



HAL
open science

Gestion des talents : dans quelle mesure, dans un secteur concurrentiel une politique de gestion des talents permet aux entreprises d'augmenter et de pérenniser leur activité ?

Rose Limou

► **To cite this version:**

Rose Limou. Gestion des talents : dans quelle mesure, dans un secteur concurrentiel une politique de gestion des talents permet aux entreprises d'augmenter et de pérenniser leur activité ?. Gestion et management. 2013. dumas-00934297

HAL Id: dumas-00934297

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00934297>

Submitted on 21 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de stage

Gestion des talents

Dans quelle mesure, dans un secteur concurrentiel une politique de gestion des talents permet aux entreprises d'augmenter et de pérenniser leur activité ?

Présenté par : Rose LIMOU

Nom de l'entreprise : Maya Technologies

Tuteur entreprise : Laëtitia GEIBEN

Tuteur universitaire : Françoise BELLE



**Master 1 Formation initiale
Master Management stratégique
Parcours gestion des Ressources Humaines
2012 - 2013**



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters 1 Management des Ressources Humaines : ces opinions doivent être considérées comme propre à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.



Remerciements

Je tiens à remercier dans un premier temps Madame Laëtitia GEIBEN, ma tutrice en entreprise et responsable recrutement chez Maya Technologies pour m'avoir formée et intégrée rapidement au sein de Maya Technologies. Je la remercie également de m'avoir soutenue et aidée dans la rédaction de ce mémoire, ainsi que tout au long de mon stage.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'IAE de Grenoble, les responsables de la formation « Master 1 Management Stratégique des Ressources Humaines » pour la transmission de leurs savoirs et expériences au cours de cette année ; et plus particulièrement Madame Françoise BELLE pour les conseils apportés à la rédaction de ce rapport de diagnostic.

Pour finir, je tiens à remercier tout particulièrement les personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant mon stage chez Maya Technologies :

Monsieur Philippe MATTIA, directeur de Maya Technologies, pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordés dès mon arrivée.

Monsieur Jean-Charles MARTIN, directeur de Ressources Humaines de Maya Technologies, pour sa disponibilité et sa participation à la rédaction de ce mémoire.

Madame Sylvaine DEVEDEUX, responsable administratif et financier chez Maya Technologies, pour sa gentillesse et son soutien durant ce stage.

Ainsi que l'ensemble du personnel de Maya Technologies pour leur accueil chaleureux et leur coopération professionnelle tout au long de ce stage.



Fiche d'identité







Stage recrutement et administration du personnel - Du 22/04/2013 au 14/08/2013

Maya Technologies
ZAC Bouchayer Viallet
31 rue Gustave Eiffel
38000 Grenoble







Missions de stage :

Recrutement

-  Participation au process d'intégration des collaborateurs
-  Participation à la production de supports à destination des candidats
-  Aide à la préparation des salons et forums étudiants
-  Création du livret d'accueil
-  Mise à jour du site internet dédié aux carrières
-  Aide à la participation active dans la fidélisation des ingénieurs

Administration du personnel

-  Tenue des fichiers du personnel, affichage obligatoire, création de procédures internes, ...
-  Gestion de la relation avec les FAFIEC pour le montage du dossier de financement
-  Gestion des congés et des activités des ingénieurs
-  Aide et support aux enquêtes statistiques (évaluation des risques)

Maître de stage

Laëtitia Geiben

Responsable recrutement
laetitia.geiben@maya-technologies.com
04 81 07 12 18



Tuteur de stage

Françoise Belle

IAE Grenoble
francoise.belle@iae-grenoble.fr
06 30 08 86 40
04 76 82 59 27



Résumé

Maya Technologies née en mai 2007, est une société d'ingénierie et de conseil spécialisée en micro-nanotechnologies et systèmes embarqués avec l'ambition de devenir leader national de la recherche et du développement externalisé dans ce domaine. Maya accompagne chaque jour les clients dans leur programme de R&D, de la conception des technologies jusqu'à leur industrialisation. Les ingénieurs Maya sont des profils aux compétences uniques, rares et très diversifiées. Ces compétences clés nécessaires à la performance de l'entreprise sont de plus en plus rares sur le marché du travail.

Tout comme de nombreux employeurs, Maya fait face aujourd'hui à des difficultés de recrutement de profils aux savoirs faire et savoirs être spécifiques. Par ailleurs, les acteurs de l'entreprise aujourd'hui issus de la génération Y n'ont pas les mêmes attentes à l'égard de l'entreprise. Face à ces constats les entreprises doivent remettre en question et renouveler leurs outils de gestion des talents pour identifier, attirer, recruter, intégrer et fidéliser les hauts potentiels. Puisque l'entreprise parfaite n'existe pas, Maya Technologies malgré de nombreuses actions déjà mises en place, a encore des défis à relever.

Abstract

Maya technologies is a company of engineering and consulting born in 2007 and specialized in micro technology and embedded software system. Maya has the ambition to become the national leader of the externalized research and development in this environment. Every day, Maya support its customers in developing tomorrow's technologies. Engineers' specific skills are the key of Maya Technologies' performance. Unfortunately these skills are rare and start to miss.

As a lot of employers, Maya face difficulties to recruit people with specific knowledge and commitment. Moreover, today employees are from the generation Y and have different expectations from their company. Nowadays, companies have to question and renew their talent management's tools in order to identify, attract, recruit, integrate and keep those high potentials. The perfect company doesn't exist and despite its efforts and its several actions Maya technologies has again lot of challenges to meet.



Sommaire

Introduction	p7
I. MAYA TECHNOLOGIES, une jeune entreprise qui se développe.	P10
a. Quel type de structure ?	p10
b. Une stratégie d'entreprise pensée dès sa création.	P10
c. Quelle stratégie pour l'avenir de Maya technologies ?	p11
d. Une culture d'entreprise très forte	p11
e. Une approche RH différente et innovante	p12
II. Des difficultés rencontrées par de nombreuses entreprises en recherche de compétences clés.	P13
a. Une gestion des talents difficile due à des profils pénuriques	p13
b. La génération Y, une génération qui n'a pas les mêmes attentes	p13
III. La gestion des talents chez MAYA TECHNOLOGIES aujourd'hui.	P15
a. Définir et identifier les talents dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et demain.	P15
b. Etre visible pour attirer les hauts potentiels	p15
c. Développer une marque employeur séduisante	p18
d. Recruter les bons profils	p19
e. Manager au quotidien les talents au sein de l'entreprise	p19
f. Développer et fidéliser les salariés	p20
IV. Ce qui se fait ailleurs, des défis pour l'avenir de MAYA TECHNOLOGIES	p23
a. Mettre en place un tutorat intergénérationnel	p23
b. Adopter un mode de recrutement innovant	p24
c. Réorganiser le temps de travail des salariés	p25
d. Penser « fidélisation à long terme »	p27
e. Relancer la Newsletter	p28
Conclusion	p30
Bibliographie	p32
Annexes	p36



Introduction

En 2012, une enquête publiée par Kelly démontre que 32% des français «pensent fréquemment à changer d'emploi». Par ailleurs le contexte économique étant de plus en plus complexe et concurrentiel, la performance d'une entreprise repose aujourd'hui essentiellement sur la qualité et le niveau de compétences de ses salariés. La problématique qui se pose donc aujourd'hui aux DRH est comment conserver les salariés clés de l'entreprise et recruter les talents de demain (Falcoz, 2012). Dans une enquête publiée en Décembre 2003, le cabinet de conseil international Hewitt, classe L'Oréal en première position pour sa politique de détection, de promotion et de développement des talents (L'Oréal, 2003). Une telle réussite est essentiellement due à la forte implication de la direction pour le recrutement des talents, pour les perspectives d'évolution et de développement personnel au sein de l'entreprise et pour l'adéquation entre la rémunération et le potentiel identifié (Talentéo, 2012).

Le « *talent* » est un concept très hétéroclite, pour lequel il est difficile de trouver une définition unique. Selon le Larousse (2013), un talent est une aptitude, une capacité particulière à faire quelque chose. Une personne est considérée comme un talent dès lors qu'elle possède des compétences rares et spécifiques que l'entreprise souhaite attirer et fidéliser. La plupart des entreprises ne donnent pas de définition formelle au terme «*talent*» car cela impliquerait la présence de salariés talentueux et de collaborateurs dépourvus de talents (Talentéo, 2012).

R. Vardanega, ancien président du directoire de PSA Peugeot Citroën cité par Talentéo (2012) préfère, lui, parler de « *graduation des talents* ». Alors que, pour V. Dusser, directrice des Relations Ecoles et du Recrutement France chez L'Oréal un talent est un « *un leader communicant, sensible au métier de la beauté et à la sensorialité, qui témoigne d'un esprit d'innovation ou de créativité, et d'une vraie indépendance d'esprit* ». Quant à M.Thévenet co-auteur avec C. Dejoux du livre La Gestion des talents, la GRH d'après-crise (2010), un talent représente « *une combinaison rare de compétences rares, un individu hors-norme dont les compétences exceptionnelles ne figurent pas sur les référentiels métiers préétablis par les entreprises* ». Au sein de l'entreprise Maya Technologies, un talent est incarné par « *une*



personne exemplaire, en terme de réalisations et de comportement, c'est-à-dire identifiée par ses collègues comme une référence, un point d'appui, et comme une personne que la direction peut citer comme exemple au sein de l'entreprise. C'est donc un collaborateur reconnu techniquement dans son métier et dont l'engagement pour l'entreprise se traduit par une volonté de partager, de transmettre, dans un esprit de solidarité et de développement de la performance. Un « talent » a aussi la volonté permanente de progresser personnellement et se réalise en contribuant au progrès collectif ; il a la capacité de se projeter dans l'avenir, il est acteur et à l'initiative dans la construction de son avenir et de celui du collectif auquel il appartient. » selon JC. Martin, DRH de Maya Technologies.

Maya Technologies, née en mai 2007, est une société d'ingénierie et de conseil spécialisée en micro-nanotechnologies et systèmes embarqués avec l'ambition de devenir leader national de la recherche et du développement externalisé dans ce domaine. La PME a réalisé en 2012 un chiffre d'affaire de 12 millions d'euros et compte aujourd'hui 35 clients dont une vingtaine de grands comptes de renommée internationale comme Schneider Electric, STMicroelectronics, Intel, Thales, etc.

Maya Technologies accompagne chaque jour les clients dans leur programme de R&D, de la conception des technologies jusqu'à leur industrialisation. Maya Technologies est implantée sur 6 sites stratégiques d'innovation technologique, (Grenoble, Valence, Sophia Antipolis, Toulouse, Aix en Provence et Paris) choisis en fonction de leur dynamisme économique. Aujourd'hui Maya Technologies compte 150 collaborateurs et vise en 2013, augmenter ses effectifs pour un chiffre d'affaire également supérieur.

Les ingénieurs salariés chez Maya Technologies ont des profils aux compétences uniques, rares et très diversifiées. Pour Maya Technologies une politique de gestion des talents est un enjeu de performance car l'étendue de l'offre de l'entreprise dépend de la diversité des compétences de ses ingénieurs. Le développement, la pérennisation de l'activité de Maya est tributaire du nombre de clients qui est d'autant plus grand si le nombre de compétences différentes est large. En effet, attirer, recruter mais aussi fidéliser des compétences clés au sein de sa structure est pour Maya un enjeu crucial qui ne peut être mis de côté à chaque étape de sélection ou d'intégration de ses salariés. Ces problématiques font d'ailleurs l'objet de notes de services envoyées par l'équipe responsable des ressources



humaines à tous les managers afin d'améliorer quotidiennement leurs pratiques de recrutement et de management.

De plus dans une dynamique d'amélioration continue, l'équipe RH au sein de Maya Technologies souhaite en 2013 développer et perfectionner ses outils de gestion des talents. Ce mémoire s'efforcera de répondre à la problématique suivante **«Dans quelle mesure, dans un secteur concurrentiel une politique de gestion des talents permet aux entreprises d'augmenter et de pérenniser leur activité ?»**. En faisant tout d'abord un état des lieux des difficultés rencontrées par les entreprises telles que Maya, ce mémoire étudiera également ce que Maya Technologies met en place aujourd'hui pour relever ces défis. Et pour finir, ce mémoire tentera de formuler quelques préconisations pour guider Maya Technologies dans sa volonté de mettre en place une politique de gestion des talents, grâce à l'observation de ce que d'autres entreprises mettent en place.



I. MAYA TECHNOLOGIES, une jeune entreprise qui se développe.

a. Quel type de structure ?

Maya Technologies est structurée de façon fonctionnelle ; la structure fonctionnelle est préconisée par Taylor (1856-1917), l'autorité y est divisée par fonction. La direction générale (Organisée en CODIR depuis mai 2013) est décisionnaire et détermine la stratégie du groupe, se charge de la diffusion et de la bonne application des processus. Maya technologies est organisée en 3 départements basés sur des segments stratégiques ; Business Unit Hardware, BU Software et les fonctions support. Il y a 9 managers répartis sur différentes zones géographiques mais également en fonction de leur spécialité et de leur expertise (Hardware et Software). Chaque manager est garant du bon fonctionnement de sa Business Unit et son équipe d'ingénieurs lui est rattachée hiérarchiquement. Sa fonction est constituée d'une partie commerciale, d'une partie recrutement et d'une partie management.

b. Une stratégie d'entreprise pensée dès sa création.

Avant la création de Maya Technologies, les deux associés P. Mattia et M. Donikian avaient pour ambition de créer une PME solide visant à terme le statut d'ETI (entreprise de taille moyenne entre 200 et 5 000 employés). Aujourd'hui, cette volonté de développement est restée la même.

Durant les trois premières années, Maya Technologies s'est développée au sein de Grenoble, un secteur très dynamique en terme d'innovation. Maya a ainsi conquis des parts de marché importantes avec des grands comptes comme STMicroelectronics et le CEA-Leti. A partir de 2009, Maya Technologies s'est développée avec l'ouverture d'une antenne à Sophia Antipolis. La même année Maya a profité du désengagement de Texas Instrument pour recueillir de nombreux talents et grandir encore davantage.

En 2010, a eu lieu un séminaire d'entreprise qui avait pour but d'intégrer tous les salariés Maya au plan d'action de développement, pour les trois prochaines années.



Ce séminaire avait pour ambition d'élargir son offre auprès de ses clients, en se rendant capable d'accompagner un projet de R&D dans sa totalité. Une GPEC adaptée a été mise en place pour pouvoir supporter ce projet ambitieux.

En 2011, Maya Technologies réalise sa première acquisition : PSI Electronics, une société aixoise spécialisée dans la R&D en microélectronique. Ce qui a permis à Maya de s'implanter à Aix-en-Provence et à Toulouse mais surtout d'élargir encore davantage son offre vers les technologies spatiales et aéronautiques.

c. Quelle stratégie pour l'avenir de Maya Technologies ?

Après une croissance de 617% en 6 ans récompensée par le classement Deloitte Technology Fast 50, le plan stratégique mis en place en 2013 lors d'un séminaire avec tous les salariés: « *Maya 2016* » vise un développement international pour favoriser l'emploi des meilleurs ingénieurs du secteur de la haute technologie. Maya Technologies accueille en permanence de nouveaux ingénieurs et consultants, de nouveaux business managers, pour des projets innovants et des perspectives de carrière enthousiasmantes.

Dans le cadre de cette stratégie de développement externe, Maya Technologies rachète, en 2013, AES Embedded Systems, une autre société aixoise de conseil et ingénierie, spécialisée notamment dans les logiciels embarqués.

L'entreprise envisage de grandir ainsi en doublant son activité et ses effectifs d'ici à 2016. P. Mattia, espère atteindre un chiffre d'affaires de 20 à 25 millions d'euros et compte embaucher 150 ingénieurs et managers en trois ans, au siège et dans les agences.

d. Une culture d'entreprise très forte.

Chaque manager signe au début de son contrat une charte de management dans laquelle il s'engage à être « *acteur et porteur, au quotidien, des valeurs et de la culture de Maya Technologies* ». Les grandes valeurs de l'entreprise sont la transparence, la sincérité, le respect, la courtoisie et les paroles tenues. Tout est fait chez Maya pour favoriser au quotidien la communication et une meilleure ambiance de travail. Chaque jour, les dirigeants soignent



l'intégration des nouveaux venus et œuvrent pour faire de Maya une entreprise où il fait bon vivre.

e. Une approche RH différente et innovante.

La gestion des Ressources Humaine est au cœur de la stratégie des dirigeants de l'entreprise qui souhaitent faire de Maya un interlocuteur incontournable du secteur mais aussi, et surtout, une entreprise dans laquelle les salariés souhaitent travailler et rester. En effet, P. Mattia, fondateur et président de Maya Technologies sait que « *La véritable raison pour laquelle Maya est sortie du lot, c'est sa politique de Ressources Humaines. Maya a su attirer des talents grâce à un esprit très Start-up proche des salariés, opposé à celui des grands groupes, et grâce à des convictions de management fondées sur la motivation et la participation et des éléments de rémunération adaptés.* ». Avant même la création de la société, les fondateurs de Maya ont travaillé avec des Ecoles d'ingénieurs, des jeunes diplômés et des associations d'anciens élèves, pour créer une politique de ressources humaines sur mesure. Maya Technologies a choisi de faire la différence en se construisant sur des valeurs uniques dès sa création, cette différence c'est le management participatif appliqué au quotidien par tous. Maya Technologies a choisi d'être une entreprise généreuse avec ses salariés, grâce à un package rémunération et des avantages sur le marché, une motivation à la participation et une prévoyance santé, ainsi qu'une mutuelle. La politique RH de Maya Technologies est gagnante car elle réussit à concilier les exigences du monde économique avec les attentes et la satisfaction des salariés grâce à de bonnes conditions de travail, une rémunération juste, de la reconnaissance et des possibilités d'évolution interne.

Dans le cadre de sa stratégie de développement élaboré dès sa création, Maya Technologies se heurte aujourd'hui à de nombreuses problématiques pour identifier, recruter, intégrer, et fidéliser ses compétences clés. Or, comme vu précédemment, la gestion des talents au sein de Maya Technologies est un enjeu de performance à côté duquel l'entreprise ne peut pas passer. Par ailleurs, ces difficultés sont également constatées par d'autres entreprises qui cherchent aujourd'hui à recruter et fidéliser des compétences rares.



II. Des difficultés rencontrées par de nombreuses entreprises en recherche de compétences clés.

a. Une gestion des talents difficile due à des profils pénuriques.

Maya Technologies constate que les étudiants sortant des écoles d'ingénieurs sont de moins en moins nombreux. On remarque aujourd'hui, sur le marché du travail, un décalage entre le nombre d'offres d'emploi et le nombre de personnes qualifiées et capables de correspondre à ces offres. En effet, aujourd'hui les écoles d'ingénieurs aux filières techniques n'arrivent pas à attirer suffisamment de jeunes étudiants. Par ailleurs, les formations se multiplient et l'orientation des étudiants devient de plus en plus complexe. Face à cette complexité les étudiants favorisent davantage les formations généralistes. En effet, dès leurs débuts professionnels, les étudiants aujourd'hui ne se dirigent pas vers une carrière unique et durable mais vers une carrière multiforme et ils n'hésitent plus à changer de secteur d'activité, d'organisation, de métier (C. Déjoux, 2010).

Il devient de plus en plus complexe de recruter de nombreux profils spécifiques. Une difficulté à recruter non seulement constatée par Maya, mais aussi par 33% des employeurs français. De plus, les emplois requérant des compétences technologiques sont de plus en plus nombreux aujourd'hui en 2013 et les formations tardent à s'adapter à cette dynamique (ManPower Group, 2013). Près de 4 employeurs sur 10, estiment que cette pénurie des compétences aura un impact sur leurs activités et Maya Technologies partage aujourd'hui ce sentiment.

b. La génération Y, une génération qui n'a pas les mêmes attentes.

Selon les sociologues, la génération Y regroupe les personnes âgées entre 20 et 30 ans. Il s'agit d'une génération née avec les nouvelles technologies et habituée à être constamment connectée. Toutes les études sociologiques faites sur ce sujet nous apportent des éléments de réponses et permettent de mieux comprendre le fonctionnement, les particularités et les attentes de ces « jeunes » candidats.



Une enquête menée par le groupe Deloitte s'est interrogée sur la vision des jeunes de la génération Y sur l'entreprise ; la majorité d'entre eux souhaite travailler en équipe (88%) ; 67% préfèrent un management participatif et un manager avec des qualités relationnelles plutôt qu'un management directif. Cette enquête révèle que même l'argent ne suffira pas à fidéliser les meilleurs, désormais les deux premiers facteurs d'attractivité sont l'intérêt du travail – du poste et le développement et l'épanouissement personnel.

La génération Y a des valeurs et des attentes nouvelles. Cette génération souhaite que son travail soit agréable, sans contraintes, ni conflits (C. Dejoux, 2010). L'entreprise doit permettre à ces « jeunes candidats » de se développer et d'être reconnus dans leurs spécificités, pour lui être fidèle. Les jeunes de moins de 30 ans ne sont plus à la recherche d'une vocation, d'un emploi de longue durée mais d'une « séquence d'aventure de vie » (G.Faure, 2013). L'intérêt personnel de ces nouveaux salariés passe avant tout ; « Lorsque le jeune salarié veut prendre des vacances il les prend sans se demander si la période s'y prête » (G. Faure, 2013). La génération Y est une génération individualiste qui aspire à travailler moins et mieux, ressent un besoin d'immédiateté et désire contribuer au développement de son environnement (J. Develle, 2013). Finalement il faut remarquer que cette génération Y est en adéquation avec la thématique de la gestion des talents qui valorise individuellement le meilleur de chacun.

Face à ces constats et au besoin urgent de compétences, de talents, Maya Technologies adapte ses modes de management. Pour les années à venir, Maya Technologies mise sur une évolution de ses méthodes de gestion des talents, qui sera profitable à tous ses salariés et à ses futurs salariés. Pour mettre en place une politique de gestion des talents plusieurs actions doivent être mises en œuvre au niveau organisationnel afin de définir, identifier, attirer, recruter, intégrer, manager et fidéliser les hauts potentiels au sein d'une entreprise.



III. La gestion des talents Chez Maya Technologies aujourd'hui

a. Définir et identifier les talents dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et demain.

Réussir un recrutement c'est avant tout savoir définir les compétences dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et demain. Cette étape trop souvent oubliée par les recruteurs est pourtant indispensable pour minimiser le risque d'échecs du recrutement. Cette étape est nécessaire pour fixer les exigences en terme de savoir être et de savoir-faire et pour permettre une bonne adéquation entre le besoin et le candidat. La réussite de l'intégration du futur salarié dépendra de cette étape cruciale (Modes RH, 26.03.2013).

Chez Maya Technologies, chaque réunion hebdomadaire, entre les managers et la responsable recrutement, permet d'analyser les nouveaux besoins clients et d'échanger sur les nouveaux candidats rencontrés. De plus une définition du candidat cible de l'entreprise a été pensée et réalisée en fonction des valeurs de l'entreprise. Cette définition du profil type a fait l'objet d'une note de service diffusée par mail auprès de tous les managers pour leur servir de support dans leurs recrutements. En effet, au-delà de ses compétences techniques, de ses aptitudes et de ses expériences, le candidat cible pour Maya Technologies doit être un véritable acteur au service du client, avoir une personnalité complémentaire, s'adapter aux situations différentes, être impliqué et faire preuve d'un certain esprit d'équipe.

Le candidat cible défini par Maya Technologies, est idéalement un ingénieur en microélectronique et/ou systèmes embarqués de niveau Bac +5 avec entre 2 et 5 ans d'expérience. La population visée par Maya Technologies intègre majoritairement les 20 – 30 ans, appelés généralement : la génération Y. Les profils recherchés par Maya Technologies sont considérés comme spécifiques et pénuriques, il est donc nécessaire à l'entreprise de se rendre visible et attractive pour attirer les candidats potentiels.

b. Etre visible pour attirer les hauts potentiels.

S. Rivière (avril 2012), fondateur de *Talentéo* confie que « *Le capital humain fait l'objet d'une réelle concurrence entre les entreprises* », qui doivent donc se montrer attractives et



capables de fidéliser ces salariés clés. Pour être attractives mais surtout visibles, les entreprises doivent envahir les canaux de communication.

On peut constater aujourd'hui que lors de la recherche d'emploi, les comportements changent. Les chercheurs d'emploi sont de plus en plus présents sur internet (job-board, réseaux sociaux...), les entreprises ne reçoivent plus du tout de candidatures par courrier. Aujourd'hui il semble essentiel pour les entreprises de s'adapter à ces nouveaux comportements, en développant leur présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Tumblr, Viadéo, LinkedIn...) et en diffusant des offres sur les job-board (APEC, Monster, RégionJob, Keljob...).

Qu'ils le veuillent ou non, les DRH sont confrontés à l'explosion des médias de communication et des sources d'informations. Par conséquent, selon T Chardin (2013) le service RH se doit d'être le cœur de cette transformation digitale et informationnelle. Cependant les entreprises sont encore aujourd'hui trop réfractaires et réticentes à aborder le sujet des réseaux sociaux. Pourtant 90% des utilisateurs des réseaux sociaux dit « professionnels » s'y rendent pour y trouver des offres d'emploi et y postuler (Adecco, 2012).

Face à ce constat et pour remédier au problème de pénurie des candidats, Maya Technologies a décidé d'investir les réseaux sociaux professionnels pour être visible et recruter ces profils spécifiques. Pour cela l'entreprise a pris contact en mai 2013 avec Viadéo et LinkedIn, les deux réseaux sociaux professionnels les plus utilisés par les personnes en recherche active. Le choix de Maya Technologies de se tourner vers les réseaux professionnels s'est fait en raison de la forte présence du profil cible sur ces réseaux. En effet, 66% des jeunes diplômés des écoles d'ingénieurs sont membre du site Viadéo et 411 ingénieurs LinkedIn ont visité le profil d'un des employés de Maya Technologies (annexe 3).

Il faut savoir que sur les réseaux sociaux professionnels environ 83% des membres sont en veille, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas en recherche active d'un emploi mais restent ouverts aux opportunités (annexe 3). Afin de trouver et mobiliser ces membres passifs, les recruteurs doivent changer leur façon de recruter. Les recruteurs adoptent de plus en plus le recrutement 2.0, le recrutement par les réseaux sociaux. Désormais, le recrutement 1.0, recrutement par annonces et job-boards, n'est plus l'unique moyen utilisé par les entreprises.



Afin d'améliorer son image employeur, il est possible d'acheter sur ces réseaux sociaux, une « page Entreprise » ou « career page » qui permettrait d'attirer des candidats potentiels. Cette page est une vitrine pour l'entreprise, qui lui permet de susciter l'intérêt des talents passifs avant même d'entrer en contact avec lui (annexe 2 et 4)

Sur ces pages dédiées aux entreprises on peut y trouver des témoignages de salariés, les news de l'entreprise, des articles parus dans la presse, un lien vers le site de l'entreprise, des vidéos mais aussi et surtout des offres d'emploi proposées par l'entreprise (annexe 4). Aujourd'hui Maya Technologie a acheté une page entreprise sur le site Viadeo pour pouvoir faire la promotion de l'entreprise, pour faire de la recherche de candidats au sein de la Cvthèque et pour diffuser auprès des internautes des offres d'emploi. Le rôle du service recrutement est aujourd'hui de faire vivre cette page et de renouveler les offres d'emploi. Maya Technologies a également une page entreprise gratuite sur LinkedIn. De plus, par manque de temps, Maya Technologies n'a pas de compte Twitter, cependant via le compte personnel du DRH, J.C. Martin, Maya diffuse régulièrement des offres d'emploi.

Aujourd'hui les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés par l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, mais la majorité des utilisateurs de ces réseaux sont les jeunes diplômés. Afin de se rendre visible auprès de cette population difficile à capter, Maya Technologies participe également à des forums et des salons de grandes écoles d'ingénieurs. Ces relations avec les campus permettent à Maya Technologies de promouvoir ses atouts auprès des étudiants et de leur fournir une vision claire de ses métiers et de son environnement, avant même que ces derniers y postulent. De plus ces divers partenariats et ces interventions permettent à Maya Technologies d'identifier les talents en amont. Il règne cependant une rude concurrence entre les entreprises pour assister aux salons organisés par les meilleures écoles car seules les entreprises partenaires peuvent y participer. Et le plus souvent les PME ne signent pas ces partenariats au profit de grands groupes, car ces partenariats sont très coûteux.

Faire plusieurs démarches pour se rendre visible sur le marché de l'emploi n'est pas suffisant, tout comme un produit de consommation, l'entreprise doit soigner son image de marque pour la rendre séduisante et intéressante pour attirer les meilleurs salariés.

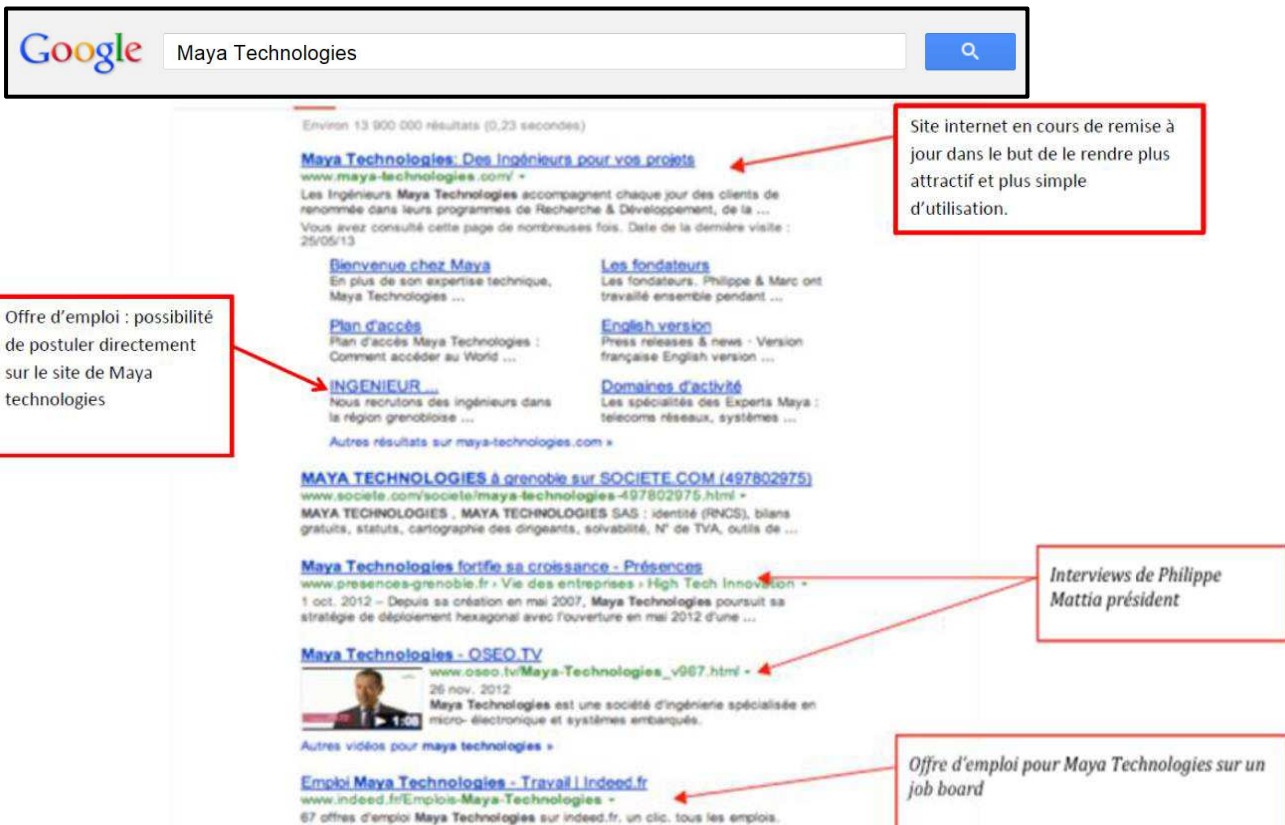


c. Développer une marque employeur attractive

Aujourd’hui une marque employeur efficace passe systématiquement par une e-réputation soignée. Soigner sa réputation numérique est primordial quand on sait que 87% des candidats font leurs recherches en ligne avant de postuler (RégionJob, 2012) et que parmi ces candidats, 80% postulent car ils ont entendu ou vu des informations positives (S.Rivière, 2013). Afin de sensibiliser ses managers sur l’impact de la marque employeur visible sur internet, le service recrutement de Maya a diffusé une note d’information sur l’e-réputation (annexe 5). Maya Technologies travaille davantage sa marque employeur et met en place des actions concrètes pour être mieux référencée sur Google :

- Page employeur sur les reseaux sociaux professionnel (Vidéo et LinkedIn)
- Accès recruteur Viadéo
- Interviews de P. Mattia dans la presse
- Un nouveau site internet en cours de création
- Un page Wikipedia en cours de réalisation

Maya Technologies soigne donc ses communications afin que les informations lues sur la première page de Google (Cf : copie d’écran ci-dessous ; lorsqu’on tape « Maya Technologies » dans la barre de recherche de Google) soient positives.



The screenshot shows a Google search for "Maya Technologies". The search bar is at the top left. Below it, the search results are displayed. Several red callout boxes with arrows point to specific results:

- Top result:** "Maya Technologies. Des ingénieurs pour vos projets" with the URL "www.maya-technologies.com". A callout box points to this result with the text: "Site internet en cours de remise à jour dans le but de le rendre plus attractif et plus simple d'utilisation."
- Second result:** "MAYA TECHNOLOGIES à grenoble sur SOCIETE.COM (497802975)". A callout box points to this result with the text: "Offre d'emploi : possibilité de postuler directement sur le site de Maya technologies".
- Third result:** "Maya Technologies fortifie sa croissance - Présences" with the URL "www.presences-grenoble.fr". A callout box points to this result with the text: "Interviews de Philippe Mattia président".
- Fourth result:** "Maya Technologies - OSEO.TV" with the URL "www.oseo.tv/Maya-Technologies_v967.html". A callout box points to this result with the text: "Interviews de Philippe Mattia président".
- Fifth result:** "Emploi Maya Technologies - Travail | Indeed.fr" with the URL "www.indeed.fr/Emplois-Maya-Technologies". A callout box points to this result with the text: "Offre d'emploi pour Maya Technologies sur un job board".



d. Recruter les bons profils

Après avoir développé et soigné sa marque employeur, l'entreprise ne peut pas se permettre de faire des erreurs de recrutement car « *les erreurs de recrutement d'aujourd'hui, font le turn-over de demain* » (B. Chaminade, 2003). La réussite de l'intégration et de la fidélisation des meilleurs profils dépend majoritairement des personnes recrutées et des procédures utilisées. Ainsi recruter des talents peut conduire les entreprises à repenser leurs modes de recrutement et à développer de nouveaux outils, notamment pour attirer et retenir la génération Y.

Afin d'éviter les erreurs de recrutement Maya Technologies a mis en place un processus de recrutement que chaque manager doit respecter. Le premier entretien a lieu avec un manager pour valider les compétences techniques et fonctionnelles du candidat. Le deuxième entretien avec le service recrutement permet de valider l'adéquation avec le poste proposé, son intérêt pour l'entreprise et ses capacités d'adaptation, d'intégration et d'évolution dans l'entreprise.

Pour maintenir une dynamique de travail et une bonne réactivité aux demandes clients, les managers et le service recrutement de Maya réalisent quotidiennement des entretiens afin de maintenir un « vivier » de candidats potentiels.

e. Manager au quotidien les talents au sein de l'entreprise

Maya Technologies a choisi de se démarquer en faisant vivre au quotidien la diversité. En effet, Maya Technologies compte aujourd'hui une dizaine de nationalités différentes au sein de ses équipes. Etant habitué par les recrutements de salariés étrangers, le service recrutement accompagne tant que possible les futurs salariés de Maya dans leurs démarches administratives, parfois fastidieuses. De plus, Maya tente de favoriser la mixité au sein de ses équipes, malgré les difficultés d'embaucher des femmes dans ce domaine (seulement 20 femmes sur 150 salariés).

Le management adopté chez Maya Technologies est un management de proximité, un management participatif où les salariés sont invités à partager leurs opinions. Par ailleurs, Maya Technologies organise tous les 3 ans un séminaire pendant lequel tous les salariés se



réunissent pour réfléchir, en petit groupe de travail, à l'avenir de leur entreprise. Les meilleures idées sont retenues pour établir un plan d'avenir qui donnera l'orientation stratégique de Maya Technologies pour les 3 années à venir. Le plan d'action décidé lors du séminaire en 2010 est aujourd'hui achevé et un nouveau plan de développement est en cours.

Par ailleurs, tous les trimestres, la direction et les salariés de Maya Technologies se réunissent pour échanger sur le plan d'action en cours et sur toute sorte d'informations sur l'activité de Maya Technologies (projets en cours, nouveaux clients). Cela permet aux ingénieurs de rester informés sur l'activité de leur entreprise et de rencontrer leurs collègues qu'ils ne connaissent pas forcément lorsqu'ils sont en mission au sein des entreprises clientes. Ces réunions et ces séminaires permettent à Maya Technologies de garder le lien avec ses ingénieurs et de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

f. Développer et fidéliser les salariés.

Selon une enquête réalisée par Robert Half en 2010, auprès de 3 052 DRH et directeurs financiers dans 13 pays, les 3 outils de fidélisation les plus utilisés par les entreprises sont les horaires flexibles, la formation et les programmes de gestion de carrière (V. Grosfillex, 2010).

Offrir des perspectives d'évolution à ses salariés est également un moyen pour l'entreprise de fidéliser ses collaborateurs. M. Carnet (2010) affirme qu'il est nécessaire de « *faire grandir les collaborateurs* ». En effet, développer l'employabilité des salariés, permet de les sécuriser et d'assurer leur fidélité (D. Moriez., 2012). Par ailleurs, B. Chaminade (2003) précise que la fidélisation des salariés ne consiste pas à contenter leurs attentes au fur et à mesure mais à les anticiper pour pouvoir y répondre de façon préventive. Afin d'anticiper les attentes des salariés et d'accompagner leur évolution, il est nécessaire aux entreprises de réaliser des entretiens annuels et de rester à l'écoute de ses salariés.

Un bilan individuel est réalisé une fois par an et permet de faire le point avec le salarié sur l'année passée, en terme de réalisation de projet, d'acquisition de nouvelles compétences, et d'évoquer ensemble les retours clients mais aussi d'identifier les axes d'amélioration et de fixer de nouveaux objectifs à atteindre. Ces bilans soutenus par des formations, participent



aux diverses évolutions de carrières des salariés. De plus, un des rôles du manager chez Maya Technologies est de surveiller l'échéance des projets des ingénieurs de son équipe pour les rencontrer, faire le point avec eux sur leurs nouvelles compétences acquises au court du projet et idéalement leur proposer un nouveau projet qui correspond à leurs connaissances.

Par ailleurs, D. Moriez (2012) affirme que pour développer l'engagement du salarié et renforcer sa loyauté il faut nécessairement tisser des liens de confiance avec les salariés. L'entreprise doit donc d'être cohérente entre la promesse d'embauche qu'elle a faite au candidat et la réalité de l'intégration de celui-ci afin d'éviter toute désillusion. Par la suite, l'entreprise devra continuer à informer et à reconnaître le travail de ses collaborateurs.

Afin d'être cohérente dans ses démarches de gestion des compétences clés et de fournir toutes les informations nécessaires aux nouveaux arrivants, Maya Technologies a entrepris en 2013 de mettre à jour son livret d'accueil qui sera livré sur une clé USB aux nouveaux collaborateurs. Maya Technologies souhaite le rendre attractif et le plus ludique possible en le plaçant également sur l'intranet à la disposition permanente de l'ensemble de ses salariés.

De même, Maya Technologies tient également ses promesses en terme de « non mobilité » de ses salariés. Pour avoir une meilleure attractivité et pour favoriser le bien-être et l'épanouissement de ses salariés, Maya Technologies s'est fixée comme contrainte de ne pas déplacer ses ingénieurs entre les différents sites géographiques. Contrairement à d'autres entreprises concurrentes, Maya offre cette stabilité et propose une mobilité géographique accessible sous la forme d'un volontariat.

Pour finir, Maya Technologies propose un package salarial très motivant : plan de participation aux bénéfices adossé sur le résultat net de la société, plan d'épargne entreprise avec abondement plafonné à 2 500 euros, rétribution des cooptations (500 euros pour un recrutement), et prise en charge par l'entreprise de 75% du coût de la mutuelle et de la prévoyance pour chaque salarié. Attirer et recruter les bons profils sont le fondement d'une stratégie de fidélisation réussie (B. Chaminade, 2003)

Fidéliser ses salariés c'est adapter les outils de fidélisation individuellement. Pour cela il est nécessaire de détecter les motivations individuelles (augmentation de rémunération,



perspectives d'évolution, investissement dans des projets...) (D. Moriez, 2012). Il faut cependant faire attention à ce que toutes les stratégies adoptées soient transparentes vis-à-vis de tous les collaborateurs. Il est nécessaire pour une entreprise de rester sensible et à l'écoute de ses salariés, tout en restant conscient qu'une adaptation des outils de fidélisation individuelle est chronophage et peut susciter de nombreuses frustrations.

La Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris conseille aux entreprises de développer chez les salariés un sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs grâce à une culture d'entreprise, une ambiance soignée et une politique de communication forte. La communication est en effet un outil efficace de fidélisation (Robert Half, 2012). Pour ces raisons, Maya Technologies a été créée et conçue sur des valeurs humaines et une culture forte qui perdurent encore aujourd'hui et participent à la « fidélisation » de ses salariés.

Pour finir, depuis maintenant un an, Maya Technologies a fait le choix d'adresser une carte d'anniversaire à chaque salarié, carte envoyée à son domicile et le jour J. Ces cartes postales sont des cartes vendues par des associations (médecin sans frontières et WWF) ce qui profite à l'image responsable et engagée de l'entreprise. Cela permet aux salariés de se sentir reconnus à titre individuel et de développer un esprit d'équipe et un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Aujourd'hui Maya Technologies met déjà en place un certain nombre d'actions pour fidéliser mais également pour attirer et recruter des talents. Cependant malgré ces efforts Maya Technologies doit encore s'affirmer davantage pour essayer de rivaliser avec les plus grosses structures et réussir à attirer les meilleurs candidats au sein de son organisation. En observant ce que d'autres entreprises réalisent dans le cadre de leur politique de gestion des talents, ce mémoire souhaite donner aujourd'hui quelques pistes novatrices et des idées ambitieuses à Maya pour relever les défis de demain.



IV. Ce qui se fait ailleurs, des défis pour l'avenir de Maya Technologies.

Aujourd'hui de nombreuses actions sont faites au sein des entreprises, dans le cadre d'une politique de gestion des talents. Voici quelques exemples d'actions concrètes que Maya Technologies pourrait envisager de mettre en place à plus ou moins long terme en fonction de la taille et du budget de ces différents projets.

a. Mettre en place un tutorat intergénérationnel

Une politique de gestion des talents qui a du succès est celle qui réussit à satisfaire les attentes des salariés vis à vis de leur entreprise. Les salariés attendent de leur manager qu'il leur permette de se développer et de progresser en favorisant un environnement de travail positif. Cet enjeu stratégique est une opportunité pour de nombreux seniors au sein des entreprises, qui peuvent évoluer vers le rôle de « coach », « parrain » ou encore « tuteur ». Leur rôle est capital dans un processus de gestion des talents car ils veillent à la bonne intégration des nouveaux collaborateurs et permettent le transfert des meilleures pratiques et de leurs compétences. Du point de vue du nouveau salarié, son intégration est suivie et soignée, mais son évolution et son développement personnel sont également assurés. Ce travail intergénérationnel permet une meilleure cohabitation des générations, ce qui peut contribuer à limiter les risques de conflits ou d'incompréhensions.

Le tutorat intergénérationnel a été mis en place avec succès au sein de l'entreprise Imérys Terre Cuite. Il s'agit d'une entreprise spécialisée dans la confection de tuiles et de briques pour l'habitat. Le capital humain est la plus grande richesse de cette entreprise et le préserver est essentiel à la bonne continuité d'Imérys. Après avoir observé ses salariés, l'entreprise a conclu que l'essentiel des compétences techniques et spécifiques était détenu par les salariés seniors. Pour remédier au risque grandissant de perte de ces savoir-faire, une politique de transmission des connaissances s'est naturellement mise en place. L'entreprise a ainsi réussi à identifier 41 savoirs spécifiques dont 29 font aujourd'hui l'objet de ce tutorat entre ouvriers seniors et nouveaux embauchés (Action seniors, 2009). De nombreuses entreprises, de taille et de secteur d'activité différents, adoptent aujourd'hui la même démarche comme GMAC Banque, Mc Donald, Dalkia (Véolia), Société Générale... Par ailleurs, la mise en place du contrat de génération devrait contribuer à lier davantage les générations entre elles au sein des entreprises (A. Rodier, 2013).



Selon C. Déjoux (2010), les talents auraient un fort besoin de reconnaissance. Aussi l'auteur préconise de créer des groupes de travail dans lesquels les personnes échangeront leurs expériences et se reconnaîtront entre elles. C'est l'idée que nous confie J. Develle (2013) lorsqu'il conseille aux entreprises de mettre en place un tutorat à double sens. C'est-à-dire qu'en échange de la transmission des savoirs faire et de l'expérience des seniors, les juniors peuvent eux aussi transmettre leurs connaissances sur les nouvelles technologies, leur facilité à utiliser de nouvelles méthodes et de nouveaux outils. Cette démarche permet une meilleure intégration de ces générations et favorise l'adaptation de l'ensemble des salariés aux évolutions de l'entreprise, en diminuant le risque de résistance aux changements.

b. Adopter un mode de recrutement innovant

Afin de diffuser une image de marque employeur positive et dynamique auprès du public visé (la génération Y) et de minimiser le risque d'échec de ses recrutements L'Oréal a mis en place un système de recrutement innovant nommé « Reveal by L'Oréal ». Il s'agit d'un Business Game en ligne, lancé au niveau mondial, qui permet d'évaluer les compétences des candidats grâce à une mise en situation virtuelle au sein du groupe L'Oréal. Les meilleurs participants sont invités à postuler de façon traditionnelle. Ce jeu n'a pas pour critères la formation ou le parcours d'un individu ; le jeu s'intéresse avant tout aux compétences personnelles de chacun. Il s'agit pour L'Oréal de détecter les meilleurs talents issus de tous horizons. Des modules d'évaluation permettent de savoir de façon objective si le candidat correspond à la culture du groupe L'Oréal, avant d'entrer dans un process classique de recrutement. Par ce jeu, L'Oréal s'adresse à la génération Y, mobile et connectée, difficile à atteindre et qui ne serait pas forcément venue postuler pour la marque avec un mode de recrutement ordinaire. L'Oréal a ainsi pu recruter des ingénieurs sibériens alors que le groupe n'est pas présent là-bas. Environ 70 000 internautes se sont inscrits entre janvier 2010 et septembre 2011 à la première version du jeu, 4 500 candidats l'ont achevé et 185 recrutements (stage ou CDI) ont été réalisés grâce à ce jeu (Le petit web, 2011). Les créateurs du jeu estiment tout de même que le nombre de recrutés via le jeu reste faible étant donné le coût de l'opération, cependant le résultat est considéré comme positif, en terme de recrutement et d'image (Le matin, 2012).



Pour finir, F. de Wazières, directeur international du recrutement chez L'Oréal, ajoute que ce jeu en ligne a également pour but d'aider les jeunes à se projeter dans le monde du travail, à travers l'exemple de L'Oréal et de sa palette de métiers. Ce qui, il espère, permettra plus tard à ces jeunes de s'adapter et de s'intégrer plus facilement au monde de l'entreprise (Le petit Web, 2011).

Même s'il semble irréalisable pour Maya Technologies de mettre en place un processus de recrutement de cette envergure, il est intéressant d'observer ce qu'il est possible de faire en terme de recrutement des talents au sein d'un groupe comme L'Oréal.

c. Réorganiser le temps de travail des salariés

T. De Coatpont (2013) nous dit qu'il est nécessaire d'associer les collaborateurs à des projets novateurs pour éviter le travail routinier et que la génération Y accorde une grande importance à son développement personnel. De plus, l'enquête Deloitte (2013) réalisée auprès de la génération Y révèle que les jeunes attendent de l'entreprise qu'elle libère du temps pour la créativité et l'innovation. En s'appuyant sur ces axes de motivation, Google a réorganisé le temps de travail de ses ingénieurs et de ses développeurs en deux parties :

- 80 % de leur temps de travail est consacré à la mission qui leur a été confiée et pour laquelle ils sont officiellement payés,
- et 20 % est dédié à des recherches personnelles.

Cette réorganisation a été pensée par Google pour réduire le taux de turn-over des ingénieurs qui quittent l'entreprise pour se consacrer au développement d'idées personnelles. L'ingénieur est libre de consacrer ce temps de recherches personnelles aux thèmes qu'il souhaite, mais Google constate qu'ils sont presque systématiquement en rapport avec leurs domaines de compétences.

Ce mécanisme présente plusieurs avantages, comme celui d'attirer de jeunes diplômés qui souhaitent conserver une part d'autonomie, mais aussi des ingénieurs aux compétences spécifiques qui ont une idée, un projet particulier à développer et qui pourraient par la suite, éventuellement vendre ce projet à Google. C'est ainsi qu'en 2010 Google a racheté 3 applications créées par ses ingénieurs ce qui correspond en tout point à sa



stratégie d'innovation et de développement de ses talents en interne (R. Karayan, 2010). La même année Google a également racheté des start-up créées par d'anciens salariés. Ces rachats sont peu coûteux pour le grand groupe et permettent d'encourager les salariés restés chez Google à se développer et à faire grandir leurs projets toujours plus loin.

Cette règle permet également une meilleure productivité car elle incite les ingénieurs à travailler plus rapidement pour se libérer du temps pour ces projets personnels. Parallèlement, un large processus qualité est mis en place pour éviter que les ingénieurs bâclent leur travail. Google demande à ses ingénieurs d'expliquer en quelques lignes (pas plus de quatre ou cinq) ce à quoi ils ont occupé ces 20% de leur temps de travail. Ce qui incite à la fois à partager sur l'avancée et la nature des projets en cours, mais permet également d'effectuer un contrôle subtil de l'activité de ses ingénieurs. Google utilise donc cette liberté donnée à ses salariés pour détecter en interne les talents potentiels, ce qui permettra au groupe d'investir pour les développer (Le Journal du Net, 2006).

Chez Maya Technologies lorsqu'un ingénieur est en inter-mission ou inter-contrat, c'est à dire qu'il a terminé un projet chez un client et est en attente du démarrage d'un nouveau projet, il peut effectuer des recherches et des développements (R&D) dans le cadre du MayaLab. Le MayaLab regroupe les travaux de R&D réalisés par les ingénieurs de Maya Technologies pour le compte de Maya. Ces recherches seront ensuite la propriété de Maya technologies, et les résultats de ces travaux sont vendus à des clients. A l'image de Google, il est envisageable pour Maya Technologies de laisser ses ingénieurs faire des recherches personnelles dans le cadre du MayaLab.

De façon plus générale, C Déjoux (2010) ajoute qu'il est nécessaire que toutes les entreprises qui souhaitent attirer et fidéliser des profils rares, associent leurs salariés à des projets annexes à leurs activités quotidiennes, à condition que la réussite de ces projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, chèques cadeaux, soirée, repas...). Attention toutefois à ne pas tomber dans l'excès, en enchaînant défi sur défi (CCIP, 2007).



d. Penser « fidélisation à long terme »

Conseilrh.ca (2013) conseille aux entreprises de proposer un entretien de départ au salarié qui quitte l'entreprise. Il n'est cependant pas possible de l'imposer, le salarié doit accepter de se confier au sujet de son départ. L'entretien de départ permet à l'entreprise de comprendre les motivations du départ de l'employé, de cerner les points d'améliorations et de conclure cette relation de façon positive, quelle que soient les raisons de ce départ. Cet entretien est un moment privilégié qui permet au salarié de s'exprimer sur ses opinions concernant l'entreprise (satisfactions/insatisfactions) et de transmettre ses compétences. L'entretien de départ peut consister en un entretien personnel, une conversation téléphonique ou un questionnaire à remplir.

Voici une liste de questions qui pourraient être posées lors de l'entretien de départ (L'entreprise, 2009) :

- Qu'est-ce qui vous a donné envie de venir travailler chez nous ?
- Qu'est-ce qui vous a apporté le plus et le moins de satisfaction chez nous ?
- Est-ce que les tâches liées à votre travail étaient conformes à ce que l'on vous avait présenté au départ?
- Pour améliorer notre environnement de travail, quels sont les changements que vous apporteriez?
- Croyez-vous que vous aviez les ressources et le soutien nécessaires pour bien exécuter votre travail? Si la réponse est non, de quoi auriez-vous eu besoin pour exercer votre fonction ?
- Quel est l'élément qui vous a vraiment décidé à quitter l'entreprise ?
- ...

Pour finir, l'entretien de départ peut être utilisé comme un outil de fidélisation à « long terme ». L'équipe RH peut profiter de cette entrevue pour demander au salarié si à l'avenir il souhaiterait travailler à nouveau au sein de l'organisation (plus délicat lorsque la rupture est négative). Lorsque la réponse est positive l'entreprise doit rester en contact avec le salarié sorti de l'entreprise, en lui envoyant par exemple la newsletter de l'entreprise ou encore



certaines offres d'emploi qui pourraient être pertinentes et attractives pour lui. Certaines questions comme « Souhaitez-vous continuer à recevoir de nos nouvelles ? », « A partir de combien de temps souhaitez-vous que l'on vous envoie nos offres d'emploi » peuvent être posées lors de cet entretien. Lorsque le salarié aura acquis de nouvelles compétences dans une autre entreprise, ce dernier pourra réintégrer son entreprise d'origine et envisager de nouvelles perspectives d'évolution. (J. Develle, 2013).

e. Relancer la Newsletter

A la création de Maya Technologies une Newsletter a été diffusée tous les trimestres, cependant par manque de temps elle a progressivement disparue.

Une Newsletter d'entreprise est un outil de fidélisation. La Newsletter permet à l'entreprise de maintenir le lien d'information avec ses salariés. Cette dimension d'information continue correspond aux attentes de la génération Y, génération connectée qui reçoit de l'information tout le temps et partout. La Newsletter peut informer le personnel sur les changements législatifs, les événements organisés par l'entreprise, les nouvelles acquisitions de l'entreprise, les nouveaux salariés, renseigner le personnel sur les nouvelles du secteur de l'entreprise, donner la parole aux salariés ou encore distraire les employés. La Newsletter peut également prendre plusieurs formes (emailings, journal papier, posts sur l'intranet ou articles sur le site web, blog...).

Pour finir, la Newsletter est porteuse de l'image de marque de l'entreprise, notamment si elle est diffusée à l'extérieur de l'entreprise. Le contenu et la forme du journal d'entreprise doivent donc être soignés.

Dans les archives de Maya Technologies on peut retrouver quelques Newsletters diffusées sur l'intranet de l'entreprise dans lesquelles on peut lire des informations concernant les actualités de l'entreprise ainsi qu'un jeu proposé à tous les salariés avec une récompense (un menu au restaurant) offerte au gagnant. Il s'agit d'un outil que Maya Technologies peut reprendre facilement afin de fidéliser ses salariés. Cependant écrire et diffuser une newsletter est chronophage. Il est nécessaire que les entreprises soignent cette



Newsletter qui reflète l'image de l'entreprise, il est donc préférable de ne pas avoir de Newsletter si le temps vient à manquer plutôt que d'en avoir une pas assez soignée.

Maya Technologies a aujourd'hui un espace « Communiqués et News » sur son site web, espace sur lequel elle diffuse des actualités destinées aux visiteurs du site (exemple : participation à la journée TJA de l'APEC), ces diffusions sont moins coûteuses en terme de temps car elles sont concises et créée lors d'évènements.



The screenshot shows the Maya Technologies website interface. At the top, there is a navigation bar with the company logo and several menu items: "Maya Technologies", "Nos métiers", "Ressources Humaines", "Maya recrute !", "Communiqués & News", and "Accès Intranet". Below the navigation bar, there are three main sections:

- News:** A sidebar on the left containing two news items:
 - "Maya participera aux Journées TJA" dated 19 juin 2013, about the Tremplin Jeunes APEC.
 - "Maya acquiert AES Embedded Systems !" dated 7 janvier 2013, about a new acquisition.
- Communiqués & News:** The main content area featuring an article titled "Maya participera aux Journées TJA" dated "Le 19 juin 2013". The article includes a sub-header "Les journées Tremplin Jeunes APEC" and a large graphic with the text "LES JOURNEES TREMPLIN JEUNES APEC TERRITORIALES" and "25 juin, au 26 nov. 2013". The article text states that Maya Technologies is invited by APEC of Isère to participate in the TREMPLIN JEUNES APEC TERRITORIALES on July 3, 2013, in Grenoble. It mentions individual interviews of 10-15 minutes and provides the website <http://jd.apec.fr/Emploi-> for more information.
- Offres d'emploi:** A sidebar on the left listing three job openings:
 - INGENIEUR DEVELOPPEMENT FPGA PARIS - H/F (75)
 - INGENIEUR DEVELOPPEMENT C++/QT GRENOBLE- H/F (38)
 - ARCHITECTE SYSTEME DEVELOPPEMENT MULTIMEDIA TOULOUSE- H/F



Conclusion

Pour faire face au contexte économique et à la concurrence accrue, il apparaît aujourd'hui incontournable et indispensable pour les entreprises de disposer de salariés compétents et apportant une réelle valeur ajoutée au sein de leur structure. Cette notion de talent, déjà bien connue et bien appréhendée par les grandes entreprises, est en train d'émerger et de croître au sein des PME. Dans le contexte actuel, celles-ci doivent donc faire face à de réels enjeux en matière d'attraction, de recrutement, de management et de fidélisation des talents. Il est primordial aujourd'hui qu'elles consacrent plus de temps aux talents. Cependant, la gestion des talents représente un coût. Il convient donc de conseiller aux entreprises d'être vigilantes en optimisant et en maîtrisant le budget et le temps qu'elles consacrent à la gestion des talents.

De même, il est préférable de mettre en garde les entreprises, il ne suffit pas de mettre en place des actions ponctuelles pour gérer les talents au sein de l'organisation mais il est nécessaire de faire perdurer ces efforts à travers les années, en renouvelant et en innovant grâce à de nouvelles actions. Les entreprises doivent nécessairement mettre en place un certain nombre d'actions ; une seule action ne suffira pas mais un travail sur l'ensemble de ces actions mènera à leur réussite.

Comme vu précédemment une des raisons pour laquelle les salariés resteraient fidèles à leur employeur est qu'ils trouvent du « sens » à leur emploi. La capacité à exceller dans leur domaine serait pour 68% des répondants ce qui donne du sens à leur travail (Kelly, 2012). Considérer et reconnaître les salariés comme des talents, comme des experts dans leur domaine participe largement à leur fidélisation. Maya Technologies a aujourd'hui et depuis ses débuts conscience du talent de ses salariés aux compétences spécifiques et c'est ce qui participe à la réussite de Maya depuis 2007. Maya Technologies met aujourd'hui en place un certain nombre d'actions pour la gestion de ses talents. Maya a notamment développé sa présence numérique pour renforcer et améliorer son image employeur sur internet afin d'attirer les talents. La création, il y a un an, du service recrutement comme une fonction à part entière dépeint une volonté de structurer et d'organiser sa gestion des talents. Afin de favoriser l'intégration des nouveaux talents, Maya Technologies s'appuie sur un processus de recrutement solide et sur un livret d'accueil qui sera disponible dès septembre 2013. Grâce à



un management participatif appliqué par tous les managers au quotidien, la parole des salariés de Maya est prise en compte. L'ensemble des avantages que Maya Technologies propose à ses salariés, ces petits « plus » font d'elle une entreprise attractive dans laquelle on souhaite évoluer et se stabiliser. Cependant, l'entreprise parfaite n'existe pas et Maya Technologies a encore de nombreux défis à relever en terme de gestion des talents, notamment si elle continue son expansion C'est en observant les techniques de gestion des talents qui fonctionnent au sein d'autres structures que Maya Technologies identifie les actions qu'elle peut envisager de mettre en place. Parmi ces pistes évoquées, Maya n'oublie pas de reconnaître et de développer l'ensemble de ses équipes. Car la gestion des talents n'est pas la reconnaissance d'une élite mais l'accompagnement, le développement et la reconnaissance des compétences clés (C. Déjoux, 2010).



Bibliographie

Adecco Groupe (2012) Trouver un emploi via les réseaux sociaux : mythe ou réalité ? **[En ligne]** Disponible : http://www.groupe-adecco-france.fr/Lists/Comm%20Presse/Attachments/128/Groupe-Adecco-France_Etude-Reseaux-Sociaux_17-septembre-2012.pdf
(Consulté le 30/05/2013)

Action seniors (2009) Tutorat en entreprise : 2 exemples réussis. **[En ligne]** Disponible sur : <http://www.action-senior.com/actualites/tutorat-en-entreprise-par-des-seniors-2-exemples-reussis/>

M. Carnet & M. Tetreau (Nov.2010). *Points de vue croisés sur l'employabilité. APEC RH Magasine*. n°1, p26.

B. Chaminade (2003) identifier et fidéliser vos salariés de talent – Edition AFNOR

T. Chardin. (30/04/2013). Marketing RH: un oxymore ? **[En ligne]**
Disponible sur : <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221171611/marketing-rh-oxymore>
(Consulté le 25/05/2013)

T. De Coatpont. (30/04/2013). Management des 25-30 ans : en équilibre entre liberté & sécurité **[En ligne]**
Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/management/expert/54103/management-des-25-30-ans---en-equilibre-entre-liberte---securite.shtml>.
(Consulté le 19/06/2013)

Conseilrh.ca (2013) La rétention du personnel **[En ligne]**
Disponible sur : <http://hrcouncil.ca/info-rh/maintenir-personnes-competentes-depart.cfm>
(Consulté le 22/06/2013)

C Déjoux et M Thévenet (2010) La gestion des talents, la GRH d'après crise- 1^{ère} édition.
Editions Dunod

J. Develle (28 mai 2013) « *Comment fidéliser les candidats de la génération Y* », conférence organisée par Adecco Médicale à Amphithéâtre Des Ecoles Hospitalières De l'Hôpital Sud, 19 avenue de Kimberley- 38 ECHIROLLES



C. Falcoz et C. Melin (2012), Enquête management des talents, *dossier de presse IAE de Lyon*.
Disponible également sur: <http://iae.univ-lyon3.fr>

G. Faure (11/04/2013) «Génération Y... les empêcheurs de tourner en rond, *M le magazine du Monde*, **[en ligne]**

Disponible : http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/04/11/generation-y-les-empêcheurs-de-travailler-en-rond_3158117_3224.html

(Consulté le 17/05/2013)

Guirec (24/04/2013) L'enquête Deloitte : L'entreprise idéale : les multiples contradictions des étudiants **[En ligne]**

Disponible sur : http://www.blog-emploi.com/index.php/post/entreprise-ideale-selon-les-jeunes-etudiants?utm_source=newsletter_candidat&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_candidat

(Consulté le 17/05/2013)

V. Grosfilllex. (2010). « GPEC - Fidélisation des collaborateurs. » Disponible: <http://www.rh-blog.com/2010/08/gpec-fidelisation-des-collaborateurs.html>.

(Consulté le 30/05/2013)

R. Karayan (2010) Comment Google rachète les bonnes idées de ses salariés **[en ligne]**

Disponible sur : http://expansion.lexpress.fr/high-tech/comment-google-rachete-les-bonnes-idees-de-ses-salaries_227150.html

Kelly (04.2013) « Attirer et fidéliser les meilleurs talents » Résultats de l'enquête Kelly Global Workforce Index. **[en ligne]**

Disponible sur : http://jobsearch.kellyservices.fr/kelly/doc_gc/cp_kgwi_n1_avril_2012.pdf

(Consulté le 02/05/2013)

Larousse, Dictionnaire de français (2013) **[en ligne]**

Disponible : larousse.fr/dictionnaires/francais/...

(Consulté le 02/05/2013)

Le Journal du Net (2006) Une Révolution du Management : le modèle Google. **[En ligne]**

Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/diaporama/0610-livregoogle/3.shtml>

(Consulté le 19/06/2013)

Le matin (2012) Mieux gérer les mobiles workers. **[En ligne]**

Disponible sur : <http://www.lematin.ma/supplement/emploi/Management-Mieux-gerer-les-Mobiles-Workers/Reveal-by-L-Oreal-pour-recruter-en-ligne/174211.html>



(Consulté le 20/06/2013)

L'entreprise (2009) L'entretien en face à face avec le salarié qui va quitter l'entreprise : un moment privilégié pour faire un débriefing et comprendre les motivations de son départ. **[En ligne]**

Disponible sur : http://lentreprise.lexpress.fr/donner-demission/dix-questions-a-poser-lors-d-un-entretien-de-depart_19792.html#cvmohrtvGrMFZeAc.99

http://lentreprise.lexpress.fr/donner-demission/dix-questions-a-poser-lors-d-un-entretien-de-depart_19792.html

(Consulté le 22/06/2013)

Le petit Web (2011) Reveal : l'arme de l'Oréal pour draguer l'ingénieur Sibérien **[En ligne]**

Disponible sur : <http://www.petitweb.fr/actualites/reveal-loreal-serious-game-recrutement/>

(Consulté le 20/06/2013)

L'Oréal (2003) L'Oréal, n° 1 pour le développement des talents **[en ligne]** Disponible

sur : http://www.loreal.fr/Award.aspx?topcode=CorpTopic_Group_ID_Awards_Managment_2003_3

(Consulté le 06/05/2013)

ManPowerGroup (28/05/2013) Enquête pénurie des talents 2013. **[En ligne]**

Disponible sur : <http://www.manpowergroup.fr/penuries-de-talents-2013-lactivite-des-entreprises-affectee-place-a-la-riposte/>

(Consulté le 03/06/2013)

Modes RH. (26.03.2013). Les priorités RH en 2013 : recruter et fidéliser les talents. **[En ligne]**

Disponible: <http://www.modesrh.com/index.php/post/2013/03/26/Les-priorites-RH-en-2013-recruter-et-fideliser-les-talents>.

(Consulté le 17/05/2013)

D. Moriez, J. Drillhon & S Dahan. (Mai 2012). *Jeunes diplômés, un capital à développer*. Apec RH Magazine. n°6, p 12- p17.

RégionJob (2012) 3^{ème} édition de l'enquête : Emploi & réseaux sociaux **[En ligne]**

Disponible sur : http://groupe.regionsjob.com/media/docs/resultats_enquete_2012.pdf

(Consulté le 03/06/2013)

S. Rivière (18.01.2013) recrutement et réseaux sociaux en 2013 **[En ligne]**

Disponible : <http://www.talenteo.fr/recrutement-reseaux-sociaux-2013/>

(Consulté le 03/06/2013)



Robert Half (2012) comment manager, recruter et fidéliser ses collaborateurs dans un environnement post récession **[en ligne]**

Disponible sur : http://www.roberthalf.fr/EMEA/France/Management_tips/Comment-manager-recruter-fideliser-collaborateurs-post-recession.pdf

(Consulté le 20/05/2013)

A Rodier (02.2013) Le contrat de génération devrait modifier les pratiques de tutorat en entreprise **[en ligne]**

Disponible sur : http://www.lemonde.fr/emploi/article/2013/02/25/le-contrat-de-generation-devrait-modifier-les-pratiques-de-tutorat-en-entreprise_1838222_1698637.html

(Consulté le 20/06/2013)

Talento (04/04/2012) Les « talents » en 7 leçons **[en ligne]**

Disponible sur : <http://www.talento.fr/les-talents-en-7-lecons/>

(Consulté le 20/05/2013)



Annexes

1. Article paru dans Présence (04.2013) « Rencontre avec Philippe Mattia : Je crois aux réseaux et à l'entraide » n° 244
2. Copie d'écran « career page » de Louis Vuitton : Exemple d'une page entreprise sur LinkedIn
3. Présentation commerciale Viadeo, Mai 2013 par Perrine Daniel, Ingénieur d'affaire Viadeo
4. Présentation Commerciale LinkedIn, Mai 2013 par Aurélien Hervé, consultant pour LinkedIn
5. Note de service : Comment gérer sa e-réputation

