

# UN HUMBLE À LA TÊTE DU GROUPE MUTUEL

Pour **Thomas Boyer**, qui dirige l'assureur, «une bonne entreprise ne tient pas dans la qualité des individus mais dans celle de l'équipe». Les leçons de vie et de management d'un patron qui a touché à la politique et au théâtre en parallèle de sa carrière.

Texte **Stéphane Benoit-Godet** – Photo **Vincent Calmel**

«**C**a balance dans les assurances», ironisait Laurent Voulzy. Autant le dire tout de suite, parmi les nombreux secteurs qu'il m'ait été donné de couvrir dans ma vie de journaliste économique, celui-là n'a jamais été mon préféré.

D'abord parce qu'il s'avère complexe, ensuite parce qu'il nous ramène à des perspectives angoissantes, la maladie, la vieillesse. Ce qu'avait bien saisi le chanteur français. Effectivement, cela ne doit pas swinguer tous les jours dans le domaine. Ce qui fait quand même rire Thomas Boyer, le patron du Groupe Mutuel. «Nous ne sommes surtout pas là pour se laisser aller.»

La preuve, alors que nous l'avons côtoyé lors de la Foire du Valais, le quinquagénaire a respecté la feuille de route qu'il s'était fixée, avec levée de camp à l'heure dite après le repas de midi. Quand on festoie au sein du chaudron de Martigny – un lieu qui est réputé pour refermer ses griffes sur vous jusqu'au bout de la nuit – on se dit, ce gars est hors norme... en colant au final à la norme.

**«Je suis plus fait pour cela: anticiper des changements, mais pas agir dans l'immédiateté ou la précipitation»**

Thomas Boyer acquiesce donc. Malicieusement, il nous fait remarquer que «dans l'assurance, on n'est pas là pour faire des coups. Il n'y a pas d'ego surdimensionné avec des gens uniquement là pour faire de l'argent. Sinon il vaut mieux travailler dans le domaine bancaire.» La rue des Granges appréciera la remarque de ce résident genevois. Mais c'est le charme de ce patron à la tête d'une entreprise de 2700 collaborateurs. Sans avoir l'air d'y toucher, il a un caractère bien trempé et ne s'en laisse pas conter. Une attitude indépendante et humble qui trouve sûrement son origine dans un parcours singulier.

**Thomas Boyer a hérité de deux vies du fait de deux familles très différentes.** D'un côté, un père fils unique issu d'un milieu intellectuel et entrepreneur en Picardie. De l'autre, une mère de la région de Bulle et membre d'une fratrie de 14 enfants avec un père bûcheron. Le jeune Thomas n'arrivera définitivement en Suisse qu'à 15 ans et cette vision là aussi en bicanal – pardon, double culture – lui ouvrira les yeux sur certaines spécificités de part et d'autre de la frontière. Et lui attachera les pieds au sol. Un atout essentiel dans un secteur où, chaque fois qu'un dirigeant a commencé à penser à court terme, il a mené son entreprise dans le mur. Ennuyeux n'est pas une qualité dans le show-business, c'est cardinal chez un assureur.

Mais notre interlocuteur ne l'est pas. Après avoir bouclé HEC à Lausanne à 22 ans et commencé sa carrière chez McKinsey, Thomas Boyer rejoint en 1998 le monde des assurances, qu'il n'a

quasi pas quitté depuis (mis à part deux ans chez Naville), avec un passage chez Swiss Life et à La Mobilière. «C'est du long terme, je suis plus fait pour cela: anticiper des changements, mais pas agir dans l'immédiateté ou la précipitation.» Le risque de cette attitude, bien sûr, c'est la sclérose. Dès lors, comment s'inspirer? «Pas en observant le seul secteur de l'assurance, mais plutôt d'autres domaines qui ont été dérégulés, comme les télécoms ou alors la banque, sous certains aspects d'innovation, et enfin les start-up.»

Quand il a repris les commandes de l'entreprise, Thomas Boyer a dû remobiliser les troupes alors que la maison tantiquait quelque peu. Il occupait déjà un poste d'administrateur au Groupe Mutuel, la prise en main n'en a été que plus facile. Surtout, il avait entre-temps aiguisé ses capacités de management. Pour ce CEO qui apprécie d'être reconnu comme un «chef humain», l'important réside dans le fait de «bouger ensemble en même temps. Une bonne entreprise ne tient pas dans la qualité des individus mais dans celle de l'équipe.»

Cette carte du collectif ne se joue que si on est capable de franchise. Pour Thomas Boyer, un leader doit douter en permanence. «Ceux qui ne se remettent pas en question prennent un gros risque.» Laisser la porte ouverte à la critique implique une attitude particulière face aux équipes, aux collègues de la direction ou vis-à-vis du conseil d'administration. Ce qui passe aussi par l'adaptation du niveau d'exigence en fonction des personnes: «Si un collaborateur n'a pas beaucoup d'occasions de faire des présentations devant la direction générale, il faut avec bienveillance lui laisser davantage de temps pour s'installer dans le rôle quand vient son grand jour.»

L'assureur doit rester un homme prudent, même si «le statu quo n'est pas une option: nous comptons 40 000 assurés il y a quarante ans et 1,3 million maintenant». La croissance est donc de mise dans un domaine aussi régulé que compétitif. Après la mise en place d'une gouvernance qui devait encadrer une maison devenue plus grande, Thomas Boyer a dû développer une vision et un nouvel élan. A Martigny dans son bureau, un panneau af-

fiche d'ailleurs la feuille de route, les cinq axes stratégiques de l'assureur.

L'homme, côté privé, a des loisirs classiques. «J'ai besoin de déconnexion, je me replie, j'écoute de la musique et je regarde des séries.» Pour cet impatient qui analyse devoir apprendre à plus vivre le moment présent plutôt que de se projeter tout le temps, œuvrer dans le monde du théâtre, avec son unité de temps et de lieu, a été une grande découverte.

**A la tête de la Fondation des arts dramatiques à Genève pendant dix ans**, il aura notamment eu pour mission de contrôler la bonne allocation des fonds publics et de nommer les directions. C'est sous sa présidence que seront ainsi mis en place le duo de la Comédie Naticha Koutchoumov et Denis Maillefer, ainsi que le projet de nouveau théâtre, et la nomination de Mathieu Bertholet à la tête du Poche.

«Avec le théâtre, on part très vite dans l'émotion. Pour moi qui ai besoin de moins intellectualiser les choses, cela fait un bien fou.» Au conseil municipal de Genève, par contre, il a compris que le temps de la politique n'était pas vraiment

le sien. «Alors que le théâtre et l'assurance ont ceci de commun qu'ils entrent en scène quand l'être humain se trouve dans les moments les plus dramatiques et les plus émotionnels de sa vie.»

Pour **Thomas Boyer**, qui aime bien manger – mais encore plus recevoir que d'aller chez des amis –, la gastronomie occupe une place à part. Il a ainsi aidé un restaurateur à s'installer en la personne de Stéphane Raynaud, qui a créé grâce à son soutien et à celui d'autres amis le Bistrot du Lion d'Or, à Carouge. Ce qui lui plaît dans cette aventure? Le partage, comme au bureau. «Ne faire plus que du télétravail est une erreur fondamentale, il faut de l'échange, de la critique, ce qui est plus difficile derrière un écran, et partager des moments à la machine à café.» Et pour le patron de cet assureur, dont le siège est solidement implanté en Valais, il en va de la responsabilité de chacun: «Il faut préserver un modèle qui fonctionne, sinon nous pourrions tous être remplacés par un profil payé moins cher à l'étranger et qui travaillera complètement à distance.»

Beaucoup de femmes ont forgé la vision du monde de Thomas Boyer, notamment son épouse, notaire. Une cousine l'a aidé à mieux comprendre l'art, une camarade de classe à assumer ses opinions, car elle revendiquait d'aimer écouter Brassens à 11 ans, et sa fille, qui poursuit un parcours académique dans les neurosciences et les «études sur le genre» aux Etats-Unis, le stimule intellectuellement. On sent que la tendance *wake* le heurte... autant qu'elle l'intéresse: «Pour moi, l'égalité coule tellement de source que je suis toujours étonné que cette matière soit étudiée.» Il aime d'ailleurs bien la charrier avec ses deux fils.

Dans sa carrière, Thomas Boyer a croisé des femmes fortes, comme Michèle Rodoni, son ancienne collègue à La Mobilière devenue depuis CEO, et Karin Perraudin, la présidente du Groupe Mutuel. «Nous sommes un peu pareils: on doute, on se remet en question et il n'y a pas d'histoire d'ego entre nous. A la tête d'une entreprise, il y a aussi parfois de la solitude. Quand on peut dire à l'autre: «Tu en penses quoi?», c'est précieux.» Humble, toujours. ●



Thomas Boyer au Bistrot du Lion d'Or, à Carouge (GE), restaurant qu'il a contribué à soutenir avec d'autres amis.