

We advocacy

Comment mesurer le ROI de votre communication interne ?

M.Bonis Charancle / T. Artiguebieille

2025

Sommaire

Sommaire	2
Introduction	3
Communication interne : un impact réel mais difficilement chiffrable	4
Mesurer la performance autrement : le ROO (Return on Objectives)	5
Comment le mettre en place ?	5
Avantages d'une approche ROO par rapport à une approche ROI	6
Exemples d'objectifs à atteindre	7
Exemple sur la mesure d'engagement des collaborateurs	8
Proposition d'enquête de satisfaction	8
Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	9
Interprétation des résultats aux différentes questions	9
En conclusion	11

Introduction

Mesurer l'efficacité de la communication interne est un **enjeu stratégique** pour les organisations.

Pourtant, évaluer son retour sur investissement (ROI) **reste un exercice complexe**.

Contrairement aux actions marketing orientées vers des résultats commerciaux immédiats, les effets d'une communication interne se manifestent souvent de manière indirecte, qualitative et sur le long terme : engagement des collaborateurs, cohésion des équipes, amélioration du climat social.

Face à ces spécificités, il est nécessaire de **repenser les méthodes d'évaluation** et de se tourner vers des indicateurs plus adaptés.

C'est dans cette optique que le **ROO (Return on Objectives)** s'impose comme une **alternative pertinente**, en se concentrant sur l'atteinte des objectifs stratégiques plutôt que sur une conversion chiffrée immédiate en euros.

Communication interne : un impact réel mais difficilement chiffrable

Pour un service de communication, justifier le ROI (retour sur investissement) d'un projet de communication interne est souvent un casse-tête, et ce pour plusieurs raisons structurelles :

- **La communication interne n'a pas d'objectif purement commercial** : dans le marketing externe, on mesure facilement : ventes générées, nouveaux clients, panier moyen... En interne, les résultats sont souvent immatériels : meilleure compréhension des messages, hausse de l'engagement, sentiment d'appartenance... Du coup ces effets sont indirects et n'ont pas toujours une traduction chiffrée immédiate.
- **Les indicateurs sont souvent qualitatifs** : on peut mesurer un taux d'ouverture, un taux de clic, un taux de participation à un événement interne. Mais traduire ces chiffres en valeur économique est complexe. En effet, un taux d'ouverture de 80 % à la newsletter interne vaut combien en euros pour l'entreprise ?
- **Les effets ne sont pas immédiats** : une bonne communication interne peut réduire le turnover, améliorer la collaboration, limiter les erreurs... mais ces impacts se constatent sur plusieurs mois voire années. Il est difficile de dire : cette campagne a généré X € d'économie immédiatement après son lancement.
- **Les résultats dépendent de facteurs multiples** : la satisfaction ou l'engagement des collaborateurs dépend aussi du management, des conditions de travail, des outils, de la culture d'entreprise... Difficile d'isoler la part exacte imputable à un projet de communication interne.
- **La valeur est souvent perçue plutôt que mesurée** : un DG ou un DRH peut constater "un meilleur climat" ou "une équipe plus soudée", mais ce ressenti est difficile à traduire en KPI financiers. Par conséquent, la communication interne se situe souvent dans la catégorie coût nécessaire ou investissement intangible.

Le ROI est difficile à justifier car la communication interne agit surtout sur des leviers indirects, qualitatifs et de long terme, avec des résultats diffus, partagés avec d'autres fonctions (RH, managers...).

C'est pourquoi, dans la pratique, beaucoup de services com' **privilégient un ROO (Return on Objectives)**. Cette approche consiste à démontrer que les objectifs fixés (information, engagement, participation) ont été atteints, plutôt que de tenter de convertir chaque action en euros.

Mesurer la performance autrement : le ROO (Return on Objectives)

Le ROO mesure non pas un gain financier direct, mais **le degré d'atteinte d'objectifs stratégiques** fixés en amont d'une action de communication.

Il part du principe que, dans la communication interne, la valeur se trouve dans l'impact sur les comportements, la connaissance et l'engagement des collaborateurs, plutôt que dans un chiffre d'affaires.

Comment le mettre en place ?

Etape 1 : définir des objectifs précis et mesurables

Exemples :

- **Information** : 90 % des collaborateurs doivent connaître la nouvelle politique de télétravail.
- **Engagement** : 60 % de participation attendu au sondage sur le climat social
- **Comportement** : réduction de 30 % des erreurs de conformité dans les procédures internes.

Ces objectifs doivent être **SMART**, à savoir Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels.

Etape 2 : choisir des indicateurs adaptés

- **Quantitatifs** : taux d'ouverture, taux de clic, taux de participation, nombre de téléchargements d'un document, temps de visionnage d'une vidéo, fréquentation d'un événement interne.
- **Qualitatifs** : retours spontanés des collaborateurs, verbatims, perception mesurée par sondage.
- **Comportementaux** : variation dans l'application des procédures, utilisation accrue d'un outil interne, adoption d'une nouvelle pratique.

Etape 3 : Mesurer avant / après

- **Phase de départ** : évaluer le niveau initial de connaissance, de participation ou de satisfaction.

Après la campagne : mesurer l'évolution et la comparer à l'objectif fixé.

Cette comparaison met en évidence l'impact réel de l'action.

Avantages d'une approche ROO par rapport à une approche ROI

ROI	ROO
Mesure en euros directement	Mesure en objectifs atteints
Simple à expliquer si impact commercial	Plus réaliste pour des effets intangibles
Rarement pertinent en communication interne	Adapté à l'information, l'engagement, la culture
Nécessite Une conversion en gains financiers	Reste centré sur la stratégie et les KPIs internes

Exemples d'objectifs à atteindre

Les objectifs d'une action de communication interne peuvent être très variés : informer, engager, favoriser l'adoption d'un outil, accompagner un changement de comportement, renforcer la culture d'entreprise ou encore sensibiliser aux enjeux de conformité.

Pour chacun d'entre eux, il est possible de définir des exemples concrets, d'identifier des indicateurs pertinents et de préciser une méthode de mesure. Le tableau ci-dessous illustre cette déclinaison pratique.

Catégorie d'objectif	Exemple concret	Indicateurs à suivre	Méthode de mesure
Information	Faire connaître la nouvelle politique de télétravail à 90 % des collaborateurs en 1 mois	Taux de lecture du mail / newsletter, taux de clic vers le document, résultats quiz	Suivi des statistiques d'envoi, quiz de validation, sondage flash
Engagement	Obtenir 60 % de participation au sondage sur le climat social	Taux de participation global et par service	Analyse des résultats du sondage, comparaison avec campagnes précédentes
Adoption d'outil	Atteindre 75 % d'utilisation mensuelle de la nouvelle plateforme RH en 3 mois	Taux de connexions, actions réalisées sur l'outil	Rapports d'usage de l'outil, interviews utilisateurs
Comportement	Réduire de 30 % les erreurs dans le processus de saisie des notes de frais	Nombre d'erreurs avant/après, taux de conformité	Analyse des rapports internes, feedback du service comptabilité
Culture d'entreprise	Augmenter de 20 % la perception "très positive" de la culture interne en 6 mois	Résultats de l'enquête d'engagement, verbatims	Enquête interne, focus groups
Participation événementielle	Faire participer 50 % des salariés à la journée annuelle d'entreprise	Nombre d'inscrits et de présents, engagement sur intranet	Suivi des inscriptions, comptage le jour J
Sensibilisation / conformité	80 % des collaborateurs valident le module cybersécurité sous 2 mois	Taux de complétion formation, score moyen au quiz	Plateforme

Exemple sur la mesure d'engagement des collaborateurs

Mesurer l'engagement des collaborateurs est essentiel pour évaluer leur motivation, leur implication et leur alignement avec les objectifs de l'entreprise.

La méthode la plus répandue consiste à mettre en place des **questionnaires réguliers** (annuels ou trimestriels) incluant des questions sur la satisfaction au travail, la clarté des objectifs, la reconnaissance et les relations avec les collègues.

Proposition d'enquête de satisfaction

1. Je me sens motivé(e) par mon travail au quotidien.

- ☐ 1 – Pas du tout
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 – Tout à fait

2. Je comprends clairement les objectifs de mon équipe et de mon rôle.

- ☐ 1 – Pas du tout
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 – Tout à fait

3. Je me sens reconnu(e) et valorisé(e) pour mon travail.

- ☐ 1 – Pas du tout
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 – Tout à fait

4. Je recommanderais mon entreprise comme un bon endroit où travailler.

- ☐ 1 – Pas du tout
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 – Tout à fait

5. Je vois des opportunités de développement ou d'évolution professionnelle.

- ☐ 1 – Pas du tout
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 – Tout à fait

6. Souhaitez-vous ajouter un commentaire, une remarque ou une proposition pour améliorer votre engagement au travail ? (facultatif)

Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Interprétation du taux de participation

Taux de participation	Tendance d'engagement global
 + de 80 %	Très bon niveau d'engagement et de confiance. Les salariés veulent s'exprimer et être entendus.
 60 % – 79 %	Bon niveau d'engagement. Les résultats sont représentatifs.
 40 % – 59 %	Moyennement engagé. Risque de désintérêt ou de scepticisme vis-à-vis des enquêtes.
 Moins de 40 %	Faible engagement global ou méfiance. Les salariés ne voient pas l'utilité de répondre.

Interprétation des résultats aux différentes questions

Chaque question est notée de **1 à 5**. Voici comment interpréter les moyennes obtenues :

Moyenne par question	Niveau d'engagement
4,0 – 5,0	 Très engagé
3,0 – 3,9	 Moyennement engagé
1,0 – 2,9	 Faiblement engagé

Il est important également de calculer un **score moyen d'engagement global** en faisant la moyenne des réponses aux 5 questions, pour l'ensemble des répondants.

Exemple d'analyse de résultats dans une organisation fictive

Équipe / Département	Taux de participation (%)	Score moyen d'engagement (1-5)	Niveau d'engagement	Impact estimé sur le ROI
Marketing	85	4.2	 Très engagé	✅ Gain de productivité et stabilité : meilleure efficacité des campagnes, réduction des coûts d'acquisition client
Ventes	72	3.6	 Moyennement engagé	⚠️ Opportunité de progression : potentiel de conversion sous-exploité, risque de baisse de motivation sur objectifs
IT	58	3.1	 Moyennement engagé	⚠️ Ralentissements possibles : livraisons de projets moins rapides, plus de bugs ou de corrections, coûts indirects
RH	39	2.4	 Faiblement engagé	🔥 Risque élevé : absentéisme, burn-out, mauvaise gestion du climat social → coûts humains + risques juridiques
Production	91	4.5	 Très engagé	✅ Performance optimale : moins de rebuts, moins d'arrêts machines, équipes motivées → marge brute améliorée

En conclusion

Si la mesure du ROI pur reste difficile en communication interne, cela ne signifie pas qu'il faille renoncer à évaluer ses actions. L'approche ROO offre un cadre pragmatique et réaliste : elle permet de démontrer la valeur créée en s'appuyant sur des objectifs clairs, mesurables et alignés avec la stratégie globale de l'entreprise.

En mesurant l'information transmise, l'engagement suscité ou les comportements adoptés, les services communication peuvent prouver leur contribution à la performance collective.

Au-delà des chiffres, cette démarche renforce la crédibilité de la fonction communication et facilite le dialogue avec la direction générale et les autres départements.

En définitive, ce qui compte n'est pas seulement de quantifier, mais de qualifier et de valoriser l'impact réel des actions menées.