

CHAPITRE I

**1 patron = 100 gueux :
anatomie d'un chiffre
obscène**

Il y a des chiffres qui décrivent. Et puis il y a des chiffres qui insultent.

Le ratio entre la rémunération d'un grand dirigeant et celle des salariés de son entreprise appartient à la seconde catégorie. Sur le papier, il ressemble à un indicateur technique. Une division propre, alignée, rassurante, avec un air de comptabilité bien élevée. On prend la rémunération totale d'un dirigeant, on la compare à une rémunération moyenne ou médiane dans l'entreprise, et l'on obtient un nombre. Simple, presque innocent. Une petite opération de tableur, le genre de chose qu'on pourrait confier à un stagiaire en contrôle de gestion pendant que les adultes discutent de stratégie.

Mais ce chiffre n'est pas innocent. Il ne l'a jamais été.

Quand on dit qu'un dirigeant gagne cent fois, deux cents fois, trois cents fois plus que les salariés qui font tourner la machine, on ne parle pas seulement d'économie. On parle d'une société qui accepte d'attribuer une valeur astronomique au sommet et une valeur compressible à la base. On parle d'une hiérarchie présentée comme rationnelle alors qu'elle ressemble parfois à une vieille féodalité passée à la lessiveuse du vocabulaire managérial. Le seigneur ne porte plus d'armure, il porte une veste sobre. Il ne prélève plus la dîme, il touche une rémunération variable long terme. Le château est devenu siège social. La cour s'appelle conseil d'administration. Les troubadours font des posts LinkedIn.

On ne mesure pas ici le talent. On mesure la hauteur du balcon depuis lequel certains expliquent aux autres qu'il faut faire des efforts.

Le ratio patron-salarié est souvent traité comme un détail embarrassant, un chiffre un peu vulgaire que l'on sort une fois par an, au moment où les rapports sur les rémunérations viennent troubler la sieste démocratique. Quelques articles s'en emparent, quelques responsables politiques froncent les sourcils, quelques représentants syndicaux rappellent que le monde réel existe, puis les entreprises publient des communiqués apaisants. On explique que tout est conforme, que les actionnaires ont voté, que la rémunération reflète la performance, que le marché international des dirigeants exige de rester compétitif, que la complexité du poste justifie l'écart. La grande musique reprend. Les violons sont propres, même si l'odeur de la fosse persiste.

Il faut donc commencer par là : le ratio n'est pas une preuve absolue. Ce n'est pas une pierre descendue du ciel avec une vérité gravée dessus. Il dépend des méthodes de calcul, des périmètres, des années, des éléments retenus, de la manière dont l'entreprise définit ses effectifs et ses rémunérations. Mais cette imperfection ne l'annule pas. Elle oblige seulement à le lire correctement. Un thermomètre peut avoir une marge d'erreur ; cela ne veut pas dire que l'incendie est une opinion.

La rémunération d'un dirigeant ne se limite presque jamais à un salaire fixe. Le salaire fixe, dans ces sphères-là, c'est l'entrée. Le petit amuse-gueule. La corbeille de pain du banquet. Viennent ensuite les bonus annuels, les rémunérations variables, les actions gratuites, les stock-options, les plans de performance à long terme, les avantages en nature, les indemnités, les retraites supplémentaires, les dispositifs différés, les jetons liés à certaines fonctions, et toute une

ménagerie financière qui permet à l'abondance de ne jamais porter un seul nom trop simple. Le salarié, lui, connaît une expérience linguistique plus dépouillée : net à payer. La poésie administrative est réservée aux hauteurs.

C'est déjà une première violence : le sommet parle en architecture de rémunération, la base parle en fin de mois.

Quand un salarié dit « je gagne tant », il parle généralement de ce qui arrive réellement sur son compte, après cotisations, après loyers, après factures, après inflation, après cette petite opération magique par laquelle un salaire correct sur le papier devient une plaisanterie noire au supermarché. Quand une entreprise parle de rémunération dirigeante, elle parle d'un ensemble composite, parfois différé, parfois conditionnel, parfois lié à des objectifs, parfois payé en actions, parfois présenté comme aligné avec les intérêts des actionnaires. Le mot « rémunération » recouvre alors un continent. Pour les uns, c'est de quoi tenir. Pour les autres, c'est de quoi organiser une dynastie discrète sans même avoir besoin d'un blason.

Voilà pourquoi le ratio dérange. Il met face à face deux réalités que le langage corporate préfère séparer. D'un côté, la rémunération totale du sommet, souvent justifiée par la stratégie, la responsabilité, le talent rare et le marché international. De l'autre, le coût moyen ou la rémunération moyenne des salariés, souvent traités comme masse salariale, effectifs, charges, ressources, unités productives ou collaborateurs, selon l'épaisseur du vernis choisi pour la brochure. Le ratio force ces deux mondes à apparaître dans la même phrase. Et là, évidemment, ça devient moins élégant.

En 2023, les dirigeants du CAC 40 ont gagné en moyenne 117 fois le salaire moyen versé dans leurs entreprises, selon le calcul publié par Oxfam France. Le chiffre varie selon l'année, le périmètre et la méthode, mais l'ordre de grandeur ne relève pas du slogan : il est documenté. Certains écarts individuels dépassent très largement cette moyenne. À ce niveau, il ne sert plus à rien de parler calmement de « différentiel de responsabilité ». Le différentiel a pris l'ascenseur privé ; il ne redescend plus. [1-2]

Il faut pourtant éviter une mauvaise critique. Le problème n'est pas qu'un dirigeant gagne plus qu'un salarié. Personne de raisonnable n' imagine qu'une entreprise de plusieurs dizaines de milliers de personnes doit rémunérer son dirigeant comme un employé d'entrée de grille. La responsabilité existe. La rareté de certaines compétences existe. La pression existe. Les décisions lourdes existent. Ce livre n'a pas besoin de nier l'évidence pour tenir debout. La caricature utile n'est pas celle qui ment, c'est celle qui grossit une vérité déjà obscène.

La vraie question n'est donc pas : pourquoi un patron gagne-t-il plus ?

La vraie question est : à partir de quel écart cesse-t-on de parler de responsabilité pour commencer à parler de sécession sociale ?

C'est là que le ratio devient politique.

Un écart de rémunération n'est jamais seulement économique. Il fabrique une perception du monde. Il dit qui compte. Il dit qui mérite d'être retenu, protégé, incité, récompensé, rassuré, sécurisé, sanctuarisé. Il dit aussi qui peut être comprimé, remplacé, externalisé, formé à la résilience, invité à patienter, encouragé à comprendre le contexte, prié de faire preuve de maturité. L'écart n'est pas seulement entre deux chiffres. Il est entre deux traitements moraux.

Au sommet, la rémunération est un investissement. En bas, le salaire est un coût.

Tout est là.

Quand un comité de rémunération valide un bonus, on parle d'alignement stratégique. Quand des salariés demandent une hausse, on parle de risque inflationniste, de compétitivité, de contraintes budgétaires, de prudence. Quand il faut attirer un dirigeant, l'argent devient nécessaire. Quand il faut retenir les salariés, l'argent devient compliqué. Le miracle lexical est permanent. L'euro change de nature selon la poche dans laquelle il tombe. En haut, il motive. En bas, il menace les marges.

Le ratio révèle cette hypocrisie. Il montre que l'entreprise n'est pas seulement un collectif de travail, comme aiment le prétendre les campagnes internes où tout le monde sourit devant un mur végétal. C'est aussi une pyramide de valeur. Et dans cette pyramide, certains étages sont chauffés, décorés, sécurisés, dotés de primes, d'actions et de fauteuils ergonomiques ; d'autres sont priés d'être agiles pendant que le sol bouge.

La beauté sordide du ratio, c'est qu'il force la comparaison. Il dit : voici combien de vies professionnelles ordinaires il faut empiler pour atteindre une seule rémunération dirigeante. Voici combien de salariés il faut additionner pour produire l'équivalent d'un seul sommet. Voici la quantité d'humains moyens que le système accepte de convertir en un dirigeant exceptionnel. C'est mathématique, donc ça a l'air neutre. C'est précisément pour cela que c'est violent.

Le langage économique adore neutraliser la violence. Il ne dit pas qu'un salarié vaut moins. Il dit qu'il se situe dans une autre catégorie de rémunération. Il ne dit pas qu'une existence est moins protégée. Il dit que la structure salariale répond à des contraintes de marché. Il ne dit pas que certains peuvent encaisser en une année ce que d'autres ne verront jamais en plusieurs vies de travail. Il dit que la rémunération globale est alignée avec la performance et les standards internationaux.

Les standards internationaux sont l'un des plus beaux sanctuaires de l'indécence contemporaine. Dès qu'une rémunération devient difficile à défendre moralement, on invoque le marché mondial des talents. Comme si les grands dirigeants étaient une espèce migratrice fragile, qu'il faudrait attirer avec des millions pour éviter qu'elle ne parte pondre ses œufs stratégiques dans une autre place financière. On nous explique que si l'on ne paie pas assez, le talent s'en ira. Curieusement, on explique rarement cela aux infirmières, aux caissiers, aux ouvriers, aux techniciens, aux agents d'entretien, aux téléopérateurs, aux chauffeurs, aux préparateurs de commandes, aux aides à domicile. Leur talent, lui, semble beaucoup moins sensible aux conditions de captivité.

La compétition internationale sert donc de grande bassine morale. On y lave les écarts jusqu'à ce qu'ils sentent le propre. Il ne s'agit plus de savoir si une rémunération est décente dans une société donnée, mais si elle est compétitive dans un marché abstrait. Le débat quitte le terrain de la justice pour entrer dans celui de la rareté. Et la rareté, comme chacun sait, a des goûts de luxe. Elle ne descend jamais vérifier la rareté d'une personne capable de tenir dix heures debout, de gérer vingt appels agressifs par heure, de porter des charges, de nettoyer des bureaux avant l'aube ou de faire tourner une chaîne avec un dos en miettes. Cette rareté-là ne compte pas. Elle n'a pas fait HEC, elle n'a pas de chasseur de têtes, elle n'a pas de variable long terme.

C'est ici que le ratio patron-salarié devient une petite machine à déshumaniser. Non parce qu'il crée l'inégalité à lui seul, mais parce qu'il la rend visible dans sa crudité. Il transforme une intuition sociale en image numérique. Beaucoup de gens sentent déjà que quelque chose cloche. Ils voient les profits annoncés, les dividendes distribués, les salaires discutés au centime, les efforts demandés toujours dans le même sens. Mais le ratio donne une forme brutale à cette sensation. Il dit : tu n'es pas seulement moins payé. Tu es situé dans une autre espèce de valeur.

Un dirigeant peut alors devenir cent salariés, deux cents salariés, parfois davantage. La formule choque parce qu'elle ressemble à une monstruosité féodale. Et pourtant elle est produite par les outils les plus modernes : rapports annuels, normes de gouvernance, comités spécialisés, votes d'actionnaires, consultants, critères de performance, plans à long terme, indicateurs ESG, tableaux de bord et jargon poli. L'ancien monde disait : certains sont nés pour commander. Le nouveau dit : certains sont alignés avec la création de valeur. On a remplacé le sang bleu par le PowerPoint bleu.

La défense classique consiste à dire que ces rémunérations sont votées. Les actionnaires approuvent, les règles sont respectées, les documents sont publiés, les procédures existent. Très bien. Mais une procédure peut être propre et produire une obscénité. L'existence d'un vote ne transforme pas automatiquement une décision en justice sociale. Des gens très sérieux peuvent voter très sérieusement des choses très indécentes. L'histoire humaine, cette vieille comédie macabre, en a gardé quelques archives.

Le comité de rémunération n'est pas une assemblée populaire au pied de l'usine. C'est un organe de gouvernance situé dans le monde du sommet, parlant la langue du sommet, utilisant les comparaisons du sommet, soumis aux attentes du sommet. Il peut intégrer des critères, des plafonds, des recommandations, des mécanismes de performance. Cela ne change pas le cœur du problème : ceux qui décident de la rémunération des dirigeants évoluent dans un univers où certains montants finissent par paraître normaux simplement parce qu'ils circulent entre gens habitués à les voir passer. L'indécence devient familière. Et ce qui devient familier cesse de scandaliser ceux qui en vivent.

En bas, c'est l'inverse. Une hausse de quelques dizaines d'euros peut devenir un sujet lourd, discuté, repoussé, conditionné, absorbé par l'inflation avant même d'avoir existé. On explique que la situation est complexe. On promet d'étudier. On met en place une prime exceptionnelle, ce sparadrap sur fracture ouverte. On félicite les équipes pour leur engagement. On publie une

photo du directeur général en visite terrain, casque sur la tête, sourire de circonstance, entouré de gens qui ne voteront jamais son bonus mais pourront peut-être liker la publication interne.

Le ratio met cette scène à nu. Il dit : pendant que l'on débat de la marge possible en bas, la hauteur du sommet est déjà pensée comme une nécessité.

C'est pourquoi il ne faut pas lire ce chiffre seulement comme une attaque contre une personne. Le patron, dans ce livre, n'est pas d'abord un individu à haïr. Il est une fonction dans une architecture. Le ratio ne dit pas seulement « cet homme ou cette femme gagne trop ». Il dit : voici comment l'entreprise contemporaine distribue la valeur symbolique et matérielle. Voici ce qu'elle récompense. Voici ce qu'elle considère comme stratégique. Voici ce qu'elle appelle un coût. Voici ce qu'elle appelle un talent.

Un salarié produit, vend, transporte, répond, code, assemble, nettoie, accueille, répare, organise, encaisse, supporte. Il peut connaître les clients, les machines, les erreurs, les urgences, les absurdités de terrain, les vrais problèmes que les dirigeants découvriront trois ans plus tard dans un rapport de transformation culturelle. Mais dans le grand récit économique, il reste remplaçable. Il est important collectivement, rarement individuellement. On le célèbre dans les discours, on le compresse dans les budgets.

Le dirigeant, lui, est individualisé à l'extrême. Il a un nom, un portrait, une trajectoire, une vision, une stratégie, une rémunération discutée en assemblée, des objectifs personnalisés, une place dans la presse, parfois un style, une marque, une légende. Il incarne. Le salarié exécute. Le dirigeant crée de la valeur. Le salarié coûte. Le dirigeant est retenu. Le salarié est ajusté. Le dirigeant mérite un plan d'incitation. Le salarié mérite un atelier bien-être sur la gestion du stress.

Cette asymétrie n'est pas accidentelle. Elle est culturelle. Elle est racontée, répétée, enseignée, médiatisée. Le pouvoir économique adore les visages du sommet. Il aime les figures de patrons, les parcours d'exception, les interviews où l'on parle de vision, les couvertures où un dirigeant regarde au loin comme s'il apercevait l'avenir derrière la ligne de dividendes. Le travail ordinaire, lui, reste flou. Il devient foule, masse, effectif, bassin d'emploi. Les centaines de vies qui rendent possible la performance sont anonymes. Celui qui l'annonce devient personnage.

Voilà ce que signifie « 1 patron = 100 gueux ». Ce n'est pas une équation objective de valeur humaine. C'est la satire d'une équation sociale déjà installée. C'est le résumé brutal d'un système où l'on demande aux uns d'être reconnaissants de participer, et aux autres d'être généreusement récompensés pour avoir piloté la participation des premiers.

Le mot « gueux » est évidemment volontaire. Il est laid, ancien, excessif. Il sent la cour des miracles et la soupe froide. Justement. Il rappelle que derrière la modernité affichée des grandes entreprises, une part du rapport social reste brutalement archaïque. Le salarié n'est pas officiellement un gueux. On l'appelle collaborateur. C'est plus doux. Plus rond. Plus LinkedIn. Mais dans le fonctionnement réel, il est souvent traité comme celui qui doit comprendre, accepter, s'adapter, patienter, faire des efforts, préserver l'entreprise, soutenir la compétitivité, ne pas trop demander, ne pas trop ralentir, ne pas trop contester, ne pas trop coûter.

Le « gueux » moderne a une adresse mail professionnelle, un badge, parfois une mutuelle, parfois un ordinateur portable, parfois un baby-foot dans l'open space. Il n'a plus forcément les sabots, mais il garde la fonction : produire la base matérielle d'un monde où d'autres se racontent qu'ils sont le sommet naturel.

Le ratio est obscène parce qu'il donne un chiffre à cette fiction.

Il ne faut pas non plus tomber dans le piège de la précision divine. Les entreprises jouent avec les catégories, les périmètres internationaux, les rémunérations moyennes, les effectifs consolidés, les filiales, les monnaies, les formes de rémunération, les éléments acquis ou conditionnels. Un chiffre peut varier selon que l'on compare avec le salaire moyen mondial du groupe, avec la rémunération médiane en France, avec les salariés à temps plein, avec l'ensemble des effectifs, avec une année de versement ou une année d'attribution. L'économie adore ces brouillards-là. Ils permettent à chacun de discuter la méthode pendant que l'écart continue de monter l'escalier.

Mais ce brouillard ne doit pas servir d'excuse. Quand un écart atteint des niveaux massifs, la querelle méthodologique ne peut pas devenir une cachette morale. Que le ratio exact soit de 97, 130, 200 ou davantage selon les cas et les années, la question demeure : pourquoi une société accepte-t-elle aussi facilement que la contribution du sommet soit rémunérée comme si elle absorbait celle de dizaines ou de centaines d'autres vies professionnelles ?

La réponse tient en partie dans une croyance : celle du dirigeant indispensable.

Le dirigeant moderne est présenté comme celui qui voit, décide, tranche, arbitre, inspire, transforme. Il porte l'avenir sur ses épaules, ce qui explique sans doute pourquoi ses épaules doivent être rembourrées de millions. Sans lui, tout s'effondrerait. Les marchés trembleraient. Les talents fuiraient. Les investisseurs tousseraient. Les agences de notation lèveraient un sourcil. Les consultants devraient refaire des slides dans l'urgence, tragédie rarement reconnue à sa juste gravité.

Cette fiction de l'indispensabilité permet de justifier l'écart. Le patron ne serait pas seulement mieux payé parce qu'il occupe une fonction plus haute ; il serait mieux payé parce qu'il serait irremplaçable. Le salarié, lui, est remplaçable par définition. Même quand il ne l'est pas vraiment. Même quand son départ désorganise un service entier. Même quand son savoir pratique vaut plus que trois séminaires stratégiques et un cabinet de conseil. Il reste remplaçable parce que l'organisation a besoin de le penser ainsi. C'est plus confortable pour négocier.

Le ratio révèle donc une hiérarchie de remplaçabilité. En haut, l'individu est rare. En bas, l'humain est interchangeable. En haut, on retient. En bas, on recrute. En haut, on compense. En bas, on ajuste. En haut, on récompense la pression. En bas, on demande de mieux la gérer.

Il faut regarder ce chiffre comme on regarde une scène de théâtre dont les décors tombent un à un. Derrière le mot « performance », on aperçoit la captation. Derrière le mot « talent », la reproduction sociale. Derrière le mot « marché », une morale qui refuse de dire son nom. Derrière le mot « responsabilité », une assurance très confortable contre les conséquences ordinaires de l'échec. Car le sommet échoue rarement comme le bas. Quand un salarié échoue, il peut

perdre son poste. Quand un dirigeant échoue, il peut parfois partir avec une indemnité, une réputation repositionnée et un nouveau mandat ailleurs. Tout le monde ne tombe pas de la même hauteur, ni sur le même matelas.

Le ratio, dans ce livre, sera donc notre premier instrument d'autopsie. Pas le seul. Il faudra parler dividendes, sous-traitance, fiscalité, gouvernance, RSE, langage managérial, argent public, responsabilité diluée. Mais le ratio ouvre la porte. Il impose la question que le pouvoir économique préfère éviter : combien d'humains ordinaires faut-il pour faire un grand homme dans un rapport annuel ?

Et surtout : qui a décidé que cette conversion était normale ?

La force du ratio, c'est qu'il ne laisse pas le discours s'envoler trop haut. Il ramène la grandeur proclamée vers une comparaison matérielle. Il dit : derrière la vision stratégique, il y a une somme. Derrière la somme, il y a des équivalents de salaires. Derrière ces salaires, il y a des vies. Des loyers, des courses, des crédits, des soins reportés, des trajets, des enfants, des vieux parents, des corps fatigués, des nuits trop courtes, des matins où l'on retourne travailler parce que l'héroïsme moderne consiste surtout à ne pas avoir le choix.

Face à cela, les justifications patronales paraissent souvent obscènes non parce qu'elles seraient toujours fausses, mais parce qu'elles oublient volontairement le sol. Elles parlent depuis le balcon. Elles expliquent la nécessité de l'effort collectif sans sentir l'odeur de l'effort réel. Elles invoquent la responsabilité sans partager la vulnérabilité. Elles demandent la sobriété depuis une table où le dessert s'appelle rémunération variable.

« 1 patron = 100 gueux » est donc une formule sale pour une réalité proprement habillée. Elle ne prétend pas résumer toute l'économie. Elle force simplement à regarder ce que les rapports annuels préfèrent rendre supportable : la conversion de la richesse collective en prestige individuel, l'habillage du privilège en compétence, la transformation d'un écart moral en norme de gouvernance.

Ce chapitre ne demande pas encore de conclure. Il demande seulement d'arrêter de cligner des yeux.

Car tant que le ratio choque, quelque chose reste vivant. Le vrai désastre commencerait le jour où plus personne ne trouverait étrange qu'un humain en vaille cent sur la feuille de paie du monde.

Ce jour-là, il ne resterait plus qu'à imprimer les blasons, cirer les bottes et remercier les seigneurs pour leur pédagogie.

Mais nous n'en sommes pas là.

Pas encore.

Et tant qu'il reste un peu de ridicule à jeter sur les trônes, il serait dommage de s'en priver.