

SKILLS FIRST & TALENT MARKETPLACES

Repenser l'allocation des talents dans les entreprises cosmétiques

Note de réflexion managériale à destination des DRH et des managers

Janvier 2026
Erwan Hernot
ClavaConsulting

Skills first & Talent Marketplaces : repenser l'allocation des talents dans les entreprises cosmétiques

Depuis plusieurs années, un mouvement traverse les organisations : passer d'une logique de poste fixe à une logique de compétences mobilisables. Cette évolution prend une résonance particulière dans le secteur des cosmétiques, où la valeur repose sur une combinaison complexe de savoirs scientifiques, réglementaires, industriels et marketing.

Dans beaucoup d'entreprises cosmétiques, l'emploi reste encore pensé comme relativement figé : un poste en R&D formulation, un poste en affaires réglementaires, un poste en qualité, un poste en marketing produit. Or, la réalité du travail est plus fluide. Les projets d'innovation, les lancements produits, les adaptations réglementaires ou les améliorations industrielles mobilisent en permanence des compétences transversales qui dépassent les frontières des fiches de poste.

L'approche dite skills first (évidemment on ne traduit pas l'expression en français) propose de renverser cette logique : ce ne sont plus les postes qui structurent l'organisation ; ce sont les compétences réellement mobilisables. Les missions et projets deviennent alors les véritables unités de travail et l'entreprise peut allouer ses talents de manière plus fine, plus rapide et plus cohérente avec ses priorités business. Pour rendre ce modèle opérationnel, certaines entreprises cosmétiques expérimentent désormais des talent marketplaces internes : des plateformes numériques où les projets sont affichés comme des missions, et où les collaborateurs peuvent être identifiés, recommandés ou sélectionnés en fonction de leurs compétences techniques, scientifiques, transverses ou managériales.

En pratique

Prenons l'exemple d'une entreprise cosmétique de taille intermédiaire. Une équipe R&D travaille sur le lancement d'un nouveau soin dermo-cosmétique. Le projet bute sur la mise en forme et l'exploitation des données issues des tests consommateurs et des essais de stabilité. Une compétence en data visualisation serait précieuse pour accélérer les arbitrages. Plutôt que de solliciter un cabinet externe, le chef de projet publie une mission de deux mois à temps partiel sur la marketplace interne. Une collaboratrice du service affaires réglementaires, formée à Power BI et habituée à structurer des dossiers complexes, se positionne. Son manager valide une contribution à hauteur de 20 % de son temps. Le projet bénéficie rapidement d'une expertise ciblée. La collaboratrice enrichit son expérience au-delà de son périmètre habituel. L'entreprise gagne en réactivité, limite ses coûts externes et renforce les liens entre fonctions souvent cloisonnées.

Dans d'autres organisations cosmétiques plus matures, la marketplace fonctionne comme un véritable « nuage de projets » relié à une grille de compétences. Chaque collaborateur dispose d'un profil enrichi progressivement, parfois assisté par des outils d'IA capables de détecter des compétences à partir des formations suivies, des projets menés ou des feedbacks reçus. Les managers peuvent ainsi identifier des talents internes jusque-là invisibles, notamment sur des expertises rares ou hybrides (science / réglementation / business).

Origine et références de l'approche Skills first

Les fondements intellectuels de cette approche ne sont pas nouveaux. Dave Ulrich a largement contribué à poser l'idée que la valeur d'un collaborateur dépasse sa fiche de poste et réside dans son capital de compétences. Des groupes internationaux comme Unilever ou Schneider Electric ont été parmi les pionniers à développer des places de marché internes pour fluidifier la mobilité et mieux exploiter leurs talents.

Les analyses de Josh Bersin sur les skills-based organizations ont ensuite popularisé ces pratiques, en montrant leur pertinence dans un contexte de pénurie de compétences critiques. Sur le plan académique, les travaux en strategic HRM confirment l'intérêt de ces modèles dans des secteurs fortement réglementés et innovants, comme la cosmétique, où l'accès aux compétences clés conditionne directement la performance.

Clés de mise en œuvre dans le secteur cosmétique

Dans les organisations cosmétiques, plusieurs conditions sont déterminantes pour réussir une démarche skills first.

- Il est d'abord indispensable de construire une grille de compétences claire, partagée et régulièrement mise à jour, intégrant aussi bien les compétences scientifiques et réglementaires que les compétences transverses (gestion de projet, coordination inter-fonctions, communication).
- Ensuite, la plateforme doit être intégrée aux outils RH existants et pensée comme un support du travail réel, non comme un dispositif administratif supplémentaire. L'implication des managers est cruciale : ils doivent arbitrer les temps, éviter les surcharges et garantir la continuité des activités opérationnelles.
- La transparence constitue un autre levier clé. Les collaborateurs doivent pouvoir valoriser des compétences acquises hors de leur périmètre habituel, sans crainte de fragiliser leur position. La reconnaissance des contributions transverses est essentielle : feedbacks, certifications, évolution de carrière ou visibilité accrue doivent accompagner ces engagements.

Utilité pour les entreprises cosmétiques

Lorsqu'elle est bien conçue, l'approche skills first apporte plusieurs bénéfices concrets au secteur cosmétique. Elle renforce l'agilité organisationnelle, en permettant de mobiliser rapidement des expertises internes sur des projets d'innovation ou d'adaptation réglementaire. Elle favorise le développement des talents, en exposant les collaborateurs à des situations d'apprentissage variées. Elle contribue à optimiser les coûts, en limitant le recours systématique à des consultants externes pour des besoins ponctuels. Enfin, elle renforce l'engagement, en reconnaissant la richesse des compétences au-delà du seul intitulé de poste.

Indicateurs de faisabilité

Plusieurs indicateurs permettent d'évaluer la maturité et l'efficacité du dispositif : la part des missions pourvues via la marketplace interne, le nombre de collaborateurs impliqués dans des projets transverses, la satisfaction des managers quant à la qualité des contributions, ainsi que l'impact sur la mobilité interne et le turnover, notamment sur les profils clés.

Les faiblesses et limites de l'approche Skills first dans la cosmétique

Aussi prometteuse soit-elle, cette approche comporte des fragilités spécifiques dans le secteur cosmétique.

- Le repérage des compétences reste souvent flou dès lors qu'il s'agit de compétences managériales, relationnelles ou politiques, pourtant essentielles dans des environnements réglementés et matriciels. Les tensions hiérarchiques peuvent également s'accroître lorsque des collaborateurs sont sollicités sur des projets transverses au détriment des priorités locales. Et les silos demeurent souvent tout puissants...
- La légitimité managériale peut être mise à l'épreuve si la marketplace met en lumière des expertises détenues par des collaborateurs plus compétents que leur manager sur certains sujets techniques. Par ailleurs, de nombreuses compétences critiques restent invisibles, car difficiles à formaliser ou à quantifier.
- Le risque de surcharge est réel pour les profils les plus engagés, souvent sollicités sans allègement de leur charge principale.
- Sans règles de gouvernance explicites, ces marketplaces peuvent renforcer les jeux de pouvoir informels : certains profils captent l'essentiel des opportunités tandis que d'autres, tout aussi compétents mais moins visibles, restent en marge.

Un levier puissant, sous conditions

L'approche skills first et les talent marketplaces constituent une évolution significative dans la manière dont les entreprises cosmétiques peuvent mobiliser leurs talents. Elles offrent un potentiel réel pour mieux articuler innovation, conformité réglementaire et performance industrielle.

Mais elles ne sont ni neutres ni automatiques. Ce sont des outils au service d'une ambition managériale plus large, qui suppose une culture de coopération, une gouvernance RH solide et une attention constante aux équilibres humains. Sans ces conditions, la marketplace risque de devenir un simple catalogue de compétences, sans impact durable sur l'organisation.

Ce papier s'inscrit dans une réflexion plus large sur les transformations managériales en cours

L'approche *skills first* n'est pas une initiative isolée. Elle s'inscrit dans un ensemble de transformations managériales plus larges, observées dans de nombreux secteurs confrontés à des tensions sur les compétences, à des organisations de plus en plus transversales et à l'arrivée de nouveaux outils numériques et d'intelligence artificielle.

Ce document fait partie d'un cycle de réflexions menées en 2025 et début 2026 autour de la manière dont les entreprises peuvent mieux aligner compétences, modes de travail et performance collective.

Article 1 – Skills first & Talent Marketplaces

→ Comment passer d'une logique de postes à une logique de compétences pour mieux mobiliser les talents dans des organisations complexes et réglementées.

Article 2 – Hybridation 2.0 : présentiel / distanciel liés au business

→ Pourquoi l'hybridation du travail ne peut être ni dogmatique ni uniforme et comment l'ancrer dans les réalités des métiers et des projets.

Article 3 – Moins de réunions, plus d'async et des clean meetings

→ Comment restaurer de l'efficacité collective en réduisant la surcharge « réunionesque » sans appauvrir la coopération.

Ouvrages et rapports de référence

Dave Ulrich – HR from the Outside In (2012)

C'est un peu l'ouvrage de référence qui pose les bases du capital humain comme levier stratégique. Ulrich y développe l'idée que la valeur d'un collaborateur ne se réduit pas à son poste, mais à l'ensemble de ses compétences mobilisables au service de la stratégie.

Deloitte – Global Human Capital Trends (éditions 2023-2025)

Rapports annuels analysant l'évolution des organisations face aux tensions sur les compétences. Ici, Deloitte met en évidence la montée des approches *skills-based*, des mobilités internes et des plateformes de talents comme réponses (certes imparfaites ...) à la pénurie de compétences critiques.

Josh Bersin – The Rise of the Talent Marketplace

Analyse pionnière sur l'émergence des talent marketplaces internes. Bersin montre comment ces dispositifs permettent de fluidifier la mobilité, de révéler des compétences invisibles et de mieux aligner talents et priorités business. Honnête : il ne néglige pas les enjeux de gouvernance associés.

McKinsey & Company – Organizing for the future (2022)

Étude consacrée aux organisations dites "future-ready". McKinsey y décrit la transition vers des modèles plus agiles, orientés compétences et projets et insiste sur le rôle des managers et des RH pour sécuriser l'équité et la cohérence organisationnelle.

Article issu de plusieurs travaux publiés sur le blog ClavaConsulting.

(Décembre 2025)

Erwan Hernot

ClavaConsulting