

Les phénomènes de résistance conjointe des clients et salariés en contact : premiers éléments conceptuels et empiriques

Eric Martel

Résumé

La résistance conjointe désigne ces moments où des salariés, au contact de la clientèle, agissent de façon conjointe avec l'un de leur client, pour s'opposer aux directives managériales de l'entreprise. Dans le cadre de la coproduction, de nombreux auteurs célèbrent l'effacement de la séparation traditionnelle entre employés et clients et la transformation progressive de ces derniers en une sorte d'employés partiels (Cova, 2009). Nous savons depuis les travaux de Marx au XIX^{ème} siècle que les salariés résistent. Plus récemment, le marketing nous montre que les consommateurs résistent également. Si les positions respectives de ces deux types d'acteurs se ressemblent sur ce point, le font-ils nécessairement de manière disjointe, ou, autrement dit, qu'en est-il des situations, des contextes, des motifs où ils pourraient résister conjointement ? Pourtant, nous semble-t-il, aucun auteur n'a jusqu'ici fait le lien entre ces résistances et le fait que les rôles respectifs de ces acteurs puissent se rapprocher dans des formes de résistance conjointe.

Mots clés

Résistance, résistance des employés, salariés, résistance conjointe, coproduction, théorie des conventions, résistance des consommateurs, clients.

Eric Martel

RITM / Faculté Jean Monnet

Université de Paris Sud

54 Boulevard Desgranges

92230 Sceaux

FRANCE

Email : eric.martel@u-psud.fr

Les phénomènes de résistance conjointe des clients et salariés en contact : premiers éléments conceptuels et empiriques

Introduction

Depuis Vargo et Lusch (2004), s'est développé un courant de recherches sur la coproduction. Cette dernière, en ce qu'elle tend à rapprocher salariés et clients est censée favoriser leur collaboration en abolissant les positions et rôles qui traditionnellement les séparent ; produire pour les uns, acheter et consommer pour les autres. Cette évolution est censée rapprocher l'entreprise du client. Nous pensons que cette dynamique peut avoir des effets qui n'ont pas été anticipés. Ainsi, loin d'être des acteurs neutres vis-à-vis des clients, les salariés peuvent se ranger aux côtés de ces derniers et résister au management. Moins visible et plus faible, la résistance des consommateurs peut aussi avoir une incidence sur l'activité de l'entreprise et de ses personnels. Si les clients et les employés de service en contact sont amenés à se rapprocher grâce à la coproduction, ne pourraient-ils pas s'associer dans certains cas afin de résister conjointement au management et à ce qu'ils perçoivent comme une domination ? On peut donc envisager à rebours que la coproduction présente des conditions favorables à l'apparition de phénomènes de résistance conjointe des salariés et des clients. Des exemples laissent en effet penser que des formes de complicité résistante se mettent en place, dont la presse se fait l'écho, lorsque des agents EDF refusent de couper l'électricité de certains clients vulnérables. Il est intéressant de noter toutefois que les différents chercheurs traitant de la coproduction ou, dans son versant critique, de l'exploitation des consommateurs (Cova et Dalli, 2009) n'aient pas envisagé jusque là une résistance commune au projet managérial entre des employés en contact et des consommateurs. Cette lacune est d'autant plus regrettable que les incidences sur l'entreprise sont loin d'être négligeables. Certains auteurs (Palpacuer et Balas, 2009) ont montré par exemple comment des mouvements collectifs de résistance de salariés et de consommateurs pouvaient se révéler particulièrement efficaces lorsqu'ils rencontraient un soutien auprès des populations locales. Le succès de la grève des Nestlé de Saint Menet en 2004 qui bénéficia de l'appui des consommateurs et autorités locales est à cet égard révélateur.

Nous montrerons ainsi dans cette étude que la distance entre salariés et consommateurs étant moins grande qu'elle ne paraît, les salariés peuvent préférer défendre les intérêts des clients sous certaines conditions, plutôt que leur entreprise représentée par le management. Les clients peuvent également être amenés à défendre les salariés d'une organisation s'ils estiment que ceux ci contribuent de façon décisive à la qualité du service rendu. Aucun chercheur en marketing ne s'étant aventuré à penser que la coproduction puisse conduire salariés et clients à résister ensemble, l'approche d'une résistance conjointe entre salariés et clients constitue l'objectif de cette recherche.

Cadre conceptuel

Depuis les travaux de Foucault, la résistance apparaît comme concomitante à l'exercice d'un pouvoir (Raby, 2005 ; Vinthagen et Lilja, 2007). Cette résistance peut se manifester de différentes manières. De nombreux chercheurs s'accordent sur le fait qu'elle suppose un comportement actif et intentionnel (Hollander et Einwohner, 2004 ; Raby, 2005). Néanmoins, des controverses existent quant à la qualification des actes résistants (Johansson, 2005 ; Vinthagen et Lilja, 2007). Doit-on considérer que ces actes peuvent être commis de façon inconsciente et donc privilégier leur reconnaissance par autrui ou estimer que seuls comptent les affirmations des acteurs résistants ? Chaque méthode a ses avantages et inconvénients (Hollander et Einwohner, 2004). De la même façon les chercheurs ne sont pas d'accord sur le fait de qualifier une acte comme résistant, déviant ou rebelle (Raby, 2005 ; Vinthagen et Lilja, 2007).

Marx est le premier à parler expressément de résistance des salariés (Jermier, Knights et Nord, 1994). Il s'efforce de démontrer qu'une grande partie des innovations techniques et des améliorations organisationnelles ont pour objectif premier de réduire cette résistance. Pour lui, les salariés résistent car ils prennent conscience collectivement de leur existence en tant que classe opposée à celle des capitalistes. A partir des années 1960, plusieurs chercheurs vont s'intéresser à la résistance des salariés dans le cadre de la LPT (Labour Process Theory). Dans la continuité des enseignements marxistes, ils vont l'envisager comme un phénomène collectif et visible (Braverman, 1974 ; Jermier, Knights et Nord, 1994 ; Palpacuer et Balas, 2009). Ils privilégient ainsi l'étude des grèves et débrayages. Néanmoins, ils prennent également en compte les actions informelles d'insoumission (Burawoy, 1979). Les chercheurs postérieurs (Knights, Jermier, Willmott), fortement influencés par les travaux de Foucault, considèrent eux, que les salariés résistent plutôt de façon individuelle, cachée et quotidienne et que les actes de résistance collective ouverte sont très minoritaires (Palpacuer et Balas, 2009). Pour Foucault, pouvoir et résistance sont enchevêtrés ; l'un ne peut exister sans l'autre. L'exercice du pouvoir passe par des dispositifs disciplinaires visant à agir sur le comportement des individus. Il s'agit d'un rapport entre une institution et un/des sujets qu'il s'agit de conduire, de contrôler (Vurdubakis et Knights, 1994). Le pouvoir devient également multi dimensionnel par l'existence de micro-pouvoirs qui s'exercent dans différents champs de la vie sociale.

Là où Marx cherche à mettre en exergue un système de domination masqué, Foucault s'intéresse à l'exercice d'un pouvoir visant à gouverner les conduites des individus. Néanmoins, quelle que soit leur orientation, les différents auteurs s'accordent pour affirmer que la résistance des salariés se met en place par opposition à un projet managérial dissonant, parce que jugé illégitime.

Du côté marketing, dès les années 1960, des philosophes tels que Marcuse, Baudrillard, Adorno et Habermas dénoncent la société de consommation (Roux, 2007). S'inspirant des thèses marxistes, ces penseurs ont voulu démontrer que celle-ci devait être considérée comme un système permettant un rapport de domination masqué par une illusion d'égalité marchande et de libre choix. Le terme de résistance des consommateurs n'apparaît qu'en 1993 avec l'article fondateur de Peñaloza et Price. L'idée sous-jacente de ce courant de recherche est que les acteurs et institutions marchandes sont des micro-pouvoirs qui exercent une forme de gouvernementalité des individus au travers d'une série de discours et de dis-

positifs visant à orienter leurs décisions (Cova et Cova, 2009 ; Marsden, 2001 ; Sitz et Roux, 2013). Les consommateurs peuvent ainsi résister au marché dans son ensemble, à des firmes, ou à des pratiques marketing (Roux, 2007). Leur résistance est liée au fait qu'ils « perçoivent qu'une force » s'exerce sur eux, « cherchant à influencer » leurs décisions et provoquant des dissonances (Roux, 2007).

Management et société de consommation ont donc été interprétés à l'aune de l'un ou l'autre des cadres théoriques marxistes ou foucauldien, soit comme des systèmes de domination, soit comme des dispositifs discursifs et matériels de direction des conduites individuelles, qu'il s'agisse du salarié ou du client. Dans les deux contextes, la résistance peut prendre des formes collectives et ouvertes, ou individuelles et discrètes. Loin d'être opposés, ces deux cadres et ces différentes formes d'action peuvent se rejoindre et être complémentaires.

Pour qu'il y ait résistance conjointe, les deux acteurs en présence, salariés et clients doivent trouver un terrain et des intérêts communs. Ces deux rôles semblent pourtant classiquement distincts, parce que séparés en apparence par des intérêts divergents, chacun cherchant à satisfaire son propre intérêt. La notion de coproduction introduite par Vargo et Lusch (2004) apporte un premier élément de nuance à cette dichotomie. En remettant en cause la primauté donnée au produit et en soulignant l'importance d'une relecture du marketing par la notion de service, ces auteurs présentent le consommateur comme l'acteur central qui coproduit la valeur de ce qu'il acquiert, et non plus comme un simple réceptacle passif d'une offre conçue unilatéralement pour lui. A leur suite, Ezan et Cova (2008) expliquent comment les rôles respectifs des clients et vendeurs tendent à se rapprocher dans le cadre des communautés de marque. Dujarrier (2008) et Cova et Dalli (2009) en sont venus à considérer le consommateur comme une forme de « travailleur exploité » participant à la réalisation de la plus value dans le cadre de la co-création. Réunis dans un même espace par une activité commune et concourant ensemble à la réalisation de la plus value de l'entreprise, salariés et clients peuvent développer des relations d'empathie propices à une résistance éventuelle. La notion de coproduction est néanmoins insuffisante pour expliquer la mise en place d'actions de résistance communes entre salariés en contact et clients. Nous devons donc nous référer à d'autres cadres théoriques afin de mieux envisager ce phénomène.

Dans le contexte des phénomènes de résistance collective, le cadre marxiste présuppose que les individus doivent prendre conscience de leur appartenance à une classe exploitée (proletarienne) en opposition à la classe capitaliste, cela quels que soient leurs rôles respectifs (clients ou salariés). Ils peuvent alors décider de se regrouper afin de défendre leurs intérêts. Le concept de chaînes d'équivalence - d'inspiration gramscienne - initialement développé par Laclau et Mouffe (1985) dans le domaine de la politique, permet de comprendre ce phénomène. Ces auteurs expliquent comment des groupes ayant des intérêts dissemblables se rejoignent afin de contester de façon collective un pouvoir établi (Palpacuer et Balas, 2009). Appliqué à notre sujet, cela suppose que salariés en contact et clients ont des demandes hétérogènes à l'égard de l'entreprise. Dans un premier temps, ils peuvent établir une logique de différence et s'apercevoir que malgré leurs rôles distincts, ils partagent des intérêts communs et une opposition commune à l'entreprise. Dans un second temps, l'établissement d'une chaîne d'équivalence entre leurs demandes respectives pourrait les inciter à passer à l'acte. La résistance conjointe devient donc une technique de lutte relevant de la dynamique

des mouvements sociaux et communément appelée en France par les syndicalistes « convergence des luttes ».

Par ailleurs, le cadre foucauldien nous permet d'appréhender ce qui se passe au niveau individuel entre un salarié au contact et un client. A ce niveau inter-individuel et interactionniste prévalent les logiques de rôles qui peuvent constituer une barrière à la mise en place d'actions communes : le salarié représente l'entreprise, là où le client défend ses propres intérêts.

Un premier concept, celui d'amitié commerciale nous permet de comprendre comment clients et salariés en contact peuvent développer des relations de proximité. Ce terme apparaît en marketing dans les années 1950 et suppose de réconcilier deux notions censées être incompatibles : la sympathie et l'instrumentalité. Price et Arnould (1999) vont étudier de façon approfondie le phénomène et relever deux paramètres fondamentaux que sont la capacité à se dévoiler (self disclosure) et à s'entraider (mutual assistance). Les amitiés commerciales ont besoin de contacts sociaux répétés pour se mettre en place et ne concernent qu'une minorité d'individus et de situations (Price et Arnould, 1999). La notion d'entraide suppose donc que chacun des deux partenaires va tenir compte des intérêts de l'autre. La résistance conjointe devrait apparaître dès que les objectifs du management vont à l'encontre de leurs intérêts mutuels.

Le concept de régulation autonome issu de la notion de rôles, très utilisée en sciences sociales, peut lui aussi nous éclairer. Ce concept suppose que les individus jouent des rôles qu'ils interprètent librement, et dont ils sont également les auteurs (Reynaud, 1988 d'après Alis, 1997). Ils peuvent donc parfois s'écarter des prescriptions managériales afin de créer leurs propres règles. Dans certaines circonstances, les salariés en contact peuvent ainsi privilégier les intérêts des clients à ceux de l'entreprise.

En fonction du terrain choisi, un service public privatisé, un troisième cadre théorique s'applique également : celui défini par Boltanski et Thévenot (1991) dans l'ouvrage « Les économies de la grandeur ». Dérivée du courant de l'économie des conventions, ces auteurs montrent comment et en quoi les acteurs s'accordent entre eux sur leur comportement en fonction des situations. Ils font pour cela appel à des cadres de référence appelés « cités » (Boltanski et Thévenot, 1991) qui sont fluctuants en fonction des situations et contextes. Appliqué à notre terrain, on peut supposer que les acteurs s'accorderaient autour d'un même refus du cadre de référence marchand pour s'accorder sur un autre cadre, par exemple le cadre civique, domestique ou de l'inspiration.

Méthodologie

Le caractère illicite du phénomène que nous allons étudier suppose qu'il ne se laisse pas appréhender facilement par un observateur extérieur. Si pour le client, il ne prête pas à conséquence, il suppose de la part du salarié une infraction évidente aux directives managériales, parfois même du règlement intérieur. Ces intuitions ont été confirmées par des entretiens préparatoires menés avec cinq guichetiers de la Poste, de trente et un à cinquante quatre ans et d'une ancienneté dans l'entreprise allant de onze à vingt huit ans. Il s'agissait de trois hommes et deux femmes. Les répondants ont manifesté une certaine méfiance et hésitation à se dévoiler. D'autre part, il apparaît que le phénomène est complexe et suppose

une compréhension fine de son contexte organisationnel. L'étude de cas unique (Yin, 1994) nous paraît la méthode la plus appropriée afin d'appréhender cet objet de recherche et d'observer un phénomène qui est resté inconnu jusqu'à présent.

Nous avons donc choisi un ancien service public devenu depuis 2010 entreprise à part entière : La Poste. Cette organisation se caractérise par un contact important et fréquent avec la clientèle. En raison de son caractère d'ancien service public, de possibles dissonances peuvent intervenir dans la façon d'appréhender les clients. En effet, la mise en place d'une logique de rentabilité se substituant à la logique de service public a généré une forte insatisfaction, tant chez les salariés que chez certains clients amenés à réaliser eux même des tâches antérieurement effectuées par les guichetiers. Les bureaux de poste sont des lieux dont la disposition spatiale est rythmée par des présentoirs, des guichets et des écrivoirs. Les différents guichets sont disséminés dans le bureau, à l'exception de celui dédié aux opérations bancaires. La disposition des bureaux de poste a subi d'importantes modifications depuis les années 1990. A la ligne de guichets fermés, donc protégés du public, a succédé une disposition en îlots. Les horaires ont également changé. Auparavant, les guichetiers partageaient des pauses communes, sources d'échanges. Désormais, leurs services ne coïncident plus. La structure hiérarchique s'est elle aussi profondément modifiée. Auparavant très présente, la hiérarchie s'est désormais déportée : un responsable de secteur peut gérer plusieurs petits bureaux à distance par le biais d'un système informatisé. Cette étude est composée de onze entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures : cinq avec des guichetiers, cinq avec des clients et le dernier avec un cadre du siège de l'entreprise. Les interviews avec les clients sont plus courts et ne dépassent pas quarante-cinq minutes.

Résultats initiaux

Les entretiens réalisés nous ont révélé une forte diversité d'approches. Si l'opposition entre point de vue managérial et salariés ne nous a pas étonné outre mesure, il en est autrement de la multiplicité des discours des guichetiers. Le manager interrogé avait une vision plus abstraite de la situation du groupe, mettant l'accent sur la nécessaire adaptation à la concurrence. Les activités bancaires, plus rémunératrices, sont ainsi privilégiées au détriment de celles relevant des missions de service public. Cela contraste avec les conceptions des guichetiers qui privilégient nettement la notion de service au client. De leur côté, nous avons identifié trois types de comportements.

- Le premier correspond à une forme de régulation autonome des rôles que nous avons évoquée précédemment dans la revue de littérature. Le salarié en contact transige sur les directives managériales et même (plus rarement) sur le règlement, afin d'adapter sa pratique à ses différents publics. Nous observons que l'un des guichetiers que nous nommerons Marc affranchit lui même le courrier des clients, en dépit des prescriptions managériales, lorsqu'il estime que ceux ci ne sont pas en mesure de le faire par eux même. Il lui arrive également, de donner leur courrier à des sans domicile fixe sans leur demander de pièce d'identité (ils la perdent fréquemment), cela est contraire au règlement.

- Le second type de comportement correspond à ce que nous appelons une « résistance vicariante ». La notion de vicariance suppose que l'un des acteurs va se substituer à la défaillance d'un autre acteur. Dans le cas présent, le salarié constate le manque de résistance du client, qui pourtant subit l'action d'une force contraire à ses intérêts et met en place des actions de résistance afin de le protéger. On constate aussi qu'il manifeste un profond sentiment d'empathie à l'égard du client dont il cherche à défendre les intérêts. Il essaie de suppléer à la passivité du client, en résistant lui-même pour le compte de ce dernier. Un guichetier que nous appellerons Daniel nous a fait part de son dépit devant ce qu'il percevait comme une forme de passivité de la part des clients devant les actions de la Poste. En conséquence, Daniel décide parfois de refuser l'esprit et la lettre des directives managériales afin d'être au service du client. Parfois, il dépasse le plafond autorisé pour les retraits d'argent au guichet, ce qui est contraire au règlement, car comme, il le dit lui-même, il n'a « *pas le courage de refuser à ce client en particulier* » qui lui paraît fragile. Il va également trouver des subterfuges pour permettre à certains clients appartenant à des publics spécifiques, immigrés et personnes âgées, de retirer des sommes importantes malgré les directives managériales.
- Le troisième type de comportement a une dimension collective et semble correspondre à la notion de chaînes d'équivalence. Guichetiers et clients résistent conjointement aux projets managériaux car ils y perçoivent une menace commune. Les actions de résistance collective semblent naître d'un climat de résistance individuelle bien établi de la part des guichetiers d'un bureau de poste. L'environnement est spécifique : bien implanté dans son quartier, le bureau de poste Marne répond à une fonction sociale importante pour les habitants du quartier. Loin d'être un simple lieu où l'on vient poster du courrier, il participe à l'intégration des populations immigrées en hébergeant deux associations d'aide aux immigrés africains et chinois. Les guichetiers en sont parfaitement conscients. Ils sont collectivement organisés puisqu'ils sont syndiqués aux deux tiers à deux organisations : FO et la CGT. La réorganisation du bureau en îlots et l'implémentation de la coproduction en 2009 est perçue comme un changement nuisible affectant les guichetiers et les clients. Les agents décident donc de faire grève et impliquent leurs clients en les encourageant à signer une pétition demandant l'annulation des travaux de transformation. Cette dernière rencontre un vif succès. Les guichetiers ont également sollicité les autorités locales par l'entremise du maire. La notion de chaînes d'équivalence de Laclau et Mouffe (1985) semble ici tout à fait pertinente. Il s'agit bien de deux groupes d'acteurs ayant des intérêts différents mettant en équivalence leurs demandes afin de résister conjointement.

Apports théoriques, managériaux, limites et voies de recherche

Le concept de coproduction mobilisé lors de la revue de littérature semble partiellement pertinent pour expliquer l'avènement d'une résistance conjointe. La coproduction est bien, dans certaines circonstances, un facilitateur de la résistance conjointe ; associer deux acteurs aux rôles différents sur une même tâche permet de les rapprocher. Néanmoins, il semble

favoriser la résistance à la condition expresse que le partage des tâches entre salarié et client soit flou et les positions de celui qui sert/est servi présentent une certaine plasticité dans le cadre d'une relation de service. C'est le cas dans les bureaux de poste où le guichetier peut ainsi décider de prendre en charge certaines actions dévolues au client. Le concept d'amitié commerciale n'explique pas non plus le phénomène qui peut tout à fait intervenir en l'absence de complicité entre le guichetier et le client. Les concepts issus de l'économie des conventions et l'opposition entre cité marchande et cité civique semblent s'appliquer de façon paradoxale : loin d'expliquer comment salariés et clients s'accordent, ils permettent de comprendre le conflit de rôles que subissent les guichetiers, tiraillés entre mission de service public et objectifs commerciaux.

Si résistance des salariés et résistance des clients semblent théoriquement distinctes au niveau individuel, elles ont bien tendance à fonctionner en pratique selon des schèmes similaires au niveau collectif. Il semble qu'au niveau individuel le salarié mène la danse ; il dirige l'interaction. S'il est en mesure de percevoir la résistance du client, c'est à son niveau que la résistance conjointe peut s'établir. Sur le plan managérial, il apparaît clairement que les anciens services publics ne sauraient faire abstraction, au delà de leur nécessaire adaptation aux évolutions économiques, de leur mission initiale de service public. D'autre part et vu sous un autre angle, la résistance conjointe collective semble être un moyen efficace de contraindre les directions d'entreprise à prendre en compte les réalités du terrain. Elle démontre également la qualité d'insertion des guichetiers dans le tissu local. Les premiers résultats obtenus ne sont aucunement généralisables. Cela tient au faible nombre d'interviews réalisés et au choix d'une étude de cas sur une entreprise privée issue du service public, contexte trop spécifique pour en déduire des conclusions applicables à d'autres secteurs d'activité. Le cadre théorique mobilisé et les pistes dégagées par les premiers résultats devraient permettre la mise en place d'une étude plus approfondie sur les différentes formes de résistance conjointe du salarié et du client.

Références

- Alis David (1997), *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance*, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III.
- Boltanski Luc et Thévenot Laurent (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Burawoy Michael (1979), *Manufacturing consent Changes in the labor process during monopoly capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Braverman Harry (1974), *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XXème siècle*, Paris (édition française), François Maspero.
- De Certeau Michel (1980), *L'invention du quotidien 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard.
- Cova Bernard et Dalli Daniele (2009), Working consumers: the next step in marketing theory?, *Marketing Theory*, 9, 315-339.
- Cova Bernard et Ezan Pascale (2008), La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse ?, *Décisions Marketing*, 52, octobre-décembre- 51-61.
- Dujarrier Marie-Anne (2006), Personnalisation vs standardisation : le consommateur mis au travail d'organisation, in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client*, Paris, l'Harmattan, collection *Logiques sociales, Série Sociologie de la Gestion*, 2, 61-84.
- Foucault Michel (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

- Hollander Jocelyn A. et Einwohner Rachel L. (2004), Conceptualizing Resistance, *Sociological Forum*, 19, 4, 533-554.
- Jermier John M., Knights David et Nord Walter R. (1994), *Resistance and power in organizations*, New York, Routledge.
- Johansson Johan (2008), Review of ‘Conceptualizing Resistance’ by Jocelyn A. Hollander and Rachel L. Einwohner, *The Resistance Studies Magazine*, 2, 92-96.
- Knights David et Vurdubakis Theo (1994), Foucault, power, resistance and all that, in *Resistance and Power in Organizations*, New York, Routledge, 167-198.
- Marsden David (2001), Disciplinary power and consumer research: an introduction, *European Advances in Consumer Research*, 2001, 5, 54-60.
- Marx Karl (1963), *Le capital, Livre 1*, Paris, Gallimard.
- Palpacuer Florence et Balas Nicolas (2009), Hégémonie managériale et résistances dans les multinationales, *Revue française de gestion*, 3, 151-168.
- Penaloza Lisa et Price Linda L. (1993), Consumer Resistance: A Conceptual Overview, *Advances in Consumer Research* 20, 123-128.
- Pralhad C.K. et Ramaswamy Venkat (2004), Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14.
- Price Linda L. et Arnould Eric J. (1999), Commercial Friendships, *Journal of Marketing*, 63, 38-56.
- Raby Rebecca (2005), What is Resistance?, *Journal of Youth Studies*, 8, 2, 151-171.
- Roux Dominique (2007), La résistance du consommateur : proposition d’un cadre d’analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 4, 59-80.
- Sitz Lionel et Roux Dominique (2013), Michel Foucault : le souci du pouvoir, in E. Rémy et Ph. Robert-Demontrond, Les grands auteurs sur la consommation, à paraître.
- Vargo Stephen L. et Lusch Robert F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vinthagen Stellan et Lilja Mona (2007), The State of Resistance Studies, *European Sociologist Association Conference*, Glasgow.
- Yin Robert K. (1991), *Case Study Research Design and Methods*, Newbury Park, Sage Publications.