

Est-on mieux payé dans une banque coopérative ?

Gilles CAIRE

Maître de conférences HDR de Sciences économiques – Responsable du Master Professionnel *Droit et développement de l'économie sociale et solidaire*

CRIEF (EA 2249) – Université de Poitiers

Adresse : Faculté de Droit et des sciences sociales – 2 rue Jean Carbonnier – 86022 POITIERS
Cedex

Tel/Fax : 05 49 45 31 35 / 05 49 45 40 37

Courriel : gilles.caire@univ-poitiers.fr

Pascal GLEMMAIN

Maître de Conférences en Gestion-HDR en ESS

CIAPHS (EA2241) – Université Rennes 2-Ueb

Adresse : UFR Sciences Sociales - département AES. Université de Rennes 2 - Place du Recteur
Henri Le Moal CS24307 - 35043 Rennes cedex

Courriel : pascal.glemmain@univ-rennes2.fr

Sophie NIVOIX

Maître de conférences HDR de Sciences de Gestion – Responsable du Master Professionnel *Droit et marketing*

CEREGE (EA 1722) – Université de Poitiers

Adresse : Faculté de Droit et des sciences sociales - 2 rue Jean Carbonnier – 86022 POITIERS
Cedex

Tel/Fax : 05 49 45 31 35 / 05 49 45 40 37

Courriel : sophie.nivoix@univ-poitiers.fr

Ce travail s'inscrit dans une recherche-action collective 2012-2014 sur « *La place et les spécificités des banques coopératives et mutualistes en Pays de Loire* », portée par l'Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire de la CRESS Pays de Loire, en partenariat avec sept banques coopératives.

Interroger les rémunérations dans l'économie sociale et solidaire en général est une question sensible. Cela l'est tout autant dans le secteur bancaire dont l'image n'est pas des plus positives depuis la crise dite « des *subprimes* » de 2008. Traiter des rémunérations au sein des banques coopératives devient dès lors une entreprise doublement délicate. De plus, si la question de l'emploi dans l'ESS et de sa qualité a déjà été abordée par les travaux de Richez-Battesti et alii¹, il n'existe pas à notre connaissance d'état des lieux des rémunérations au sein des groupes bancaires coopératifs. Dans le cadre de cet article, nous proposons une première analyse comparative entre les banques coopératives et les banques capitalistes². A la question : les salariés des établissements bancaires coopératifs sont-ils plus ou moins bien rémunérés que ceux travaillant dans les établissements bancaires commerciaux ? nous tentons d'apporter une réponse de la façon la plus objective possible, en nous appuyant sur les données des documents de référence publics (rapports d'activité, rapports financiers, rapports RSE) et des bilans sociaux (lorsqu'ils sont disponibles) - des cinq grands groupes bancaires privés français coopératifs ou commerciaux : Crédit agricole-LCL (CA), BPCE, Crédit mutuel-CIC (CM), BNP-Paribas (BNPP) et Société générale (SG).

Après un bref rappel de l'état des connaissances portant sur les rémunérations dans l'économie sociale reposant sur l'analyse de données DADS (Déclarations annuelles de données sociales), nous observons tout d'abord les rémunérations moyennes dans les banques, puis les inégalités qui transparaissent au travers des grilles salariales. Ensuite nous nous intéressons aux rémunérations hors salaire, à savoir la participation, l'intéressement, voire l'abondement lorsqu'il était mentionné. Enfin, il nous a paru nécessaire d'observer la situation comparée des hommes et des femmes, ainsi que celle des mandataires sociaux et des administrateurs. Ces divers éléments sont abordés à la fois au plan national des groupes et au niveau de trois caisses régionales coopératives.

1. De très fortes différences salariales au sein de l'économie sociale et solidaire

En 2012, l'INSEE³ a souligné que les salaires, calculés sur une base annuelle en équivalent temps plein (ETP), sont en moyenne plus faibles dans l'ESS qu'au sein du secteur privé (entendu hors ESS donc commercial (*market-based*)) (-16 %) et du secteur public (-7 %). La situation est cependant très différente entre d'un côté les associations (-22 % par rapport au secteur privé), et de l'autre côté les mutuelles et les coopératives (respectivement +5 % et +7 %). La même étude relevait également que les écarts de salaires étaient en moyenne plus faibles dans l'ESS que dans le secteur privé. L'écart inter-décile, entre les 10 % les moins bien payés et les 10 % les mieux payés, était de 2,7 au lieu de 3,1 dans le secteur privé. Cette contraction de l'échelle des salaires entre les moins bien lotis et les mieux lotis est conforme aux principes coopératifs de solidarité et d'équité.

Ce constat, fondé sur les différences statutaires, éclipse néanmoins de très forts contrastes de rémunérations entre secteurs d'activité. L'écart négatif au regard du privé est maximal pour les activités sportives, récréatives et de loisirs (-44 %), et l'écart positif le plus fort pour le secteur de la santé (+28%). Par ailleurs, une étude APEC⁴ de 2013 notait que les salaires proposés aux cadres dans les offres ESS étaient en moyenne plus faibles de 7% (-8% dans les associations, -7% dans les mutuelles, mais +11% dans les coopératives).

Qu'en est-il dans le secteur bancaire ? L'étude INSEE précitée proposait un court focus sur les banques coopératives. Le salaire annuel brut moyen (calculé en ETP) était en 2009 de 39 200€ dans

¹ Richez-Battesti N., Petrella F., Masonnasse J., Melnik K., L'évaluation de la qualité de l'emploi au sein de l'ESS abordée par un faisceau d'indices, in Caire G., Braconnier P., *L'économie sociale et solidaire et le travail*, L'Harmattan, 2013

² Juridiquement, en France, la dénomination coopérative ou mutualiste pour les banques n'a aucune conséquence sur le fonctionnement. Nous utiliserons le terme « Banque coopérative » au sens général du terme. Nous employons le terme banque capitaliste ou commerciale, au sens de maximisation de la rentabilité du capital, et non au sens de facteur de production (dans ce sens les banques coopératives sont aussi éminemment capitalistiques). Par ailleurs les termes banques commerciales, SA, classiques s'appliquent aussi aux banques coopératives et le terme non coopératif est aussi problématique.

³ Bisault Laurent, L'échelle des salaires est plus resserrée dans le secteur de l'économie sociale, *INSEE Première*, n°1390, février 2012. L'étude s'appuie sur des données de l'année 2009.

⁴ APEC, Le marché de l'emploi cadre dans l'économie sociale et solidaire, *Les études de l'emploi cadre*, n°2013-78, novembre 2013.

les banques coopératives contre 56 630€ dans les autres banques privées, soit un écart de -30%, en partie explicable par une proportion de cadres plus faible (23% contre 40%). Mais il était aussi relevé que dans les filiales SA des banques coopératives, le salaire moyen, 51 640€, était bien plus proche des banques privées (soit un écart de seulement -9%), du fait d'une proportion de cadres plus élevée (37%). Ce sont ces éléments que nous allons approfondir.

2. Des écarts sensibles en matière de rémunération moyenne

De façon générale, la rémunération moyenne mensuelle calculée sur l'ensemble des catégories de salariés dans les banques (3 471 €) est très largement supérieure à celle de la moyenne des salariés français (2 005 €) (Tableau 1). Le secteur de la banque (comme de l'assurance) est celui où les rémunérations apparaissent comme les plus élevées. Les métiers liés à l'argent rémunèrent bien en général. Ce résultat est le produit de deux éléments : un effet de structure provenant d'une proportion de cadres beaucoup plus forte (45 % contre 19 %) et des rémunérations plus élevées à la fois pour les non-cadres (2 530 € contre 1 645 €) et pour les cadres (4 494 € contre 3 760 €).

Cependant, la rémunération moyenne est significativement plus faible dans les banques coopératives (3 227 €) que dans les banques capitalistes (3 962 €), du fait d'une proportion plus faible de cadres (42 % contre 52 %), cadres qui sont en outre moins bien rémunérés (4 128 € contre 5 229 €). Par contre il est à noter que ce différentiel n'existe pas pour les non-cadres (2 524 € et 2 543 €). En conséquence le ratio salarial entre cadres et non-cadres est plus faible dans les banques coopératives (1,63) que dans les banques capitalistes (2,05). Nous retrouvons ici un indicateur objectif d'équité, déjà souligné précédemment au plan de l'ESS en général.

Entre banques coopératives⁵, les écarts sont néanmoins sensibles. Le groupe Crédit agricole distribue une rémunération moyenne (3 575 €) identique à BNP-Paribas (3 572 €) et dispose d'un ratio de rémunérations cadres/non cadres élevé (2,02). Le groupe BPCE est celui où la rémunération moyenne est la plus faible des 5 groupes (2 905 €) du fait d'une proportion de cadres plus faible (34%) et de leurs rémunérations plus basses (3 621 €).

Ces premiers constats sont toutefois à prendre avec prudence car les bases de calcul des rémunérations moyennes calculées par chaque banque ne sont pas du tout harmonisées⁶.

Tableau 1 : Rémunérations mensuelles moyennes Groupes bancaires (2012)

	BPCE	CA	CM	Moyenne banques coopératives	SG	BNPP	Moyenne banques capitalistes	Moyenne toutes banques	Tous Salariés France (2010) ⁷
1. Nombre d'emplois permanents France	71000	40000	62000	58 000	41000	45000	43 000	52 000	24 millions
2. Proportion de cadres	34%	56%	41%	42%	51%	53%	52%	45%	19%
3. Rémunération moyenne cadres	3621€	4733€	4318€	4 128 €	6132€	4407€	5 229 €	4 494 €	3 760 €

⁵ Concernant la Société générale, dont le taux de cadre (51%) est pourtant sensiblement du même niveau qu'à BNPP (53%) le différentiel semble provenir d'une rémunération moyenne élevée pour les cadres (6132€), mais aussi sans doute en partie du fait que les données du bilan social semblent intégrer plus d'éléments de rémunération que les données proposées par les autres banques.

⁶ BPCE : rémunération annuelle (sans précision) ; BP Cr : salaire de base moyen ; CA Groupe : salaires mensuels moyens base brut ; CASA : rémunération mensuelle fixe moyenne ; CA Cr : masse salariale brute totale ; CM : rémunération annuelle moyenne brute ; CM Cr : rémunération annuelle fixe moyenne ; SG : rémunération brute moyenne annuelle comprenant les éléments fixes et variables, les primes et indemnités diverses (hors participation, intéressement et abondement) ; BNPP : rémunération mensuelle moyenne appointement fixe.

⁷ Données DADS, revenus d'activité annuels moyens ; cadres = cadres supérieurs et professions libérales ; non-cadres = professions intermédiaires et employés.

4. Rémunération moyenne non cadres	2536€	2338€	2630€	2 524 €	2602€	2490€	2 543 €	2 530 €	1 645 €
5. Rapport cadres/non cadres	1,43	2,02	1,64	1,63	2,36	1,77	2,05	1,78	2,28
6. Rémunération totale moyenne	2905€	3575€	3372€	3 227 €	4390€	3572€	3 962 €	3 471 €	2 005 €

Sources de l'ensemble des tableaux et graphiques : Calculs des auteurs à partir des documents de référence et des bilans sociaux des banques

Concernant les groupes coopératifs, il est également intéressant d'étudier ces mêmes données au niveau régional (Tableau 2). Pour les deux caisses régionales dont nous avons pu obtenir le bilan social, l'une du Crédit agricole (CA Cr), l'autre du Crédit mutuel (CM Cr), la relative faible proportion de cadres (25 % et 29 %) explique l'essentiel du différentiel au regard de l'ensemble du groupe. Les rémunérations moyennes sont similaires tant pour les cadres (4 362 € et 4 315 €) que pour les non cadres (2 684 € et 2 568 €). Par contre la caisse régionale Banque populaire (dont nous n'avons que le rapport d'activité) se démarque nettement car la proportion de cadres et la rémunération moyenne sont identiques à celles existantes au niveau national⁸.

Tableau 2 : Rémunérations mensuelles moyennes groupes coopératifs / banques régionales (2012)

	BPCE	BP Cr	CA	CA Cr	CM	CM Cr
1. Nombre d'emplois permanents France	71 000	1 500	40 000	1 500	62 000	2 000
2. Proportion de cadres	34 %	33 %	56 %	25 %	41 %	29 %
3. Rémunération moyenne cadres	3 621 €	4 042 €	4 733 €	4362 €	4318 €	4 315 €
4. Rémunération moyenne non cadres	2 536 €	2 402 €	2 338 €	2 684 €	2 630 €	2 568 €
5. Rapport cadres/non cadres	1,43	1,68	2,02	1,62	1,64	1,68
6. Rémunération totale moyenne	2 905 €	2 951 €	3 575 €	2 907 €	3 372 €	3 250 €

3. Des rémunérations vectrices d'inégalités moins fortes dans les banques régionales

Afin de mieux spécifier les écarts de rémunération au sein de chaque banque, il est possible d'estimer les valeurs du coefficient de Gini⁹ sur la période 2010-2012, mais uniquement pour les quatre banques¹⁰ dont nous disposons des bilans sociaux : BNPP, SG et les deux caisses régionales CM et CA. Nous y ajoutons CASA¹¹, tête du groupe Crédit agricole, afin d'apprécier les écarts avec la

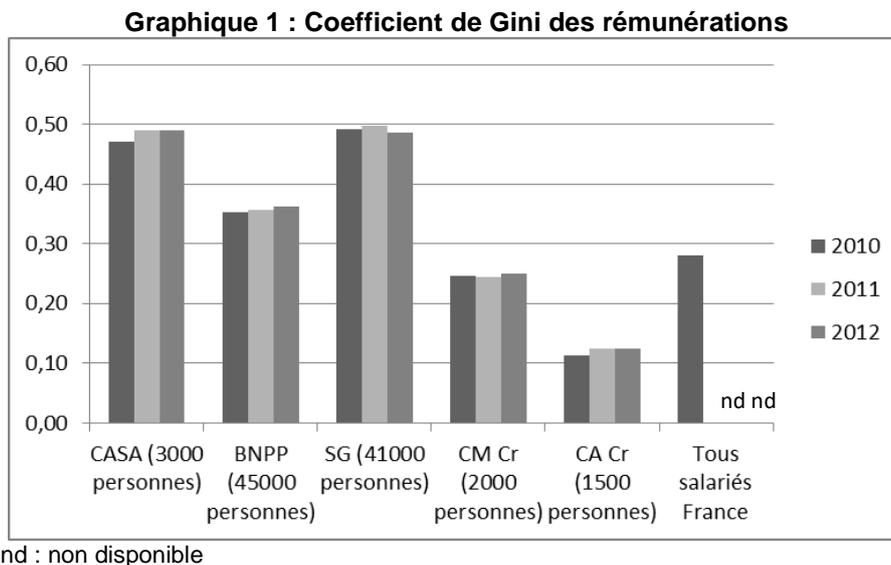
⁸ Ce résultat est à prendre avec précaution, car les pratiques différentes de rémunérations à la Banque populaire et à la Caisse d'épargne sont peut-être les sources de ce constat étonnant.

⁹ Rappelons que plus le coefficient de Gini est élevé et se rapproche de 1, plus il indique une inégalité de répartition de la variable sous-jacente (ici les rémunérations). Les calculs ont été réalisés avec les répartitions des salariés en %, fournies dans les bilans sociaux des banques. Cette répartition ne repose pas systématiquement sur le même nombre d'échelons : détail fourni pour 23 échelons chez CASA, 22 pour l'ensemble des salariés chez BNPP, 8 pour l'ensemble des salariés à la SG, 7 pour la Caisse Régionale CA et 5 pour la Caisse Régionale CM. Ces différences ne portent pas à conséquence sur les résultats et conclusions dans la mesure où les écarts entre banques sont suffisamment nets.

¹⁰ Il nous a été impossible de disposer des bilans sociaux des trois groupes coopératifs.

¹¹ Au profil particulier : 90 % de cadres, dont la rémunération mensuelle moyenne est de 5 390 €. La comparaison de CASA avec les autres banques doit être considérée avec précaution pour trois raisons importantes : la taille de la structure (3000 personnes contre plus de 40 000 pour SG et BNPP) ; le type d'activité

Caisse régionale du même groupe. En dépit de la diversité du nombre de salariés concernés, cette mesure est révélatrice de plusieurs éléments intéressants (Graphique 1).



Tout d'abord, CASA et la Société générale apparaissent comme très inégalitaires (coefficients de Gini proches de 0,50). BNPP a une hiérarchie salariale plus ramassée (autour de 0,35).

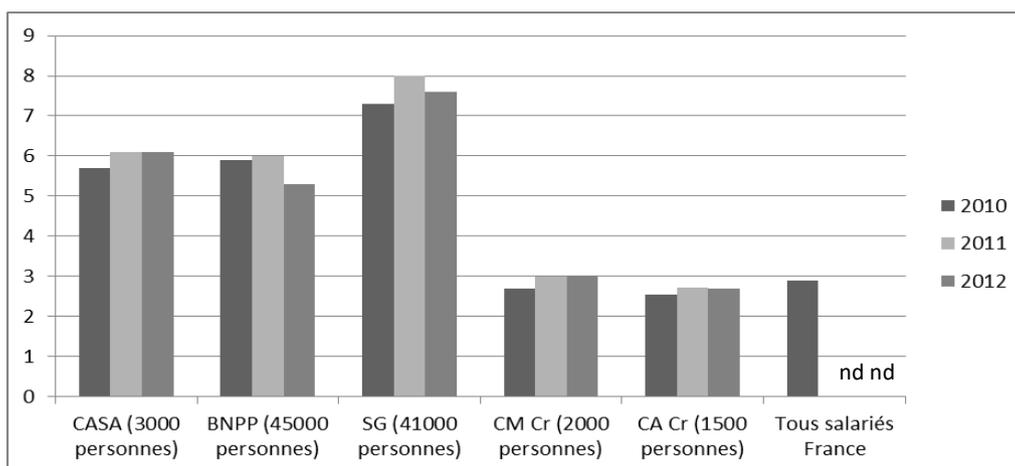
Pour les Caisses régionales les valeurs sont nettement plus faibles 0,25 (CM Cr) et même 0,12 (CA Cr) et indiquent une inégalité bien plus limitée qu'au niveau bancaire national et même plus faible que sur l'ensemble des salariés français puisqu'en 2010 le coefficient de Gini (base : Salaires mensuels nets équivalent temps complet ; DADS) était de 0,28. Mis à part le plus faible nombre de hauts salaires, la différence que l'on peut souligner par rapport aux banques nationales réside dans des activités spéculatives nettement plus réduites et donc conduisant à des primes potentiellement moins fortes. De plus, le Crédit agricole et le Crédit mutuel Centre-est Europe¹² (dont fait partie CM Cr) ont chacun une convention collective propre différente de la Convention collective nationale de la banque. Sur le moyen terme, si l'on tient compte de l'évolution de la situation sur les trois années, les valeurs se révèlent stables pour chaque banque considérée.

Regardons à présent ce qu'il en est du rapport des rémunérations entre les 10 % des salariés les mieux payés et les 10 % les moins bien payés (graphique 2). Confirmant les constats sur les coefficients de Gini, les écarts au sein d'une même banque vont de 2,5 à 3 pour les deux banques régionales considérées, à 8 pour la SG en 2011, et sur les trois années ces écarts entre hauts et bas salaires évoluent assez peu. La SG affiche les écarts les plus marqués, suivie par CASA (avec beaucoup moins de salariés) et BNPP. Un effet de la taille de la banque est ici indéniable, avec davantage d'amplitude salariale pour les grosses structures.

Graphique 2 : Ratio 10 % des salariés les mieux payés / 10 % les moins bien payés

(organe de "tête" du groupe Crédit Agricole sans activité locale) ; et la forme juridique (CASA est une entreprise SA et cotée, contrairement aux banques régionales).

¹² La convention collective ne s'applique toutefois pas à certaines filiales de CASA (LCL, CA-CIB par exemple) ou du CM11 (CIC par exemple), qui relèvent de la convention collective nationale de la banque.



Nous pouvons compléter les résultats précédents avec le montant global des 10 rémunérations les plus élevées (tableau 3). Sans surprise, les banques régionales rémunèrent leurs dirigeants avec beaucoup plus de modération que ne le font les banques nationales (BNPP et SG notamment), dont on remarque également la baisse des hautes rémunérations sur l'année 2012. Les écarts vont de 1 à 15 entre la caisse régionale du Crédit mutuel et la SG. Ces résultats confirment la tendance, relevée précédemment, à de moins fortes inégalités salariales dans les caisses régionales.

Tableau 3 : Montant moyen des 10 rémunérations annuelles les plus élevées

	2010	2011	2012
CASA	1 403 655 €	1 096 440 €	828 473 €
BNPP	1 789 670 €	1 890 023 €	1 450 662 €
SG	2 064 200 €	2 454 900 €	1 913 300 €
CM Cr	126 302 €	133 626 €	133 890 €
CA Cr	171 946 €	168 788 €	163 652 €

4. Des compléments de rémunération comparables entre les 2 types de banques (sauf CASA)

Le poids de la participation et de l'intéressement varie fortement en proportion des charges de personnel suivant les banques et le nombre de salariés considérés (total France ou société mère uniquement), ainsi naturellement suivant les années, nettement bénéficiaires ou non. Ainsi CASA (société mère) verse une participation et un intéressement particulièrement élevés au regard de ses charges de personnel (9,02 % et 7,00 % en 2012) comparé à BNPP (respectivement 2,56 % et 2,57 %) ou SG (respectivement 0,10 % et 0,62 %). La chute enregistrée en 2012 par rapport aux années antérieures est commune à toutes les banques, mais dans une amplitude variable.

Tableau 4 : Rémunérations complémentaires en %

Rémunérations en % des charges de personnel totales	2010	2011	2012
BNPP			
Réserve spéciale de participation	3,19 %	2,30 %	2,56 %
Intéressement	3,76 %	3,30 %	2,57 %
Abondement versé par BNPP dans le cadre de l'épargne salariale	1,49 %	1,35 %	1,29 %
CASA			
Réserve spéciale de participation	10,20 %	12,29 %	9,02 %
Intéressement	9,00 %	10,60 %	7,00 %
Abondement versé par CASA dans le cadre de l'épargne salariale	0,76 %	1,26 %	1,42 %

SG			
Réserve spéciale de participation	0,25%	0,27%	0,10%
Intéressement	0,87%	0,77%	0,62%
Abondement versé par SG dans le cadre de l'épargne salariale	0,63%	0,68%	0,42%

Les montants moyens par salarié (tableau 5) confirment les indications du tableau en % (tableau 4) : les rémunérations complémentaires CASA sont particulièrement élevées, ce qui est logique pour une société mère composée à 90 % de cadres, qui plus est de haut niveau. Il est également notable que les salariés des deux Caisses régionales disposent de rémunérations complémentaires de niveau comparable, voire supérieur à ceux des deux groupes capitalistes.

Tableau 5 : Rémunérations complémentaires en euros

Rémunérations moyennes en euros	2010	2011	2012
BNPP			
Participation	2 470 €	1 863 €	2 035 €
Intéressement	2 913 €	2 673 €	2 049 €
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	1 156 €	1 096 €	1 024 €
TOTAL	6 539 €	5 633 €	5 108 €
CASA			
Participation	7 071 €	9 017 €	6 048 €
Intéressement	6 240 €	7 779 €	4 693 €
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	526 €	924 €	953 €
TOTAL	13 838 €	17 719 €	11 694 €
SG			
Participation	572 €	620 €	241 €
Intéressement	2 004 €	1 758 €	1 435 €
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	1 449 €	1 565 €	975 €
TOTAL	4 026 €	3 943 €	2 650 €
CM Cr			
Participation	nc	1 422 €	1 416 €
Intéressement	5 758 €	5 004 €	2 979 €
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	nc	nc	nc
TOTAL	nc	6 426 €	4 395 €
CA Cr			
Participation	1 353 €	833 €	524 €
Intéressement	4 064 €	4 720 €	4 743 €
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	nc	nc	nc
TOTAL	5 417 €	5 553 €	5 267 €

5. Une égalité femmes/hommes encore à venir

Lorsque l'on s'intéresse à l'égalité des rémunérations femmes/hommes (tableau 6), le premier constat bien connu est que la profession bancaire est plus féminisée que la moyenne de la population active. En moyenne, il semble que cette féminisation soit très légèrement plus faible dans les banques coopératives que dans les banques capitalistes, l'exception étant CASA, du fait du poids considérable des cadres dans l'effectif global (90 %). Second constat, là encore bien connu, la proportion de femmes est systématiquement plus faible parmi les cadres que parmi les non-cadres. Là encore

l'ensemble des banques confirme ce résultat, avec un taux de féminisation des cadres particulièrement faible dans les groupes BPCE (36 %) et Crédit mutuel (34 %). Il est également notable que dans les trois groupes coopératifs cette donnée soit systématiquement plus faible au niveau de la Caisse régionale qu'au niveau groupe.

En termes de rémunérations¹³ sur l'effectif global, la Société générale est très largement le groupe le plus égalitaire (93 %), le groupe CA arrivant dernier (74 %), pour un ratio toutes entreprises françaises de 81 %. Mais là aussi il est nécessaire de distinguer entre non-cadres et cadres. Pour les non-cadres, les écarts de rémunération sont faibles, voire même dans certains cas très légèrement favorables aux femmes. Pour les cadres, les écarts sont plus importants (entre 9 % à BPCE et 18 % au Groupe CA), mais toutefois moins forts qu'au niveau de l'ensemble des entreprises (22 %).

L'égalité salariale entre hommes et femmes est donc loin d'être atteinte, tout comme c'est le cas en termes de statut, et les banques coopératives ne se distinguent pas des deux groupes capitalistes sur ce point. Pourtant, à la lecture de leur bilan social ou rapport RSE, les banques coopératives ont davantage tendance à mettre en exergue leur valorisation de la diversité et de la parité parmi leurs salariés¹⁴.

Tableau 6 : Proportions f/h et ratios de rémunération f/h

2012	BPCE	BP Cr	CA Groupe	CASA	CA Cr	CM	CM Cr	SG	BNPP	France Toutes entreprises
Proportion de femmes dans l'effectif	55 %	53 %	57 %	48 %	56 %	55 %	56 %	56 %	58 %	52 %
Proportion de femmes parmi les cadres	36 %	29 %	46 %	45 %	36 %	34 %	30 %	43 %	46 %	45 %*
Proportion de femmes parmi les non-cadres	65 %	65 %	72 %	75 %	63 %	70 %	68 %	70 %	71 %	57 %** 82 %***
Ratio rémunération f/h total	82 %	77 %	74 %	80 %	nd	nd	78 %	93 %	79 %	81 %
Ratio rémunération f/h cadres	91 %	87 %	82 %	83 %	nd	nd	88 %	87 %	88 %	78 %*
Ratio rémunération f/h non cadres	94 %	94 %	101 %	101 %	nd	nd	95 %	101 %	98 %	87 %** 92 %***

* Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise

** Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises

*** Employés administratifs d'entreprise

6. Rémunération des mandataires sociaux et indemnités des administrateurs

Au niveau national, les présidents et directeurs généraux des banques coopératives disposent de rémunérations qui sont d'un niveau absolu plus faible que celles des banques capitalistes (tableau 7). Cependant, ces rémunérations restent particulièrement élevées : 600 000 € pour les présidents, 1 million d'euros pour les directeurs généraux. Par ailleurs, le « coût » (jetons de présence) d'un conseil d'administration national de banque coopérative est supérieur à celui des banques capitalistes.

¹³ Là encore les données proposées par les bilans sociaux ou les documents de référence ne sont pas harmonisées. Le tableau 6 est construit sur les bases suivantes : BPCE : CDI ; BP Cr : CDI ; CA Groupe : salaires mensuels moyens des effectifs CDI actifs (salaire brut de base) ; CASA : Rémunérations du mois de décembre, hors primes, de l'effectif payé 12 mois et dont le taux d'activité est redressé à 100 % ; CA Cr : SBF (Salaire Brut Fiscal) CDI à temps plein ; CM : nd ; CM Cr : Rémunération annuelle moyenne (effectif permanent - brut global) ; SG : tout type ; BNPP : rémunération mensuelle moyenne appointement fixe.

¹⁴ Le Crédit Mutuel, par exemple indique dans son rapport RSE de 2013, p. 27 : « Plusieurs groupes régionaux (CMNE, CMN...) ont signé des chartes pour la diversité ou pour la parité, mises en œuvre notamment dans le cadre des recrutements et des évolutions de carrière ».

Tableau 7 : « Coût » de la dirigeance

2012	Moyenne CA+CM+BPCE	Moyenne BNP+SG	Ecart
Président du conseil d'administration	579 725 €	1 696 974	1 à 3
Directeur général	1 096 415 €	2 638 324	1 à 2,4
Total jetons de présence du CA	1 257 284 € ¹⁵	1 032 498	+21 %

Trois remarques peuvent être faites :

- le principe d'économie sociale de gestion à caractère désintéressé des dirigeants élus, président et administrateurs, n'est pas respecté ;
- à titre de comparaison, le gouvernement français a décidé par un décret du 25 juillet 2012 qu'un dirigeant de société publique ne pouvait pas disposer d'une rémunération annuelle supérieure à 450 000 € ;
- s'agissant des caisses régionales, les présidents de conseils d'administration sont en général très confortablement indemnisés. Ainsi, les présidents des 17 caisses d'épargne ont une rémunération, part fixe plus part variable, qui se situe entre 391 000 € et 691 000 €.

Conclusion

Sous l'angle des rémunérations, les banques coopératives semblent finalement en moyenne plus responsables et raisonnables que les banques capitalistes, notamment au niveau des Caisses régionales. Mais les écarts entre groupes bancaires coopératifs restent importants. En quelque sorte, plus un groupe bancaire coopératif repose sur un modèle hybride alliant coopération et capitalisme, comme c'est le cas du Crédit agricole, plus les comportements en termes de salaires convergent vers ceux des établissements bancaires commerciaux (privés lucratifs).

Par ailleurs, il reste des progrès à faire, certains groupes bancaires coopératifs cherchant à obtenir le « Label Egalité » qui témoigne de la volonté d'améliorer l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Allant plus loin, l'un des responsables d'une caisse régionale de l'un des groupes bancaires coopératifs étudiés affirme : « *ce label égalité récompense notre engagement à promouvoir l'égalité hommes-femmes chez nos collaborateurs. Mais notre réflexion porte aussi sur la place des femmes dans nos conseils d'administration et la façon de les faire progresser* ». Et en ce domaine, le pas à franchir est particulièrement important. Les conseils d'administration des structures faitières du Crédit agricole et de BPCE avec 28 % de femmes sont en dessous de la BNP (37 %) et la Société générale (40 %). Et les « instances politiques », les fédérations nationales, sont encore moins féminisées : 9 % de femmes à la FNBP, 12 % à la FNCE (dont la DG est toutefois une femme) et 0% à la FNCA. Enfin le Crédit mutuel est quant à lui, au plan national, quasi exclusivement dirigé par des hommes.

Enfin, les rémunérations restent aussi interrogeables au regard des valeurs et des principes de l'économie sociale. Lors d'une assemblée générale de CASA, en réponse à la question d'un actionnaire s'étonnant du niveau de rémunération des hauts dirigeants de cette banque coopérative, le directeur général de l'époque avait justifié la situation ainsi : « *Pour jouer en première division, il faut des salaires de première division.* » Pour filer cette métaphore footballistique, il est en effet indéniable que les groupes bancaires coopératifs français jouent bien « en première division » : mesuré en total d'actifs, le Crédit agricole est la 3e banque européenne, BPCE est au 10^e rang et le Crédit mutuel à la 20e place (données 2012). Concernant les rémunérations, elles sont également bien de « première division », au regard des rémunérations pratiquées dans l'immense majorité de l'ESS. Certes, les écarts de rémunération – sauf sur l'aspect femmes/hommes – et les très hauts salaires sont sensiblement plus raisonnables que dans les banques capitalistes de « première division »¹⁶. Néanmoins aucune des banques coopératives étudiées ne remet réellement en cause cette posture de raisonnement, symbolique d'un isomorphisme organisationnel croissant.

¹⁵ Calcul sur CA et BPCE. Le rapport du Crédit mutuel est peu précis sur ce point.

¹⁶ Au plan européen, en total d'actifs, BNP-Paribas est 4^e et la Société générale 8^e.