



La curiosité d'aller à la rencontre de chacun

Sophie Mourey, Ubisoft

Joana Batista : Bonjour et bienvenue sur le podcast Entreprise Curieuse ! Je suis Joanna Batista et aujourd'hui j'ai le plaisir de parler avec Sophie Mourey, VP Excellence & Change chez Ubisoft. Sophie est formée en Marketing et Management et elle a travaillé pendant 10 ans pour des entreprises leaders de marché tels que Nestlé et L'Oréal, avant de rejoindre Ubisoft en 2009. Plus récemment, elle est formée au co-design et utilise des approches participatives pour contribuer à la définition d'une stratégie de marque apportant aux joueurs un terrain de jeu unique, excitant et durable.

Je suis ravie de recevoir Sophie Mourey dans notre podcast. Bonjour Sophie !

Sophie Mourey : Bonjour Joanna !

JB : Alors quand on parle de curiosité à l'entreprise, qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

SM : Alors la curiosité, c'est vraiment quelque chose de très important pour moi et je dirais même que c'est constitutif de ma personnalité car je suis quelqu'un qui a soif d'apprendre, de comprendre, d'en savoir toujours plus et ce sur énormément de sujets. C'est donc un sujet qui me parle.

JB : Pourrais-tu nous donner des exemples du quotidien, de ton

quotidien professionnel où tu fais preuve de curiosité ?

SM : Déjà, au départ, dans mon premier métier — celui de la recherche marketing — c'est vraiment un métier où on a besoin de comprendre, d'analyser et qui me convenait parfaitement parce que je travaillais sur des problématiques extrêmement différentes. J'ai pu effectuer des recherches par exemple sur la salade en sachet ou alors partir à l'autre bout du monde tester des fragrances qui allaient devenir un des parfums les plus vendus du monde. J'ai travaillé sur les goûts préférés des Français en matière de yaourt ou encore l'alopécie chez les moins de 30 ans. Donc très varié et une grande diversité en tout cas de sujets qui nourrissaient parfaitement ma curiosité. Et puis plus récemment, j'ai aussi travaillé sur les nouvelles manières de travailler, sur comment on améliorerait les choses à la fois avec mon équipe et je me souviens très bien il y a une dizaine d'années, chez Ubisoft, quand on a décidé d'aller voir les joueurs chez eux, donc de faire une forme d'ethnographie qui était assez peu pratiquée en tout cas jusqu'alors dans le métier des études marketing — c'était vraiment deux disciplines qui coexistaient et se répondaient peu — et c'était vraiment aussi une nouvelle manière de faire évoluer notre métier, donc c'est aussi une forme de curiosité pour moi.

JB : Passionnant : donc plus que perso, tu l'appliques aussi au contexte professionnel.

SM : Ah complètement !

JB : Si jamais on peut prendre un peu de recul, pour toi quel serait les conditions indispensables pour que l'entreprise soit curieuse dans son fonctionnement ?

SM : Je pense tout d'abord qu'il faut que l'entreprise soit capable d'aller à la rencontre de chacun, que ce soit ses clients — donc ça, c'est le métier que je faisais précédemment dans la compréhension des joueurs et des marchés —, qu'elle soit capable d'aller à la rencontre de ses collaborateurs ou même de ses partenaires — comme on a pu le vivre ensemble. Et pour cela, tu vois pour avoir cette capacité aussi d'aller à la rencontre des autres, je pense qu'il faut être vraiment capable de suspendre son jugement ; avoir envie de découvrir l'autre pour ce qu'il est, sans jugement de valeur, sans préjugés. Et je me souviens avoir travaillé avec un ethnologue qui me disait toujours "Il faut tomber amoureux de son sujet". Et c'est vraiment ça, c'est-à-dire que quand on va chez les joueurs, à la rencontre des joueurs, il faut pouvoir aussi les regarder avec ces yeux-là, sans aucun jugement, et apprendre aussi à les aimer pour vraiment ce qu'ils sont et ce, ça fonctionne à peu près pour tout, à la fois les collaborateurs, les partenaires mais aussi les gens qu'on interviewe.

JB : Ah oui c'est passionnant parce que tu parles vraiment de l'intérêt qu'il faut porter par rapport au sujet, par rapport aux collègues, dans les interactions qu'on met au sein des équipes. Si je te demande quelles sont les pratiques managériales que tu mets en place pour motiver la créativité au sein des équipes ?

SM : Il y a aussi un point, tu vois, dans la langue française, quand on parle de curiosité, ça décrit quelque chose d'étrange, de bizarre, de singulier et, de mon point de vue, l'ouverture d'esprit, c'est aussi quelque chose qui est super important en termes de qualité pour accueillir cette curiosité. Et si tu me parles de qu'est-ce qu'on met en place en termes de pratiques managériales, pour moi c'était vraiment aussi la capacité en tout cas à laisser à mes équipes beaucoup d'autonomie, beaucoup de responsabilité parce que c'est ce qui permet aussi d'avoir ce terreau fertile à la curiosité.

JB : Est-ce que tu aurais une histoire à nous raconter, d'une personne ou d'une équipe, qui est allée au-delà des attentes quand tu leur as donné plus de place ?

SM : D'une manière générale, en tout cas, je trouve que quand quelqu'un a une bonne idée, il faut vraiment lui laisser le moyen de la développer et on peut, chez Ubisoft — enfin en tout cas qui est une entreprise très intrapreneuriale, qui a en tout cas cet ADN d'entrepreneur — si on a une bonne idée, on devient chef de la bonne idée et chef de la bonne idée, ça veut dire aussi pouvoir créer une équipe projet, pouvoir embarquer les gens qui ont envie de travailler ensemble. Et un exemple concret est vraiment le poste que j'occupe aujourd'hui. C'est-à-dire que c'est parti d'un constat, d'une observation qu'aujourd'hui on était une équipe qui était vraiment en pleine transformation et il y avait besoin d'avoir des gens au service de cette transformation. Et je suis devenue en quelque sorte chef de cette bonne idée dans le sens où au départ j'ai démarré avec une collaboratrice et puis, petit à petit, chemin faisant, on a découvert que c'était des compétences tout à fait spécifiques, donc on a pu étoffer l'équipe et recruter d'autres collaborateurs ; et puis on a créé notre propre équipe avec notre mode de fonctionnement. Et dans le mode de fonctionnement, tu vois, il y a quelque chose qui peut paraître peut-être anecdotique mais la jovialité, pour moi, est une valeur que je mets au cœur de l'équipe et, pour moi, ce n'est pas anecdotique dans le monde du travail. Dans le milieu professionnel, on ne fait pas que des trucs sympas, rigolos, qu'on a envie de faire et, au moins, si on le fait avec de la joie, ça donne aussi une énergie et une dynamique très intéressantes dans tout ce qui est énergie de la transformation.

JB : Oui aussi parce que toi en tant que manager tu représentes cela et, du coup, tu vois que ça a des répercussions aussi dans les autres et qu'ils prennent un main les sujets parce que tu leur apportes de la

confiance en fait ?

SM : Oui, oui, aussi ! Après c'est vrai que c'était cette question de la confiance, elle est aussi très importante dans les relations humaines donc, pour moi, oui, c'est quelque chose auquel je tiens mais c'est aussi parce que l'on construit les choses ensemble. On construit ensemble notre *roadmap*, on construit ensemble nos objectifs ; c'est vraiment pour moi aussi une aventure collective. Et cette aventure collective, elle doit aussi s'appuyer sur la confiance.

JB : Tu m'avais raconté une histoire assez rigolote que j'ai retenue d'une réunion entre Américains, personnes qui partaient de France, d'Asie pour se retrouver à New York et qui a eu un retournement complètement inattendu. Est-ce que tu pourrais nous la raconter ?

SM : Là aussi, c'est un exemple de comment on développe une bonne idée. Donc il y a quelques années, on travaillait sur la marque Ubisoft et puis on avait décidé de réunir nos collaborateurs de partout dans le monde et l'endroit où finalement on pouvait tous se retrouver, il s'avérait que c'était New York. Et donc on avait organisé un gros *workshop* avec une cinquantaine de participants. Malheureusement la veille de se retrouver, à New York il y a une énorme tempête de neige. Et on s'est retrouvé finalement à une dizaine de survivants à la tempête de neige j'ai envie de dire et tout notre *planning de workshop* et atelier était tombé à l'eau — alors on peut pas dire à la neige — mais en tout cas, il a fallu instantanément réinventer quelque chose parce qu'on avait quand même une dizaine de participants qui avaient réussi à arriver. Et on a utilisé la ville comme territoire d'expérimentation sur notre promesse de marque, c'est-à-dire qu'on a fait plein d'analogies. On dit "La marque New York, c'est quoi ?" et on a envoyé en tout cas les 10 survivants de cette tempête de neige au travers de New York — alors la neige avait fondu à ce moment là! Et là, ça illustre bien aussi cette énergie-là, c'est-à-dire au dernier moment de réinventer quelque chose, de mettre à profit aussi de la curiosité, de regarder la ville sous un œil neuf (qui était celui de quelle est la promesse de marque, quel est le cadre d'exécution de la marque New York ?...). Donc voilà typiquement aussi quelque chose auquel on peut être confronté dans notre quotidien, donc une capacité à évoluer avec agilité

JB : Malgré les contraintes ?

SM : Malgré les contraintes, tout à fait !

JB : Concrètement sur Ubisoft, est-ce qu'on peut dire qu'Ubisoft est une entreprise curieuse — enfin, je pars du principe que oui — mais comment est-ce qu'enfin vous faites pour maintenir cette énergie, ce

feu sacré de la curiosité entre vous ?

SM : Alors, oui, assurément Ubisoft est une entreprise curieuse et pleine de curiosité. Je pense que, d'une part, c'est parce qu'on est à la croisée d'un univers très artistique et d'une autre technologie et, en fait, c'est deux milieux qui poussent à être extrêmement créatif et, aujourd'hui, la technologie a atteint un tel niveau que, finalement, elle ouvre un champ des possibles incroyable au créateur de jeux. Quand on dit "Voilà, demain tu peux avoir un million de personnes", pour un créateur, c'est "OK, qu'est-ce que je fais avec un million de personnes ?". Donc la technologie aujourd'hui est même quelque chose qui nous permet d'être encore plus créatifs qu'on ne l'était jusqu'à maintenant. Et puis pour nourrir la créativité par exemple, on n'hésite pas à envoyer nos équipes sur le terrain. On a d'ailleurs une équipe dont c'est vraiment le travail de permettre aux créateurs d'aller s'inspirer, de comprendre comment vivent les habitants, comment est la météo, les systèmes et qu'ils puissent ensuite les implémenter dans le jeu. Quand on a développé le jeu *Assassin's Creed Valhalla*, l'équipe de développement est partie en Europe du Nord, en Angleterre ; alors il n'avait pas un drakkar — même si je crois que certains ont pu expérimenter la navigation marine dans une barque — mais, en tout cas, ça permet aussi de vraiment nourrir cette curiosité et entretenir le feu sacré comme tu dis. Et puis on a aussi — tu vois, on parlait de diversité tout à l'heure dans les profils — typiquement notre équipe est incroyablement diverse : on a des ingénieurs, des sociologues, des journalistes, on a une cartographe, on a des activistes, on a des historiens, des *data scientists*, deux moniteurs de plongée — alors, ça n'a pas grand chose à voir avec notre cœur de métier...

JB : Ça montre quand même les profils enfin qui évoluent, qui sont à l'aise avec l'expérimentation d'autres métiers sont bienvenus.

SM : Tout à fait ! Je pense qu'Ubisoft laisse vraiment la place d'exprimer vraiment qui on est. Il y a un exemple aussi où chez Ubisoft, on a plus d'une — enfin je ne sais pas exactement combien — mais des dizaines de clubs différents : des clubs yoga, des clubs en ligne, enfin toutes les activités en tout cas peuvent être pratiquées à l'aune de ces clubs soit entre midi et deux, soit en soirée...

JB : Dans le contexte du travail ?

SM : Dans le contexte du travail, absolument !

JB : Ce qui permet aussi aux collaborateurs de se rencontrer dans un contexte autre que la réunion.

SM : Aussi, aussi ! Et ce qui est intéressant, c'est ce qui nous unit finalement, c'est soit l'activité, soit nos passions. Je discute très

souvent musique avec un collaborateur ; 30 ans d'âge nous séparent mais on se retrouve complètement en tout cas sur nos goûts musicaux.

JB : Intéressant ! Ça veut dire que le contexte le permet aussi ?

SM : Absolument, absolument !

JB : Ubisoft, on est dans le secteur du jeu vidéo. On sait que c'est un secteur qui rentre maintenant en face de maturité ; Ubisoft étant une entreprise fondamentale dans le secteur, elle rentre aussi dans cette phase-là. Est-ce que tu sens des changements par rapport à cette arrivée à la maturité ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui a changé pour toi ou tu ne sais pas ?

SM : Ça reste quand même un secteur d'activité très jeune ; le jeu vidéo n'a que 50 ans, tu vois, comparé à l'industrie automobile qui en a, je ne sais pas, 120 ou je ne parle même pas du secteur bancaire. Donc 50 ans, c'est très jeune.

JB : Je suis d'accord.

SM : Et avec la jeunesse, on garde aussi une intensité dans ce qu'on fait. Alors après ce qui a vraiment changé quand même dans le jeu vidéo, c'est que la concurrence s'est accrue et pas seulement avec d'autres industries du jeu vidéo. Elle s'est accrue parce que toutes les industries de contenu entrent maintenant en concurrence. Un joueur ou une joueuse en fait ne choisit pas seulement entre deux jeux différents. Il va choisir entre Netflix, YouTube... en fait, tout ce qui est contenu en tout cas, voilà. Ça devient des plateformes où effectivement le jeu vidéo entre en concurrence aussi avec tous ces différents contenus. Après ce qui est hyper intéressant quand même dans le secteur du jeu vidéo, c'est que finalement ces expériences peuvent s'hybrider. Quand on parle de eSport, c'est vraiment le sport événementiel qui rencontre le jeu vidéo. On l'a vu plus récemment dans Fortnite avec des concerts live. Donc il y a tellement d'hybridations aujourd'hui qui sont en train d'arriver, qu'on a un champ des possibles qui est extrêmement ouvert. Donc, certes, il y a une relative maturité du secteur d'activité mais, néanmoins, une ouverture possible qui aujourd'hui on ne sait même pas en tout cas ce que l'avenir nous réserve.

JB : Mais ça reste quand même à évoluer et à suivre très attentivement ?

SM : Bien sûr ! Et puis on peut dire même que c'est que le début. Et même dans nos joueurs : c'est-à-dire qu'on commence à avoir aujourd'hui des joueurs qui sont évidemment parents, voire grand-

parents. Jusqu'alors on était joueur entre 10 ans et 25 ans et ensuite on passait à autre chose. Non, aujourd'hui le secteur du jeu vidéo est, au même titre que d'autres secteurs artistiques, au cœur de ce qu'on appelle la pop culture.

JB : On a parlé passion, on a parlé d'intérêt pour l'autre, on a parlé d'un secteur qui est en révolution totale et permanente et dans lequel il faut rester quand même très réveillé. Merci beaucoup Sophie !

SM : Merci beaucoup Joanna !

Enregistrement réalisé en septembre 2022

