

CAHIER ALTEA RH N°1

Le temps RH volé

Par Magali David — Fondatrice d'Altéa RH

Juin 2026 — Altéa RH

Librement accessible — Reproduction autorisée avec mention de la source

ALTEA RH — Cahier n°1

Par Magali David — Fondatrice d'Altéa RH

Juin 2026 — Cahier n°1 de la collection

Introduction — Une question qui dérange

Il y a une question que peu de dirigeants posent à leurs équipes RH, et que peu de professionnels RH osent formuler à voix haute : de quoi est réellement composée ma journée de travail ?

Pas la journée idéale. Pas celle décrite dans la fiche de poste. La vraie journée — celle qui commence par un email urgent à 8h14, se poursuit avec une réunion improvisée, se remplit de demandes non planifiées, et se termine avec la liste des tâches stratégiques qui n'ont, encore une fois, pas avancé.

Ce Cahier part d'un constat simple, documenté et trop rarement adressé : le temps des professionnels RH est systématiquement volé. Non par malveillance, mais par la structure même des organisations, par la nature des urgences RH, et par une confusion profonde entre ce que les RH font et ce que les RH devraient faire.

Le terrain m'a appris que ce n'est pas une question de motivation ou de compétences. Les professionnels RH que je rencontre veulent faire du bon travail. Mais le système dans lequel ils opèrent les ramène constamment vers l'opérationnel urgent, au détriment du stratégique important. Ce vol est organisationnel, pas personnel.

Partie 1 — Ce que les chiffres disent (et ce qu'ils ne disent pas encore)

Les études sur l'allocation du temps RH sont rares, et celles qui existent sont souvent commanditées par des éditeurs de logiciels RH qui ont intérêt à ce que les conclusions pointent vers l'inefficacité administrative. Il faut donc les lire avec précaution — mais elles documentent tout de même une réalité de terrain.

La plupart des études disponibles indiquent que les équipes RH consacrent entre 60 et 70 % de leur temps à des tâches administratives et opérationnelles : gestion des contrats, suivi des absences, réponses aux questions des salariés, conformité réglementaire, paie, intégration des nouvelles recrues. Ce ne sont pas des tâches sans valeur. Elles sont nécessaires, souvent complexes, et leur mauvaise exécution a des conséquences réelles sur les salariés et sur l'entreprise.

Mais cette réalité arithmétique a une conséquence directe : il reste entre 30 et 40 % du temps disponible pour tout le reste — le développement des compétences, l'accompagnement des managers, la réflexion sur les organisations, le dialogue social, la prévention des risques humains, l'anticipation des besoins futurs.

Dans les entreprises que j'accompagne, ce pourcentage est souvent bien inférieur. Certains professionnels RH m'ont avoué passer des semaines entières sans avancer sur un seul dossier structurant.

Ce qui est frappant dans ces chiffres, ce n'est pas leur valeur absolue. C'est leur stabilité dans le temps. Depuis dix ans, la proportion du temps administratif dans le quotidien RH n'a pas significativement évolué — malgré la digitalisation, malgré les SIRH, malgré les promesses de la technologie. Les outils ont changé. La répartition du temps, non.

Il faut donc chercher la cause ailleurs.

Partie 2 — Les quatre patterns du vol de temps

En observant comment le temps RH s'écoule dans différentes organisations, j'ai identifié quatre patterns récurrents. Ils ne s'excluent pas — ils se cumulent.

2.1 — L'urgence comme mode de fonctionnement par défaut

Le premier pattern, le plus visible, est la prédominance de l'urgence. Dans la majorité des organisations, les RH sont positionnées comme la fonction qui règle les problèmes humains une fois qu'ils se posent. Elles reçoivent le dossier disciplinaire quand la situation est déjà dégradée. Elles traitent l'absence prolongée quand les tensions sont installées. Elles ouvrent un recrutement quand le poste est vacant depuis trois semaines.

Cette posture réactive n'est pas un choix — c'est souvent le résultat d'une organisation qui n'a pas structuré d'espace pour la prévention. Quand on n'anticipe pas, on gère. Et gérer coûte infiniment plus de temps qu'anticiper.

Le terrain m'a appris que les managers sollicitent les RH comme un service d'urgence parce que c'est le modèle qu'on leur a enseigné. On n'attend pas des RH qu'elles anticipent les tensions d'équipe — on les appelle quand la tension est devenue crise.

2.2 — La dispersion imposée par la multiplicité des demandes

Le deuxième pattern est plus insidieux : la fragmentation du temps par accumulation de petites demandes. Un salarié qui a une question sur sa mutuelle. Un manager qui veut savoir comment formuler un avertissement. Une direction qui a besoin d'un document pour un audit. Une équipe qui demande à organiser une formation.

Chacune de ces demandes est légitime. Aucune n'est urgente au sens strict. Mais leur flux continu, non régulé, transforme la journée RH en une série d'interruptions. La recherche en sciences cognitives est claire sur ce point : le coût de l'interruption n'est pas la durée de l'interruption — c'est le temps de reconcentration qui suit. Une interruption de cinq minutes peut coûter vingt minutes de productivité effective.

Dans les organisations sans politique claire de sollicitation RH, ce flux est permanent. Les professionnels RH deviennent des guichets ouverts, disponibles à toute heure pour toute demande. La qualité de leur travail de fond en souffre en proportion directe.

2.3 — Les réunions qui absorbent sans produire

Le troisième pattern est celui des réunions. Les équipes RH y participent massivement, souvent à des réunions où leur présence est protocolaire plutôt que productive. Comités de direction où elles n'interviennent que sur les sujets RH (souvent les dix dernières minutes). Réunions d'encadrement où elles témoignent mais ne décident pas. Comités de suivi qui récapitulent l'existant sans structurer l'avenir.

Le problème n'est pas la réunion en soi. C'est l'absence de discipline sur pourquoi les RH sont présentes, que peuvent-elles apporter, et que peuvent-elles décider. Quand la présence RH en réunion est définie par le protocole plutôt que par la valeur ajoutée, le temps RH s'évapore dans des espaces qui ne le valorisent pas.

2.4 — La conformité réglementaire sans priorisation

Le quatrième pattern est structurel : la charge croissante de conformité réglementaire. Le droit du travail français est l'un des plus complexes au monde. Les obligations en matière de formation, de dialogue social, de santé-sécurité, d'égalité professionnelle, de RGPD RH, de DUERP, d'entretiens professionnels — chacune a ses propres délais, ses propres formats, ses propres pénalités en cas de manquement.

Cette complexité est réelle et ne peut être ignorée. Mais dans les organisations qui n'ont pas pensé leur organisation RH pour l'absorber efficacement, elle devient un puits de temps. On passe plus de temps à documenter la conformité qu'à produire des conditions de travail réellement conformes à l'esprit de la réglementation.

Partie 3 — Pourquoi ce vol est organisationnel, pas personnel

La réponse facile serait de dire que les professionnels RH manquent de méthode, de priorisation, d'affirmation de soi. C'est la réponse que certaines formations RH ont longtemps défendue : apprendre à dire non, à gérer son temps, à s'affirmer face aux sollicitations.

Cette réponse n'est pas fausse. Elle est insuffisante.

Le vol de temps RH est d'abord un problème de design organisationnel. Il prend racine dans trois réalités structurelles.

La première réalité : les RH sont positionnées comme une fonction de service, pas de contribution.

Dans la majorité des organisations de taille intermédiaire, les RH ont été construites pour répondre — aux salariés, aux managers, à la direction. Cette logique de service est utile. Mais quand elle est exclusive, elle crée une organisation où les RH attendent d'être sollicitées plutôt que de provoquer les conversations nécessaires. La conséquence directe : les RH n'ont pas d'agenda propre. Elles ont l'agenda des autres.

La deuxième réalité : les RH n'ont pas toujours les données pour piloter leur propre temps.

Pour prioriser, il faut mesurer. Pour mesurer le retour sur investissement du temps RH, il faut des indicateurs. Or, dans beaucoup d'organisations, les RH ne disposent pas d'outils qui leur permettent de suivre leur propre allocation de temps, d'identifier les activités à valeur ajoutée de celles qui en ont moins, ou de démontrer à leur direction la différence entre une journée de prévention et une journée de gestion de crise. Ce qui n'est pas mesuré ne peut pas être piloté.

La troisième réalité : les organisations ont une tolérance implicite au réactif.

Dans de nombreuses cultures d'entreprise, la réactivité est valorisée. L'urgence est visible. Le salarié qui court, qui répond vite, qui est toujours disponible est perçu comme engagé et compétent. Le travail de fond, la prévention, l'anticipation, la réflexion stratégique — tout cela est invisible parce qu'il n'y a pas d'urgence associée. Les organisations qui n'ont pas appris à valoriser le travail invisible créent malgré elles une pression vers le visible et l'urgent.

Partie 4 — Ce que les RH pourraient faire de leur temps

La question n'est pas de savoir si les RH font un bon usage de leur temps actuel. La vraie question est : que pourraient-elles faire si elles récupéraient ne serait-ce que 20 % du temps actuellement absorbé par l'urgence et l'administratif ?

Voici ce que j'observe chez les professionnels RH qui ont réussi à structurer cet espace de temps :

Accompagnement des managers de premier niveau. Ce sont eux qui gèrent le quotidien humain des équipes. Ce sont eux qui font — ou défont — la qualité du travail au quotidien.

Pourtant, dans la plupart des organisations, ils sont les moins formés, les moins accompagnés, et les plus seuls face aux situations complexes. Un professionnel RH qui consacre du temps structuré à ses managers de terrain prévient plus de problèmes qu'il n'en règle.

Lecture des signaux faibles. Les tensions d'équipe, les départs qui s'accumulent dans un service, les absences répétées sur un périmètre précis, les changements de comportement — tout cela raconte quelque chose. Mais ces signaux ne s'analysent que si on a du temps pour les observer, les recouper, les confronter. Sans ce temps, on traite les conséquences sans comprendre les causes.

Construction d'une vision à moyen terme. Dans quelle direction vont les métiers de l'entreprise ? Quelles compétences seront nécessaires dans deux ans ? Comment les modes d'organisation évoluent-ils ? Ces questions sont du ressort des RH — mais elles nécessitent un temps de réflexion que le quotidien opérationnel ne laisse pas.

Contribution aux décisions structurantes. Quand une direction réfléchit à une réorganisation, à une acquisition, à une internationalisation, à un changement de modèle commercial — la dimension humaine est souvent traitée en bout de course. Non parce que les dirigeants s'en désintéressent, mais parce que les RH n'ont pas été associées assez tôt à la réflexion. Être présentes en amont des grandes décisions est une ambition légitime — à condition d'avoir le temps et le positionnement pour y contribuer.

Partie 5 — Redonner aux RH le temps d'être des RH

Ce titre — Redonner aux RH le temps d'être des RH — est l'une des convictions fondatrices d'Altéa RH. Pas un slogan. Une orientation de travail.

Concrètement, qu'est-ce que cela signifie ?

5.1 — Nommer ce qui prend du temps

La première étape n'est pas technologique. C'est une démarche de conscience. Il s'agit de tracer, pendant deux à trois semaines, comment le temps RH est réellement utilisé. Pas en théorie — en pratique. Ce travail de cartographie est souvent révélateur. Il montre où le temps s'écoule, quelles demandes sont récurrentes et prévisibles (et pourraient donc être organisées autrement), quelles urgences auraient pu être anticipées.

Sans ce diagnostic, toute tentative de changement reste abstraite. Avec lui, on peut avoir une conversation avec la direction sur l'écart entre le temps disponible et le temps nécessaire pour une fonction RH à la hauteur des enjeux de l'organisation.

5.2 — Structurer des espaces de temps protégés

La deuxième étape est organisationnelle. Elle consiste à créer, dans le fonctionnement de l'équipe RH, des espaces de temps qui ne peuvent pas être préemptés par les urgences. Des plages de travail de fond. Des moments de réflexion collective. Des demi-journées sans réunion ni sollicitation externe.

Cette protection n'est pas un luxe. C'est une condition minimale pour qu'un travail de qualité soit possible. Elle doit être négociée avec la direction et expliquée aux parties prenantes — pas imposée unilatéralement.

5.3 — Réguler les sollicitations sans les bloquer

La troisième étape est la plus délicate politiquement : structurer les modalités de sollicitation des RH sans donner l'impression qu'elles se barricadent. Il ne s'agit pas de refuser les demandes — il s'agit de les organiser. Un salarié qui a besoin d'une réponse RH doit pouvoir l'obtenir rapidement. Mais cette réponse peut passer par un espace dédié (intranet, FAQ, référent manager) plutôt que par un appel direct toutes les fois que c'est possible.

Le terrain m'a appris que les organisations qui ont construit ce type de filtre ont généralement amélioré à la fois la réactivité perçue (les salariés trouvent des réponses plus vite) et le temps disponible pour le travail de fond RH.

5.4 — Mesurer et rendre visible la valeur du temps stratégique

La quatrième étape est la plus structurante sur le long terme. Elle consiste à construire des indicateurs qui rendent visible la valeur du travail RH de fond — et pas seulement du travail RH réactif.

Quel est l'impact d'un accompagnement manager bien conduit sur la rétention de l'équipe concernée ? Combien coûte, en temps et en argent, une crise disciplinaire qui aurait pu être prévenue ? Quelle est la différence de performance entre une équipe dont les entretiens professionnels sont bien préparés et une équipe qui les traite comme une formalité ?

Ces questions ne sont pas simples. Les réponses ne sont pas toujours mesurables avec précision. Mais poser ces questions change la conversation avec la direction. Elles permettent de parler du temps RH non comme d'une contrainte à optimiser, mais comme d'un investissement à calibrer.

Conclusion — Un cahier fondateur, un engagement durable

Ce premier Cahier pose une question fondamentale : que faisons-nous du temps RH, et que pourrions-nous en faire ?

Il ne prétend pas apporter de réponse universelle. Les organisations sont différentes, les équipes RH sont différentes, les contextes sont différents. Mais quelques convictions traversent ce Cahier, et elles guideront l'ensemble de la série.

Le temps RH est une ressource limitée. Comme toute ressource limitée, elle doit être gérée avec intention plutôt que laissée à la disposition de toutes les sollicitations.

L'urgence n'est pas ennemie, mais elle ne peut pas être le mode de fonctionnement dominant. Une organisation qui n'arrive à traiter que des urgences finit par en créer de plus en plus.

La valeur des RH n'est pas dans leur disponibilité permanente. Elle est dans la qualité de leur jugement, la pertinence de leur accompagnement, la profondeur de leur compréhension des organisations.

Redonner du temps aux RH, c'est investir dans la santé durable des organisations.

Les prochains Cahiers creusent d'autres dimensions de cette réflexion : le pilotage RH, la responsabilité managériale, la place de l'intelligence artificielle. Mais chacun s'ancre dans cette même conviction fondatrice : les RH qui ont du temps font un meilleur travail — pour les salariés, pour les managers, et pour l'organisation dans son ensemble.

Ressources complémentaires

- Deloitte Human Capital Trends — rapports annuels sur l'évolution de la fonction RH
- ANDRH — Baromètre annuel des priorités et contraintes de la fonction RH en France
- Ulrich, D. — Human Resource Champions (1996, réédité) — toujours pertinent sur la tension entre rôle opérationnel et rôle stratégique des RH
- Boudreau, J. & Ramstad, P. — Beyond HR: The New Science of Human Capital — sur la mesure de la valeur RH
- Drucker, P. — The Effective Executive — sur la gestion du temps comme compétence fondamentale

Publications LinkedIn associées à ce Cahier

Publication 1 — La question qui dérange

"Combien d'heures par semaine votre équipe RH consacre-t-elle à du travail qui ne pourrait pas être fait par n'importe qui d'autre ? La réponse à cette question dit tout sur la place réelle des RH dans votre organisation."

Publication 2 — Les quatre voleurs de temps RH

"Il y a quatre patterns qui mangent le temps des équipes RH. L'urgence systématique. La dispersion des demandes. Les réunions sans valeur ajoutée. La conformité sans priorisation. Aucun n'est une fatalité. Tous sont organisationnels."

Publication 3 — Le vrai coût de l'urgence RH

"Une crise disciplinaire : entre 2 et 5 jours de travail RH. La prévention qui aurait pu l'éviter : 3 heures d'accompagnement manager. Ce calcul, peu d'organisations le font. Pourtant il justifie à lui seul de redonner du temps de fond aux RH."

Altéa RH — Cahier n°1 — Juin 2026 Librement accessible — Reproduction autorisée avec mention de la source