

Synthèse du séminaire de prospective du 5 décembre 2014

Faire des ressources humaines un levier de différenciation et d'innovation

Avec **Philippe MATTIA**, Dirigeant-fondateur de Maya Technologies,
et **Jean-Charles MARTIN**, Directeur des Ressources Humaines

Participants présents : Renaud Desforges et Valérie Bossoutrot (L'Air Liquide), Corinne Combe (Udimec), Christian Defélix, Guy Parmentier et Caroline Tarillon (IAE), Marie-Anne Delaye (Ecobiz), Lionel Fabrizi (Soitec), Christel Faure (CEA), Angélique Messenger (Alstom Power Hydro), Didier Pasquini (HP), Nicolas Rolland et Pascal Urard (STMicroelectronics).

Repères sur Maya et sa jeune histoire

Maya a été créée en 2007 et emploie aujourd'hui une centaine de salariés (une cinquantaine sur Grenoble), avec 8 millions de chiffre d'affaires et une présence sur 6 sites. Elle a fourni au départ des services de régie en conception pour la micro-électronique, avec un souci d'innover à la fois sur la technique et sur les ressources humaines. Très tôt, sur ses fonds propres, Maya a investi en recherche et développement. Ses concurrents sont de grandes sociétés de services comme Altran ou Alten, ou à l'inverse de toutes petites sociétés. Maya cherche à se différencier par les compétences de ses ingénieurs : techniques, mais aussi relationnelles et d'adaptation à différents environnements.

Après une très forte croissance, Maya a connu un plateau et une activité plus réduite cette dernière année. Pour autant, elle continue d'investir pour l'avenir par son investissement technique de R&D et par ses actions au sein de l'écosystème grenoblois en faveur de l'innovation technologique.

Le projet de Maya à Grenoble : associer Maya et un accélérateur de start-ups

Le départ d'un ingénieur voulant quitter Maya pour créer son entreprise a été un déclic : il est apparu nécessaire de faire quelque chose pour les profils entrepreneuriaux. Il s'en est suivi une réflexion sur l'essaimage, mais aussi une première expérience d'incubation avec Deltadrones pendant 9 mois. « *On a commencé ainsi à faire de la R et D fair equity.* »

Ce concept est au coeur du nouveau bâtiment de Maya : 800 m² pour l'entreprise sur 2000 m² au total, dont 250 m² pour des start-ups, ce qui permettra d'en accueillir 5 à 7 en même temps. L'espace central est libre pour du *co-working*. L'ensemble immobilier appartient à un groupe d'investisseurs dont fait partie Philippe Mattia. Maya est locataire pour 800 m².

Quand une *start-up* a besoin de compétences Maya, les chefs de projet regardent combien de jours-hommes internes ils peuvent donner à cette jeune pousse, en échange d'une prise de participation. L'aide et le support de Maya peuvent aussi être d'ordre RH et financier. Les *start-ups* peuvent également utiliser « Mayanet », technologie de pilotage et monitoring d'objets connectés, à partir de n'importe quel support.



Maya 3.0 : vision et stratégie pour 2018

Maya a été créée pour être une entreprise d'ingénieurs, « *par et pour les ingénieurs* ». Sa vision est : constamment rechercher la satisfaction des salariés, des clients et des actionnaires, « *mais il y a toujours des compromis à faire : à nous tous de trouver le bon équilibre* ».

En 2010, Maya, lors d'un séminaire participatif de deux jours, a réfléchi à son avenir, ce qui lui a permis de développer sa stratégie 2010-2013. Récemment, une nouvelle réflexion stratégique a conduit à formaliser le projet Maya 3.0 pour la période de 2014 à 2018. Dans 5 ans, comment aimerait-on parler de Maya ? « *Maya sera une ETI reconnue en France et à l'international, pour la qualité de ses équipes et de ses réalisations technologiques, sa solidité économique et le respect de ses valeurs.* » Les valeurs : ambition, innovation, partage, rigueur. L'offre Maya 3.0 : régie, forfait, IP et briques logicielles, consulting.

La stratégie pour concrétiser cette vision s'appuie sur trois piliers :

- le développement : il consiste à diversifier les secteurs d'activité de ses clients, les zones géographiques, les clients eux-mêmes, mais en gardant le design center en France
- l'innovation : elle repose sur le fait de favoriser l'innovation en interne, mais aussi sur une politique de propriété intellectuelle et une politique d'essaimage
- la responsabilité sociétale : vis-à-vis de l'interne : vivre ensemble au travail, employabilité, diversité ; et vis-à-vis de l'externe : économie durable et solidarité, emploi *made in France*, Sciences et startups locales, essaimage.

Les ressources humaines au coeur

Dès le départ, Maya a mis en avant son absence de clause de mobilité. Cette absence existe toujours et les contrats n'ont pas changé, mais Maya la met moins en avant, parce que ses ingénieurs les plus expérimentés sont sollicités partout en France, mais aussi parce que les salariés peuvent confondre déplacements et mobilité.

La structure de recrutement (2 personnes à temps plein) alimente un vivier permanent sur chacune des compétences importantes : les candidats qui y sont placés ont été vus au moins deux fois, et sont ensuite régulièrement contactés et suivis. Lors d'un recrutement, les candidats sont testés *in vivo* dans une réunion de qualification de projet, avec le chef de projet.

Ce qui fait l'attachement des salariés : le projet technique d'abord, puis peu à peu celui de l'entreprise. L'ancienneté moyenne est aujourd'hui de 3,8 ans (âge moyen 36 ans). Parmi les ingénieurs, certains peuvent être qualifiés d'experts. Il est nécessaire de proposer de la valeur ajoutée à ces derniers : essaimage, rôle de formation interne. Les primes sont essentiellement individuelles (sauf participation légale), mais il y a une réflexion en cours sur une future prime d'équipe.