individus à travers un processus de gouvernance collaborative (Larrea *et al.*, 2017). La cohésion interne et la gouvernance sont deux éléments fondamentaux du leadership territorial (Larrea *et al.*, 2017).

## Bibliographie

- Aldhuy, J.. Au-delà du territoire, la territorialité ?. *Géodoc*, Toulouse : Université de Toulouse-Le-Mirail Institut de géographie Daniel Faucher, 2008, p. 35-42
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. & Ehlinger S. (2007). Analyses de représentations et de discours. In Thiétart RA, *Méthode de recherche en management*, p. 492-518.
- Angeon, V., & Lardon, S. (2008). Angeon & Lardon, 2008: the 'territory game' as a local project leadership system. *International journal of sustainable development*, 11(2-4), p. 262-281.
- Arnaud, C. (2012) *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels. Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire*. Thèse réalisée sous la direction de Fouchet, Robert et Soldo, Edina. 16 novembre 2012, IMPGT, Aix-en-Provence.
- Arnaud, C. & Soldo, E. (2019). Vers un leadership territorial. Missions et rôles des organisations publiques territoriales (OPT). *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 85(3), p. 487-504.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(2- Été), p. 33-46.
- Barnard, C. (1938). 1.(1938). *The functions of the executive*.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb J-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In : Thiétart R-A, *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, p. 228-262.
- Chauvin, S., & Jounin, N. (2010). L'observation directe. In : *L'enquête sociologique* (dir. S.Paugham), Paris, PUF, p. 58-83.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), p. 201-215.
- Defélix, C., & Mazzilli, I. (2009). *De l'individu au territoire: la longue marche de la gestion des compétences*.
- Galaskiewicz, J. (1985). Professional networks and the institutionalization of a single mind set. *American sociological review*, p. 639-658.
- Genieys W. (2000). Trajectoires politiques face au rapport leadership/territoire : Étude de cas. « Leadership politique et pouvoir territorialisé », Bordeaux, France.
- Genieys, W., Smith, A., Baraize F., Faure, A., Négrier, E. (2000). Le pouvoir local en débats. Pour une sociologie du rapport entre leadership et territoire. *Pôle Sud - Revue de science politique de l'Europe méridionale*, ARPoS 2000, Qui gouverne les villes, p.103 - 119.
- Ingallina, P. (2007). L'attractivité des territoires. *L'attractivité des territoires : regards croisés*, p. 9-18.
- Kozak, M., Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Destination leadership: leadership for territorial development. *Tourism Review*.
- Lamanthe, A., Garnier, J., Lanciano-Morandat, C., Mercier, D., & Rychen, F. (2003). Mobilisation d'acteurs et enjeux de qualification et de formation dans le renouvellement du tissu productif régional (Local collective actions, specification of skills and training in the renewal of local productive fabric). In *15th Annual Meeting on Socio-Economics, session d'initiative locale proposée par J.-B. Zimmermann: 'Recomposition des SPL et constitution de corps de*

connaissance', *LEST (Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail)*, Aix-en-Provence, France, June 26-28.

Lamara, H. (2009). Les deux piliers de la construction territoriale: coordination des acteurs et ressources territoriales. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*.

Lapassade, G. (2002). Observation participante. In *Vocabulaire de psychosociologie*, ERES, p. 375-390.

Larrea, J. L., Aranguren, M. J., & Valdaliso, J. M. (2017). Larrea, Aranguren & Valdaliso, 2017 in territorial strategies for competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.

Le Bart, C. 2003. *Le leadership politique et le territoire*, PUR, p. 145-161, 2003.

Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?. *Géographie, économie, société*, 7(4), 321-332.

Merenne-Schoumaker, B. (2007). De la compétitivité à la compétence des territoires. Comment promouvoir le développement économique? Exposé de synthèse. *Territoire (s) wallon (s)*, (hors série décembre 2007), 51-58.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2005). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition.

Négrier, E. (2001). *Territoire, leadership et société*. Georges Frêche et Montpellier.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). Perilaku organisasi. *Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia*.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Échantillon(s). In : Thiétart R-A, *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, p. 192-227.

Yin, R. (2003) *Case Study Research : Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA : Sage.