

Comment mesurer le ROI de l'engagement collaborateur ?

Livre blanc, Le guide pratique pour dirigeants et Drh
Edition 2026



Avant-propos

L'engagement collaborateur est devenu l'un des sujets les plus cités dans les comités de direction. Pourtant, il reste l'un des moins bien mesurés. On en parle, on l'évoque dans les bilans sociaux, on le cite comme priorité dans les raisons d'être d'entreprise, mais au moment de rendre des comptes, les chiffres manquent.

Ce livre blanc est né d'un constat simple : les dirigeants et les DRH qui veulent agir sur l'engagement se heurtent systématiquement à la même question de leur direction financière. Quel est le retour sur investissement ?

Nous avons construit ce guide pour y répondre de manière rigoureuse, accessible et directement actionnable. Vous y trouverez des méthodes éprouvées, des indicateurs concrets, des formules de calcul et un exemple chiffre complet sur une PME de 80 salariés.

Ce document ne vend rien. Il donne.

La seule conviction qu'il porte est que ce qui ne se mesure pas ne se gère pas, et que l'engagement collaborateur mérite mieux que des intuitions et des sondages annuels oubliés deux semaines après leur publication.

L'équipe TOK1N

Introduction

Le paradoxe de l'engagement et sa mesure

Un sujet universel, une mesure rare

Selon l'étude Gallup State of the Global Workplace 2023, seulement 13 % des salariés européens se déclarent pleinement engagés dans leur travail. Pourtant, moins d'une entreprise sur trois dispose d'un dispositif structuré pour mesurer cet engagement de façon régulière et fiable.

Ce paradoxe est révélateur d'une difficulté réelle : l'engagement est perçu comme quelque chose de qualitatif, de subjectif, d'impossible à chiffrer. On le ressent dans les couloirs, on le devine dans les réunions, mais on ne sait pas vraiment comment le quantifier.

Ce que ce livre blanc va vous apporter

- Un cadre de définition rigoureux pour savoir ce que vous mesurez vraiment
- Un framework complet des indicateurs clés, directs et indirects
- Une méthode pas à pas pour calculer le ROI de vos actions d'engagement
- Un exemple chiffre complet sur une PME représentative
- Des outils pratiques immédiatement utilisables

Ce guide s'adresse en priorité aux dirigeants de PME, aux DRH et aux responsables RH qui souhaitent sortir du discours sur l'engagement pour entrer dans une démarche de pilotage concrète et mesurable.

1 - Comprendre l'engagement avant de le mesurer

1.1 Ce que l'engagement est, et ce qu'il n'est pas

L'engagement collaborateur est souvent confondu avec deux notions voisines mais distinctes : la satisfaction au travail et le bien-être. Ces confusions sont sources d'erreurs de mesure et d'actions mal ciblées.

Notion	Définition	Lien avec la performance
Satisfaction	Je suis content de mon travail et de mes conditions	Faible corrélation directe
Bien-être	Je me sens bien physiquement et mentalement	Corrélation modérée
Engagement	Je suis impliqué, je contribue activement, je veux que ça marche	Corrélation forte et documentée

1.2 Les 5 dimensions de l'engagement

L'engagement collaborateur n'est pas un phénomène monolithique. Il se construit sur cinq dimensions interdépendantes. Mesurer l'engagement, c'est mesurer chacune d'elles.

- Sens et mission : le salarié comprend pourquoi son travail compte et en quoi il contribue à quelque chose de plus grand que sa fiche de poste.
- Reconnaissance et valorisation : les efforts et les réussites sont vus, nommés et récompensés de façon régulière et sincère.
- Management et confiance : la relation avec le manager direct est fondée sur l'autonomie, le respect et un feedback constructif.
- Développement et perspectives : le salarié voit comment il peut progresser, apprendre et évoluer au sein de l'entreprise.
- Bien-être et conditions de travail : l'environnement physique, la charge de travail et l'équilibre vie pro/perso sont respectés.

1.3 Les signaux visibles du désengagement

Le désengagement ne survient pas du jour au lendemain. Il se manifeste par des signaux faibles bien avant de produire ses effets les plus coûteux. En voici les principaux.

- Augmentation progressive de l'absentéisme, notamment les lundis et vendredis
- Baisse de la participation aux réunions ou aux initiatives transverses
- retrait des échanges informels et de la vie collective
- Multiplication des erreurs sur des tâches habituellement maîtrisées
- Hausse des demandes de congés sans préavis ou des arrêts maladie courts
- Discours de plus en plus négatifs dans les échanges informels
- Départs soudains de collaborateurs clés sans signal préalable

1.4 Les 4 erreurs classiques de mesure

La plupart des entreprises qui tentent de mesurer l'engagement commettent les mêmes erreurs. Les identifier, c'est déjà les éviter.

- Mesurer une fois par an : un sondage annuel photographie un instant T. Il ne permet pas de détecter les variations, d'agir en temps réel ni de mesurer l'impact d'une action.
- Confondre taux de réponse et engagement : un taux de participation élevé à une enquête indique que les salariés font confiance au processus. Cela ne dit rien de leur niveau d'engagement réel.
- Ne pas communiquer les résultats : ne pas partager les conclusions d'une enquête est la manière la plus rapide de perdre la confiance des équipes pour toutes les suivantes.
- Mesurer sans agir : l'enquête sans plan d'action qui suit est pire que pas d'enquête. Elle envoie le signal que la direction écoute mais ne fait rien.

2 - Les indicateurs clés à suivre

Le framework de mesure de l'engagement

2.1 Les indicateurs directs

Les indicateurs directs sont issus de dispositifs de mesure explicitement dédiés à l'engagement. Ils mesurent ce que les collaborateurs ressentent et pensent de leur expérience au travail.

L'eNPS, Employee Net Promoter Score

Adapté du Net Promoter Score client, l'eNPS pose une seule question fondamentale : sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure recommanderiez-vous cette entreprise comme employeur à un proche ?

Calcul : % de Promoteurs (notes 9-10) moins % de Détracteurs (notes 0-6).

Le score varie de -100 à +100.

Un Enp supérieur à +20 est généralement considéré comme satisfaisant, et supérieur à +40 comme excellent.

Le score d'engagement par dimension

Un questionnaire court (10 à 20 questions) mesure chacune des 5 dimensions définies en Partie 1. Il produit un score global et un score par dimension, permettant d'identifier les points forts et les axes d'amélioration prioritaires.

Le taux de participation aux enquêtes

Un taux de participation inférieur à 60 % est lui-même un indicateur de désengagement. Il signifie que les collaborateurs ne croient pas que leur avis sera pris en compte, ou qu'ils ne se sentent pas suffisamment en confiance pour répondre.

2.2 Les indicateurs indirects

Les indicateurs indirects sont issus des données RH et opérationnelles de l'entreprise. Ils ne mesurent pas l'engagement directement, mais en révèlent les conséquences mesurables.

- Taux d'absentéisme : le ratio heures d'absence sur heures théoriques travaillées. Un taux supérieur à 5 % est généralement un signal d'alerte. À décomposer par équipe et par motif.

- Taux de turnover annuel : nombre de départs sur effectif moyen. À distinguer du turnover volontaire, qui est le plus révélateur du désengagement choisi.
- Taux de participation aux initiatives internes : formations volontaires, groupes de travail, événements d'entreprise. Un faible taux indique un détachement progressif.
- Délai moyen de pourvoi des postes en interne : un faible nombre de candidatures internes signale que les collaborateurs ne se projettent pas dans un avenir au sein de l'entreprise.
- Taux de recommandation de candidats par les salariés : un collaborateur engagé recommande naturellement son entreprise comme employeur.

2.3 Les indicateurs de performance liés

Ces indicateurs établissent le lien entre engagement et résultats business. Ils sont essentiels pour construire le business case auprès d'une direction financière.

- Productivité par collaborateur : chiffre d'affaires ou valeur ajoutée divisée par le nombre de salariés ETP. À suivre en tendance plutôt qu'en valeur absolue.
- NPS client : la corrélation entre engagement collaborateur et satisfaction client est documentée par de nombreuses études. Un point d'eNPS supplémentaire se traduit en moyenne par 0,5 point de NPS client.
- Taux d'atteinte des objectifs d'équipe : un KPI simple qui intègre à la fois la performance individuelle et la dynamique collective.

2.4 Tableau de bord des 10 indicateurs prioritaires

Indicateur	Fréquence	Source	Cible
Enp	Trimestriel	Enquête interne	> +20
Score engagement global	Trimestriel	Questionnaire 15 questions	> 65 %
Taux d'absentéisme	Mensuel	SIRH	< 4 %
Taux de turnover volontaire	Trimestriel	RH	< 8 %
Participation aux enquêtes	A chaque enquête	Outil d'enquête	> 70 %

Indicateur	Fréquence	Source	Cible
Participation aux initiatives	Trimestriel	RH / managers	> 60 %
Candidatures internes / poste	A chaque ouverture	ATS	> 2 candidats
Productivité par collaborateur	Trimestriel	Finance	Tendance +
NPS client	Mensuel	Service client	Tendance +
Taux d'atteinte objectifs équipe	Trimestriel	Managers	> 75 %

3 - Calculer le ROI de l'engagement

La méthode pas à pas

3.1 Pourquoi calculer un ROI et comment convaincre sa direction

La question du ROI de l'engagement est souvent perçue comme un exercice académique. C'est une erreur. Le calcul du ROI est avant tout un outil de dialogue avec la direction financière et le CODIR. Il transforme une conviction RH en argument de gestion.

Un DRH qui arrive en CODIR avec un PowerPoint sur le bien-être au travail obtient de l'écoute polie. Un DRH qui arrive avec un chiffre, par exemple 340 000 euros par an de coût du désengagement pour notre entreprise, obtient un budget.

3.2 La formule de base

Formule ROI de l'engagement

$$\text{ROI (\%)} = [(\text{Gains générés par l'engagement}) - (\text{Investissement})] / \text{Investissement} \times 100$$

Un ROI de 200 % signifie que chaque euro investi en rapporte trois.

3.3 Étape 1 - Quantifier les coûts du désengagement actuel

Coût de l'absentéisme

- **Formule** : Nombre de salariés x salaire brut annuel moyen x taux d'absentéisme x 1,45 (coefficient charges patronales).
- **Exemple** : 80 salariés, salaire moyen 35 000 euros, taux d'absentéisme 6 %.
- **Coût annuel** = $80 \times 35\,000 \times 0,06 \times 1,45 = 243\,600$ euros.

Coût du turnover

- **Formule** : Nombre de départs annuels x salaire brut annuel moyen x 0,5. L'hypothèse de 50 % du salaire annuel pour remplacer un collaborateur (recrutement, intégration, perte de productivité) est issue des études SHRM et Deloitte.
- **Exemple** : 80 salariés, turnover 12 %, salaire moyen 35 000 euros.

- **Coût annuel** = 9,6 départs x 35 000 x 0,5 = 168 000 euros.

Coût de la perte de productivité

- **Formule** : Nombre de salariés x salaire brut annuel moyen x (1 moins niveau d'engagement estimé) x 0,15. L'hypothèse de 15 % de perte de productivité pour un salarié désengagé est issue des travaux de Gallup.
- **Exemple** : 80 salariés, engagement estimé à 45 %, salaire moyen 35 000 euros.
- **Coût annuel** = 80 x 35 000 x 0,55 x 0,15 = 231 000 euros.

3.4 Étape 2 - Estimer les gains d'un programme d'engagement

Un programme d'engagement bien conduit produit des effets mesurables sur quatre leviers principaux. Les fourchettes ci-dessous sont issues des études McKinsey, Aon Hewitt et Gallup.

- Réduction du turnover : de 20 à 40 % de réduction du taux de départ volontaire dans les 12 à 18 mois suivant la mise en place d'un programme structuré.
- Gain de productivité : de 10 à 20 % de gain de productivité dans les équipes à engagement élevé, selon Gallup.
- Amélioration de la satisfaction client : les entreprises dans le quartile supérieur d'engagement enregistrent un NPS client supérieur de 10 points en moyenne.
- Réduction de l'absentéisme : de 25 à 40 % de réduction de l'absentéisme dans les entreprises ayant mis en place un programme d'engagement mesuré.

3.5 Étape 3 - Calculer l'investissement réel

L'investissement dans un programme d'engagement comprend plusieurs postes souvent sous-estimés.

- Outil de mesure et de pilotage : abonnement SaaS, enquêtes, licences. Ordre de grandeur : 200 à 500 euros par salarié et par an.
- Temps managérial dédié : chaque manager passe en moyenne 2 à 4 heures par mois sur les actions d'engagement. À valoriser au coût horaire.
- Formations et ateliers : selon le programme retenu. Ordre de grandeur : 500 à 1 500 euros par salarié sur la première année.
- Communication interne : création de contenus, rituels, événements. Variable selon la taille et le niveau d'ambition.

3.6 Étape 4 - Construire son business case en une page

Le business case de l'engagement se structure en trois colonnes : situation actuelle chiffrée, projection avec programme, delta et ROI. Il doit tenir sur une page et être compréhensible par un DAF sans formation RH.

3.7 Exemple chiffré complet - PME de 80 salariés

Contexte de l'exemple
• Entreprise de services, 80 salariés, salaire brut annuel moyen 35 000 euros. • Situation initiale : taux d'absentéisme 6 %, turnover 12 %, engagement estimé à 45 %. • Après programme engagement (12 mois) : absentéisme 4 %, turnover 8 %, engagement 70 %.

Élément	Sans engagement	Avec engagement
Coût absentéisme annuel	243 600 euros	162 400 euros
Coût turnover annuel	168 000 euros	112 000 euros
Coût perte productivité annuel	231 000 euros	84 000 euros
Coût total du désengagement	642 600 euros	358 400 euros
Investissement programme engagement	0 euro	38 000 euros
Gain net annuel	,	246 200 euros
ROI annuel du programme	,	+ 548 %

Lecture : pour 38 000 euros investis dans un programme d'engagement structuré, cette PME génère 246 200 euros d'économies annuelles sur ses trois principaux postes de coût du désengagement.

Le ROI est de 548 % dès la première année.

4 - Mettre en place une démarche de mesure durable

4.1 Choisir la bonne fréquence de mesure

La fréquence de mesure doit être adaptée à la maturité de l'organisation et à sa capacité à agir sur les résultats. Une mesure trop fréquente sans action associée est contre-productive. Une mesure trop rare perd sa valeur de pilotage.

- Annuel (baromètre complet) : une enquête longue (40 à 60 questions) qui fait le tour de toutes les dimensions. Utile pour le benchmark et la communication externe. Insuffisante seule pour piloter.
- Trimestriel (pulse survey court) : 10 à 15 questions centrées sur les dimensions prioritaires. Permet de suivre les tendances et de mesurer l'impact des actions menées.
- Mensuel (micro-sondage) : 3 à 5 questions, résultat en 48 heures. Réservé aux équipes ou aux périodes de transformation intense. Donne une visibilité en temps réel.

Recommandation : combiner un baromètre annuel pour la vision globale, un pulse trimestriel pour le pilotage opérationnel, et un micro-sondage mensuel sur les dimensions à risque identifiées.

4.2 Qui pilote la mesure

La gouvernance de la mesure de l'engagement est déterminante pour sa crédibilité et son efficacité.

- Le DRH ou responsable RH : garant de la méthodologie, de la cohérence des indicateurs et de la confidentialité des réponses.
- Les managers de proximité : relais essentiels pour encourager la participation et porter les plans d'action au niveau de leur équipe.
- La direction : commanditaire et destinataire des résultats agrégés. Sa visibilité sur les résultats conditionne l'allocation des ressources.
- Un référent engagement dédié : dans les structures de plus de 100 salariés, un référent dédié permet d'assurer la continuité du programme entre deux mesures.

4.3 Communiquer les résultats sans créer d'anxiété

La communication des résultats est souvent le moment le plus délicat. Une transparence mal calibrée peut générer plus d'anxiété que d'engagement. Voici les principes à retenir.

- Communiquer les résultats dans les deux semaines suivant la clôture de l'enquête. Au-delà, la crédibilité du processus s'érode.
- Présenter les résultats avec leur contexte : comparer à la mesure précédente, pas seulement à un idéal abstrait.
- Mettre en avant les points forts avant les axes d'amélioration. Les équipes ont besoin de savoir ce qui fonctionne.
- Annoncer concrètement ce qui va changer, avec un responsable et une échéance pour chaque action prioritaire.
- Remercier les participants. Un taux de réponse de 70 % représente un acte de confiance qui mérite d'être reconnu.

4.4 Les 3 pièges à éviter

- Le sur-mesure sans ressources : multiplier les enquêtes sans avoir la capacité humaine ou financière d'agir sur les résultats génère de la lassitude et de la méfiance.
- La mesure agrégée qui masque les disparités : un score global de 65 % peut cacher des écarts de 30 points entre équipes. Toujours croiser les résultats par service, par ancienneté et par tranche d'âge.
- La mesure sans suite : c'est le piège le plus courant et le plus dommageable. Une enquête sans plan d'action visible dans les 30 jours envoie le signal que la direction écoute pour la forme. Les prochaines participations en pâtissent durablement.

4.5 De la mesure à l'action - Le plan 90 jours

Un plan d'action en 90 jours permet de transformer les résultats d'une enquête en changements concrets et visibles avant que l'effet de la mesure ne s'estompe.

- Jours 1 à 15 : analyse des résultats, identification des 3 dimensions prioritaires, communication à l'ensemble des équipes.
- Jours 15 à 30 : ateliers de co-construction avec les managers et les équipes sur les actions à mener. Chaque action est associée à un responsable, une échéance et un indicateur de succès.
- Jours 30 à 60 : déploiement des premières actions visibles. Privilégier les victoires rapides (quick wins) pour maintenir la dynamique.
- Jours 60 à 90 : premier point d'étape, communication des avancées, ajustement du plan. Lancement de la prochaine mesure pulse pour valider l'impact.

Conclusion

De la mesure à la culture

Mesurer l'engagement collaborateur n'est pas une fin en soi. C'est le point de départ d'une transformation culturelle qui, lorsqu'elle est bien conduite, produit des effets durables sur la performance, la fidélisation et l'attractivité de l'entreprise.

Les organisations qui obtiennent les meilleurs résultats ne sont pas celles qui ont les outils les plus sophistiqués. Ce sont celles qui ont inscrit la mesure de l'engagement dans leur rythme de management, celles pour qui le pulse trimestriel est aussi naturel que la clôture mensuelle des comptes.

La mesure de l'engagement est aussi un acte de respect envers les collaborateurs. C'est la manière la plus concrète de leur dire : votre expérience ici nous importe, et nous nous donnons les moyens de l'améliorer.

Ce livre blanc vous a donné les outils pour commencer. La prochaine étape est de choisir vos trois premiers indicateurs, de planifier votre première mesure et de vous engager publiquement à communiquer les résultats. C'est aussi simple, et aussi exigeant, que cela.

Annexes

Annexe A - Modèle d'enquête Pulse (15 questions)

Ces 15 questions couvrent les 5 dimensions de l'engagement. Chaque question est notée de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

Sens et mission (3 questions)

- Je comprends clairement comment mon travail contribue aux objectifs de l'entreprise.
- Je suis fier de travailler dans cette entreprise.
- Je trouve du sens dans les missions qui me sont confiées.

Reconnaissance et valorisation (3 questions)

- Mes efforts sont reconnus de façon régulière par mon manager.
- Je me sens valorisé pour ma contribution à l'équipe.
- La reconnaissance dans cette entreprise est sincère et cohérente.

Management et confiance (3 questions)

- Mon manager me fait confiance et me laisse de l'autonomie.
- Je me sens libre d'exprimer mes idées et mes préoccupations.
- Je reçois un feedback constructif et régulier sur mon travail.

Développement et perspectives (3 questions)

- J'ai accès à des opportunités de montée en compétences adaptées à mes ambitions.
- Je vois comment je peux évoluer au sein de cette entreprise.
- Mon entreprise investit réellement dans mon développement professionnel.

Bien-être et conditions de travail (3 questions)

- Mon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est respecté.
- Je me sens bien physiquement et mentalement dans mon travail au quotidien.
- Les conditions dans lesquelles je travaille me permettent d'être efficace.

Annexe B - Grille de calcul ROI vierge

Poste de calcul	Votre valeur (euros)
Nombre de salariés	
Salaire brut annuel moyen (euros)	
Taux d'absentéisme actuel (%)	
Coût absentéisme annuel	
Taux de turnover annuel (%)	
Coût turnover annuel	
Niveau d'engagement estimé (%)	
Coût perte productivité annuel	
COÛT TOTAL DÉSENGAGEMENT	
Investissement programmé engagement	
Gain net annuel estimé	
ROI du programme (%)	

Annexe C — Bibliographie et sources

- Gallup, State of the Global Workplace 2023
- McKinsey, The organisationnel costs of insufficient sep, 2016
- Aon Hewitt, Trends in Global Employee Engagement, 2022
- Deloitte, Global Human Capital Trends, 2023
- SHRM, Reining Talent: A Guide to Analysions and Mangin Employee Turnover, 2021
- Harvard Business Reviez, The Impact of Employee Engagement on Performance, 2013

Prêt à passer à l'étape suivante ?

TOK1N structure et pilote l'engagement collaborateur pour les PME.



Reconnaissance, contribution, pilotage en temps réel.

Calculateur gratuit du coût du désengagement

Score d'engagement salarié gratuit

Calculateur ROI IA & Engagement gratuit

Demander une démonstration

engagements.tok1n.com

