

Banque mutualiste et réseau local de solidarité : L'exemple des Points Passerelle

Anne Julien, Ph.D.
Professeur de Marketing
Titulaire de la Chaire Bancassurance Crédit Agricole du Nord Est
Reims Management School
59 rue Pierre Taittinger
51100 Reims
FRANCE
anne.julien@reims-ms.fr

Les crises financières ont mis en exergue la faiblesse de l'éthique dans le management bancaire. Des établissements de crédit mutualistes essaient pourtant de retourner à leurs valeurs d'origine, au moins partiellement. En France, le Crédit Agricole a développé un réseau de solidarité : “ Les Points Passerelle. ”

Notre but est de comprendre la faisabilité de ce réseau social local pour pointer les bonnes pratiques susceptible de créer un partage de valeur entre les différentes parties prenantes.

Nous analysons l'organisation du réseau à partir de la circonscription Nord Est en utilisant les développements récents de Vargo et Lush (2004) sur la logique de service dominant. Nous pointons également les résultats avec des indicateurs adéquats. En parallèle, nous avons conduit 15 entretiens avec les différents coproducteurs de ces actions.

Actuellement, la viabilité de ce système dépend des interactions entre des bénévoles, des retraités, des sociétaires, des salariés de la Banque, des partenaires et des membres de l'association Points Passerelle. La création de valeur ne peut se faire que si les personnes vulnérables ont la volonté de s'impliquer fortement dans cette coproduction. La faisabilité de cet ensemble dépend aussi d'éléments externes.

Pour finir, nous nous demanderons quelle est la viabilité d'un tel réseau au niveau de la France entière et pourquoi toutes les circonscriptions n'ont pas encore développé ce système de solidarité.

Mots Clés : banque, solidarité, réseau, pauvreté, système, coproduction, mutualisme

Banque mutualiste et réseau local de solidarité :

L'exemple des Points Passerelle

Les crises financières ont mis en exergue la faiblesse de l'éthique dans le management bancaire. Des établissements de crédit mutualistes essaient pourtant de retourner à leurs valeurs d'origine, au moins partiellement. En France, le Crédit Agricole a développé un réseau de solidarité : " Les Points Passerelle. "

Notre but est de comprendre la faisabilité de ce réseau social local pour pointer les bonnes pratiques susceptibles de créer un partage de valeur.

Nous avons analysé l'organisation du réseau à partir de la circonscription Nord Est en utilisant les développements récents de Vargo et Lush (2004) sur la logique de service dominant. En parallèle, nous avons conduit 15 entretiens avec les différents coproducteurs de ces actions.

Actuellement, la viabilité de ce système dépend des interactions entre des bénévoles, des retraités, des sociétaires, des salariés de la Banque, des partenaires et des membres de l'association Points Passerelle. La création de valeur ne peut se faire que si les personnes vulnérables ont la volonté de s'impliquer fortement dans cette coproduction. La faisabilité de cet ensemble dépend aussi d'éléments externes.

Pour finir, nous nous demanderons quelle est la viabilité d'un tel réseau au niveau de la France entière et pourquoi toutes les circonscriptions n'ont pas encore développé ce système.

Mots Clés : banque, solidarité, réseau de services, pauvreté, système, coproduction, mutualisme

Introduction

Dans les services, la valeur est coproduite par le client et le fournisseur. Pour mieux développer cette valeur, trois concepts issus de la logique de service dominant (Service Dominant Logic ou SDL) méritent d'être mieux connus : la co-création de valeur, la construction de réseaux et le système de services.

Nous avons choisi d'analyser un réseau de services dans le secteur financier où peu de travaux ont été menés avec cette approche. De plus, à la suite de la crise financière et économique, les banques sont en train d'opérer un recentrage sur le développement de leur territoire. Dans le même temps, les ménages vulnérables ont à lutter contre les difficultés exacerbées par les crises.

Les banques doivent trouver une nouvelle approche pour gérer ces situations personnelles délicates. Comment peuvent-elles jouer le rôle économique et social que l'on attend des établissements de crédits plus spécifiquement régionaux ?

Dans cet article, nous mobiliserons d'abord le cadre théorique issu de la logique de service. Nous présenterons le cas. Puis, en utilisant les méthodes issues de cette approche, (Vargo et Lush, 2009), nous chercherons pourquoi, comment et avec quels objectifs, les différents acteurs interagissent entre eux. Comment créent-ils de la valeur ? Comment ce système peut-il être viable ? (Gummesson 2007). Enfin, nous discuterons des résultats et proposerons des pistes pour élargir ce réseau qui comprend des ramifications multiples.

CADRE THEORIQUE

Co-production, co-création et logique de service dominant

La logique de service dominant (SDL) repose sur la constatation, qu'au XXI^{ me} siècle, dans tout échange, il existe du service et que cette logique doit sous-tendre les réflexions concernant la conception de l'offre.

De plus, les clients jouent un rôle actif dans la création de services et de bénéfices personnels. (Gummesson 2010 ; Vargo et Lusch, 2004). La coproduction peut aller jusqu'à la co-création avec des processus souvent hétérogènes. Les individus choisiront de s'impliquer dans le processus de co-création selon leur volonté ou leurs capacités et selon la valeur qu'ils perçoivent.

Cette valeur perçue est souvent évaluée par le client comme l'écart entre les différents coûts et les différents bénéfices. Certains auteurs affirment la nécessité de mieux comprendre la nature interactive et multi niveaux de la création de cette valeur. Ngo et O'Cass (2009) ont cherché comment l'offre de valeur était intégrée dans les processus. Ils ont notamment examiné le rôle des « ressources-opérants », comme antécédent de l'offre de valeur. Ces ressources naissent de l'échange de compétences spécialisées ou de connaissances plutôt qu'à partir de ressources matérielles.

Le rôle des réseaux est de considérer les acteurs comme des intégrateurs de ressources, « où les acteurs économiques et sociaux interf rent au sein de réseaux qui interagissent avec d'autres réseaux". (Lush et Vargo, 2006)

Les systèmes de services

Avec la juxtaposition de réseaux, se crée un véritable système de service. Barile et Polese (2010a) en donnent la définition. « Les systèmes de services peuvent être représentés comme de véritables réseaux dans lesquels les mêmes entités unissent leurs forces grâce à une connectivité directe et indirecte, car ils sont orientés vers la compétitivité durable et des interactions quotidiennes avec d'autres systèmes externes de services interdépendants ». Les quatre principaux types de mesures de systèmes de services sont :

- ❖ la qualité,
- ❖ la productivité,
- ❖ le respect
- ❖ l'innovation durable où les acteurs sont conditionnés dans des «  cosyst mes de service » en fonction de la technologie, de l'économie, des influences politiques et sociales.

Selon ces mesures, et l'approche dite « Approche de la viabilité du système, (VSA) », le système qui perdure peut être qualifié de système de service intelligent ou un système de service viable.

La Science des Services (SS) est basée sur 10 éléments qui permettent d'analyser ce système de service : les ressources, les entités, les droits d'accès, la co-création de valeur des interactions, la gouvernance, les résultats, les intervenants, les mesures, les réseaux et de l' cologie. (Barile et Polese, 2010a).

Impuls es par la gouvernance, les interactions doivent créer l'efficacité, l'efficience et la viabilité. Les résultats doivent également satisfaire les différents types d'intervenants. (Mele et al.2010).

Notre étude empirique porte sur un système social construit dans le secteur financier en France qu'il convient de rappeler brièvement.

Le système de services dans le secteur financier

Les grandes banques françaises privilégient leurs actionnaires pour assurer leur expansion. Pour cette raison et pendant des années, elles ont essayé de développer chiffre d'affaires et rentabilité en vendant de nombreux produits à leurs clients même si ceux-ci n'en éprouvaient pas un véritable besoin. A l'heure actuelle, les établissements ont pour objectif de recrer de la confiance, de satisfaire leurs clients et de créer une fidélité active.

Suivant les propos de Gummesson (2008) qui affirme que « le service est crée dans un réseau d'activités impliquant une multitude d'intervenants », les chercheurs et les praticiens ont développé le concept

de « *balanced centrality* » où chaque partie prenante a le droit d'être satisfaite. Dans le secteur bancaire, cela veut dire maintenant y compris les clients et même les clients qui rapportent peu à l'entité.

Cette voie a sûrement un côté utopique qui se rapproche des origines du courant mutualiste. Mais en 2012, les banques coopératives essaient de revenir à leurs valeurs initiales de solidarité vers les clients. En ce sens, elles cherchent à promouvoir leur responsabilité sociale et sociétale. Est-il possible de développer un système de services orienté vers l'ensemble des parties prenantes ?

CADRE EMPIRIQUE : L'ETUDE DE CAS

Nous allons maintenant décrire le réseau des Points Passerelle avec 3 objectifs :

- Connaître la faisabilité d'un réseau social bancaire
- Alimenter la connaissance sur la logique de service dominant
- Développer le savoir-faire concernant les systèmes de services solidaires dans le secteur bancaire.

La structure du réseau social

- *Historique et raison d'être*

Passerelle est une association créée en 1997 par la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel du Nord Est, dont le siège est situé à Reims et qui couvre 3 départements (Marne, Aisne, Ardennes). L'idée de départ était de créer des passerelles sous forme d'une aide concrète, notamment à travers des conseils et un accompagnement humain, vers des personnes qui traversent une crise de vie grave. Cinq Points d'accueil Passerelle sont installés dans les villes principales. Les locaux sont situés en dehors des agences bancaires, avec une signalétique discrète : « Point-Passerelle du Crédit Agricole du Nord Est ».

- *Les acteurs*

Dans chaque Point Passerelle, deux animateurs salariés accueillent et conseillent les personnes en difficulté, au quotidien. Un directeur est responsable du bon fonctionnement de l'ensemble des Points. Il instruit les dossiers qui passent en commission. Il établit des relations avec les partenaires. Il anime le réseau des accompagnateurs. Les animateurs sont des salariés du Crédit agricole, candidats à ce poste et sélectionnés sur quatre critères : leurs compétences bancaires, leur motivation pour le poste, leurs valeurs humanistes et un solide équilibre psychique. Ils sont placés en disponibilité au service de Passerelle pour quelques années, et appelés à reprendre ultérieurement une fonction bancaire classique.

Leur mission est d'accueillir les personnes en difficulté, et dans un premier temps de les écouter de manière bienveillante, humaine, sans a priori. Après une phase d'écoute et de diagnostic, les conseillers ont pour mission de rechercher, en partenariat avec tous les acteurs sociaux, des solutions permettant de remettre en selle, voire de « *resolvabiliser* » les personnes aidées. Souvent, les « *sinistrés du crédit* » ne sont surendettés qu'en apparence, avec des mensualités certes insurmontables mais un capital emprunté modéré. Ils répondent aux critères du « *mal endettement* » ou « *d'endettement passif* ».

L'action de ces animateurs est prolongée par celle des « *accompagnants* » bénévoles. Pour le suivi et l'aide personnalisée, un réseau de 100 accompagnateurs a été constitué avec des retraités bénévoles du Crédit Agricole du Nord Est, des sociétaires administrateurs des caisses locales ou encore des personnes motivées ayant suivi une formation au moins rapide à l'accompagnement.

- *Les requérants*

Ils viennent, soit à partir du réseau du Crédit Agricole, soit sur les conseils de prescripteurs externes. Les situations les plus fréquentes sont souvent liées à un chômage brutal alors que le logement n'est pas encore définitivement payé. Les requérants ont moins de 40 ans. Ce sont souvent des ouvrier(e)s qui ont un Les difficultés liées au chômage entraînent souvent d'autres facteurs d'exclusion comme le divorce. Les profils des dossiers concernent de plus en plus des familles monoparentales, femmes seules avec des enfants.

Il y a une frange de la population, à la limite de l'exclusion, qui peut s'en sortir si d'autres personnes lui donnent les bons conseils notamment au niveau des procédures administratives et de la gestion du budget et si elle est prête à s'impliquer dans ce retour complet à l'inclusion bancaire et sociale.

Les évolutions du système

- *La Caisse Locale de Développement Partagé*

Les animateurs des Points Passerelle se sont rapidement aperçus que l'accès au crédit était impossible pour les requérants, alors qu'il pouvait être un outil précieux dans certains cas. Quelle structure mettre en place pour pérenniser ce type de crédit ?

La Caisse Régionale a créé, en 2001, une Caisse Locale de Développement Partagé (CLDP) pour compléter le dispositif. Celle-ci est l'instrument bancaire spécifique de la politique solidaire de la Caisse. Elle apporte une solution proprement bancaire à des personnes en difficulté : micro crédit.

Cette CLDP applique le principe de subsidiarité : elle traite les opérations que les 79 autres Caisses Locales de la banque ne sont pas habilitées à réaliser selon la réglementation interne de la banque Régionale, et le fait, à leur demande. Un comité traitant les dossiers se réunit tous les 15 jours. Il regarde donc les dossiers, d'une façon bienveillante, en analysant les circonstances qui ont rendu les personnes fragiles, et en vérifiant la volonté et les capacités de la personne à gérer son budget au mieux.

Par ailleurs, les emprunteurs font systématiquement l'objet d'un accompagnement personnalisé pendant la période de leur « convalescence » économique.

La Caisse Locale Développement Partagé est une véritable banque solidaire. Au final, un client sur 10 qui franchit un Point Passerelle, va bénéficier d'un emprunt solidaire. Il existe également un comité solidaire qui traitera de 2 à 3 dossiers chaque mois, pour des personnes qui ont besoin d'un suivi ou d'une médiation.

Les contraintes juridiques

A cause du statut d'association des Points Passerelle, les animateurs depuis 2009 ne peuvent plus avoir accès aux informations concernant la situation bancaire des requérants afin de respecter scrupuleusement la loi Informatique et Libertés et de séparer les activités bancaires et celles de Point Passerelle.

Le conseiller solidaire

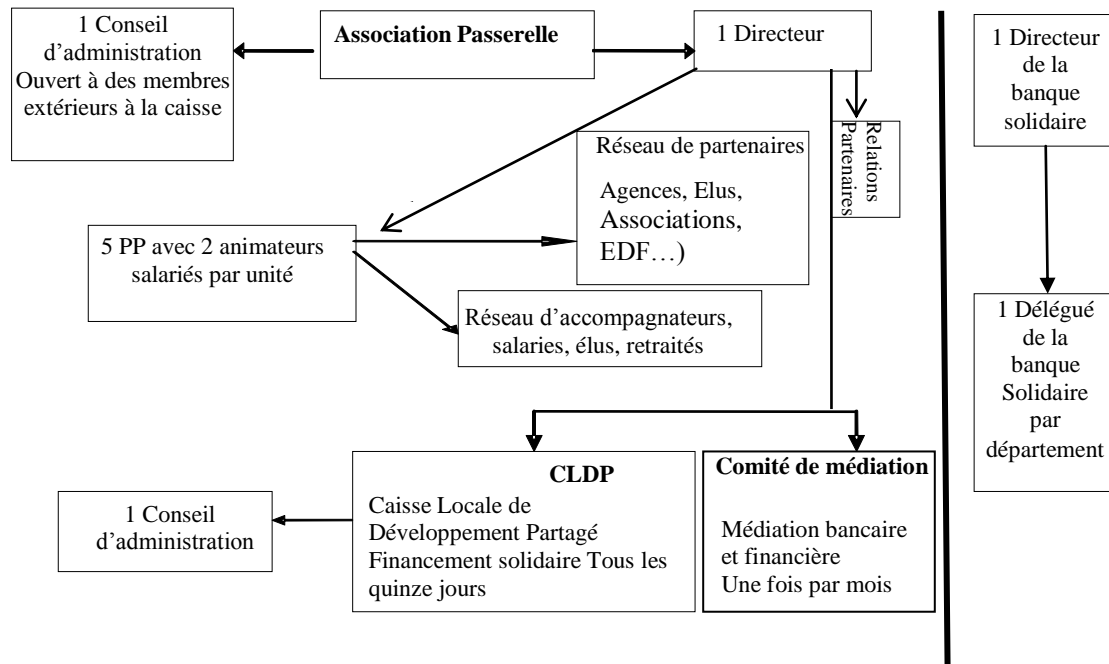
Pour pallier à ces contraintes juridiques et rendre le processus complètement transparent, la Banque régionale a créé 3 postes de conseiller solidaire, un par département. Ces conseillers n'ont pas d'objectifs commerciaux, ils sont supervisés par un responsable de la banque solidaire. Ils sont en charge du volet financier des requérants.

Les contraintes fiscales

Les activités décrites ci-dessus coûtent cher à la banque (1% de ses bénéfices). La caisse régionale a pris la décision de les faire financer par sa propre fondation plutôt que par une dotation avec les charges afférentes. Les Fondations d'Entreprise permettent en effet de bénéficier d'avantages fiscaux non négligeables. En contrepartie, les activités doivent répondre à des objectifs précis et doivent être contrôlées par un auditeur externe. Le conseil d'administration de la Fondation comprend des membres de l'entreprise et d'autres membres connaissant le secteur d'activités.

L'organisation des réseaux des Points Passerelle se présente en 2012 de la façon suivante :

Figure 1 L'organisation des Points Passerelle



Analyse et discussion

Ce schéma nous montre la complexité de ce système. (Norman et Ramirez, 1993) Les entités du système des services interagissent avec d'autres entités de services: le service public avec les requérants, avec l'association avec la banque par exemple. La co-création générale se fait avec de nombreux acteurs et de multiples ressources.

Nous allons d'abord analyser les résultats et montrer si les objectifs d'un système intelligent ou viable (efficacité, efficacité et durabilité) sont présents à partir des indicateurs économiques et sociaux qui nous ont été fournis par les responsables de Point Passerelle et à partir des interviews que nous avons eues avec le responsable de ce système, ainsi que 5 des collaborateurs salariés de la banque. Nous avons également interrogé 5 bénévoles. Nous avons eu la retranscription de 3 interviews menées auprès des requérants qu'il ne nous a pas été possible d'interroger directement pour des raisons de confidentialité.

Le premier résultat a trait à l'**efficience**:

Les personnes dans le réseau Passerelle qui tentent de « se remettre à flot » sont avant tout des acteurs économiques. Ils travaillent, ils produisent, ils consomment, ils épargnent, investissent dans la région et contribuent donc à la santé économique. S'ils tombent dans l'exclusion, ils appauvrissent le tissu économique global. La solvabilité des clients est rétablie en plus d'un marché potentiel. Ceci est illustré par ces résultats généraux. En clair, 1% du bénéfice de la banque sert à aider des personnes à redevenir des clients normaux. Toutefois, il est difficile d'estimer précisément les répercussions économiques liées à cette réinsertion économique.

Tableau 1 : Les résultats des actions menées

Succès complet	51%
Succès partiel	15%
Sans résultat significatif	31%
Échec	3%

Le deuxième résultat positif a trait à l'**efficacité** :

Chaque année, 5.000 interviews ont lieu et entre 1000 et 1.200 nouveaux contacts signés. Depuis l'origine, près de 11.000 personnes ont été accueillies (17 % ne sont pas clients du Crédit Agricole Nord Est). Les problèmes rencontrés sont liés à l'argent dans 70 % des cas.

Il y a 600 dossiers de crédit en encours d'un montant moyen de 17750 euros. 2100 prêts ont été accordés depuis la création.

Les risques pour ces prêts sont de même niveau pour les professionnels parce que les gens sont accompagnés et même soutenus, avec de nombreux coproducteurs: les salariés de la banque, les gens qui sont volontaires et également les associations ou les partenaires et les sociétaires. (Gianfaldoni et Richez Batestti, 2006).

Les personnes en charge des requérants disent qu'ils sont comme des conseillers financiers, sans objectifs commerciaux mais avec de forts objectifs humains. Les retraités en provenance de la banque connaissent leur métier. D'un point de vue holistique, chaque acteur semble être efficace, de sorte que le système est efficace. De plus, des conventions ont été signées avec des partenaires comme EDF qui sont plus indulgents sur les retards que d'habitude.

Les derniers résultats concernent la **durabilité**, qui pourrait être associée à la responsabilité sociale des entreprises (Scholten 2006) (Weaver et al. 1999) : *"En comparaison avec les caractéristiques spécifiques du Crédit Agricole qui est une banque mutualiste, l'association Point Passerelle donne un sens aux résultats de notre Caisse régionale. En effet, la Passerelle fournit des conseils, une assistance et souvent des solutions - c'est à dire une vision nouvelle et différente des personnes vulnérables et les victimes de la vie "* nous dit un sociétaire impliqué dans le réseau.

"Nos directeurs demeurent les acteurs locaux sur leur conseil d'administration et des ambassadeurs actifs du système de solidarité dans leur région. Certains acceptent de suivre nos requérants à titre d'entraîneurs, de jouer un rôle actif dans le suivi du budget et de contribuer à la bonne marche de nos affaire, " déclare le Responsable des Point Passerelle.

Si une banque mutualiste cultive les valeurs de la solidarité au cœur de sa culture, elle doit aider ses clients dans les moments difficiles comme dans les bons moments. D'une part, cela correspond à une performance sociale des entreprises (Wood, 1991) et d'autre part, il y a aussi une réduction des coûts opérationnels associés aux litiges créés quand le problème est pris trop tardivement et, par conséquent, une diminution des risques. (Granovetter M. 2005).

Au niveau des requérants, « Le point passerelle par la mise en place d'un prêt solidaire adapté à mes possibilités de remboursement m'a permis de sortir d'une impasse », précise une requérante. Une autre indique Ca m'a permis de m'en sortir au niveau de mon compte.

À cet égard, les objectifs de poursuivre le développement du mouvement mutualiste et de rendre l'action de la banque significative ont été respectées.

On constate donc que ce système tourne de façon viable et efficace à l'heure actuelle pourtant l'ensemble des Caisses Régionales n'y adhère pas ou partiellement. Quel est l'avenir de ce système pour l'ensemble des caisses régionales du Crédit Agricole?

Fin 2008, 20 Caisses, soit plus de la moitié des Caisses régionales ont mis en œuvre ce dispositif initié en 1997 par la Caisse régionale du Nord-Est. 33 Points Passerelle étaient opérationnels dans la France entière, dont un Point Escale en Bretagne. Fin 2011, suite à la volonté affichée de la Fédération du Crédit agricole 60 étaient ouverts dans 28 caisses régionales (sur 39). Ces points passerelle ont adopté soit le modèle complet développé dans la caisse Nord Est, soit il n'a été mis en place que le volet écoute solidaire.

Les principales contraintes de ce système de services nous apparaissent les suivantes :

- La détermination des requérants à se prendre en main. (Zwick et al, 2008). « *Je recommanderai le système sous réserve que la personne veuille s'en sortir, il faut accepter les contraintes, faire des efforts mais cela en vaut la peine, aujourd'hui, je vis plus sereinement* ». Une requérante.

- Cette façon de sélectionner les requérants est aussi une façon de sélectionner les risques, jusqu'où vont les actions mutualistes de la banque ?
- La difficulté de contrôler un système qui est essentiellement fondé sur des engagements humains et qui est composée de nombreuses parties prenantes.
- La crainte des dirigeants de la Banque de recevoir trop de gens dans les Points Passerelle existe toujours. (Hilman et Kein, 2001) même si elle n'est pas vérifiée puisque la population des requérants est stable.
- La faiblesse d'information au niveau des conseillers de clientèle du réseau traditionnel : Les animateurs des Points Passerelle ont l'habitude de travailler seulement avec certains conseillers de la banque Pour exemple, le Point Passerelle de Charleville ne travaille qu'avec environ 10 % des conseillers du département. Les autres conseillers ne sont pas toujours au courant du système. Oubli ou volonté de la direction ?
- Le montant de l'argent alloué à ces actions. La banque doit-elle continuer à donner 1 % de ces bénéficiaires ou plus ou moins ? Ce pourcentage est maintenu quand la crise est loin, que va-t-il se passer si le système bancaire se grippe.
- Le modèle économique doit-il être basé uniquement sur des entreprises privées, ou doit-il être forgée en partenariat avec des organismes publics ou des associations ? Quel type de structure d'assistance doit être choisi ?
- L'innovation est-elle possible dans ce secteur, tant en termes de disponibilités et de structure, ce création de nouveaux réseaux à l'intérieur du système ?
- Les managers de la banque peuvent-ils et doivent-ils communiquer au sujet de ces types d'action ? Comment peut-on communiquer de façon éthique sur ces actions ? Pendant de nombreuses années, ils ne l'ont pas fait, mais toutes les banques souhaitent montrer ce qu'elles font de bien en ce moment, donc la tendance est à informer sur ces actions.

CONCLUSION

Pour « remettre en selle » des personnes fragilisées, le réseau des Points Passerelle apporte une aide appréciable aux habitants de la région, sous forme de soutien et d'écoute active. Au niveau des prêts, techniquement, ces plans de « solvabilité restauration » pourraient être mis en œuvre par d'autres banques nationales ou régionales pour lutter contre « le crédit inapproprié ». Le pourcentage de requérants Passerelle qui ne refinancent pas leurs prêts est en effet le même que pour les artisans et commerçants qui empruntent, sous la réserve expresse qu'il y ait un accompagnement. Cette constatation est d'ailleurs valable pour les crédits professionnels qui sont plutôt gérés par des spécialistes et pas directement par les banques.

Ce réseau de services montre une certaine efficacité, efficience et durabilité. Il est donc viable dans les avec le nombre de requérants actuels suivant l' « approche de la viabilité du système » (VSA).

Accroître cette co-production nécessite une stratégie de la banque plus active que la politique actuelle.

Cela veut dire aussi que le directeur de la banque et le président des différentes circonscriptions locales doivent avoir des objectifs clairs au sujet de ces personnes vulnérables.

Est-ce qu'ils doivent aménager plus de temps et de ressources pour aider plus de personnes prêtes à s'en sortir ou maintiennent-ils le système de réseaux actuel, sans essayer de le développer? Décident-ils d'innover et de changer leur gestion prudente de cette situation, seuls ou en partenariat avec d'autres? Veulent-ils développer ce système pour motiver les employés et les clients qui trouvent que l'éthique dans les banques a un rôle fondamental à jouer dans les années 2010.

Pour finir, cet article vient illustrer empiriquement la logique de service dominant dans un système de service social. Il permet d'analyser les différentes interactions possibles entre les coproducteurs du réseau, ce qui permet de comprendre le rôle de chacun et les contraintes pour que ce système de réseaux se développe. Il permet de voir aussi jusqu'où il est possible de respecter avec justice les intérêts des différents partenaires de la banque et du système.

Bibliographie:

- Barile (S). and Polese (F) Smart Service Systems and Viable Service Systems *Service Science*, Vol. 2, N° 1/2 Spring-Summer, 21-40, 2010a.
- Barile (S) and Polese (F), “Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science”, *International Journal of Quality and Service Sciences* Vol. 2 N° 1, 23-42. 2010b
- Gianfaldoni (P) and Richez-Battesti (N), “Gouvernance et proximité : La contribution des banques coopératives au développement Local”, article présenté lors des Cinquièmes Journées de la Proximité – La proximité, entre interactions et institutions, Université de Bordeaux 4 – 28-30 juin, 2006.
- Golinelli (G.M.), *Viable Systems Approach: Governing Business Dynamics*”, CEDAM-Kluwer, 2010.
- Granovetter (M),”The Impact of Social Structure on Economic Outcomes”, *Journal of Economic Perspectives*—Vol. 19, N° 1, 33–50, 2005.
- Grönroos, (C) “Service logic revisited: who creates value? Ad who co-creates?” *European Business Review*, Vol. 20, N° 4, 298-314, 2008.
- Gummesson (E.), “Exit Services Marketing – Enter Service Marketing”, *The Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6, N°2, 113-141, 2007.
- Gummesson, (E.), Lusch, (R.F.) and Vargo, (S.L.) “Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2, N°1, 8-22, 2010.
- Lusch (R.F.) et Vargo (S.L.)” Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements”, *Marketing Theory*, Vol. 6, N°3, 281-288, 2006.
- Mele, (C.), Pels, (J.), and Polese, (F.), “A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications”, *Service Science*, vol. 2, no. 1/2 Spring-Summer, 126-135, 2010.
- Ngo (L) et O’Cass (A.G.) « Creating value offering via operant resource-based capabilities, *Industrial marketing management*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, N° 1, 45-59, 2009.
- O’Cass (A) and Ngo (L.V.) “Examining the firm’s value creation process: a managerial perspective of the firm’s value offering strategy and performance,” *British Journal of Management*, Vol. 22, N°4, pp. 646-671, 2011.
- Prahalad, (C. K.) and Ramaswamy (V.) “Co-opting Customer Competence”, *Harvard Business Review* Vol. 78, N°1, 79-90, 2000
- Scholten (B.) “Finance as a driver of Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol.68, N°1, 19-33, 2006
- Vargo, (S. L.) and Lusch, (R.F.), “Service-Dominant logic as a foundation for Service Science: Clarifications”, *Service Science*, Vol. 1, N°1, 32-41, 2009.
- Vargo, (S. L.) and Lusch, (R.F.), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, N°1, 1-17, 2004.
- Weaver (G.), Trevino (L.), Cochran (P.), “Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices, *Academy of management Journal* , Vol. 42, N°5, 539-552, 1999.
- Zwick (D.), Bonsu (S.K.) and Darmody (A.), “Putting consumers to work: ‘co-creation’ and new marketing governmentality”, *Journal of Consumer Culture*, 8, 2, 163-196, 2008