



par

Frank Coggins
Amel Farhat
Hélyoth Hessou
Mohammad Refakar
Hyacinthe Somé

NUMÉRO SPÉCIAL: Colloque « La pratique de la finance responsable »

CAHIER DE RECHERCHE

Préambule

Le présent cahier de recherche est un numéro spécial consacré aux travaux présentés lors du colloque "La pratique de la finance responsable" tenu pendant le 88^e congrès de l'ACFAS 2021. L'article présenté dans ce cahier étudie comment les banques mutualistes font la promotion des valeurs mutualistes, corporatives et RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) dans leur engagement partenarial. À cet effet, l'article analyse un échantillon d'entreprises en démarrage ("start-ups") accompagnée par la banque mutualiste Crédit Agricole.

Mutualisme bancaire, RSE et soutien à l'innovation dans les territoires : analyse de l'accélérateur des startups, le Village by CA¹

Gani NOVRUZOV²

Résumé

Dans cet article, nous évaluons comment les banques mutualistes intègrent leur identité coopérative, les enjeux RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) et les objectifs de développement durable dans leurs stratégies partenariales, ainsi que dans leurs démarches commerciales. À cet effet, nous analysons les startups propulsées par la banque mutualiste Crédit Agricole afin d'investiguer la façon dont les banques mutualistes françaises intègrent les valeurs qu'elles sont censées porter. Plus concrètement, nous évaluons un échantillon composé de 313 startups hébergées par six entités locales ("village by CA") du Groupe Crédit Agricole, afin d'évaluer leur compatibilité avec les valeurs et principes coopératifs et la proportion de celles qui ont un impact RSE. À partir des communications faites par la banque mutualiste étudiée, ainsi que par les startups, il en ressort que 37% des startups accompagnées apparaissent conformes aux valeurs et principes coopératifs (comme l'équité, la responsabilité vis-à-vis des territoires), et que 24% d'entre elles revendiquent un impact RSE, ce qui les aligne avec le principe « Engagement envers la collectivité ». En outre, 25% des startups en question sont cofondées par des entrepreneuses, ce qui les rapproche avec les valeurs coopératives d'équité et d'égalité, ainsi que le principe d'adhésion « ouvert à tous ».

Mots clés: Banques mutualistes; coopératives; startups; innovation; RSE; mixité entrepreneuriale; finance solidaire; banques responsables;

Abstract

In this article, we assess how mutual banks integrate their cooperative identity, CSR (Corporate Social Responsibility) issues and sustainable development objectives in their partnership strategies, as well as in their commercial approaches. To this end, we analyze the startups powered by the mutual bank Credit Agricole in order to investigate how French mutual banks integrate the values they are supposed to carry. More concretely, we evaluate a sample of 313 startups hosted by six local entities ("village by CA") of the Crédit Agricole Group, in order to assess their compatibility with the cooperative values and principles and the proportion of those that have a CSR impact. From the communications made by the mutual bank studied, as well as by their startup clients, it appears that 37% of the startups supported appear to be in line with cooperative values and principles (such as fairness, responsibility towards the territories), and that 24% of them claim a CSR impact, which aligns them with the principle of "Commitment to the community". In addition, 25% of the startups in question are co-founded by women entrepreneurs, and this relates to the cooperative values of equity and equality, as well as the "open to all" membership principle.

Key words : Mutual banks; cooperatives; startups; innovation; ESG; gender equality; diversity; entrepreneurship; responsible banking; social finance.

¹ Cet article fait partie d'un numéro spécial des cahiers du GREFA consacré aux présentations effectuées lors du Colloque international dédié à la finance responsable organisé par le GREFA, dans le cadre du 88e Congrès de l'ACFAS.

² Doctorant à l'Université de Franche-Comté, sous la direction des professeurs : Catherine REFAIT-ALEXANDRE et Christine MARSAL.

Introduction

Le monde de la finance est revenu au centre des débats depuis l'année 2018, non pas avec ses crises, mais avec son rôle à jouer dans la transition écologique (Favreau et Fréchette, 2019). D'un côté, le financement des activités économiques polluantes est reproché aux banques, de l'autre côté, les appels adressés aux acteurs du monde des finances demandant de soutenir les activités écoresponsables prennent de l'ampleur. Ryszawska (2018) s'interroge sur la façon dont les banques cherchent à réconcilier les contraintes liées à la transition numérique et les défis environnementaux. Abramiuc (2020) analyse les impacts, les risques potentiels en termes de pertes financières pour les banques en se basant sur les différents scénarios possibles dans la lutte contre le changement climatique. Marois (2017), en citant les exemples des banques publiques allemande et costaricienne, KfW et BPDC, étudient le juste milieu entre la rentabilité et le financement écologiquement responsable. Hainaut, Ledez, Perrier et Leguet (2020) analysent la façon dont les acteurs privés et publics peuvent orienter le financement des activités économiques en le rapprochant des enjeux liés au climat. Bowman (2010) se penche sur la question de risque pour les banques en ce qui concerne l'urgence climatique et la sensibilité de l'opinion publique en la matière³. Le climat est donc désormais un sujet de sensibilité pour le secteur bancaire. C'est la raison pour laquelle les banques et les acteurs des marchés financiers, en tenant compte de l'évolution de la sensibilité RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) des investisseurs vis-à-vis de la destination de leur placement, intègrent progressivement les critères RSE à leur choix d'orientation des fonds qu'ils gèrent (Porter, Michael, George et Kramel, 2019).

En parallèle, la volumétrie globale du financement orienté vers l'énergie fossile par les banques représente un poids 3,5 fois plus élevé que celui fourni aux énergies renouvelables, tandis que 2500 milliards de dollars américains par an sont nécessaires pour investir dans les énergies renouvelables (Park et Kim, 2020, IPCC Report, 2018). Le volet financement est donc un sujet important pour analyser la contribution des banques à la transition écologique (Brassac, 2017). Or, le financement n'est pas l'unique service bancaire et le seul rôle joué par les banques dans l'économie contemporaine. Les moyens de paiement, l'assurance, l'immobilier, les diverses typologies d'expertise et de conseil spécialisé font aussi partie des services proposés par les

³ En effet, d'un côté, le financement des activités économiques dans certains secteurs exposés aux risques climatiques (notamment, l'agriculture et le tourisme) augmente le risque d'insolvabilité des clients financés par les banques, de l'autre côté, le financement des secteurs « polluants », comme l'énergie fossile, augmente le risque d'image et de perte de clients.

banques et ils promettent aussi des leviers potentiels pour accompagner les clients vers des activités qui correspondent aux attentes et répondent aux problématiques RSE.

Dans cette étude, nous nous interrogeons sur l'implication des banques mutualistes et coopératives françaises dans le processus de transformation des activités économiques au sens RSE. Ces banques revendiquent une différence, une identité commune qui les distingue des banques dites classiques (actionnariales), par leur statut coopératif. Leur différence revendiquée les rapproche, de plusieurs points de vue, des objectifs de transformation de l'économie au sens RSE et cet article a pour objectif de contribuer aux études portées sur cette "différence".

Dans certains pays européens, les banques mutualistes ont un statut juridiquement différent des banques classiques, car étant des coopératives, elles sont cadrées par une législation dédiée. En France, c'est principalement la "loi du 10 septembre 1947 ayant pour objet l'organisation du crédit aux sociétés coopératives de consommation" qui complète les dispositifs réglementaires auxquels tous les établissements bancaires français sont soumis. Par ailleurs, comme la majorité des sociétés coopératives, les banques mutualistes sont membres de l'Alliance coopérative Internationale (ACI), fondée en 1895, une organisation non gouvernementale qui porte la voix des coopératives au niveau international depuis plus d'un siècle. Cette alliance a, parmi ses rôles, celui d'apporter une cohérence basée sur les principes communs internationalement reconnus. Ces principes sont appliqués par toutes les coopératives au monde qui sont membres de l'ACI. Ils servent à mettre en pratique les valeurs comme l'entraide, la démocratie, l'égalité, l'équité, l'honnêteté, la tolérance, la responsabilité sociale, l'altruisme, la solidarité, que les coopératives revendiquent comme les leurs. Essentiellement inspirés des principes de Rochdale (la première coopérative de consommation créée en Grande-Bretagne en 1844) et des idées des personnalités comme Charles Gide (France), Alfonse et Dorimène Desjardins (Québec), Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Hermann Schulze-Delitzsch (Allemagne), Horace Plunket (Irlande), Jimmy Thompson (Nouvelle-Écosse) et Father José María Arizmendiarieta à Mondragón (Espagne), ces principes garantissent la cohérence de structure dans toutes les sociétés coopératives.

Malgré cette nécessité de cohérence, la littérature économique n'a pas une parfaite homogénéité dans l'interprétation des principes et des valeurs coopératives. Birchall (2004) s'appuie sur le principe de responsabilité et souligne que les coopératives ont le rôle de contribuer aux efforts de réduction de la pauvreté dans les territoires. Craig (1993) met l'accent sur les problématiques d'égalité dans la société et attribue aux coopératives un rôle de combat contre les inégalités et souligne également le potentiel des coopératives comme un moyen

d'émancipation (« empowerment ») des groupes et des catégories de personnes [touchées négativement des inégalités]. Les femmes faisant partie des « victimes » de divers types d'exclusions, que ce soit dû à la réglementation ou aux traditions, l'égalité coopérative est présentée comme un instrument potentiel de lutte à ce sujet. L'Organisation Internationale de Travail, à son tour, qualifie les coopératives comme des entreprises basées sur l'humain (« human-centered entreprises ») qui « garantissent mieux les droits des travailleurs et améliorent la qualité de vie au travail pour les individus ». Le mémorandum signé en 2019 à l'occasion du 100^e anniversaire de l'OIT, entre cette dernière et l'ACI, souligne à ce titre, « les avantages des entreprises coopératives ». Ce mémorandum complète la recommandation n°183 de l'OIT (2002) adressée aux gouvernements du monde entier afin de promouvoir les coopératives à l'échelle planétaire comme un « modèle alternatif respectueux des droits sociaux ». La déclaration de l'ACI approuvée par son assemblée générale en 2019 au Rwanda, précise en outre que les coopératives ont aussi un rôle de contribuer à la « paix positive » (notion développée par Johan Galtung en 1969) tant dans les communautés territoriales qu'au niveau international. Plusieurs déclarations de l'ACI (numéros 1939, 1942, 1980, 2006, 2007) et 2 résolutions (numéros 1901 et 1913) qu'elle a adoptées, sont dédiées au rôle à jouer par les coopératives dans la construction de paix. Schwettmann (2014) met en lumière surtout les contributions spécifiques, voire uniques, des coopératives au développement durable. Dans son étude, il s'appuie sur les 17 objectifs et 169 actions associées, définis dans l'agenda des Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU post-2015 et les évalue selon les principes coopératifs afin d'identifier les apports potentiels exclusivement attribuables aux coopératives. Castilla-Polo et Sanchez-Hernandez (2020) étudient les effets du modèle coopératif sur les succès dans le domaine de développement durable relevant du domaine de patrimoine intangible, afin de démontrer que le modèle coopératif ouvre une autre voie pour le développement durable comme une structure organisationnelle et une forme d'entreprise. Une étude menée par McMurtry L. et McMurtry J. (2015) attire l'attention au sujet de l'égalité femme-homme et au fait que les coopératives ouvrent un autre chemin pour l'émancipation des femmes dans de divers pays au monde, malgré les limites culturelles et réglementaires qui ralentissent le processus allant vers l'égalité des genres.

Bien que le nombre de recherches menées sur la contribution des coopératives à l'égalité femme - homme reste restreint (Duguid et Webern, 2016), l'exemple de la résolution sur l'égalité entre les genres au sein des coopératives votée lors du Congrès du Centenaire de l'Alliance coopérative Internationale (1995) démontre l'importance attribuée par le mouvement coopératif à la problématique d'égalité femme-homme. La déclaration de l'ACI pour la Journée

internationale des Femmes (2014) rappelle cette résolution pour indiquer que « l'égalité entre les femmes et les hommes aux postes de prise de décision constitue un impératif » pour le progrès du mouvement coopératif. Ward et Forker (2017) étudient les cas des « credit unions » de l'Irlande du Nord et démontrent, avec un travail empirique, une relation positive entre la présence des femmes dans le conseil d'administration et la qualité du portefeuille d'encours de crédit. Rijpens, Jonet et Mertens (2015) abordent la problématique de gouvernance démocratique dans les coopératives et analysent ses effets sur la démocratie dans la société et dans les institutions publiques. Dans leur article, ils démontrent que la gouvernance démocratique coopérative due au principe de « 1 homme, 1 voix » renforce la mentalité de gestion participative et encourage les individus à s'impliquer plus activement dans la vie politique de leur pays. Martin (2016), met en avant le fait que le coopérativisme permet aux individus de se réunir autour du « bien commun », afin de décider, gérer et contrôler ce qui sert à l'intérêt collectif.

Sur la base de diverses caractéristiques attribuées aux coopératives par la littérature citée, il serait possible de récapituler les impacts potentiels des coopératives dus à leur identité de la manière suivante :

1. L'impact sur la réduction de la pauvreté et l'amélioration des inégalités sociales ;
2. L'impact sur l'autonomisation des individus ;
3. La contribution à l'inclusion économique et à l'égalité des chances (lutte contre les discriminations) ;
4. L'impact environnemental et pour le développement durable ;
5. L'amélioration des conditions de travail et des travailleurs ;
6. Le bâttissage de la paix positive dans les communautés et dans les territoires (le contact et la coopération entre les individus, le partage et l'entraide) ;
7. L'émancipation des femmes ou plus globalement le renforcement du leadership / entrepreneuriat féminin ;
8. Accès à l'information, à la (auto)-formation sur son entreprise ou fournisseur de services ;
9. L'évolution de la gouvernance par le contrôle démocratique ;
10. La contribution à la mise en application des mesures compatibles avec les objectifs RSE.

Plusieurs études évoquent le rôle et les contributions des banques mutualistes dans la lutte contre les inégalités et l'exclusion bancaire (Ouyahia, 2017 ; Moulevrier, 2002). Richez-Battesti et Boned (2008) s'interrogent sur la relation entre le modèle mutualiste bancaire et des

questions RSE, à travers la spécificité du modèle mutualiste. Jardat (2015) analyse l'apport de la proximité, un élément caractéristique des banques mutualistes, sous l'angle du développement de l'économie solidaire territorialisée. Chauvin (2015) étudie le cas de la banque coopérative itinérante, la NEF, qui revendique le rôle de « banque de demain » par le biais de l'accompagnement de « l'agriculture biologique et paysanne, des circuits-courts, de l'énergie renouvelable, du recyclage, des habitats participatifs et écologiques, de l'autopartage, du commerce équitable et de l'entrepreneuriat social ». Lang (2016), étudie l'effet du modèle coopératif bancaire dans la facilitation de l'accès au financement des PME / TPE. Gaillard et Brichard (2013) ont analysé les rapports RSE du Crédit Agricole sur 4 axes de la transition : La sobriété énergétique (réduction de l'émission CO²), l'énergie renouvelable, les flux et épargne responsable et enfin, la protection du capital naturel.

Dans cet article, nous répondons à la question suivante : existent-elles des particularités « coopératives » des projets d'accompagnement de la transformation de l'économie au sens RSE menées par les banques mutualistes françaises ? Pour y arriver, nous investiguons le cas du groupe Crédit Agricole en analysant la dynamique RSE des startups que le groupe propulse via ses villages by CA. À cet effet, nous utilisons les données qui concernent la gouvernance de ces startups, notamment la mixité parmi les cofondateurs dirigeants, ainsi que celles permettant d'identifier l'impact positif dans la transition sociétale et environnementale : les solutions apportées, les services et produits commercialisés et globalement, le domaine d'activité de chaque startup. Nous trouvons que 37% des startups accompagnées ont, soit un impact RSE, soit une gouvernance qui bénéficie d'une meilleure mixité que les startups du programme FrenchTech120. Cela permet de conclure que la réussite d'un projet d'accompagnement des startups mené par une banque mutualiste n'est pas incompatible avec les valeurs coopératives et les objectifs RSE. Cette étude complète celle effectuée par Gaillard et Brichard (2013) portant directement sur le Groupe Crédit Agricole plutôt qu'à son impact RSE sur les startups qu'il accompagne.

La suite de l'article est structurée comme suit : La section 1, fait une présentation détaillée de l'accélérateur Village by CA. La section 2 traite la méthodologie et les données utilisées. La section 3 présente l'étude des cas individuels de chaque territoire étudié et la section 4 présente les résultats obtenus. Enfin la section 5 discute les résultats et conclut.

1. Présentation générale du projet Village by CA

Lancé au niveau national par la Fédération nationale du Crédit Agricole (le pilier politique de la gouvernance coopérative du Groupe Crédit Agricole) en juin 2014, le Village by CA est un projet piloté dans les territoires français par les Caisses régionales (CR) du Crédit Agricole.

Dans son premier dossier de presse publié le 15 octobre 2014, le Groupe CA communique sur les grandes missions du projet de création du Réseau de Villages by CA qui sont les suivantes :

- Favoriser l'émergence de projets innovants et de nouveaux talents ;
- Accompagner les jeunes entreprises dans la mise en œuvre de leurs solutions et dans leur réussite commerciale ;
- Promouvoir, accélérer et diffuser l'innovation sous toutes ses formes ;
- Servir le développement économique des territoires

La devise du village by CA, « Coopérer pour innover » ; fait probablement un clin d'œil à l'identité coopérative du Groupe, ainsi qu'à ses moyens : la coopération avec un réseau de partenaires. Le Village by CA se définit comme un réseau d'accélérateur de startups. C'est un réseau, car il est constitué de plusieurs villages by CA répartis dans les territoires, avec une autonomie relative locale attribuée à chacun d'eux. La forme juridique de chaque village by CA peut être choisie de manière autonome par la Caisse régionale (CR) qui pilote le déploiement d'un village by CA dans son territoire. Cette autonomie accordée aux CR s'explique par les besoins économiques et le paysage industriel des territoires qui varient. Le statut juridique d'un village by CA peut être donc une association 1901, une nouvelle caisse locale rattachée à la caisse régionale du Crédit Agricole, une simple filiale à capital unique détenue par la CR ou une agence spécialisée d'une CR.

Quelle que soit leur forme juridique, les services proposés par les villages by CA, ont des points communs définis par la Charte nationale du projet Village by CA :

- Les services sont destinés uniquement aux startups ;
- Chaque client est sélectionné à la suite d'une candidature évaluée par un jury. La sélection se fait au niveau régional / territorial ;
- La startup dispose d'une personnalité morale et d'un produit / service ayant une preuve de marché déjà réalisée. Son objectif de se joindre au Réseau est de structurer son « business model » ;
- La startup cliente / candidate a déjà ses premiers clients, mais elle envisage d'élargir l'échelle de son activité.

1.1. Le déploiement du projet

La décision de lancer un nouveau village by CA se prend d'abord au niveau local, par la CR, une pratique habituelle dans la tradition coopérative, de manière « bottom-up » (Richez-Battesti, 2008 ; Vieta et Lionais, 2015 ; Di Salvo, 2002), du bas vers le haut. Pour pouvoir lancer un nouveau village by CA dans son territoire, la CR doit présenter son intention auprès de la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA). La durée de la phase de déploiement peut prendre jusqu'à 2 ans (entre la décision initiale de lancement et l'ouverture des portes aux startups recrutées). Les différentes étapes du déploiement sont présentées dans la Figure1.

(Insérer Figure1 ici)

1.2. Les acteurs du Village by CA

Le village by CA est un nœud de partenariats et d'interactions. Plusieurs acteurs sont présents dans cet « écosystème » d'innovation. Ces acteurs peuvent se regrouper sous 5 catégories :

- I. La Fédération nationale du Crédit Agricole : Garante de la cohésion au sein du Réseau des Villages by CA, la FNCA assure également la cohérence des actions menées et s'assure du respect de la charte nationale des Villages by CA. Elle se charge de la coordination des villages by CA répartis territorialement, mène l'accompagnement continu dans le cadre des programmes dits « nationaux » et s'implique dans le maintien de l'effet « réseau » ;
- II. La Caisse régionale (CR) : la fondatrice et pilote territoriale du ou des villages by CA dans sa zone commerciale. L'ensemble des actions liées à la mise en place d'un village by CA, la mobilisation des ressources, la constitution de la gouvernance du village by CA en projet, le contrôle des activités et la représentation du village by CA dans les instances du Groupe CA se fait par la CR. Il est nécessaire de noter que les sociétaires élus, les administrateurs, participent indirectement au processus de décision par le biais du Conseil d'Administration qu'ils composent.
- III. Le réseau des partenaires territoriaux : Des acteurs publics et privés, de grandes entreprises industrielles et commerciales friandes de l'innovation et du dynamisme technologique peuvent devenir partenaires des villages by CA. Les partenaires sont des acteurs incontournables et des parties prenantes directes du projet. Ce partenariat peut aller jusqu'à une prise de participation dans le capital initial du village by CA. Les entreprises partenaires cherchent à se tenir en contact direct avec les évolutions technologiques

qu’incarnent les startups. Selon le cas, des absorptions ou des contrats de prestation peuvent se nouer entre les startups et les grands partenaires. La rencontre avec les startups permet aux entreprises de renforcer également leur « intrapreneuriat » : l’internalisation de l’esprit entrepreneurial inspiré des startups. Le large vivier de clientèle du Crédit Agricole constitué des entreprises locales est donc une ressource pour le village by CA pour établir un écosystème d’innovation et de coopération. De l’autre côté, les acteurs publics ont leurs propres intérêts de se rapprocher de cet écosystème. Il est possible de citer l’exemple du village by CA de Besançon qui a été lancé comme une structure associative dont le Pôle des Microtechniques de Besançon est l’un des cofondateurs. Pour les collectivités territoriales partenaires, l’intérêt peut être dans la dynamisation de l’innovation dans l’économie locale par le biais des startups.

- IV. Clients / startups : Déjà évoqués ci-dessus, les accélérateurs sont généralement destinés aux startups qui ont moins de 3 ans, mais leur solution est déjà mature : le produit est finalisé et la commercialisation est lancée. En plus d’un bureau moderne, elles peuvent bénéficier du large programme de mentorat proposé par le Village by CA. Être accompagné par un accélérateur de type Village by CA est une opportunité pour leur mise en relation avec les grands partenaires, des clients potentiels. En étant accompagnées par le Village by CA, les startups augmentent leur visibilité, leur expertise en management d’entreprise et leur accès aux diverses sources de financements. La sélection des startups pour l’accompagnement s’effectue par un jury / comité de sélection local désigné par la CR. Les partenaires du village by CA se font aussi représenter dans ce comité de sélection.
- V. Équipe Village by CA : La taille de l’équipe des villages by CA varie d’un territoire à l’autre. Chaque village a un « maire ». Une ou plusieurs personnes en charge de relations clients, de communication ou de marketing peuvent compléter l’équipe. Le principal rôle de l’équipe est d’animer au quotidien les activités au village by CA.

La Figure 2 présente l’ensemble des acteurs et le nœud d’interactions entre eux :

(Insérer Figure 2 ici)

1.3. Services proposés aux startups par le Village by CA

Le premier service fourni, non pas le plus important, est d'ordre logistique. Comme beaucoup d'accélérateurs, le village by CA met à disposition de ses clients (startups) un bureau équipé et adapté aux besoins spécifiques de leur activité. Mais l'essentiel des services d'accélération est celui de mentorat et d'accompagnement individualisé ou collectif :

- Des rendez-vous personnalisés avec les startups pour identifier les irritants, les problèmes, les obstacles devant leur évolution commerciale et financière ;
- Une animation quotidienne dédiée aux échanges en vue de création de synergie entre les startups clientes ;
- L'intervention des experts de divers domaines qui permettent aux startups d'écouter, d'échanger, de poser leurs questions, d'enrichir leur culture complémentaire en finance, comptabilité, marketing, organisation, management, dispositifs réglementaires, etc.
- La présentation des startups dans les salons thématiques pour augmenter leur visibilité ;
- L'organisation des événements de rencontre avec les grands partenaires : des journées de présentation des innovations afin d'identifier les « matching » des besoins des grands partenaires et des solutions proposées par les startups.

Les startups, qui sont considérées comme des clients, payent un loyer fixe pour cet ensemble de service (le tarif varie selon la Caisse régionale). La durée de l'accompagnement par les villages by CA est de moins de 24 mois.

1.4. Bilan global du projet

Dès la première année en 2014, l'évolution du projet a suivi un rythme accéléré : le premier village by CA, celui de Paris a reçu 800 candidatures, dont 80 ont été retenues pour être accueillies. 15 grands acteurs économiques ont accepté de devenir partenaires. Une quinzaine de Caisses régionales ont lancé leur propre village by CA au niveau local. Au total, 27 millions d'euros ont été levés par diverses startups.

En sa troisième année après le lancement, le projet a évolué tel que le Village by CA Paris, en position leader par rapport aux autres Villages by CA, avait atteint déjà la deuxième position sur le marché, après NUMA, un autre accélérateur reconnu dans l'environnement d'innovation. Le Village by CA de Paris, à lui tout seul, a accompagné 277 startups depuis sa création. Selon les communications diverses des villages by CA, 95% entre elles continuent leurs activités, en créant 2000 emplois au total. Entre 2014 et 2021, le réseau de villages by CA s'est développé pour atteindre le nombre de 40 Villages by CA répartis dans les territoires

français, mais aussi à l'étranger (notamment en Italie). Plus de 1268 startups ont été recrutées pour être accompagnées par le Réseau. Un vivier de partenariat constitué d'environ 700 grands acteurs économiques est un autre élément à noter. D'après les chiffres communiqués par la FNCA, au total 1049 millions d'euros de levée de fonds a été réalisé. Les Figures 3 et 4 présentent les implantations géographiques des villages by CA sur l'ensemble de territoire français.

(Insérer Figure 3 ici)

(Insérer Figure 4 ici)

2. Méthodologie et données

Dans un premier temps, nous nous servons d'une matrice (Tableau 1) basée sur les valeurs et principes coopératifs promus par l'Alliance coopérative Internationale (ACI) afin d'identifier la façon dont chaque valeur coopérative se répercute concrètement sur les principes coopératifs.

(Insérer Tableau 1 ici)

Nous constatons donc que chaque principe coopératif transite dans la pratique au moins 2 valeurs coopératives.

Dans un second temps, afin d'obtenir une sélection précise des critères RSE, nous nous référons à la liste des 7 questions centrales RSE définie par la norme ISO 26 000 :

- la gouvernance de l'organisation,
- les droits de l'homme
- les relations et conditions de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les questions relatives aux consommateurs
- les communautés et le développement local

Ensuite, avec une seconde matrice (Tableau 2), nous présentons la façon dont les valeurs et principes coopératifs se croisent avec les questions RSE :

(Insérer Tableau 2 ici)

Cette matrice confirme le travail de Daussy et Karyotis (2019) qui questionne le modèle bancaire au travers de l'institutionnalisation de la RSE dans les banques coopératives.

Une 3^e matrice (Tableau 3) intègre l'ensemble des valeurs et principes coopératifs, ainsi que les startups accompagnées par une banque mutualiste (le Crédit Agricole) dans le cadre d'un projet d'accélérateur baptisé « Village by CA ». Les startups qui constituent l'échantillon sont analysées à partir de deux principaux éléments : leur impact RSE revendiqué et la mixité de genres dans la composition de la liste des (co-)fondateurs des startups.

(Insérer Tableau 3 ici)

- *2.1. Données utilisées*

Au total 313 startups constituent notre échantillon. Il s'agit des startups hébergées par 6 entités locales du Groupe Crédit Agricole, nommées selon leur territoire de résidence.

- Le Village by CA de Côté d'Armor
- Le Village by CA de Finistère
- Le Village by CA de Toulouse
- Le Village by CA de Normandie
- Le Village by CA de Centre Est Lyon
- Le Village by CA de Paris

Les données et informations étudiées ont été collectées d'une part depuis le site Internet de chaque startup étudiée, de l'autre part, depuis les rapports d'activités de ces 6 villages by CA. Bien que le nombre de villages sélectionnés constitue seulement 15% des villages by CA (6 sur 40, en 2021), le nombre de startups accompagnées par ces 6 villages by CA représentait environ 25% des startups accompagnées par l'ensemble des villages by CA. La disponibilité des données accessibles en ligne est la première raison de la définition de l'échantillon étudié, en sachant que certains villages by CA n'avaient pas encore leur site Internet lorsque la collecte de données pour cet article a été effectuée et les rapports d'activité de tous les villages by CA n'étaient pas encore communiqués. Nous avons également utilisé les données comparables de l'ensemble de 120 startups du Programme FranchTech, ainsi que le référentiel des startups à impact constitué par BPIFrance le HUB (844 startups).

Nous n'avons pas jugé utile de compléter les données avec un questionnaire, puisque les données étudiées, notamment celles qui concernent la composition des cofondateurs et le nombre de femmes qui en faisaient partie étaient déjà disponibles en ligne. En ce qui concerne les informations sur l'impact RSE des startups, c'est à partir de leur communication auprès du public que nous trouvions intéressant de collecter.

3. Étude de cas de 6 villages by CA

Au total 6 sous-échantillons sont étudiés, chacun représentant un village by CA. Puisque les villages by CA de diverses régions sont autonomes dans le recrutement des startups et les critères locaux sont toujours pris en compte, l'analyse des startups se fait d'abord au niveau des sous-échantillons, avant d'être extrapolée dans un unique échantillon. En parallèle, afin d'avoir une base de comparaison, les 120 startups lauréates du programme French Tech Next40/120, ont été étudiées avec la méthodologie utilisée. Enfin, nous avons également utilisé le référentiel des startups « à impact », constitué par Bpifrance le Hub et France Digitale. En 2021, ce référentiel listait le nom de 844 startups françaises (dont 47 accompagnées par le Village by CA).

3.1. Côte d'Armor (Bretagne)

Au total 18 startups ont été « accélérées » jusqu'à 2021 (dont 9 sont en cours d'accompagnement). Les startups qui sont recrutées par ce village by CA sont soumises à une phase de présélection. Dans cette phase, 4 critères principaux sont appliqués :

- Il doit s'agir d'une entreprise déjà créée ;
- Le degré d'innovation de ses solutions ;
- Être dans une filière d'excellence qui suit la tendance du marché :
 - Agriculture / Agroalimentaire
 - Logement
 - Santé et bien vieillir
 - Environnement, économie durable et énergies renouvelables / nouvelles
 - Tourisme
 - Mer
 - Solutions numériques
- L'âge de l'entreprise doit être de moins de 6 mois

Dans un second temps, une sélection basée sur 3 critères est effectuée :

- Profil du (des) dirigeant(s) ;
- Cohérence de la stratégie globale de l'entreprise ;
- Potentiel de développement sur le territoire.

Nous constatons que 2 critères qui sont compatibles avec les questions RSE sont présents dans le processus de présélection et de sélection (le développement durable et le développement sur le territoire). Parmi les 18 startups, la moitié de celles-ci revendiquent un impact positif RSE. 3 parmi elles sont cofondées par des entrepreneuses (Figure 5).

(Insérer Figure 5 ici)

3.2. CA Finistère (Bretagne)

En 2021, 9 startups étaient accompagnées au village by CA de Finistère. C'est un village by CA qui précise ouvertement que l'adhésion aux valeurs de la coopérative est un critère pour le recrutement. À part cela, la question RSE n'est évoquée nulle part dans la procédure de recrutement. Sur 9 startups accompagnées par ce village by CA, il y en a 2 qui revendiquent une activité à un impact RSE. Une des startups est cofondée par une femme (Figure 6).

(Insérer Figure 6 ici)

3.3. Centre Est (Rhône-Alpes)

Le statut juridique du village by CA de Centre-Est est coopératif. Les sociétaires sont soit les caisses locales du Crédit Agricole, soit des partenaires territoriaux. En 2021, ce village by CA accueillait 26 startups dont 7 (27%) revendiquent un impact RSE. Elles sont spécialisées dans l'alimentation locale, l'agriculture bio, la réduction des déchets et la lutte anti-gaspillage. Un autre point qui attire l'attention dans ce village by CA, c'est le nombre de startups cofondées par les femmes. 23% des startups de ce village by CA sont soit fondées, soit cofondées par des entrepreneuses (Figure 7).

(Insérer Figure 7 ici)

3.4. Paris (Ile de France)

Le plus grand parmi les villages by CA, il compte actuellement 73 startups. 139 startups ont déjà été accompagnées jusqu'au bout et promues. Sur l'ensemble de 212 startups, 27% ont été cofondées par des entrepreneuses et 13% revendiquent un impact RSE, soit au total 35% des startups qui sont potentiellement en phase avec les valeurs coopératives (Figure 8).

(Insérer Figure 8 ici)

3.5. Les cas du village by CA de Normandie

Le village by CA de Normandie accueillait 13 startups en 2021. Parmi elles, 3 startups revendiquent un impact RSE. Ce village by CA inclut la thématique de développement durable dans la liste de critères de recrutement des startups. En effet, dans son appel à candidatures du 22 mars 2021, le village by CA de Normandie précise que la « Proposition de valeur en réponse à la thématique développement durable et responsable » fait partie des critères de sélection. En ce qui concerne la mixité entrepreneuriale dans ce sous-échantillon analysé, nous constatons que 3 startups accompagnées par ce village by CA ont été cofondées par des entrepreneuses (Figure 9).

(Insérer Figure 9 ici)

3.6. Les cas du village by CA de Toulouse

Parmi 22 startups étudiées de ce village by CA, nous trouvons 6 startups qui revendiquent un impact RSE (zéro déchet, lutte anti-gaspillage alimentaire, optimisation énergétique, etc.), dont une est même certifiée par les organismes spécialisés. 2 startups fournissent des solutions pour améliorer les conditions de travail. Enfin, une startup a opté pour le statut SCOP (Société Coopérative de Production).

Au total 9 startups ont été cofondées par des femmes, dont 3 parmi celles qui ont un impact RSE et 6 autres qui n'ont pas de revendication d'impact RSE (Figure 10).

(Insérer Figure10 ici)

4. Résultats

Au total, après avoir analysé 313 startups accompagnées ou en cours d'accompagnement par 6 villages by CA nous obtenons les résultats suivants :

- 37% des startups accompagnées apparaissent conformes aux valeurs et principes coopératifs (comme l'équité, la responsabilité vis-à-vis des territoires).
- 24% revendiquent un impact RSE ce qui les aligne avec le principe « Engagement envers la collectivité » et 25% des startups en question sont cofondées par des entrepreneuses, ce qui les rapproche avec les valeurs coopératives d'équité et d'égalité, ainsi que le principe d'adhésion « ouvert à tous » (voir Figure 11).

(Insérer Figure 11 ici)

À titre de comparaison, si l'on étudie les 120 startups du Programme FrenchTech120 avec la même méthode, nous constatons que 11 % des startups sont cofondées par les entrepreneuses et 17% des startups revendiquent un impact RSE. Au total, il s'agirait de 24% de ces startups qui sont soit cofondées par les femmes, soit revendique un impact RSE (Figure 12).

(Insérer Figure 12 ici)

Cette comparaison a, bien entendu, une fragilité qui est dans le fait que les startups qui sont sélectionnées pour le programme de FrenchTech120 sont essentiellement retenues pour leur potentiel de « devenir des leaders technologiques de rang mondial » (Figure 13), selon la présentation sur le site Web du Programme (Souloy, 2021).

(Insérer Figure 13 ici)

Pour autant, la présentation du Programme n'omet pas d'évoquer que : « l'objectif est de... soutenir le développement de ces nouveaux acteurs technologiques qui répondent aux grands enjeux de société : proposer des solutions pour la transition écologique ».

Discussion et conclusion

Les résultats obtenus permettent d'identifier quelques liens entre les questions RSE et l'implication des banques coopératives dans le processus de quête d'évolutions sociétales dans tous ceux qui touchent aux inégalités entre les genres et à l'impact environnemental. Bien que ces deux sujets ne représentent qu'une partie des problématiques RSE et des domaines dans lesquels les banques coopératives peuvent agir en conformité avec leurs valeurs revendiquées, les résultats obtenus permettent d'avoir une vision territorialisée sur le projet étudié et d'aborder les problématiques de proximité, un sujet « cher » pour les entreprises coopératives (Hirczak, Maisonnasse, Richez-Battesti, Boissin, 2019 ; Lethiais, 2018).

Avec ces résultats trouvés, nous observons une relation positive entre les problématiques RSE et les valeurs coopératives à travers des actions des banques coopératives françaises. Nous identifions aussi la façon dont les caractéristiques coopératives sont appliquées dans les villages by CA, à savoir le contrôle exercé par les élus des sociétaires, le soutien et le maintien de

l'innovation dans les territoires et enfin, la prise en compte des caractéristiques différenciantes des territoires dans le management des villages by CA. Ce projet pourrait donc faire l'objet des futures recherches basées sur 3 problématiques de coopératives et d'économie territoriale suivantes :

- *Le contrôle exercé par les sociétaires et leurs élus*

Malgré l'envergure du projet Village by CA, l'implication directe des sociétaires ou par le biais de leurs élus, les administrateurs des caisses locales, est difficile à observer. En effet, il n'est quasiment pas possible de trouver d'information sur la forme de contrôle exercé par les administrateurs élus, le principal pilier de gouvernance mutualiste (Marsal, 2011 ; Marsal, 2012), sur le fonctionnement des villages by CA. L'une des ambitions annoncées du projet étant de soutenir l'innovation dans les territoires, l'association des élus et des sociétaires au processus présente un intérêt particulier (Marsal, 2019). L'analyse des pactes coopératifs et territoriaux communiqués annuellement par les Caisses régionales, l'un des moyens principaux d'information des sociétaires permet de constater que les sociétaires en sont régulièrement informés. Ce qui revient à dire qu'un élément de contrôle, la reddition de compte est assurée par ce biais. En tenant compte que le monde des startups est un sujet récent, les autres leviers de contrôle ne semblent pas avoir atteint une maturité. Cela peut expliquer l'absence observable de l'implication distincte des administrateurs dans la vie du projet.

Les AG des caisses locales, le moment privilégié pour les sociétaires où la démocratie coopérative est exercée une fois par an, sont en général trop court pour rendre des comptes en détail sur tous les projets dont le village by CA. L'impact du projet qui est censé être territorial sort du cadre des préoccupations classiques des sociétaires, comme les frais bancaires ou la qualité de prise en charge par les salariés. Cela peut réduire le contrôle démocratique et coopératif sur le projet. L'analyse des caisses locales effectuée par Caire (2010) met en lumière cette problématique de temps et de difficulté d'aborder les sujets techniques lors des AG.

Une exception particulière qui attire l'attention : le village by CA de Centre Est (Lyon), est une caisse locale, la 133^e de la Caisse régionale de Centre Est. Il est évident que sa gouvernance est directement formée par les administrateurs élus. Il reste pourtant nécessaire d'évaluer la composition de ses sociétaires.

Enfin, il est à noter que l'épicentre du projet est la Fédération nationale du Crédit Agricole, le pilier politique de la gouvernance au sein du Groupe CA. Ses dirigeants sont les administrateurs élus parmi les administrateurs des caisses locales. Cela laisse conclure que les sociétaires et les administrateurs élus sont indirectement les donneurs d'ordre de ce projet.

- *La proximité et territorialité au défi de la volatilité des startups*

Les solutions innovantes apportées par les startups, même celles qui sont orientées vers le développement durable ne sont pas toujours endémiques à un territoire donné. De plus, par définition, les startups comme toute jeune entreprise portent généralement un potentiel de croissance. Cette caractéristique commune des startups les pousse dans certains cas à une mobilité à l'échelle nationale ou internationale. La proximité territoriale étant une valeur coopérative, le bénéfice de l'accompagnement de startups pour soutenir l'innovation dans les territoires, et non seulement, dans les grandes métropoles, peut être sur une courte durée. Il semble nécessaire que l'ancrage territorial des startups aussi soit intégré au processus de recrutement et d'accompagnement. Comme évoqué ci-dessus, le Programme French Tech tient compte de l'appartenance régionale des startups afin d'assurer une répartition égalitaire entre les régions (2 meilleures startups de chaque région), mais il n'a pas vocation à chercher un impact direct aux territoires. Or, le Village by CA se fixe l'objectif de soutenir l'innovation technologique dans les territoires.

- *La diversité organisationnelle de l'application du projet selon le territoire*

L'analyse du projet démontre que la forme organisationnelle du réseau de villages by CA est radicalement différente d'une caisse régionale à l'autre. Cette diversité ne s'explique pas uniquement par la diversité de la taille, du dynamisme économique, de la spécialisation des régions et des territoires en France. En effet, ces facteurs cités influencent essentiellement la composition, la caractéristique et le nombre des startups accompagnées et non la forme organisationnelle du village by CA d'une Caisse régionale donnée. Cette diversité au sein du réseau de villages by CA est liée à la nature coopérative du projet et à la façon dont les Caisses régionales mêmes sont différentes l'une de l'autre. Chaque caisse régionale choisit elle-même ses orientations organisationnelles au niveau local. Et cela se reflète naturellement sur les projets locaux et sur la mise en application locale des projets nationaux, dont le Village by CA. Malgré l'échelle nationale du projet, les caisses régionales, comme l'exige la tradition coopérative, ont conservé leur autonomie de choix pour définir la ligne de conduite au niveau local.

La particularité de cette étude est dans le fait qu'elle combine l'évaluation de l'impact RSE des solutions apportées par les startups avec sa gouvernance par le biais de vérification de la présence des femmes entrepreneuses. Cette évaluation aide indirectement à étudier comment les banques mutualistes font converger leur identité coopérative, les questions RSE et les services proposés aux startups.

Après avoir étudié environ un quart des startups accompagnées par le Groupe Crédit Agricole, dans le cadre de son projet « Village by CA », la première observation importante qui attire l'attention c'est que 37% des startups ont une activité qui est en phase avec les valeurs et principes coopératifs. Il faut noter que c'est un critère qui n'est pas systématiquement ni ouvertement appliqué lors du recrutement des startups, malgré quelques exceptions. Par exemple, le Village by CA de Nord de France a ajouté un critère de recrutement de startups qui inclut ouvertement les questions RSE : « [en plus des autres critères indiqués, la startup candidate doit avoir] ...un impact en faveur de modèles plus durables, respectueux des hommes et de l'environnement ». Le village by CA de Finistère, en revanche, ajoute un critère de recrutement qui est celui de « l'attachement aux valeurs coopératives ». Le pacte coopératif et territorial de la Caisse régionale de Finistère présente, entre autres, son Village by CA, dans la rubrique RSE du rapport.

Selon une étude communiquée par le cabinet KPMG, le nombre de startups en France est de plus de 10 000 (2020) et que ce chiffre augmente de 20% par an. En tenant compte que le nombre de startups identifiées comme « à impact » dans le référentiel cocréé par Bpifrance le Hub et France Digitale est de 844, on peut en déduire que le pourcentage des startups à impact en France varie entre 7-8.5%. Ce pourcentage n'inclut pas bien entendu, les startups qui contribuent à la mixité entrepreneuriale par la présence des femmes dans la composition de leur gouvernance. Par ailleurs, ce référentiel, visiblement unique en France, est relativement récent (la première édition date du mois de juin 2021) et évolue vite (en 6 mois, 110 startups de plus ajoutées à la liste). En effet, on constate que la majorité des startups du Village by CA qui revendiquent un impact RSE, ne sont pas présentes dans ce référentiel, alors que certaines parmi elles sont même certifiées par des organismes spécialisés pour leur impact. Cela peut être expliqué par le fait que l'évaluation des startups se fait non pas à l'initiative du binôme Bpifrance le Hub - France Digitale, mais à l'initiative des startups, ce qui crée une charge administrative supplémentaire pour les intéressées.

Deux éléments fragilisent la solidité des résultats obtenus :

- Cette étude appuie essentiellement sa source d'information sur les déclarations des startups sur leurs solutions.
- L'évaluation de la présence féminine dans la composition de la gouvernance des startups est évaluée sous une forme binaire. Autrement dit, cette étude classe une startup comme ayant une mixité entrepreneuriale à partir du moment où il y a au moins une femme parmi les cofondateurs. Or, en nombre réel sur l'ensemble de l'échantillon étudié, les femmes représentent 16,5% des cofondateurs (contre 5% des cofondateurs des 120 startups du programme FrenchTech 120). Ce taux reste tout de même plus élevé que la moyenne française qui est de 12,5% selon une étude menée par le cabinet Boston Consulting Group qui a analysé la composition des cofondateurs des startups créées en 2020.

Par conséquent, de futurs travaux peuvent compléter les résultats de cet article lorsque le référentiel des startups à impact RSE atteindra une meilleure maturité. En plus, de futures analyses portées sur la prise de participation par les banques mutualistes dans le capital des startups pourraient également être intéressantes. Enfin, il est possible de constater le manque de travaux portant sur la relation entre les banques mutualistes et les startups à impact RSE évaluée sur la base d'autres typologies de services bancaires.

Bibliographie

Abramiuc, T. (2020). Monetary reward as an impulse for spikes of the work productivity, yet limited in time. *Economic Convergence in European Union*, p.9.

Birchall, J. (2004). *Cooperatives and the Millennium Development Goals*. Geneva: International Labour Office.

Boston Consulting Group (2021). Une progression de la mixité dans la création et le financement de startups, mais l'héritage de l'écosystème pèse encore.
<https://static1.squarespace.com/static/5cb5f6b651f4d41671cfdd25/t/603f5d3002346259d4c70371/1614765362319/20210303++Barome%CC%80tre+Sista+x+CNNum+x+BCG.pdf>

Bowman, M. (2010). The role of the banking industry in facilitating climate change mitigation and the transition to a low-carbon global economy. Law Book Co.
<http://vuir.vu.edu.au/6925/>

Bpifrance Le Hub x France Digitale (2021). Note Méthologique - Mapping Startups à Impact.
<https://docs.google.com/document/d/1toi8wOhCOH8EZxXFiKInbUVb2jnLZGk2OebwEvkNfWA/edit>

Brassac, P. (2017). La banque, moteur de l'économie verte. Billet de blog.
<https://fr.linkedin.com/pulse/la-banque-moteur-de-l%C3%A9conomie-verte-philippe-brassac>

Castilla-Polo, F. et Sánchez-Hernández, M.I. (2020). Cooperatives and Sustainable Development: A Multilevel Approach Based on Intangible Assets, *Sustainability*, 12(10), p. 4099.

Chauvin, B. (2015). L'émergence du banquier itinérant, influence d'une réorganisation territoriale au sein d'une coopérative financière en termes d'isomorphisme et d'isopraxisme : l'expérience de la Nef. Aix-Marseille Université, UFR Économie et Gestion ; LEST UMR 7317.

Craig, J. G. (1993). *The nature of co-operation* (Vol. 245). Montréal: Black Rose Books.

Daussy, C. et Karyotis, C. (2019). Valeurs coopératives des banques et RSE : un changement de paradigme durable ? *Revue d'économie financière*, N° 134(2), p. 193–204.

Day, A-M. (2014). Femmes et mouvement coopératif dans la Francophonie.
https://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2014_07_femmes_rapportcooperatives_francophones.pdf

Di Salvo, R. (2002). La « gouvernance » des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe. *Revue d'économie financière*, 67(3), p. 165–179.

Duguid, F. (2017). Non-financial tools and indicators for measuring the impact of co-operatives. *Journal Of Co-Operative Accounting And Reporting*, 5(1), p. 40–54.

- Favreau, L. et Fréchette, L. (2019) Solidarité internationale: écologie, économie et finance solidaire. Québec: Presses de l'Université du Québec (Initiatives).
- Fédération nationale du Crédit Agricole (2017). Le Pacte Coopératif et Territorial des Caisses régionales. https://www.creditagricole.info/upload/docs/application/pdf/2017-10/fnca_pacte_2016-17.pdf
- Fossil Fuel Finance Report Card (2018). Banking on Climate Change. https://priceofoil.org/content/uploads/2018/03/Banking_on_Climate_Change_2018.pdf
- FrenchTech 120 (2021). Tableau des critères d'éligibilité. <https://mission-french-tech.slite.com/p/note/NjcokRxkHJxMe3f9TDWsvb>
- Gaillard, J.-P. et Brichart, H. (2013). Le crédit agricole comme accompagnateur de l'économie verte. La croissance verte : une solution d'avenir ? Paris cedex 14: Presses Universitaires de France (Cahiers du Cercle des économistes), p. 93–100.
- Galtung, J. (1969). Violence, Peace, and Peace Research. *Journal of Peace Research*, 6(3), p. 167–191.
- Hainaut H., Ledez M., Perrier Q. et Leguet B. (2020). Investing in climate can help France drive its economic recovery. I4CE. <https://www.i4ce.org/download/investing-in-climate-can-help-france-drive-its-economic-recovery/>
- Hirczak, M., Maisonnasse, J., Richez-Battesti, N., et Boissin, O. (2019). Coopératives et territoires: entre ancrage et découplage Problématique et cadre théorique. 7e rencontre du GESS-L'ESS comme source d'inspiration.
- Insee Flash Auvergne-Rhône-Alpes. (2021). Entrepreneuriat féminin : la parité avance à petits pas. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5229846>
- International Labour Organization. (2015). Advancing gender equality: the co-operative way. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_379095.pdf
- Jardat, R. (2008). Performance, territoire et développement: l'apport des catégories de la proximité illustré par l'étude d'une banque mutualiste., p. 18.
- KPMG Pulse. (2020). startup : les chiffres à connaître en 2020. <https://www.kpmg-pulse.fr/startup-les-chiffres-cles-de-lecosysteme-a-connaître-en-2020/>
- L'Organisation Mondiale du Travail (2002). Recommandation N193 sur la promotion des coopératives. https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193

L'Organisation Mondiale du Travail (2019). Mémorandum de compréhension signé entre l'Organisation Mondiale du Travail et l'Alliance coopérative Internationale.
http://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_711530/lang--en/index.htm

Lang, F., Signore, S. et Gvetadze, S. (2016). The role of cooperative banks and smaller institutions for the financing of SMEs and small midcaps in Europe. EIF Working Paper 2016/36. Luxembourg: European Investment Fund (EIF).

Lethiais, V. (2018). Proximités, coopération et innovation : que nous apprennent les travaux empiriques menés sur les PME ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembre(5–6), p. 1187.

Marois, T. (2017). How public banks can help finance a green and just energy Transformation.

Marsal, C. (2012). La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle. *Comptabilités et innovation*, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom. ffhal-00690973f, p. 26.

Marsal, C. (2019). La gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants ? *Sommet International des Coopératives*. Québec, Canada.

Martin, C.J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?. *Ecological Economics*, 121. p. 149–159.

Moulévrier, P. (2002). Le mutualisme bancaire: Le Crédit mutuel, de l'Église au marché. Presses universitaires de Rennes.

Ouyahia, O. et Roux, M. (2018). Le mutualisme du XXI^e siècle réducteur des inégalités ? *Revue d'économie financière*. N° 128(4). p. 207–223.

Park, H. et Kim, J.D. (2020). Transition towards green banking: role of financial regulators and financial institutions. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 5(1), p. 5.
Pérez, M.E. (2014). International Women's Day 2014 Declaration, p. 2.
https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_gender_committee_women_s_day_statement_2014_-_en.pdf

Porter, Michael E., George S., et Kramer M. (2019). Where ESG Fails. Institutional Investor. Harvard Business School.

Richez-Battesti, N. et Boned, O. (2008). Les banques coopératives et la RSE : vers l'explicitation de leurs spécificités ?, une analyse exploratoire en France. 3^{eme} congrès du RIODD.

Rijpens, J., Jonet, C. et Mertens, S. (2015). Coopératives et démocratie: un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives. p. 13.

Ryszawska, B. (2018). Role of banks in sustainable and digital transition, *Financial Sciences*, 23(1), p. 65–74.

Schincariol McMurtry, L., et McMurtry, J. J. (2015). Advancing gender equality: The co-operative way. Organisation Internationale du Travail.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_379095.pdf. p. 26.

Schwettmann, J. (2014). The role of cooperatives in achieving the sustainable development goals—the economic dimension. In *A Contribution to the UN DESA Expert Group Meeting and Workshop on Cooperatives the Role of Cooperatives in Sustainable Development for All: Contributions, Challenges and Strategies*. p. 8–10.

Site Internet du Village by CA (2022). Accélérer l’innovation et le business startups et des entreprises partenaires. <https://levillagebyca.com/fr/le-reseau>

Souloy, G. (2021). Bpifrance le Hub et France Digitale dévoilent le 1er Mapping des startups tricolores à Impact. Bpifrance Le Hub. <https://lehub.bpifrance.fr/mapping-startups-impact-france/>

Vieta, M., et Lionais, D. (2015). The Cooperative Advantage for Community Development. *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 4(1), p. 1–10.

Village by CA Finistère (2022). Le processus de sélection en détail.

https://levillagebycafinistere.com/wp-content/uploads/2022/01/PROCESSUS-DETAILLE_FR.pdf

Ward, A.M. et Forker, J. (2017). Financial management effectiveness and board gender diversity in member-governed community financial institutions, *Journal of Business Ethics*, 141(2), p. 351–366.

Annexes

Tableau 1. La façon dont les principes coopératifs incarnent les valeurs coopératives

Principes coopératifs		Valeurs coopératives						Comment ces valeurs et principes convergent ?
		Entraide	Responsabilité	Démocratie	Egalité	Equité	Solidarité	
	Adhésion volontaire et ouverte à tous				X	X		Aucune discrimination à l'adhésion
	Contrôle exercé par les membres			X	X			Prise de décisions égalitaire : Un membre = une voix
	Participation économique des membres	X					X	Contribution équitable au capital
	Autonomie et indépendance		X	X				Entreprise avec un statut juridique et direction indépendante
	Éducation, formation et information		X	X				Formation des membres et des employés
	Coopération entre les coopératives	X					X	Solidarité entre les coopératives
	Engagement envers la collectivité		X				X	Les coopératives œuvrent au développement durable de leur collectivité

Source : Tableau créé par l'auteur à partir des valeurs et principes tel que décrit par l'ACI

Tableau 2. La relation entre l'identité coopérative et les QC RSE

	Principes coopératifs							Valeurs coopératives					
Questions centrales RSE - ISO 26000	Adhésion volontaire et ouverte à tous	Contrôle exercé par les membres	Participation économique des membres	Autonomie et indépendance	Éducation, formation et information	Coopération entre les coopératives	Engagement envers la collectivité	Entraide	Responsabilité	Démocratie	Egalité	Equité	Solidarité
LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION	X	X	X	X					X	X			
LES DROITS DE L'HOMME	X									X	X		
LES RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL			X							X			
L'ENVIRONNEMENT							X		X				
LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES	X				X				X				
LES QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS	X	X											
LES COMMUNAUTÉS ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL						X	X		X				X

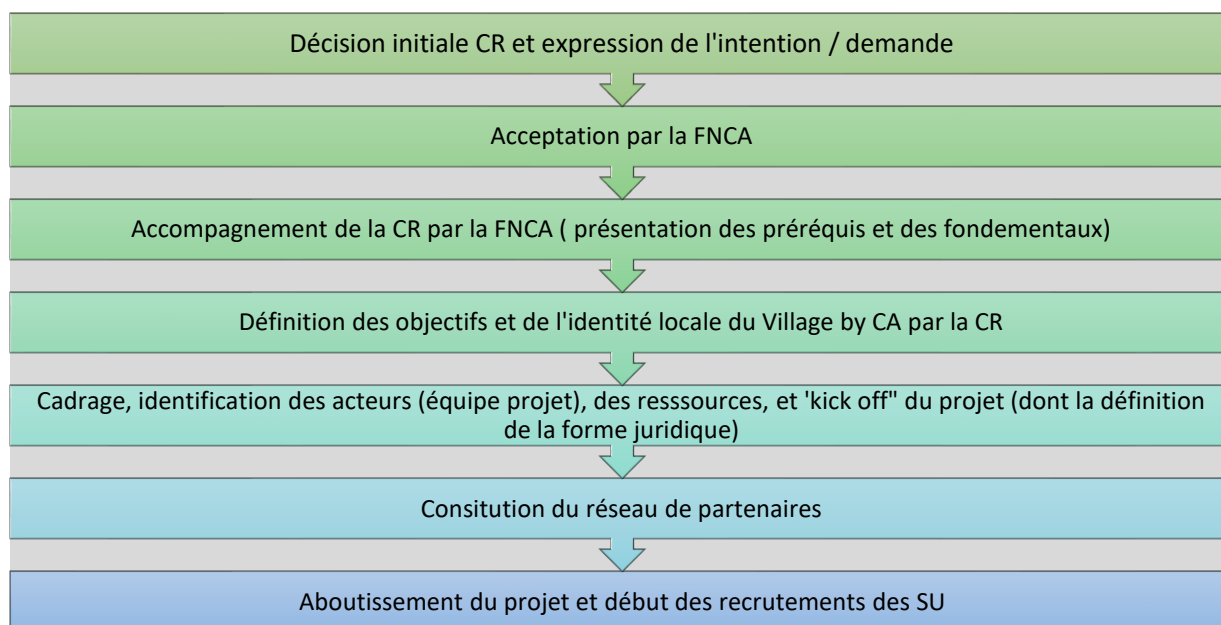
Source : Tableau 2 créé par l'auteur à partir du Tableau 1 et à l'aide de la liste des Questions RSE ISO 26000

Tableau 3. Grille d'évaluation des startups selon les principes et valeurs coopératives

Start-up				Principes coopératifs							Valeurs coopératives					
Raison sociale	Mixité entrepreneuriale	Domaine d'activité	Impact RSE	Adhésion volontaire et ouverte à tous	Contrôle exercé par les membres	Participation économique des membres	Autonomie et indépendance	Éducation, formation et information	Coopération entre les coopératives	Engagement envers la collectivité	Entraide	Responsabilité	Démocratie	Egalité	Équité	Solidarité
Nom de start-up	Oui / Non		Oui / Non													
Nom de start-up	Oui / Non		Oui / Non													
Nom de start-up	Oui / Non		Oui / Non													

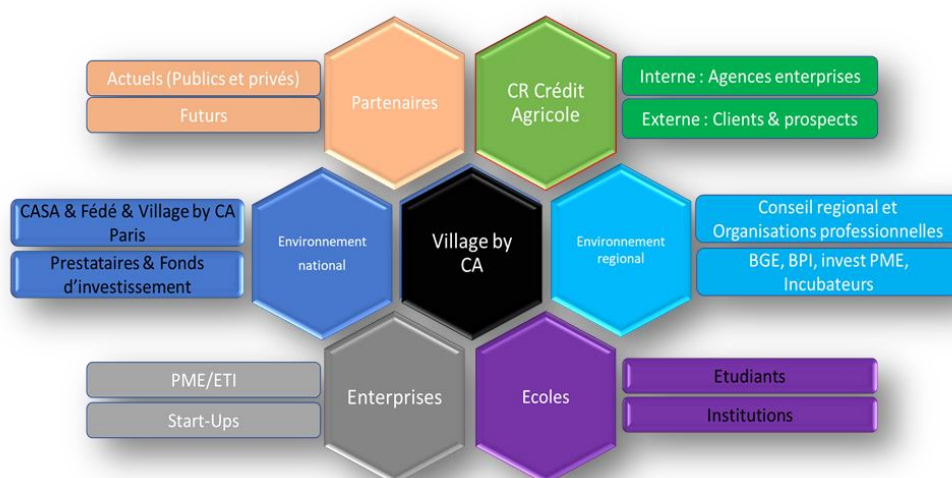
Source : Tableau créé par l'auteur à partir des Tableaux 1 et 2 avec les données des startups étudiées

Figure 1. Processus de lancement de chaque village by CA

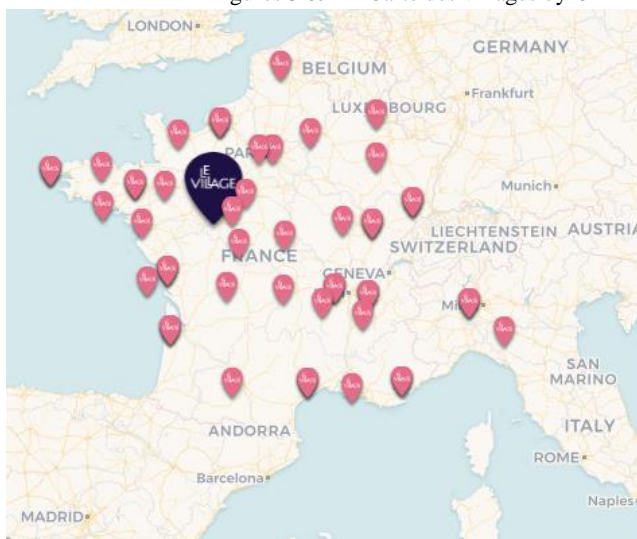


Source : Figure créée par l'auteur en s'appuyant sur les documents et présentations internes

Figure 2. L'écosystème formé autour des villages by CA



Source : Schéma créé par l'auteur à partir des process internes du Crédit Agricole

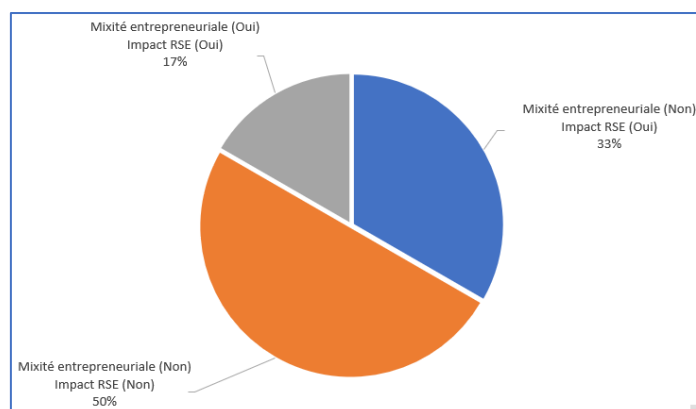


Figures 3 & 4 – Carte des villages by CA

Source : <https://www.levillagebyca.com/fr/le-reseau> / Leaflet |

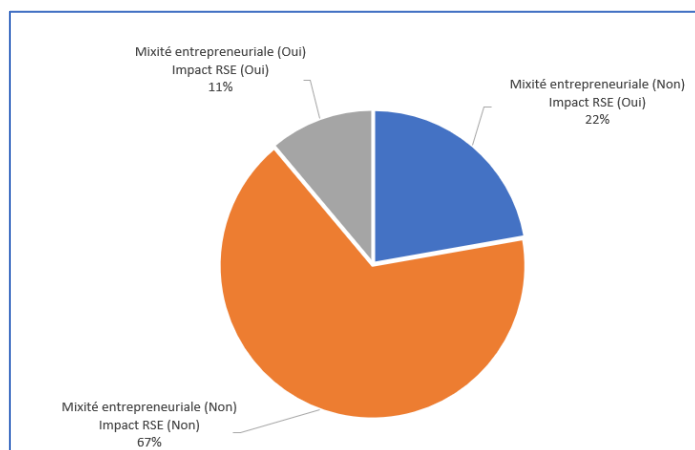
© OpenStreetMap © CartoDB

Figure 5. Pourcentage des startups à impact RSE avec ou sans mixité entrepreneuriale (startups en 2021)



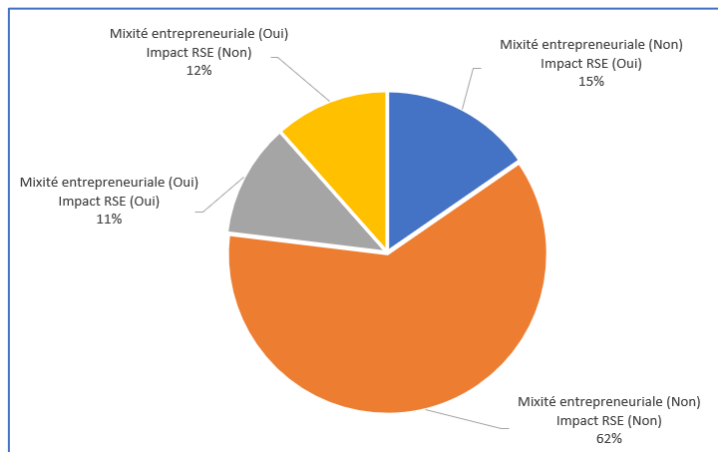
Source : le graphique créé par l'auteur à partir des données des startups étudiées

Figure 6. Pourcentage des startups à impact RSE avec ou sans mixité entrepreneuriale (startups en 2021)



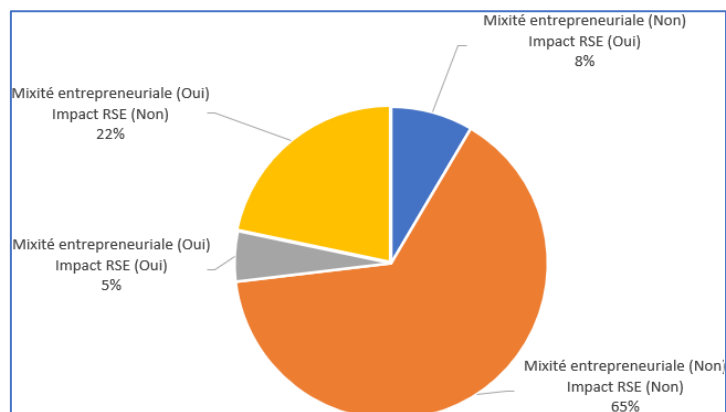
Source : le graphique créé par l'auteur à partir des données des startups étudiées

Figure 7 . Pourcentage des startups à impact RSE avec ou sans mixité entrepreneuriale (startups en 2021)



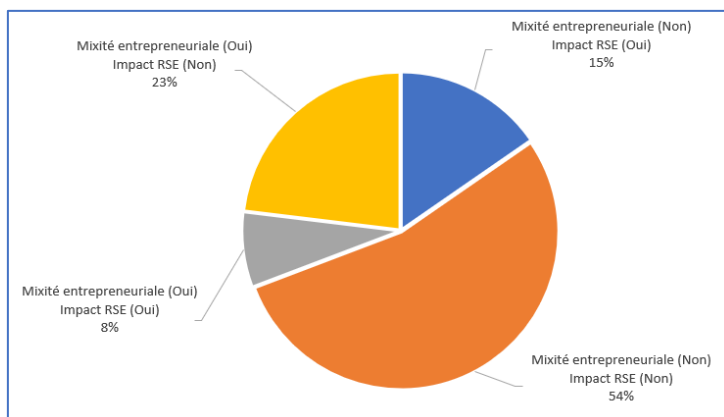
Source :le graphique créé par l’auteur à partir des données des startups étudiées

Figure 8. Pourcentage des startups à impact RSE avec ou sans mixité entrepreneuriale (startups en 2021 & Alumnis)



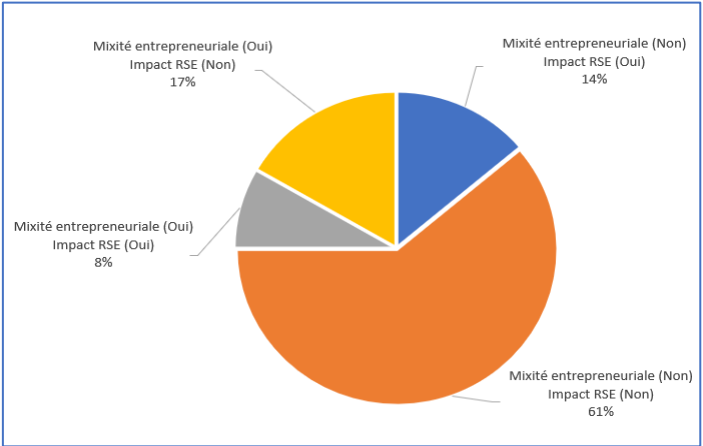
Source : le graphique créé par l’auteur à partir des données des startups étudiées

Figure 9. Pourcentage des startups à impact RSE avec ou sans mixité entrepreneuriale (startups en 2021)



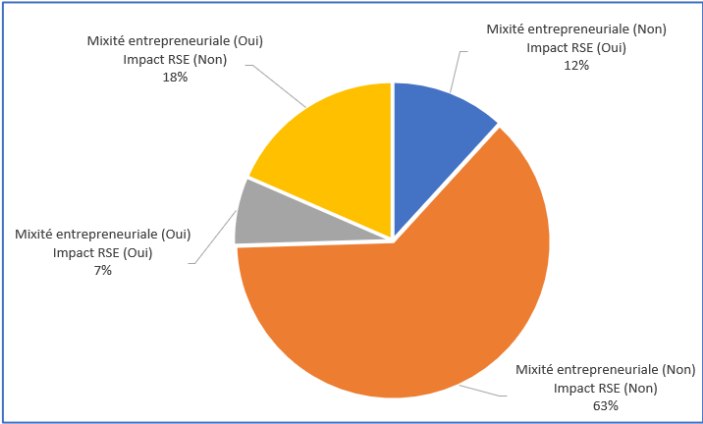
Source :le graphique créé par l’auteur à partir des données des startups étudiées

Figure 10. Pourcentage des startups à impact RSE avec ou sans mixité entrepreneuriale (startups en 2021 et alumnis)



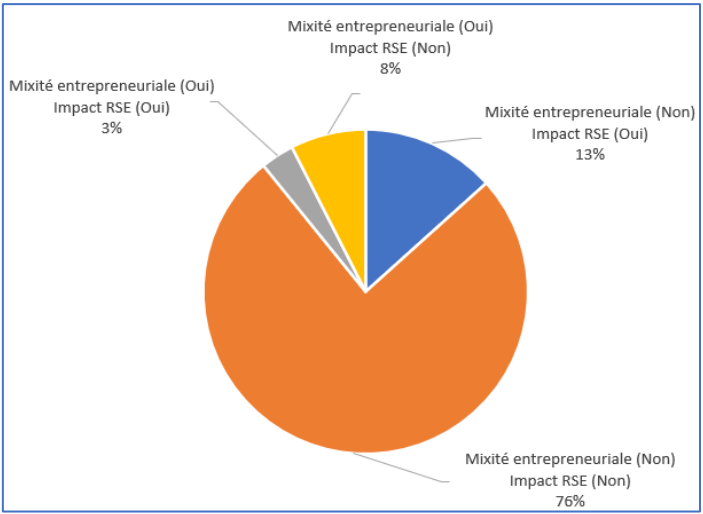
Source : le graphique créé par l’auteur à partir des données des startups étudiées

Figure 11. Pourcentage des startups à impact RSE avec ou sans mixité entrepreneuriale



Source : le graphique créé par l’auteur à partir des données des startups étudiées

Figure 12. Pourcentage des startups à impact RSE avec ou sans mixité entrepreneuriale



Source : le graphique créé par l’auteur à partir des données des startups étudiées

Figure 13. Critères d'éligibilité au programme French Tech Next40/ 20.

Critères d'éligibilité du programme French Tech Next40/120



	FRENCH TECH 120		
	Next40	Sélection sur critère de levée de fonds (40 places)	Sélection sur critère de chiffre d'affaires (40 places)
Critères communs obligatoires	Premier exercice fiscal clôturé à partir de 2000 Siège social en France Entreprise innovante* Entreprise indépendante (pas de rachat, ni d'introduction en bourse)		
Critère régional	Les deux meilleures startups, une en matière de levée fonds et une en matière d'hyper-croissance, de chaque région (Outre-mer inclus) seront automatiquement sélectionnées		
Critères de sélection automatique (critères non obligatoires mais si l'un d'eux est validé, l'admission est automatique)	Licorne (valorisation de l'entreprise > 1 Md\$) OU Une levée au cours des 3 dernières années ≥ 100M€ (part primaire)		
Critères quantitatifs (critères minimum à respecter et ensuite sélection sur la base d'un classement)	Levées de fonds parmi les plus importantes de ces trois dernières années ET Chiffre d'affaires ≥ 5M€ pour le dernier exercice clos, avec une croissance moyenne* d'au moins 30% sur les 3 derniers exercices fiscaux clôturés	Une levée de fonds dans les trois dernières années d'au moins 20 M€, en equity (part primaire uniquement)	Chiffre d'affaires ≥ 5M€ pour le dernier exercice clos ET • CA ≥ 10 M€ : croissance moyenne* du chiffre d'affaires ≥ 25% (tolérance à 20%) sur les 3 derniers exercices fiscaux clôturés • CA entre 5 et 10 M€ : croissance moyenne* du chiffre d'affaires ≥ 50% (tolérance à 40%) sur les 3 derniers exercices fiscaux clôturés

* Pour être considérée comme entreprise innovante, il faut remplir l'un des critères suivants :
- avoir le statut «E» (Jeune Entreprise Innovante)
- avoir bénéficié d'un financement public à l'innovation, notamment de Bpifrance, au cours des 5 dernières années
- être soutenue par un VC français ou étranger
- être accompagnée au cours des 5 dernières années par une structure d'accompagnement dédiée aux entreprises innovantes
- faire partie de la promotion actuelle du French Tech Next40/120

* La croissance moyenne sera calculée en prenant la croissance de 2016 à 2019, puis de 2019 à 2020, et enfin en faisant la moyenne des deux croissances.

Source : Site Internet de la Mission French Tech. <https://mission-french-tech.slite.com/p/note/NjcokRxxHJxMe3f9TDWsvb>