

# Récits de harcèlement et d'agressions sexuelles à Ubisoft : «Les jeux vidéo c'est fun, on peut tout faire, rien n'est grave»

Erwan Cario, Marius Chapuis

20–26 minutes

---

«Il y a des hommes de pouvoir qui se permettent tout et qui doivent être écartés de l'entreprise parce qu'ils font du mal aux femmes. Et il y a autour d'eux un système global qui cautionne ces comportements et les protège en empêchant tout recours. Un système qui rend impuissant parce que de toute façon, les jeux vidéo, c'est fun, on rigole, on peut tout faire, tout dire, car rien n'est grave.» Quelques jours après que le frémissement d'un mouvement #MeToo dans le jeu vidéo ne rattrape le fleuron français Ubisoft, et qu'une douzaine de managers très haut placés se voient accusés de harcèlements ou d'agressions sexuelles, les mots que nous confie une ancienne salariée tranchent avec le mail outré du PDG, Yves Guillemot, envoyé aux 15 000 salariés du groupe : «*Je suis profondément affecté par ce que je lis et entends depuis quelques jours. Je tiens à exprimer ma profonde solidarité à toutes les personnes qui ont été directement blessées et vous assure que je suivrai personnellement chacune des situations signalées. Ces agissements sont en contradiction totale avec nos valeurs et avec ce que je souhaite pour Ubisoft.*»

Les allégations qui se concentraient quelques heures plus tôt sur les studios américains, canadiens et allemands d'Ubisoft se rapprochent soudain du siège du géant du jeu vidéo, à Montreuil, près de Paris. On apprend tout juste, selon le site *Bloomberg*, la mise à pied de Tommy François, vice-président de l'équipe éditoriale, installé au plus haut de la pyramide.

Au terme de la vingtaine de témoignages d'anciens et actuels employés d'Ubisoft recueillis par *Libération*, il apparaît que si Tommy François est dépeint comme un manipulateur toxique à l'égard des femmes et parfois des hommes, il aurait bénéficié d'une impunité totale malgré d'innombrables incidents et signalements. Il est décrit comme un prédateur à la tête d'un service largement transformé en boys' club, protégé par son statut de bras droit de Serge Hascoët, le patron créatif, celui dont les intuitions ont transformé une entreprise familiale en numéro 3 mondial et qui demeure le pivot de toute la stratégie d'Ubisoft. Une entreprise qui affiche publiquement des valeurs progressistes et humanistes, auxquelles ne semblent pas tenus ceux qu'elle nomme ses «talents», qu'il s'agit de retenir à tout prix. Quitte à ce que ce champion du secteur en France sonde, lors d'entretiens d'embauche, le seuil de tolérance des candidats «à un environnement de blagues viriles, lourdes ou parfois un peu sexistes». Quitte à couvrir l'indéfendable ?

Ancien présentateur vedette de la chaîne Game One, Tommy François est entré à Ubisoft en 2006, intégrant le service éditorial qui fait la fierté de l'entreprise. Spécificité maison, «l'édito» est la tour de contrôle qui initie, valide ou sanctionne les projets de jeux développés par les nombreux studios du

groupe. Promu vice-président de cette structure en 2015, ce Franco-Américain de 46 ans est devenu, grâce à ses talents d'orateur, une des figures publiques de l'entreprise, au point qu'on lui confie le micro lors des conférences à l'E3, grand-messe annuelle du jeu vidéo où se joue l'avenir des franchises stars : *Assassin's Creed*, *les Lapins crétins*, *Rayman*, *Just Dance*, etc. En short, baskets et chapeau bigarré, Tommy François détonne dans le monde des top managers, paradant en Colombie à côté de l'armée et des narcos pour doper d'un supplément de réalisme un énième jeu de tir à plusieurs dizaines de millions de dollars.

Avant de nous parler au passé ou au présent de sa vie à Ubisoft, chaque témoin demandera non seulement l'anonymat mais qu'il soit impossible de l'identifier en interne, par un poste ou une situation trop précise. Une fois cet impératif réitéré à plusieurs reprises, les employés de l'édito commencent à nous parler de Tommy François. Un type imposant physiquement, très grand, qui traverse bruyamment l'open space situé au sixième étage de la rue de Lagny, à Montreuil. Un «poulailleur» plein à craquer, «*où tout le monde voit tout et entend tout*», nous répète-t-on. «*Sur l'étage, son équipe était particulièrement bruyante. Le stéréotype de l'équipe de mecs, avec des objets, des armes, des posters*», détaille Cassandra (1), une ex de l'édito. «*C'est un gamin, Tommy, il parle de façon vulgaire mais il a le côté sympa du mec qui fait des batailles d'eau avec ses collègues*», explique un ancien d'ECS (Editorial Creative Services), le département de Tommy François. Un troisième, Max : «*C'est le genre à jouer à chat-bite avec ceux qui travaillent pour lui ou à écrire au feutre sur le bras des stagiaires.*» Le vice-président est aussi présenté comme quelqu'un de très charismatique, de «*très animal*». Une personnalité changeante, «*qui alterne des moments de rire et des colères brutales*».

Tous les témoignages concordent pour décrire un homme incapable d'interagir avec les femmes sans faire en permanence des allusions d'ordre sexuel. «*Durant mes années là-bas, il ne s'est pas passé une journée sans réflexion sur mes cheveux, mes vêtements, mon attitude. De la part de Tommy ou de membres de son équipe. Si j'avais le malheur d'arriver avec une trace de dentifrice à côté de la bouche, Tommy me demandait à qui j'avais taillé une pipe... Le plus dingue, se souvient Cassandra, c'est qu'il faisait ça ouvertement, devant tout le monde.*» «*Un été, une collègue est venue en robe, il a balancé à haute voix : "Ah, excusez-moi, faut que j'aille me masturber !"* raconte Max. A une autre, en jupe, il suggère de faire le poirier. Beaucoup de femmes racontent qu'il a pris l'habitude de se glisser derrière elles et de lâcher "tu la sens, là ?"»

«*Ce qui est très pervers, c'est qu'on est dans la culture du cool. Tout ça, ce n'est qu'une blague, il faudrait qu'on ne le prenne pas mal.*» Comme il ne faudrait pas s'émouvoir des «*morues*» ou des «*ma jolie*» lancés à la cantonade. Pas plus que des mains baladeuses. Et puis il y a ces regards, qui reviennent dans les paroles de toutes les femmes que nous avons interrogées. «*Des regards sexuels, prolongés. Tout le temps. Quand il vous fait la bise, il s'attarde. Il n'y a pas d'autre mot, c'est dégueulasse*», détaille Alice, qui l'a côtoyé alors qu'elle travaillait au même étage. «*Du coup, on stresse, on se dit qu'il ne faut pas être trop mignonne quand on traverse l'open space.*» Sans surprise, les femmes sont largement minoritaires chez Ubisoft, où elles ne représentent que 22 % des effectifs. A l'image d'une industrie du jeu vidéo encore très masculine sur les versants de la production et de la direction.

Autour de Tommy François, une large part du service est dépeinte comme adoptant un comportement de meute. «*Chez ECS, la plupart des managers sont des amis très proches, à la vie à la mort. Ils agissent comme sa garde rapprochée*», explique Juliette, toujours en poste. Un ancien membre de ce boys' club admet des blagues de mauvais goût et tente de se justifier : «*Il fallait*

*rentrer dans son jeu, dans cette cour des déconnieurs. Soit on était dans ce groupe-là, soit on se faisait dégager.*» Un comportement digne des fraternités de campus américain qui épouse moralement les femmes du plateau. Plusieurs d'entre elles se souviennent s'être croisées régulièrement en pleurs aux toilettes, se réconfortant mutuellement pour se convaincre que ça allait passer. «*Moi, c'est quand j'ai entendu les témoignages de l'affaire Baupin que j'ai réalisé que ce que je subissais, c'était du harcèlement sexuel*», explique Cassandra, qui démissionnera quelque temps plus tard. Une incompréhension souvent aggravée par le fait que la plupart des jeunes femmes qui arrivent là sont des passionnées de jeu vidéo. Entrer à Ubisoft constitue un aboutissement. Alors elles encaissent.

Le processus de harcèlement sexuel est pourtant tragiquement classique. Ainsi, Sarah, jeune femme arrivée en bas de l'échelle, a raconté à *Libération* s'être rapidement retrouvée avec ce vice-président créatif qui vient s'asseoir tous les jours sur le siège voisin pour discuter de tout et de rien, même lorsqu'elle est déjà au milieu d'une conversation. Puis l'invitation à déjeuner répétée, à laquelle elle ne donne pas suite. Jusqu'à ce qu'un jour arrivent les avertissements de collègues d'un autre studio français d'Ubisoft. «*Fais attention à toi, Tommy m'a écrit plusieurs fois sur Skype pour savoir si tu venais à la soirée de samedi*.» Cette soirée, elle va la passer à éviter de se retrouver seule. Mais Tommy François s'impose, nous raconte-t-elle, il se rapproche jusqu'à la coincer contre un bar. Des collègues viendront l'exfiltrer.

«*Tous les gens à Ubi vous parleront à un moment de la fête de Noël. Un truc qui crée beaucoup de drames*», explique Max. Une soirée institutionnalisée par Ubisoft, qui paie l'hôtel à tous ses employés présents en France. Avec alcool à volonté. «*C'était ma première fête de Noël, nous rapporte un jeune homme. J'ai reconnu Tommy, c'était un peu la légende à l'époque, le mec sérieux mais fun. Il était saoul, et il a commencé à parler de ses voyages, etc. avant de nous proposer, avec mon amie, d'aller s'amuser un peu, tout en se tapotant le nez. Il dégageait une énergie super négative, on cherchait à se barrer mais il nous suivait. Avant de partir, il nous a attrapé les fesses et il est parti en souriant. Vraiment creepy.*»

Autre témoignage, plus glaçant, celui de Louise. Décembre 2015, le thème de la soirée est *Retour vers le futur*. Pour une fois, la jeune femme est en robe. Tommy François, son supérieur, aurait tenté de l'embrasser de force tandis que des membres de son équipe la tenaient. Elle se débat, crie, et parvient à fuir, nous raconte-t-elle. Traumatisée, elle se confie le lendemain à une responsable de l'entreprise et se voit expliquer qu'elle a mal interprété ses gestes, que ce n'est qu'une blague, un truc qu'il fait souvent.

Quels que soient les débordements de cet homme au pouvoir immense, qu'il semble pourtant possible, selon la loi, de qualifier de harcèlement ou d'agression sexuels, rien ne paraît prêter à conséquence. Les victimes trouvent toujours quelqu'un pour justifier les agissements de Tommy François. «*Tout le monde l'a protégé*» est une phrase qui revient avec un systématisme terrifiant dans chacun des témoignages. D'hommes comme de femmes, d'ex-employés comme de personnes en poste. «*Dans cet environnement extrêmement toxique, Tommy est le chef d'orchestre mais pas l'unique responsable. Le problème, c'est le système autour qui autorise quelqu'un comme ça à avoir du pouvoir, à s'en servir*, dit Cassandra. Qu'années après années, il soit promu, valorisé en externe, et qu'il soit traité complètement différemment d'autres personnes du même rang, c'est un système d'impunité et de privilège. Dans ce système-là, être une femme, c'est être à l'échelon le plus bas.»

Sollicité par *Libé*, Tommy François a répondu aux accusations par écrit, par l'entremise de son avocat Jérémie Assous, qui conteste «évidemment l'ensemble des faits qui ont été, bien imprudemment, relayés dans la presse». «Nous encourageons, poursuit-il, l'ensemble des personnes qui se disent victimes de nos prétendus agissements à saisir les autorités judiciaires. De telles plaintes auraient ainsi l'avantage de permettre aux autorités de s'assurer de l'authenticité de ces allégations et de nous permettre d'y répondre et d'en démontrer la fausseté.»

S'il est intouchable, nous explique-t-on souvent, c'est qu'il est très très proche de Serge Hascoët. Directeur créatif d'Ubisoft depuis vingt ans, Hascoët supervise toute la stratégie éditoriale de l'entreprise, au point qu'aucun projet ne peut naître, ni avancer, sans son aval. Un homme clé dont les bras droits deviennent mécaniquement très puissants. On nous précise que de tous les vice-présidents, Tommy François est le favori, au point de gagner à Montreuil le sobriquet de «Fou du roi». Il serait un intime de Hascoët, avec qui il partage soirées et vacances. Quand certains les décrivent comme «*cul et chemise*», d'autres nuancent la nature du lien qui les unit : «*Serge et Tommy, c'est pas les Dalton, ils ne sont pas frères. Il y a une vraie relation de pouvoir*», explique un ancien de l'édito. *Tommy, c'est le fixeur de Serge. Quand Serge voit qu'il y a un truc qui ne va pas, il appuie sur un bouton, Tommy vient, il fait "OK, OK", et il passe en mode The West Wing. La musique s'accélère, ça parle très vite dans les couloirs, et Tommy trouve la bonne personne pour régler le problème.*» Avec son bagou naturel, le vice-président complémente bien un grand chef qui, lui, a horreur des prises de parole publiques et n'est pas à l'aise avec l'anglais. Dans un document audio que *Libération* a pu consulter, Tommy François appuie sur sa relation privilégiée auprès d'un collègue avec qui il est en conflit : «*Je suis un facilitateur, j'applique les prios de Serge, point.*» Cette proximité entre les deux hommes est telle que nombre de nos témoins désignent Serge Hascoët comme «*le président du boys' club*». Ainsi, Louise se souvient de son embarras quand Tommy François et Serge Hascoët venaient la voir pour parler de sex-toys ou lui demander si elle savait ce qu'est l'ocytocine - l'hormone du plaisir féminin.

A ce duo vient s'ajouter un troisième homme, M.B., ancien assistant personnel de Hascoët. Un personnage qui, nous décrit-on, abuse lui aussi de son lien privilégié avec le directeur créatif. A une collègue qui a quotidiennement besoin de lui pour faire valider des budgets, il multiplierait les horreurs : «*Quand est-ce qu'on fait l'amour ? Dans quelle salle de réunion ? Où est-ce que c'est planifié dans ton agenda ?*» Lui aussi, nous dit-on, aurait pris l'habitude d'une proximité physique malsaine. Elle nous raconte comment il s'assoit sur la chaise de collègues en passant son bras sur leur épaule, leurs fesses, leurs cheveux.

Un soir, nous dit-elle, il attrape la tête d'une salariée restée tard au bureau et l'embrasse sans son consentement. Moment de gêne quand il réalise qu'un collègue est non loin de là. M.B. pense désamorcer la situation encore une fois avec l'excuse de l'humour en allant embrasser l'homme. «*Tommy et M.B. étaient très proches, très complices. Ils allaient déjeuner ensemble avec les petites stagiaires, on les retrouvait tout le temps en bas à discuter avec des filles*», se souvient une ancienne employée du siège.

A sa propre assistante, M.B. ferait vivre un enfer, qu'elle nous relate. Il lui détaille par le menu ses ébats personnels, lui propose des relookings pour être «*plus féminine*», lui interdit l'ascenseur parce qu'un peu d'exercice lui fera du bien, et s'amuse à dire qu'il négocie les créneaux avec Hascoët contre des faveurs sexuelles. Un jour du printemps 2015, une discussion s'anime quand elle lui fait part de son ras-le-bol. Il la menace avec un petit couteau, elle s'enfuit aux toilettes. Pendant ce temps, des collègues masculins à proximité lui enjoignent par messagerie de se taire. Plus tard, un

supérieur hiérarchique lui expliquera qu'elle aurait dû comprendre d'elle-même que M.B. était «*toxique*». Un énième incident qui ne débouche pas sur un licenciement. Malgré sa réputation sulfureuse, M.B. est envoyé au service Production, à quelques rues de là. Il quittera l'entreprise fin 2018.

Quand harcèlement et agression se font trop visibles, s'active, selon nos témoins, un système à deux vitesses. Un ancien délégué du personnel nous explique avoir pensé que les garde-fous étaient en place, après avoir vu quelqu'un se faire sanctionner à plusieurs reprises pour des remarques sexistes. Il en va tout autrement pour ceux que l'entreprise appelle ses «talents». Ils sont «*au cœur de la création de valeur de l'industrie du jeu vidéo*», selon les mots du PDG Yves Guillemot dans le rapport financier 2019. Ces créatifs que le reste de l'industrie pourrait courtiser doivent donc être conservés à tout prix.

«*C'est aux ressources humaines de faire le sale travail*, nous indique Alice. *Elles travaillent sous contraintes, avec comme objectif de retenir les talents. Il ne faut absolument pas qu'ils partent, il faut soigner cette image de "great place to work"* [un label après lequel courrent les RH, ndlr], *fidéliser les gens. Alors, quand surgissent des cas de harcèlement sexuel ou moral, il y a une omerta. On sacrifie les petits. On protège les gros postes, quitte à déplacer les cas les plus toxiques. Les RH se repassent les bébés et profitent du fait qu'Ubisoft est composé de différentes sociétés.*» Dans la short-list des personnes aujourd'hui publiquement accusées sur Twitter d'agressions sexuelles, on trouve deux stars de la maison, chères pour avoir par le passé sauvé des grosses productions. Deux personnes qui ont occupé des postes clés dans l'entreprise, avant d'être mises quelque temps sur des projets plus modestes. Pour resurgir au plus haut niveau de l'organigramme, en janvier, lorsqu'elles ont rejoint le pool des vice-présidents de l'édito, au côté de Tommy François, sous la coupe directe de Serge Hascöet.

Les victimes, elles, se heurtent systématiquement au mur des RH. «*Les ressources humaines de l'édito, c'est une des pires que j'ai pu rencontrer, elles ne méritent pas tellement le H. J'ai eu l'impression de passer des années à me battre*, raconte Cassandra, *d'être face à des gens qui n'étaient pas du côté des salariés. Impossible de se tourner vers eux sur les questions de harcèlement, ça aurait été comme parler au camp ennemi.*» Quand un salarié fait part d'un souci avec son manager, les réponses sont toujours les mêmes : «*Ce sont des créatifs, c'est comme ça qu'ils fonctionnent*» ; «*c'est ta façon de présenter les faits*» ; «*si tu ne peux pas travailler avec lui, il est peut-être temps que tu fasses une recherche en mobilité*». Le silence ou la porte. «*C'est un mal systémique qui concerne tout Ubisoft*», juge une source. «*Il y avait de la part des RH une sorte de complicité induite avec Tommy François*, raconte un homme qui assure avoir été harcelé moralement par le vice-président. *On a l'impression d'avoir affaire à un système intouchable, protégé par le top management.*»

Le mal est si profondément enraciné qu'en comité d'entreprise (du 12 décembre 2019), des élus font part de leur étonnement sur la présence lors d'entretiens d'embauche de questions sur «*le seuil de tolérance [des candidats] à un environnement de "blagues viriles, lourdes, ou parfois un peu sexistes"*». Réponse d'une directrice des RH telle que consignée dans le compte rendu officiel auquel *Libé* a eu accès : «*Il s'agit sans doute d'un mauvais choix de mots.*» Isolées, les victimes ne trouvent aucun espace où s'exprimer. Personne ne fait confiance au référent anti-harcèlement imposé par la loi depuis janvier 2019.

Les délégués du personnel reconnaissent volontiers leur impuissance à traiter autre chose que

l'organisation de la fête de Noël. «*Rien ne fait plus peur à Ubisoft que la perspective que les DP se syndiquent. Ça a été dit plusieurs fois : "On est bien entre nous, pas besoin d'amener qui que ce soit, et surtout pas des syndicats", et on nous a fait comprendre en CE que si quelqu'un se syndiquait, ça se réglerait avec les avocats.*» «*Les messages sur la "safe place" Ubi, sur l'entreprise très inclusive, c'est du double discours, explique Alice. Ils ont créé un pôle RSE [responsabilité sociétale des entreprises], supervisé par la DRH, mais le mot d'ordre, c'était de se contenter de faire de la com, nous explique une salariée. Les gens embauchés à ces postes tentent de faire des choses mais se heurtent à des murs.*» Ainsi, les signalements restent sans suite. Les victimes, dans une écrasante majorité des cas, quittent l'entreprise dans le cadre d'une rupture conventionnelle. Un package avec un dédommagement financier et un accord de confidentialité. Aucune n'a, à notre connaissance, porté plainte.

Contacté par *Libération*, Ubisoft ne confirme pas la mise à pied de Tommy François et répond : «*Les récentes allégations ont clairement mis en évidence que nous devons faire plus en tant qu'entreprise pour que nos employés se sentent respectés, en sécurité et responsabilisés sur le lieu de travail. Dès qu'elle a été informée de ces allégations, la société a lancé une enquête approfondie menée par un consultant externe. Cette enquête est en cours, et nous prendrons rapidement les mesures appropriées en fonction de ses résultats. Nous prendrons également des mesures importantes et concrètes pour améliorer la culture d'Ubisoft. Nous le ferons dans la plus grande transparence, et nous prévoyons de communiquer les mesures prises et les changements apportés au fur et à mesure de leur mise en œuvre dans les jours et les semaines à venir.*» Serge Hascoët et M.B., eux, n'ont pas répondu aux questions envoyées par *Libération*.

En interne, on nous rapporte pourtant que les premières révélations distillées ces derniers jours sur Twitter sont accueillies comme une inquisition de justiciers bien-pensants. Une source nous explique que les échanges au plus haut niveau d'Ubisoft, au lendemain des premières accusations sur Twitter, ayant conduit à la vraisemblable mise à pied de Tommy François, se seraient focalisés sur la meilleure façon de protéger les talents et de mieux les accompagner dans leur statut de stars plutôt que de repenser la culture d'entreprise et la manière d'accueillir la parole des victimes. «*Le business reste le business, c'est très très décevant*», s'inquiète-t-on.

Vendredi soir, l'adresse d'Yves Guillemot aux salariés s'accompagnait de deux autres courriers enjoignant tout employé témoin ou victime d'un acte répréhensible de se tourner vers son manager ou les ressources humaines. Dans de nombreux témoignages que nous avons recueillis subsiste la peur. Celle de parler au risque de se griller en interne. Celle de ne pas voir les plus hauts responsables punis. Celle de ne pas voir le système changer. «*Les gens savaient. Tout le monde savait, s'étrangle Juliette. La loyauté est une valeur trop importante à Ubisoft.*»

(1) Tous les prénoms des témoins ont été changés à leur demande.

## Face aux « comportements toxiques » de plusieurs salariés, le PDG d'Ubisoft promet des « changements structurels »

Michaël Szadkowski

7–9 minutes

- 
- [Jeux vidéo](#)

Dans un message envoyé à ses milliers d'employés, Yves Guillemot annonce une série de mesures pour faire face aux dénonciations qui ont récemment visé, dans la presse et les réseaux sociaux, le comportement toxique et sexiste de plusieurs salariés d'Ubisoft.



Le silence n'était plus tenable. Jeudi 2 juillet au soir, le PDG et cofondateur du fleuron français du jeu vidéo, Ubisoft, Yves Guillemot, a envoyé un message aux 18 000 salariés de son entreprise. Dans ce courrier interne, que plusieurs médias – dont *Le Monde* – ont pu consulter et [qui a aussi été publié en anglais sur le site d'Ubisoft](#), Yves Guillemot promet un « *changement structurel* » au sein de l'entreprise qu'il a créée en 1986, alors que de nombreuses dénonciations de comportements

toxiques et sexistes visant ses employés ont été publiées sur les réseaux sociaux et dans la presse depuis la mi-juin.

« *Les situations que certaines et certains d'entre vous ont vécues ou dont vous avez été témoins sont inacceptables*, écrit Yves Guillemot dans son message écrit en français et en anglais. *Ce que nous voulons mettre en œuvre est un changement structurel au sein d'Ubisoft, en totale adéquation avec nos valeurs qui ne tolèrent aucun comportement toxique et veillent à ce que chacun se sente en sécurité pour s'exprimer.* » Ubisoft, dont les séries (*Rayman, Assassin's Creed, Watch Dogs, Rainbow Six...*) [se vendent à des millions d'exemplaires](#) sur console et PC, dispose [de nombreux bureaux](#) dans le monde entier.

Cette adresse aux équipes a été envoyée le jour de la publication [dans le quotidien Libération](#) d'une enquête où des salariés et des anciens employés d'Ubisoft ont dénoncé de manière anonyme les agissements de certains cadres ou salariés influents au sein de l'entreprise. En plus de cas évoqués d'agressions sexuelles, de harcèlement moral, et de climat toxique pour les femmes salariées d'Ubisoft, l'absence de prise en compte adéquate de ces problèmes, par la direction et les services de ressources humaines, y est également pointée. D'autres témoignages parus depuis dans *Libération* ou [dans le média québécois La Presse](#) ont corroboré ces dénonciations.

## « Enquêtes internes »

Cette enquête de *Libération* avait été précédée, mi-juin, par une vague de dénonciations de comportements d'hommes travaillant dans l'industrie du jeu vidéo. Ces accusations, publiées principalement sur les réseaux sociaux ou transmises à des journalistes, avaient alors déjà concerné plusieurs salariés d'Ubisoft travaillant dans le développement ou le marketing des jeux. Des dénonciations de viol, de harcèlement sexuel, de prédatation ou de comportements douteux envers des femmes avaient alors été évoquées.

En réponse, certains salariés avaient alors démenti, d'autres n'avaient pas réagi. Mais [le 25 juin, l'entreprise annonçait](#) avoir lancé des « *enquêtes internes* » sur le sujet, sans préciser quelles personnes étaient directement concernées.

[Chaque jour de nouvelles grilles de mots croisés, Sudoku et mots trouvés.](#)

### [Jouer](#)

Ces enquêtes sont toujours en cours et Ubisoft ne souhaite pas en donner les détails, selon les dernières informations transmises au *Monde*. C'est également ce qu'a indiqué Yves Guillemot à ses équipes, dans son message envoyé jeudi soir, après publication de l'article de *Libération* :

« *En réponse aux récentes allégations, nous avons lancé une série d'enquêtes menées par des consultants externes indépendants. Je sais que beaucoup d'entre vous sont impatients d'en connaître les résultats. Nous devons toutefois prendre le temps nécessaire pour nous assurer qu'elles soient effectuées avec toute la rigueur requise. Lorsqu'elles seront achevées, toutes les mesures appropriées seront prises. Si d'autres allégations ou signalements sont portés à notre attention, nous mènerons également des enquêtes approfondies.* »

Dans ce texte, Yves Guillemot précise cependant avoir « *décidé de revoir la composition [du] département éditorial* » d'Ubisoft. Soit l'une des équipes les plus stratégiques de l'entreprise, son

cerveau créatif où sont supervisés les projets et les grandes orientations des jeux vidéo d'Ubisoft – et dont le fonctionnement et certaines personnes sont précisément visés [par l'enquête de Libération](#).

Ainsi, Maxime Beland, vice-président « éditorial » en poste à Toronto (Canada), a démissionné vendredi « avec effet immédiat » ; quand Tommy François, vice-président « éditorial et creative services » basé à Paris, a été « placé en mise à pied conservatoire, dans l'attente des conclusions de l'enquête le concernant », selon un message adressé aux 18 000 salariés du groupe. Un autre employé du studio de Toronto a été licencié « pour avoir eu des comportements allant à l'encontre de ce qu'Ubisoft attend de ses collaborateurs », révèle M. Guillemot sans plus de précisions.

Cette annonce intervient alors que l'une des personnes de cette équipe, interrogée par les journalistes de *Libération*, a fait savoir par son avocat qu'elle démentait « l'ensemble des faits qui ont été, bien imprudemment, relayés dans la presse ». Contacté par *Le Monde*, Ubisoft n'a pour le moment pas souhaité répondre à nos questions.

### « Responsabiliser davantage les managers »

Parmi les autres mesures et la « feuille de route » annoncées par Yves Guillemot jeudi figurent la volonté de « transformer les processus RH » d'Ubisoft « et de responsabiliser davantage tous [les] managers ». Une responsable d'une « task force » consacrée à la « culture d'entreprise », Lidwine Sauer, est également nommée. « Elle sera habilitée à examiner tous les aspects de notre culture et à proposer des changements d'ampleur dont nous bénéficierons tous. Lidwine sera sous ma supervision directe (...) et créera pour ce faire un groupe de travail multidisciplinaire, international et diversifié », a détaillé Yves Guillemot.



Des « groupes de discussions » vont aussi être organisés chez Ubisoft à partir du lundi 6 juillet alors « que certains [en] ont déjà organisés de manière informelle », note le directeur de l'entreprise. Le PDG a enfin annoncé à ses salariés la création d'une « plate-forme d'alerte confidentielle en ligne permettant aux employés ainsi qu'aux personnes externes de signaler tout harcèlement,

*discrimination et autre comportement inapproprié ».*

Cette plate-forme, [actuellement accessible en anglais et en français](#), a été conçue « *par un lanceur d'alerte pour aider à signaler les méfaits au sein d'Ubisoft de manière sécurisée* ». Ceci grâce à la mise en place d'une « *boîte de réception sécurisée* » et de messages d'alertes pouvant être envoyés dans un « *formulaire* », auquel peuvent s'ajouter des pièces justificatives. Soit une manière, pour Ubisoft, de pouvoir canaliser les futures dénonciations et accusations – et d'éviter leurs publications sur des réseaux sociaux publics.

« *Pour garantir la confidentialité et l'anonymat, cette plate-forme nommée Whispli est administrée par un tiers, et les plaintes sont examinées par un comité de spécialistes RSE [responsabilité sociétale de l'entreprise] et de juristes* », a assuré Yves Guillemot à ses salariés.

[Michaël Szadkowski](#)

[Contribuer Réutiliser ce contenu](#)

Lecture restreinte

Votre abonnement n'autorise pas la lecture de cet article

Pour plus d'informations, merci de contacter notre service commercial.

## Ubisoft : plongée dans l'ambiance « toxique » qui régnait au sein de l'entreprise

Sofia Fischer

9–11 minutes



Benoit Durand / Hans Lucas via AFP

- [Aux dernières nouvelles](#)

Publié le 03 février 2024 à 20h00, modifié le 04 février 2024 à 07h32

Article réservé aux abonnés

Récit Trois anciens hauts cadres de l'éditeur français de jeux vidéo, dont le numéro deux, sont

convoqués, le 6 février, au tribunal de Bobigny en vue d'un procès, pour des faits de harcèlement sexuel et moral. Si la direction du groupe n'est pas poursuivie, elle a largement été mise en cause par les plaignants pour avoir laissé prospérer un climat général délétère.

Un an d'enquête, une soixantaine de témoins, cinq gardes à vue : le dossier de plus de mille pages sur les violences sexuelles à Ubisoft, que *Le Monde* a pu consulter, révèle au grand jour un problème quasi systémique chez le groupe français, numéro trois mondial du jeu vidéo. Une quarantaine d'agressions sexuelles sont mentionnées sur une dizaine d'années, dont une écrasante majorité concerne le département de l'éditorial, chargé de la supervision créative des jeux vidéo.

Mais l'ambiance « *toxique* » semble s'étendre bien au-delà du pôle « édito » du sixième étage du siège de l'entreprise. La procédure pour « harcèlement sexuel », « harcèlement moral » et « agression sexuelle », avait été lancée par le parquet de Bobigny à la suite de révélations faites par *Libération* en 2020. Des plaintes ont été déposées à l'été 2021 par deux victimes, ainsi que par le syndicat Solidaires Informatique.

L'affaire avait poussé la direction d'Ubisoft à se séparer de son vice-président du service éditorial, Thomas (dit Tommy) François, en 2020, et le directeur créatif et numéro deux d'Ubisoft, Serge Hascoët, avait démissionné dans la foulée. Maude Beckers, avocate spécialiste des violences sexuelles au travail, avait en outre porté plainte contre la société Ubisoft France, son PDG, Yves Guillemot, la DHR monde et plusieurs personnes des ressources humaines soupçonnées d'avoir couvert les faits.

## L'open space, une chambre d'adolescent

Finalement, seuls Serge Hascoët, Thomas François et Guillaume Patru, *lead game designer*, sont officiellement convoqués pour une audience en vue d'un procès, mardi 6 février, au tribunal de Bobigny. « *Cette procédure devrait être aux violences sexuelles et sexistes au sein d'une entreprise ce que le procès France Télécom a été pour le harcèlement moral* », souligne le syndicat. Maude Beckers abonde : « *Cela fait vingt-trois ans que je traite des violences sexuelles au travail, c'est la première fois que je vois un dossier d'une telle ampleur.* » Pour autant, l'avocate estime que, en refusant de retenir les charges contre le PDG et l'entreprise en tant que personne morale, « *la justice rend des personnes individuelles responsables d'un harcèlement qui est systémique et met de côté l'organisation d'une société qui capitalise et profite de tout ça* ».

L'enquête pénale décrit l'ambiance de l'open space du service éditorial comme celle d'une chambre d'adolescent, où certains « *créa* » régnaient en maîtres. Ils rotaient, invectivaient les femmes, se grattaient les fesses, passaient des films pornos sur haut-parleur et se faisaient livrer du shit. Certaines employées, souvent les plus jeunes et les plus précaires, étaient harcelées, notées sur leur physique et parfois agressées. L'une d'elles raconte ainsi que, lors d'un voyage d'entreprise, Tommy François arrive dans la salle de petit déjeuner et lance : « *Je me suis branlé toute la nuit, c'était super !* », en sortant de sa poche son téléphone, qui diffuse un film porno.

« Un jour, pendant une réunion, Serge [Hascoët], entouré de ses vice-présidents, a dit qu'une collègue "mal baisée" empêchait sa créativité et qu'il fallait la dévergononder à grands coups de bite dans les fesses », relate une autre. « En été, si on arrivait en robe, on pouvait facilement entendre : "Ah ! excusez-moi, faut que j'aille me masturber. » Certaines femmes auraient été agressées sexuellement lors de soirées d'entreprise devant témoins, d'autres obligées de faire le poirier, en jupe, dans l'open space. D'autres encore rapportent que des hommes de l'équipe avaient l'habitude de se glisser derrière elles et de lâcher : « Tu la sens, là ? » Des hommes aussi disent avoir subi des baisers forcés lors de soirées alcoolisées de la part des cadres du sixième.

### Tentatives pour obtenir de l'aide des RH

En [garde à vue, en octobre 2023](#), confrontés aux accusations des différents témoins, les accusés nient les faits et se posent en victimes. Les enquêteurs notent qu'ils n'ont « aucun regard pour les plaignantes ». Guillaume Patrux et Thomas François déclarent tous deux que leur licenciement a été une expérience « traumatisante ». Serge Hascoët, lui, raconte « s'être roulé en boule et avoir laissé passer l'orage ». Seul un programmeur, mis hors de cause par le parquet, concède quelques « blagues borderline, voire inacceptables ». Avant d'ajouter : « Jamais, à l'époque, je me serais dit qu'on se retrouverait devant une brigade de police pour parler de ça. »

Plusieurs témoins contactés par *Le Monde* parlent du groupe comme d'une « secte » ou d'une « famille ». « *Et, comme dans une famille, on lave son linge sale en privé* », ironise Emilie (qui a souhaité rester anonyme). Le dossier énumère de nombreuses tentatives pour obtenir de l'aide des ressources humaines (RH). A une assistante qui se disait harcelée et agressée sexuellement, une directrice des RH aurait répondu « *qu'il ne fallait pas venir la voir pour chaque petite contrariété* ».

Lors des entretiens d'embauche, les RH avaient pour habitude de demander aux candidates si elles pouvaient supporter un environnement « *avec des blagues un peu lourdes, voire sexistes* ». Un délégué du personnel dit avoir tenté d'ouvrir une enquête au sein du groupe lors de la vague #metoo. « *Les RH m'ont répondu : tu arrêtes de parler de ça immédiatement. Il n'y a pas de problème chez Ubisoft.* » « *On s'est mis à espérer que Vincent Bolloré rachète Ubisoft et vire le management*, se souvient Léa (qui a souhaité rester anonyme) au téléphone. Même avec tout ce qu'on savait sur Bolloré, on se disait que ça ne pouvait pas être pire. »

Lors d'un audit mené par une entreprise externe en 2020 à la demande de la direction générale, après l'enquête de *Libération*, puis devant les enquêteurs, une accusation de viol, qui serait survenu au siège de Paris en 2015, a refait surface. Les faits, connus des services des RH, impliquaient une jeune femme et un cadre qui n'était pas directement visé par l'enquête. Ce dernier a quitté Ubisoft pour l'étranger en octobre 2020. Interrogé par *Le Monde*, le parquet de Bobigny écrit que « *ces dénonciations n'ont pas été étayées par les éléments recueillis au cours de la procédure et n'ont donc pas donné lieu à l'ouverture d'enquêtes incidentes* ». L'auteur présumé a pourtant été mis en cause par d'autres femmes dans le dossier pour des faits similaires. Il n'a jamais été convoqué par le parquet de Bobigny.

## Plusieurs salariés attestent d'un « mieux »

Contacté par *Le Monde*, Ubisoft a refusé de répondre précisément à nos questions. Le groupe souligne son « *étroite collaboration avec les autorités compétentes* » et ajoute que, « *par respect de la confidentialité des témoignages alors recueillis et de la dignité des victimes connues, toute communication publique par nos soins ou de commentaires sur les cas recensés est évidemment proscrite* ».

Dès l'été 2020, après l'enquête de *Libération*, Yves Guillemot avait écrit un e-mail aux salariés : « *Les situations que certaines et certains d'entre vous ont vécues ou dont vous avez été témoins sont inacceptables.* » Il promettait « un changement structurel au sein d'Ubisoft ». C'est à ce moment que l'entreprise a accepté que sa plate-forme Whispli, prévue à l'origine pour signaler les cas de corruption, soit ouverte aux situations de harcèlement. Dès les premiers jours, « *on a été submergés* », se souvient un ancien employé. Plusieurs centaines de signalements ont été faits dans les premières semaines.

Un peu plus de trois ans après, alors que plusieurs employés du sixième sont partis et que des outils et des protocoles ont été mis en place, plusieurs salariés attestent d'un « *mieux* ». Mais beaucoup, aussi, parlent de « *rupture de confiance* », deux membres des RH visés par le parquet et accusés d'avoir couvert les agissements étant toujours en poste. Plusieurs relèvent une stratégie « *à deux vitesses* » : les personnes « *en bas de l'échelle* » sont sanctionnées, là où d'autres, plus haut placées, sont simplement déplacées. A l'image d'Hugues Ricour, bien connu de la plate-forme Whispli, et destitué de son poste à Singapour pour des faits présumés de harcèlement sexuel...

mais rapatrié à Paris en 2021 et toujours en place aujourd'hui.

## Ubisoft se sépare de ses plus fidèles lieutenants, accusés d'avoir encouragé une culture d'entreprise toxique

Corentin Lamy

8–10 minutes

- 
- [Jeux vidéo](#)

Au lendemain d'une conférence précisant la sortie des prochains jeux de l'éditeur, les observateurs se félicitent de la décision de se séparer de certains de ses hauts cadres, mais notent que l'entreprise maintient, malgré tout, le cap.



Les joueurs l'attendaient depuis son annonce, le 11 mai : l'Ubisoft Forward, une conférence en ligne lors de laquelle l'éditeur français Ubisoft dévoilerait de nouveaux détails concernant les jeux à sortir au cours des prochains mois.

Ce dimanche 12 juillet, l'Ubisoft Forward a bien eu lieu. Et des annonces ont bien été faites ce soir-là : outre des dates de sortie pour *Watch Dogs Legion* (29 octobre), *Assassin's Creed Valhalla* (17 novembre) et le jeu mobile *Tom Clancy's Elite Squad* (6 août), cela a surtout été l'occasion pour Ubisoft d'officialiser un jeu dont le titre et un visuel avaient déjà fuité sur Internet : *Far Cry 6*, qui

sortira le 28 février 2021.

Pas un mot en revanche sur la série de polémiques qui touche cet acteur majeur de l'industrie du jeu vidéo depuis la mi-juin : quatre heures plus tôt, l'éditeur avait d'ailleurs prévenu que la conférence étant préenregistrée, il lui était impossible d'y évoquer « *les problèmes que nous avons en ce moment* ».

Des « *problèmes* » impossibles à occulter pourtant, au point que certains médias (en France, le site spécialisé *Gamekult*) ou « influenceurs » (en France toujours, les vidéastes [MisterMV](#), [ExServ](#) ou encore [bibib300](#)) ont renoncé à couvrir l'événement en « live », en signe de soutien aux salariés du groupe.

Depuis un mois, l'entreprise française est en effet dans la tourmente. A la mi-juin, sur les réseaux sociaux, une vague de dénonciations de viols, de harcèlement sexuel, de prédatation ou de comportements douteux, commis par des hommes de l'industrie envers des femmes, ont touché plusieurs entreprises du secteur, et notamment Ubisoft.

Le 25 juin, l'entreprise avait annoncé « *des enquêtes internes* ». Mais le déluge d'accusations ne faisait que commencer. [Le 1<sup>er</sup> juillet, le premier volet d'une enquête de Libération](#) met en cause certaines figures connues de l'entreprise, [au point de pousser Ubisoft à se séparer ou à mettre à pied certaines d'entre elles](#) et à annoncer la mise en place d'une cellule de crise. Selon les informations de *Libération*, « *la direction espère qu'on ne parlera plus du scandale Ubisoft à l'extérieur d'ici une semaine* ».

[Chaque jour de nouvelles grilles de mots croisés, Sudoku et mots trouvés.](#)

[Jouer](#)

C'est raté. [Les enquêtes successives de Numerama](#) et, finalement, [le deuxième volet de l'enquête de Libération](#), paru le 10 juillet, mettront directement en cause Serge Hascoët, souvent décrit comme « *le numéro 2* » d'Ubisoft dans les faits, chargé du département éditorial – qui a droit de vie ou de mort sur tous les projets du groupe. Outre les récits de comportements ou de propos déplacés, il serait surtout, selon l'enquête de *Libération*, et au côté de la responsable des ressources humaines du groupe, celui qui a permis à cette culture qualifiée de « *toxique* » de s'installer dans cette entreprise comptant 18 000 salariés à travers le monde.

Dans la nuit du 11 au 12 juillet, moins de vingt-quatre heures avant la diffusion de sa grande conférence, coup de théâtre : Ubisoft annonce le départ de trois cadres-clés de l'entreprise : Serge Hascoët et Yannis Mallat, directeur des importants studios canadiens de l'éditeur, quittent l'entreprise, et la directrice des ressources humaines, Cécile Cornet, abandonne ses fonctions.

## **Des décisions « positives », mais « qui ne suffiront pas »**

Du côté des organisations de défense des salariés, la nouvelle a été jugée « *encourageante* » « *mais pas suffisante* ». Contacté par *Le Monde*, Marc Rutschlé, représentant de la section syndicale Solidaires-Informatique au sein du studio Ubisoft Paris, a ainsi expliqué que « *le problème est bien plus large que quelques personnes qu'il suffirait d'écartier. D'autres personnes au sein des studios sont accusées d'actes graves, [et] ne sont actuellement pas inquiétées (...)* : *les personnes qui se sont rendues complices de la silenciation des victimes doivent être également exclues. Nous*

*estimons surtout qu'une procédure d'alerte plus simple et respectueuse du code du travail serait plus efficace que les cellules d'écoute et les comités de discussions ». [Le syndicat a en outre listé sur son site une série de mesures](#) qu'il estime « nécessaires pour un avenir apaisé », et lancé [un appel à témoignages](#) « pour d'éventuelles poursuites en justice ».*

Même son de cloche du côté du Syndicat des travailleurs et travailleuses du jeu vidéo (STJV), qui, contacté par *Le Monde*, parle d'un « *signe positif* » : « *Il faut reconnaître que pour beaucoup de gens d'Ubisoft il était inconcevable que Serge Hascoët tombe. Ce n'est pas un geste anodin non plus.* » Le STJV refuse en revanche d'y voir une avancée significative : « *On n'est pas là pour planter des têtes sur des piques, on est là pour changer les choses sur le fond. Il ne s'agit pas simplement de personnes, mais de systèmes.* »

Les représentants de cette organisation syndicale regrettent en outre que « *la démission évite l'enquête interne, l'exposition et l'éventuelle sanction* ». « *Le manque de confiance est bien crucial, et pour y pallier, le mieux serait d'avoir une vraie représentation des employées et des employés dans la gestion du harcèlement.* » Ce lundi, le STJV annonçait la constitution de sa section syndicale à Ubisoft Paris.

Au Syndicat national du jeu vidéo (SNJV), qui représente les entreprises françaises du secteur (dont Ubisoft), Lévan Sardjewéladzé parle d'un « *signal fort et clair, sans ambiguïté. A cet égard, j'ai confiance en Yves Guillemot pour mener cet important changement au sein d'Ubisoft* ». Le président du SNJV explique également au *Monde* avoir proposé à son conseil d'administration « *le financement d'une ligne de soutien externe opérée par un cabinet indépendant permettant notamment aux victimes une prise en charge juridique adaptée, en vue notamment de porter plainte si elles le souhaitent* ».

Contacté par *Le Monde*, le SELL, le Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs, représentant les intérêts des éditeurs de jeux vidéo en France, explique « *ne pas commenter l'actualité de ses adhérents* ». En revanche, Elisabeth Moreno, ministre déléguée chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, s'est dite, dans un Tweet, « *indignée par la culture du harcèlement que font régner certains dirigeants d'Ubisoft. L'impunité doit cesser !* »

Contactée par *Le Monde*, Audrey Leprince, présidente de l'association Women in Games (WIG), qui œuvre pour la promotion de la mixité dans l'industrie du jeu vidéo, considère les changements opérés par Ubisoft comme « *un premier signe positif* », mais considère « *qu'il reste encore beaucoup de travail dans l'ensemble de l'industrie* ». Selon Mme Leprince, il est « *important de juger des actions entreprises dans la durée* » : « *Nous encourageons l'ensemble des acteurs du secteur, des petits studios aux plus grosses entreprises, mais aussi les écoles de jeu vidéo à mettre en place des formations à la diversité, au respect et à l'égalité au sein de leurs équipes afin de travailler sur un changement profond des mentalités et de la culture de notre industrie.* »

Ubisoft Montréal : Christophe Derennes, un cousin d'Yves Guillemot, remplace Yannis Mallat

D'après [les informations du quotidien québécois La Presse](#), qui cite une communication interne, le studio Ubisoft Montréal est désormais dirigé par Christophe Derennes, cousin du PDG, Yves Guillemot. Il remplace Yannis Mallat, qui a démissionné en même temps que Serge Hascoët.

Les studios de Montréal, mais aussi de Québec, Toronto, Saguenay et Halifax, qui répondaient jusque-là à M. Mallat, dépendront désormais directement de Paris, d'après les informations de *La Presse*.