



Sébastien WETTER

Administrateur représentant
les actionnaires salariés
et anciens salariés
de la Société Générale

Elu lors de l'Assemblée générale de la Société Générale en mai 2021, Sébastien Wetter a accordé à l'ASSACTualités, sa première interview.

Les hommes et les femmes sont le cœur et la richesse de l'entreprise

Sébastien Wetter, vous avez été élu administrateur de la Société Générale, en mai dernier, lors de l'assemblée générale avec 83,12 % des voix. Vous représentez les actionnaires salariés et anciens salariés, mais tous ne vous connaissent pas forcément. Qui êtes-vous ?

Un enfant de la maison ! Ce clin d'œil à la famille n'est pas un hasard. L'un des membres de mon cercle familial a en effet été directeur dans cette maison jusque dans les années 2000. Petit, j'entendais parler de Société Générale. Je voyais des rapports annuels de la banque traîner dans son salon. La Société Générale était devenue pour moi assez tôt une entreprise dans laquelle j'avais envie de travailler.

Cela fait maintenant 25 ans que je l'ai rejointe officiellement après y avoir fait deux stages ! Mes premiers pas furent dans la banque de détail à la Direction de la stratégie et du marketing. Deuxième expérience, conseil en organisation. Pour faire simple, en 2005, je passe du côté des activités de marchés sur les matières premières. En 2010, je deviens secrétaire général de l'Inspection générale et de l'audit du Groupe. Et en 2014, je rejoins la Direction commerciale de la banque de financement et d'investissement.

Vous avez commencé par une référence familiale. Si vous deviez mettre un peu de chair à votre CV professionnel...

De la banque de détail, je garde l'idée qu'il faut se mettre dans la tête des gens pour leur apporter une réponse adaptée. A l'époque, via



le Panel des exploitants, on prenait la température auprès de 500 personnes dans les agences en France pour avoir des retours sur une nouvelle campagne de communication, un nouveau produit... En consulting, j'ai vu de près des problématiques de la Direction générale. On avait travaillé, à l'époque, sur toutes les réflexions d'externalisation, de délocalisation, sur des choses très matérielles comme la filière de gestion des espèces et des distributeurs dans le réseau France.

Les matières premières, ensuite. L'idée était de créer une équipe. C'était le boom des matières premières, cette troisième classe d'actifs au côté des actions et des obligations. Au-delà des besoins de couverture des entreprises, il y avait le côté actif décorrélé qui attirait les investisseurs. C'était aussi le protocole de Kyoto, les marchés de certificats carbone... Une expérience managériale très intéressante et humainement passionnante.

« Etre indépendant, c'est plus facile pour dialoguer avec toutes les parties »

Douze ans après mon départ de cette activité, fermée depuis, on se voit encore avec certains membres de l'équipe. L'époque Inspection générale et audit, ce fut de la conduite de transformation : mettre en place des méthodes qui soient les plus homogènes possible pour que des auditeurs qu'ils soient en Afrique subsaharienne, en France ou à New-York, partagent un certain nombre de standards communs. Puis, je suis revenu à la BFI, avec un rôle de Secrétaire général et désormais un portefeuille de clients.

Parlons du Conseil d'administration. Non des échanges internes, soumis aux règles de confidentialité, mais sur de son fonctionnement. Déjà, quelle est la fréquence des réunions ?

Mon premier conseil d'administration s'est déroulé en mai dernier, juste après l'Assemblée générale et mon élection par les actionnaires. En pratique, il y a eu à peu près un conseil par mois en moyenne depuis.

Comment se passe un conseil d'administration ?

J'aurai envie de vous le dépeindre comme un iceberg. La partie visible, c'est la réunion en elle-même. Ordres du jour denses, des sujets à voir tant d'un point de vue stratégique que

réglementaire, une séance très rythmée... Il y a pourtant beaucoup d'échanges - ciselés, efficaces - avec des administrateurs au profil varié. Avec à la fois des dirigeants de grands groupes français, des profils plus anglo-saxons, mais aussi des regards moins bancaires, comme pour le digital et les nouvelles technologies.

Et la face immergée ?

C'est le travail préparatoire. J'ai un ticket à payer pour certains sujets ! Car parmi les thèmes discutés au conseil, certains ont déjà été abordés dans les trimestres, voire dans les années précédentes, et ils arrivent aujourd'hui à maturité. Lorsque je prends le train en marche, j'ai donc aussi cette montée en compétence à effectuer...

La partie immergée, ce sont aussi tous les échanges en amont avec toutes les collaboratrices et collaborateurs, mais aussi avec le management. Grâce à mon parcours dans la maison, j'ai la chance de connaître pas mal de patrons de business units. Avoir une discussion préalable avec eux me permet de mieux rentrer dans le sujet. Et après, d'avoir une intervention pertinente devant le Conseil.

Il y a aussi la nécessité d'échanges informels avec les autres administrateurs et administratrices. Notamment les administrateurs indépendants. Il faut parvenir à tisser une relation de confiance. Ce qui permet d'avoir des échanges hors conseil plus libres. On peut faire ça en bilatéral, mais on a aussi des dîners ou des déjeuners du conseil.

Parmi les autres administrateurs, il en est deux au profil particulier car ils représentent non les actionnaires salariés, mais les salariés. Echangez-vous avec eux ?

Effectivement ! France Houssaye est issue du syndicat SNB et Johan Praud de la CGT. On a beaucoup de choses à partager. Je pense que nous sommes alignés sur beaucoup de sujets lorsqu'il s'agit des collaboratrices et collaborateurs. Durant la campagne, avec Emmanuelle Petelle, les trois mots clés étaient Conviction, Dialogue et Indépendance. Quand on est indépendant sans casquette, il est d'autant plus facile de dialoguer avec toutes les parties.

Nous organisons des échanges en bilatéral pour avancer. En plus, ça me met aussi bien le pied à l'étrier en me permettant d'accéder à une mémoire du Conseil. En effet, France Houssaye est administratrice de la Société Générale depuis treize ans...

Quel était le thème que vous aviez envie de défendre en priorité lors de votre première



Le Conseil en chiffres

9 hommes et 6 femmes

60%

40%

Le conseil d'administration de la Société Générale au 1^{er} janvier 2022.

De gauche à droite : Jean-Bernard Levy (ancien administrateur désormais censeur, nom comptabilisé dans les ratios), Diane Côté, Frédéric Oudéa, Juan Maria Nin Gevona, William Connely, France Houssaye, Jérôme Contamine, Alexandra Schaapveld, Johan Praud, Gérard Mestrallet, Henri-Poupard Lafarge, Annette Messemer, Lorenzo Bini Smaghi, Lubomira Rochet, Sébastien Wetter, Kyra Hazou.

Notre ratio de parité hommes / femmes diffère des calculs de la Société Générale pour des raisons de périmètre : la Société Générale affiche 42 % de femmes sur la base – légale – des administrateurs hors représentant des actionnaires salariés et des administrateurs représentant les salariés. Notre calcul, lui, se base sur l'ensemble des administrateurs sans distinction d'origine.

intervention au conseil ?

La rémunération des collaborateurs !

D'aucuns diraient que c'est plus un sujet RH qu'administrateur. Plus un sujet collaborateurs actifs que de toute la famille des actionnaires salariés. Sans oublier aussi le régulateur qui se plaint de la trop faible rentabilité des banques, en raison notamment d'un coefficient d'exploitation trop élevé...

Pour moi, c'est compatible à partir du moment où on raisonne sur une rentabilité durable. Celle-ci passe par le fait que les collaborateurs sont rémunérés de manière juste, qu'ils soient fidèles à l'entreprise et, in fine, qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Vous voulez parler du coefficient d'exploitation ? C'est un ratio avec un numérateur et un dénominateur. Notre capacité à générer du revenu à un niveau élevé et récurrent est aussi un élément majeur. Et ça passe aussi par les collaborateurs.

Il ne s'agit pas de surpayer les gens ! Mais il y a des questions autour de la rétention des talents. Mais pas seulement... On ne peut pas être insensible au sujet de l'inflation. Est-ce ponctuel, structurel ? La réalité, c'est que nos collaborateurs subissent l'inflation d'un certain nombre de biens. Sur les salaires, il faut donc veiller à ce que les écarts ne s'accroissent pas.

En revanche, n'attendez pas de ma part de dire qu'il faut abdiquer sur la maîtrise des dépenses. Au contraire ! Si des budgets sont alloués aux rémunérations, il faut faire mieux par ailleurs. Chaque euro dépensé l'est-il de manière efficace ? Mis bout à bout, ces éléments peuvent

effectivement nous amener à repenser notre modèle opérationnel pour qu'il soit ajusté et que, pour autant, on garde ce qui est pour moi l'essentiel. Les femmes et les hommes de l'entreprise ne sont ni un moyen, ni une ressource humaine : ils sont le cœur et la richesse de l'entreprise.

Parlons méthode de travail avec les actionnaires salariés ou anciens salariés. Comment comptez-vous procéder ?

Lors de la campagne, « votre voix au board » était notre signature. Je veux être fidèle à la promesse. En gros, je consacre 50 % de mon temps d'administrateur à la préparation et la participation au Conseil et je dédie les autres 50 % aux échanges avec les collaborateurs, ceux qui quittent l'entreprise, les anciens, les syndicats... J'ai besoin de me nourrir et sentir le pouls du corps social. Me remémorant mes débuts à la Société Générale, j'ai organisé une consultation au mois de décembre dernier auprès de 400 personnes. Il y avait 35 questions, avec des blocs de verbatim. En particulier, le dernier était « dites-moi quelles sont les trois préoccupations que vous avez concernant Société Générale aujourd'hui ? » Bien sûr, comme tout le monde, je parle avec mes propres biais. Mais j'essaie d'être fidèle à ce que les collaborateurs et collaboratrices me disent quand je partage les résultats de la consultation avec la Direction générale.

Pour mieux vous connaître et vous comprendre, remontons maintenant en arrière. Vous nous avez expliqué votre lien « familial » avec la Société Générale. Vous rentrez en 1997, c'est à dire deux



ans avant l'épisode du rapprochement avec Paribas et l'attaque de la BNP. A cette époque, les actionnaires salariés ont joué un rôle majeur. Comment avez-vous vécu cet épisode de la vie de l'entreprise ?

Comme un traumatisme. Avec l'affaire Kerviel en 2008, ce fût l'un des épisodes indélébiles qui ont marqué l'histoire de la Société Générale au cours des trente dernières années. Moi, j'étais tout jeune. J'avais seulement deux ans d'expérience à la Société Générale. Ça faisait des années qu'on parlait de cette hypothétique fusion avec Paribas. Et là, les choses se faisaient. On entendait parler des groupes de travail. Les états-majors se voyaient... Il y avait une certaine fierté de ce qui était en train de se faire.

Puis, vous découvrez stupéfait cette double offre publique d'échange (OPE) que va faire la BNP sur Paribas et Société Générale. Et ça va être un épisode haletant qui va durer des mois. C'était l'année de mon mariage. Vous êtes là en train d'attendre la décision du CECEI, qui délivrait les agréments bancaires à l'époque, pour savoir comment il statue sur la validité de la deuxième OPE sur la Société Générale. Et puis, ce terrible dénouement. La Société Générale était sauvée, mais la mariée nous échappait : ça a été un immense choc. 1999 fût, je crois, un vrai pivot pour la Société Générale. La période actuelle me semble en être un autre.

Cette année, le plan mondial d'actionnariat salarié sera une occasion d'investir en actions Société Générale à prix attractif.

25 ans fidèle à la même boîte, il n'est pas certain que beaucoup de jeunes embauchés, dans quelque secteur que ce soit, aient de tels parcours. Le monde change. Le secteur bancaire également. Il ne ressemble plus véritablement à ce qu'il était à vos débuts. Que vous inspirent ces évolutions pour la Société Générale ?

Ne pas avancer, c'est reculer ! On est dans un mouvement dynamique et puissant. L'environnement est bouillonnant, chahuté, disputé... Depuis 2007, Société Générale a dû faire face à des vents forts, affronter des courants contraires à la fois au niveau du secteur bancaire et propre au groupe. Depuis début 2022, après son recentrage

stratégique et l'abandon définitif des deux procédures judiciaires relatives aux accords conclus avec les autorités américaines en 2018, j'ai réellement le sentiment que l'on ouvre plus qu'une nouvelle page. C'est un nouveau chapitre.

Quels sont les ingrédients de la réussite ?

Ma conviction profonde, c'est qu'on est d'autant plus capable d'affronter ces conditions de navigation chahutées que les femmes et les hommes sont au centre de l'entreprise. Ils sont peut-être encore plus essentiels dans la période actuelle que par le passé. A la fin des années 90, nous avions un esprit conquérant et entrepreneur. Dans le paysage français et européen, nous étions au-dessus de la mêlée. Aujourd'hui, tout doit concourir à ce que les collaboratrices et collaborateurs de Société Générale soient engagés, enthousiastes, fiers...

Et puisque l'on parle collaborateurs, il faut aussi penser actionnaires, les collaborateurs ayant un peu plus de 6,5% du capital de Société Générale. Cette année, la participation et l'intéressement seront à des niveaux élevés, grâce aux excellents résultats 2021. Il y aura cette année un plan mondial d'actionnariat salarié avec décote et abondement, une occasion d'investir en actions Société Générale à un niveau attractif. Avec la mise en œuvre des grands projets stratégiques lancés par le Groupe, l'objectif est de permettre de recoller aux valorisations du secteur.

Vous évoquiez à l'instant les grands projets stratégiques engagés, pouvez-vous préciser ?

L'année 2022 est vraiment charnière, le changement d'ère que nous vivons est passionnant. La feuille de route est claire. Pour la banque de détail en France, il y a le rapprochement entre les réseaux de Société Générale et du Crédit du Nord. Côté Boursorama, on continue d'accélérer la conquête commerciale avec l'accord signé avec ING France, cap sur les 4 millions de clients !

Concernant notre activité de leasing automobile ALD, nous venons d'annoncer l'acquisition transformante de LeasePlan en vue de créer un leader de la mobilité durable.

Enfin, récemment, le conflit Russo-Ukrainien, nous a conduit à revendre Rosbank au capital de laquelle nous étions entré en 2006. Autant de défis d'exécution à relever avec enthousiasme.

**Propos recueillis par
Jean-François Filliatre**