

Entretiens de départ

Méthodologie pour les organisations fédérales



Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Table des matières..... | 2 |
| 1 Introduction | 3 |
| 2 De quoi s'agit-il ? | 3 |
| 3 Pourquoi ? | 4 |
| 3.1 Avantages..... | 5 |
| 3.2 Inconvénients..... | 5 |
| 4 Structure d'un entretien de départ | 6 |
| 4.1 Planifier | 6 |
| 4.2 Préparer | 8 |
| 4.3 Mener | 8 |
| 5 Évaluer | 10 |
| 6 Un but, différentes formes | 12 |
| 6.1 Départ volontaire..... | 12 |
| 6.2 Changement de fonction..... | 13 |
| 6.3 Fin de la période d'occupation à durée déterminée | 13 |
| 6.4 Départ à la retraite | 14 |
| 6.5 Stagiaire | 14 |
| 6.6 Licenciement par l'organisation..... | 14 |
| 6.7 Entretien de départ à distance | 14 |
| 7 Conclusion | 15 |
| 8 Bibliographie | 16 |
| 9 Annexes | 17 |
| 9.1 Annexe 1 - Entretien de départ en cas de départ volontaire | 17 |
| 9.2 Annexe 2 - Entretien de départ en cas de départ à la retraite/fin de contrat..... | 20 |
| 9.3 Annexe 3 - Entretien de départ en fin de stage..... | 23 |

1 Introduction

L'objectif principal de ce guide est de proposer une méthodologie pour mener des entretiens de départ pendant le processus d'offboarding. Cet entretien fait le point sur la politique de RH et de management de l'organisation en vue de l'améliorer.

Ce guide s'adresse en premier lieu aux personnes impliquées dans le processus de départ de collaborateurs, à savoir les services RH : responsables et collaborateurs.

Le but de l'entretien de départ n'est pas de convaincre le collaborateur qui quitte l'organisation de rester en service, mais bien d'aider l'employeur à tirer le meilleur parti du départ du collaborateur en collectant des données simples. Ces données peuvent être utilisées pour comprendre les raisons qui poussent des collaborateurs à partir. Ensuite, ces données peuvent être traduites en actions dans la stratégie RH de l'organisation. Un nombre important de départs est souvent le signe de graves problèmes internes, tels que des problèmes de management, un mauvais climat social et/ou psychosocial, des problèmes organisationnels, etc.

Ce guide se veut simple et convivial. Vous y découvrirez ce qui suit :

- Les avantages et inconvénients de l'entretien de départ
- Une méthodologie pour :
 - organiser l'entretien
 - mener l'entretien
 - évaluer l'entretien et tirer des conclusions

2 De quoi s'agit-il ?

L'entretien de départ est un entretien entre un représentant du service RH et un collaborateur qui quitte l'organisation. Il s'agit souvent de quelqu'un qui démissionne, mais un entretien de départ peut également avoir lieu lors d'un départ à la retraite, à la fin d'un contrat à durée déterminée, à la fin d'un Talent Exchange, en cas de mobilité interne, etc.

L'entretien de départ est une **analyse** systématique de l'**expérience professionnelle** du collaborateur qui quitte l'organisation. Le but de l'entretien est d'obtenir une réponse à 3 questions générales :

1. Quel est le ressenti du collaborateur par rapport à sa fonction ? Et à l'organisation en tant qu'employeur ?
2. Qu'est-ce qui se passe bien dans l'organisation ? Y a-t-il des points à améliorer ?

3. Quelle est la raison du départ ?

Il ne faut **pas** confondre l'entretien de départ avec l'**entretien de licenciement** au cours duquel sont abordées les questions pratiques liées au départ d'un travailleur.

L'entretien de départ fait partie d'un **processus d'offboarding** plus vaste. Ce processus d'offboarding peut varier en fonction des spécificités de votre organisation, mais peut comprendre les éléments suivants :

- Communication sur le départ
- Mise en ordre des documents
- Réaffectation des tâches
- Transfert de connaissances
- *Conduite d'un entretien de départ*
- Adieux
- Restitution du matériel
- Garder le contact

3 Pourquoi ?

Pourquoi chaque organisation devrait-elle mener des entretiens de départ ?

À l'heure actuelle, les carrières sont **plus dynamiques** qu'auparavant étant donné que l'environnement de travail évolue plus rapidement. Les collaborateurs se sont diversifiés et sont devenus plus exigeants. Les jeunes collaborateurs, en particulier, veulent de la variété dans leur travail, un feed-back continu et des options d'avenir variées. Le collaborateur détermine lui-même l'orientation de sa carrière. Il incombe à l'employeur d'ouvrir le **dialogue** et de créer un environnement permettant la **flexibilité**. Si vous y parvenez en tant qu'employeur, vous ferez du changement une opportunité. Les entretiens de départ peuvent être un outil précieux pour entamer le dialogue avec les collaborateurs et répondre à temps aux besoins changeants des collaborateurs d'aujourd'hui.

Tout d'abord, un collaborateur qui quitte l'organisation peut fournir un feed-back précieux sur celle-ci. Quelle est la raison de la rotation au sein d'une organisation ? Que se passe-t-il parmi les collaborateurs ? Les entretiens de départ donnent généralement une bonne image du fonctionnement de l'organisation et des principaux points d'amélioration dans ce fonctionnement.

La **rotation du personnel** peut avoir un effet négatif sur le fonctionnement d'une organisation. En comprenant les raisons de cette rotation, vous pouvez, en tant qu'employeur, mettre en place des actions qui réduisent la rotation et améliorent le fonctionnement de l'organisation.

Ensuite, un entretien de départ est également une occasion de clôturer correctement la relation de travail. Vous pouvez exprimer votre reconnaissance à l'égard du collaborateur et du travail fourni, afin de prendre congé de lui en bons termes. Ces anciens collaborateurs peuvent ensuite jouer le rôle d'ambassadeurs de votre organisation et contribuer aussi de cette manière à attirer de nouveaux talents.

Enfin, en menant des entretiens de départ, vous envoyez également un signal positif au reste des collaborateurs. De cette façon, vous montrez que vous traitez vos collaborateurs avec respect et êtes ouvert(e) à la critique.

3.1 Avantages

- Identifier les **problèmes** personnels et organisationnels qui peuvent être transformés en **actions d'amélioration**.
Un collaborateur qui quitte l'organisation parle **plus ouvertement** de ce qui ne va pas. Le collaborateur ne craint plus que le fait de donner son avis puisse nuire à la relation avec les collègues ou le dirigeant.
- Mesurer les résultats de la **gestion de la rétention** et améliorer ensuite les méthodes de rétention.
- Pendant l'entretien, vous pouvez déterminer l'expérience et les compétences que le collaborateur qui part a acquises au sein de votre organisation. Vous pouvez ainsi déterminer les éléments que vous pouvez communiquer dans le cadre de l'**employer branding**.
- Enfin, et surtout, le collaborateur quitte l'organisation avec un **meilleur sentiment**, car il a pu parler calmement des choses qui se sont mal passées.
Il est important que le collaborateur qui part ait une image finale positive de votre organisation :
 - Dans un contexte où les talents se font de plus en plus rares, il est intéressant de maintenir une bonne relation avec le collaborateur qui quitte l'organisation et de continuer à suivre sa carrière, afin de pouvoir éventuellement lui proposer un nouveau poste après un certain temps.
 - Le collaborateur qui quitte l'organisation peut être une vitrine importante pour l'employer branding (en bien comme en mal).

3.2 Inconvénients

L'entretien de départ a également quelques limites :

- Il existe de **meilleurs moments** pour signaler d'éventuels problèmes. Les actions d'amélioration que vous entreprenez à la suite d'un entretien de départ arrivent trop tard pour le collaborateur qui quitte l'organisation. C'est pourquoi il est important de détecter les éventuels problèmes le plus tôt possible. En tant que collaborateur RH, vous pouvez

promouvoir une culture de feed-back et encourager les dirigeants à planifier régulièrement des entretiens de feed-back de base. Pour les autres collaborateurs, les actions d'amélioration peuvent évidemment encore faire la différence.

- Les **émotions** peuvent être vives chez un collaborateur qui quitte l'organisation, ce qui rend l'entretien de départ difficile et va parfois à l'encontre de son objectif. D'une part, le collaborateur qui quitte l'organisation peut éviter de dire quoi que ce soit de négatif par crainte de ne pas obtenir de lettre de recommandation, par exemple. D'autre part, le collaborateur qui quitte l'organisation peut exprimer ses émotions de manière inappropriée, coupant ainsi tous les ponts avec l'organisation.

Conseil : si vous avez le sentiment que certaines émotions rendent difficile la conduite de l'entretien de départ :

- Permettez d'abord au collaborateur d'évacuer ces émotions.
- Écoutez le collaborateur de manière active et empathique.
- Mentionnez les émotions et faites preuve de votre compréhension vis-à-vis de la situation.
- Ne posez pas de questions « difficiles », mais demandez des éclaircissements sur les points faibles soulevés par le collaborateur.

4 Structure d'un entretien de départ



4.1 Planifier

4.1.1 Quand ?

Mener un entretien de départ à la va-vite pendant les dernières heures de travail du collaborateur qui quitte l'organisation n'est pas la meilleure des idées. Dès que vous savez quand le collaborateur quitte l'organisation et que son dernier jour de travail est connu (en tenant compte des éventuels jours de congé ou de récupération), il est préférable de fixer une date pour l'entretien de départ. Planifiez l'entretien **une semaine avant le départ**. À ce moment-là, le collaborateur est toujours activement impliqué dans l'organisation, mais il peut parler librement sans que les éventuelles critiques n'affectent l'ambiance de travail.

Prévoyez suffisamment de temps pour l'entretien, environ 1 heure.

4.1.2 Où ?

L'entretien de départ se déroule **physiquement** ? Dans ce cas, prévoyez un local où vous pouvez mener l'entretien en toute tranquillité et confidentialité. Il est important que l'environnement soit sécurisant pour le collaborateur afin qu'il puisse parler librement.

Vous menez l'entretien de départ **de manière numérique** ? Veillez également à créer un environnement sûr. Allumez votre caméra et demandez à votre interlocuteur de faire de même pour favoriser la communication non verbale.

4.1.3 Qui ?

L'entretien est mené de préférence par un **professionnel RH** neutre. Nous entendons par là un collaborateur RH qui n'a pas de lien direct avec le collaborateur qui quitte l'organisation. Il est important d'éviter que le dirigeant du collaborateur qui quitte l'organisation participe à l'entretien de départ. La présence du dirigeant peut créer un sentiment d'insécurité chez le collaborateur, l'empêchant d'être totalement honnête sur ce qui s'est mal passé.

Conseil : créez un pool de collaborateurs RH qui peuvent mener des entretiens de départ. Dès qu'un collaborateur quitte l'organisation, vous pouvez désigner une personne de ce pool qui sera responsable de l'entretien. Les plus petites organisations peuvent éventuellement collaborer.

4.1.4 Comment ?

La personne qui est responsable de l'entretien de départ prend contact avec le collaborateur qui quitte l'organisation. De nombreuses personnes ne savent pas en quoi consiste un entretien de départ. Expliquez donc à l'avance le caractère confidentiel et le but de l'entretien au collaborateur qui quitte l'organisation.

Dites-lui également que l'entretien s'articulera autour de 3 questions centrales :

- Quel regard le collaborateur porte-t-il sur le temps qu'il a passé au sein de l'organisation ?
- Quelle est la raison du départ ?
- Qu'est-ce qui peut être amélioré dans l'organisation ?

Le collaborateur choisit lui-même les informations qu'il souhaite ou non partager.

Enfin, indiquez également la durée de l'entretien, la manière dont les informations obtenues seront traitées et comment (et combien de temps) ces informations seront conservées.

La conduite de l'entretien de départ s'effectue sur base volontaire, il ne s'agit donc pas d'une obligation pour le collaborateur qui quitte l'organisation. Donnez au collaborateur le choix de participer à l'entretien de départ lorsque vous le contactez.

4.2 Préparer

Une bonne préparation est essentielle pour un bon entretien de départ. Prévoyez dès lors suffisamment de temps. Examinez la carrière du collaborateur : quelles fonctions a-t-il exercées, pour quels services (publics) a-t-il travaillé ?

Sur cette base, vous pouvez déjà formuler quelques questions (neutres). Si possible, utilisez un questionnaire standard ([voir annexes](#)). Vous pourrez ainsi comparer les résultats de différents entretiens.

4.3 Mener

Libérez suffisamment de temps pour l'entretien et trouvez un endroit calme où vous pourrez parler librement et en toute tranquillité. Mettez le collaborateur à l'aise afin qu'il soit disposé à raconter son histoire. Commencez par expliquer brièvement le but de l'entretien et les sujets que vous aimeriez aborder. Veillez à mentionner que l'entretien est confidentiel et que les résultats seront traités de manière anonyme. Vous pouvez également mettre l'accent sur les avantages mutuels d'un entretien de départ afin de promouvoir la volonté de partager des informations.

Au cours de l'entretien, trois thèmes sont abordés : comment le collaborateur a-t-il vécu le temps passé au sein de l'organisation, quelles sont ses suggestions d'amélioration et enfin quelle est la raison de son départ ?

4.3.1 Comment avez-vous vécu le temps passé au sein de l'organisation et qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

Il s'agit d'une question assez ouverte. Pour donner plus de structure à l'entretien, vous pouvez diviser les réponses en quatre sous-catégories : contenu du travail, environnement de travail, relations de travail et conditions de travail. Demandez toujours des éclaircissements à l'aide d'exemples concrets.

Contenu du travail

- **Il s'agit au sens large de la manière dont le collaborateur devait exécuter les tâches. Cela inclut la complexité et la variété des tâches, la lourdeur des tâches, mais aussi le degré d'autonomie ou les possibilités d'épanouissement personnel.**
- Dans quelle mesure vos activités étaient-elles variées ?
- Vos tâches étaient-elles trop faciles ou trop difficiles ? À quoi cela était-il dû ?
- Comment avez-vous trouvé l'équilibre entre votre autonomie et vos responsabilités ?
- Vos tâches étaient-elles stressantes ?
- Aviez-vous la possibilité d'approfondir vos connaissances ?
- Quel changement ou quelle amélioration salueriez-vous en termes de contenu du travail ?

Environnement de travail

- **Il s'agit des conditions physiques de travail : sécurité, bruit, éclairage, équipements de travail, etc. Celles-ci peuvent exercer une pression tant physique que psychologique sur les collaborateurs.**
- Comment avez-vous trouvé votre environnement de travail en ce qui concerne :
 - l'éclairage
 - le bruit
 - la température
- Disposiez-vous de suffisamment d'équipements techniques et autres (PC, GSM, etc.) ?
- Quel changement ou quelle amélioration salueriez-vous en termes d'environnement de travail ?

Relations de travail

- **Par relations de travail, nous entendons la manière dont les dirigeants et les collaborateurs se traitent mutuellement, tant sur le lieu de travail qu'en dehors. Il s'agit également de la collaboration mutuelle, de la gestion des conflits et du style de leadership.**
- Quelle était votre relation avec vos collègues ?
- Quelle était votre relation avec votre dirigeant ?
- Qu'avez-vous pensé de l'accompagnement et du soutien ?
- Avez-vous eu le sentiment de faire partie d'une équipe ?
- Comment se déroulait la collaboration avec les autres départements ?
- Comment décririez-vous la culture de l'organisation ?
- Quel changement ou quelle amélioration salueriez-vous en termes de relations de travail ?

Conditions de travail

- **Les conditions de travail regroupe tous les accords relatifs aux conditions selon lesquelles le travail doit être effectué. Cela comprend la rémunération, les heures de travail, l'évaluation, les possibilités de formation et de promotion.**
- Qu'avez-vous pensé de vos conditions de travail ?
- Qu'avez-vous pensé de vos horaires de travail ?
- Qu'avez-vous pensé de vos perspectives de carrière au sein de l'organisation ?
- Qu'aimeriez-vous changer/améliorer à propos de vos conditions de travail ?

4.3.2 Quelle est la raison de votre départ ? (Autre qu'un départ à la retraite)

Lorsque vous avez recueilli suffisamment d'informations sur le temps passé au sein de l'organisation, vous pouvez aborder la ou les raisons du départ. L'écoute active et le questionnement continu sont des outils importants que vous pouvez utiliser pour découvrir la véritable raison du départ. Laissez le collaborateur parler, ne soyez pas sur la défensive et n'entamez pas de discussion. Veillez par contre à ce que la conversation reste positive ou du moins neutre. N'essayez jamais de persuader le collaborateur de rester, il n'y a pratiquement aucune chance qu'il change d'avis.

Exemples de questions :

- Qu'est-ce qui vous pousse à quitter l'organisation ? Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?
- Quel a été le facteur décisif qui vous a poussé à chercher un nouvel emploi ?
- Quelles sont les différences entre votre ancien et votre nouvel emploi ?

4.3.3 Clôture

Vous pouvez conclure en posant les trois questions suivantes :

- À quoi repensez-vous avec plaisir ?
- Recommanderiez-vous cette organisation à d'autres personnes ?
- Avez-vous encore quelque chose à ajouter ?

Avez-vous d'autres questions ? Posez alors surtout des questions neutres.

Résumez brièvement la conversation à la fin. Remerciez le collaborateur pour son engagement (tout au long de ces années) et la discussion franche. Enfin, souhaitez-lui beaucoup de succès dans sa future carrière.

5 Évaluer

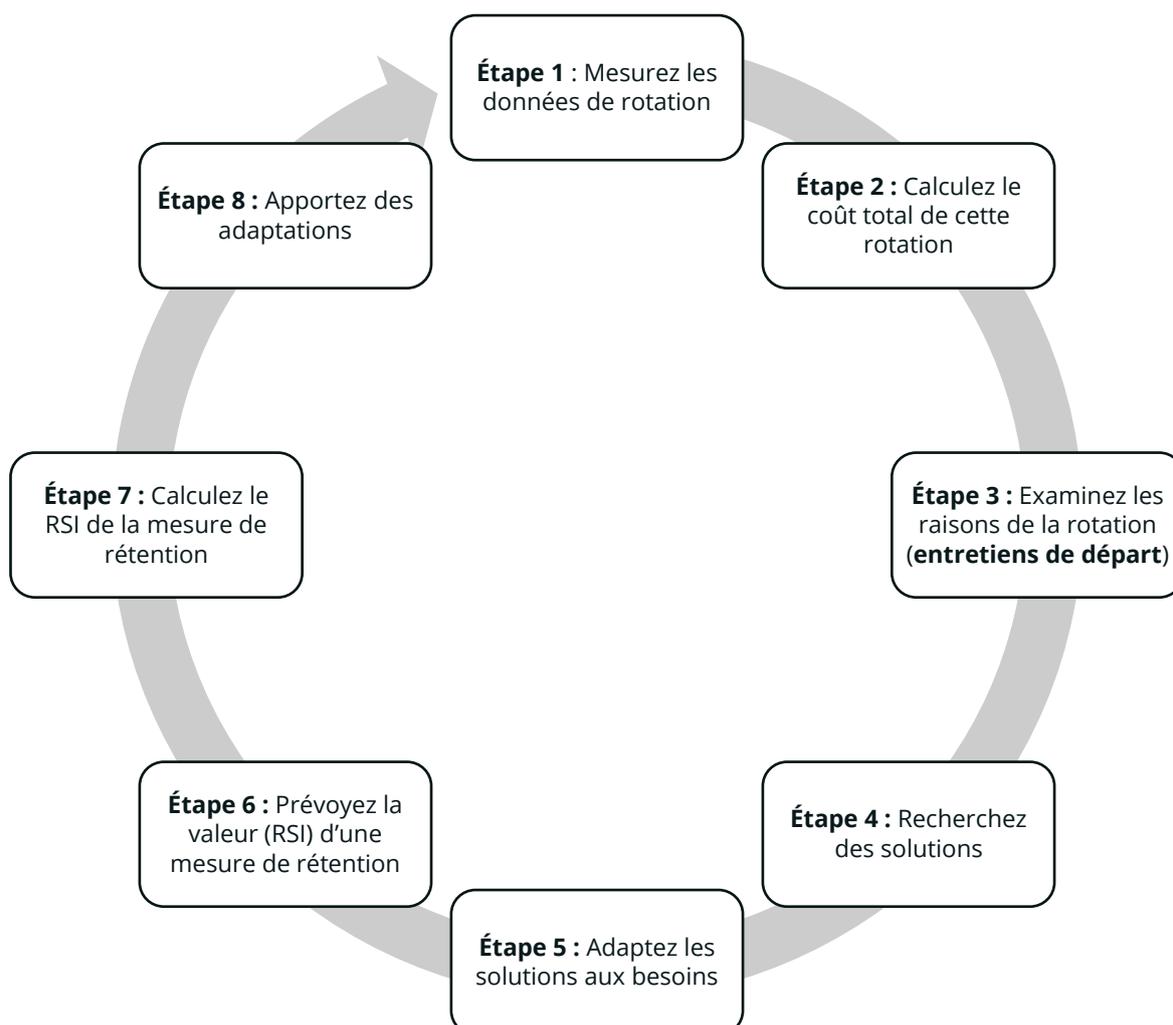
Une fois l'entretien de départ terminé, vous **analyserez** les informations obtenues. Vous pouvez effectuer cette analyse une (ou deux) fois par an, ou plus rapidement en cas d'urgence. Évaluez les points d'amélioration qui ont été mentionnés au cours de l'entretien et, si nécessaire, traduisez-les en points d'action. La culture de l'entreprise doit-elle être adaptée ou pouvez-vous changer quelque chose aux conditions de travail ? Quels aspects positifs ont été mis en avant et comment pouvez-vous encore les renforcer ?

Sur la base de votre analyse, élaborer un **plan d'action** pour résoudre les problèmes identifiés. Utilisez la formation, le coaching et tous les autres moyens disponibles pour y parvenir.

Il est important que vous impliquiez la ligne hiérarchique dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce plan. Envoyez éventuellement tous les deux mois des informations anonymisées au conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP) et/ou au service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPPT) et déterminez quelles actions peuvent être entreprises pour améliorer le bien-être au sein de l'organisation.

Les informations obtenues dans le cadre d'un entretien de départ ne peuvent **jamais** être utilisées dans les entretiens de fonction et d'évaluation d'autres collaborateurs. Si vous le faites, vous envoyez un mauvais signal au personnel. Au lieu de donner à tous les collaborateurs le sentiment qu'ils sont écoutés, l'entretien de départ risque d'être considéré comme une « ligne de délation » pour discréditer d'autres collaborateurs.

Les informations que vous obtenez à partir de l'analyse des entretiens de départ et les actions à entreprendre qui en découlent sont à inclure dans la **gestion stratégique de la rétention**. Pour ce faire, vous pouvez suivre les 8 étapes suivantes :



De cette manière, vous pouvez vérifier si les actions entreprises atteignent leur objectif et valent donc l'investissement. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez toujours faire des ajustements et recommencer le cycle.

6 Un but, différentes formes

Jusqu'à présent, nous avons abordé l'entretien de départ standard en cas de départ d'un collaborateur. Vous pouvez évidemment aussi mettre l'accent sur des aspects différents en fonction de la situation spécifique. Vous trouverez ci-dessous une liste des différentes possibilités, avec quelques conseils et astuces.

6.1 Départ volontaire

6.1.1 Démission du collaborateur

Lorsqu'un collaborateur remet lui-même sa démission, vous pouvez organiser un entretien de départ standard comme évoqué ci-dessus.

Exemple de questionnaire : [annexe 1](#)

6.1.2 Mobilité

En cas de départ pour des raisons de mobilité interne (= transfert vers une autre organisation publique), vous pouvez également utiliser le questionnaire standard. Essayez de savoir pourquoi le collaborateur décide d'aller travailler pour une autre organisation au sein de l'administration fédérale. Qu'est-ce qui l'incite à continuer à travailler au sein de l'administration ?

Exemple de questionnaire : [annexe 1](#)

6.1.3 Départ temporaire

Un collaborateur a différentes possibilités pour quitter temporairement l'organisation :

- Mise à disposition
- Talent Exchange
- Congé de longue durée

Après un départ temporaire, le collaborateur revient dans votre organisation.

Outre la raison du départ et les points à améliorer dans l'organisation actuelle, vous pouvez également demander au collaborateur quels avantages il voit pour l'organisation, par exemple en

cas de Talent Exchange. Pensez aux nouvelles compétences qu'il peut développer dans une autre organisation ou à une certaine expérience qui peut être utile pour l'organisation.

Exemples de questions :

- Pourquoi partez-vous pour une mission de Talent Exchange ?
- Qu'est-ce qui vous attire dans cette mission ?
- Que voulez-vous retirer de cette mission ? Quelles sont vos attentes ?
- Avez-vous déjà une idée de ce que vous pouvez apporter à cette organisation grâce à votre mission ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à notre organisation ?

Exemple de questionnaire : [annexe 1](#)

6.2 Changement de fonction

En cas de changement de fonction au sein de la même organisation (= mutation), l'accent est mis, lors de l'entretien de départ, sur le service/la fonction plutôt que sur l'organisation. L'objectif de cet entretien est, d'une part, de connaître la raison pour laquelle le collaborateur a opté pour une autre fonction. D'autre part, il peut également être intéressant de savoir pourquoi le collaborateur a choisi de rester dans la même organisation.

Pour rédiger le questionnaire, vous pouvez vous baser sur le document : [annexe 1](#).

6.3 Fin de la période d'occupation à durée déterminée

- Fin d'un contrat à durée déterminée
- Fin de la mise à disposition, du Talent Exchange (le collaborateur retourne dans son organisation d'origine)

À la fin d'une période d'occupation à durée déterminée, la raison du départ est bien sûr connue. Lors de l'entretien de départ, l'accent est mis sur les questions suivantes :

- Quel est votre ressenti par rapport à votre travail/mission et l'organisation ?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ?
- Que reprenez-vous de votre période d'occupation au sein de notre organisation ?

Exemple de questionnaire : [annexe 2](#)

6.4 Départ à la retraite

En cas de départ à la retraite, la raison du départ est également connue. L'objectif de l'entretien de départ préalable à la retraite n'est pas seulement d'obtenir du feedback, mais aussi de clôturer correctement la relation de travail. Exprimez votre reconnaissance à l'égard de l'engagement du collaborateur (tout au long de ces années) et prenez congé de lui dans une atmosphère positive et constructive.

Exemple de questionnaire : [annexe 2](#)

6.5 Stagiaire

Les entretiens de départ avec des stagiaires sont l'occasion idéale d'obtenir du feedback sous un angle différent. Par stagiaire, nous entendons une personne qui acquiert de l'expérience sur le lieu de travail dans le cadre de sa formation. Il s'agit souvent de jeunes qui vont bientôt entrer sur le marché du travail.

Exemples de questions :

- Comment avez-vous vécu votre stage au sein de notre organisation ?
- Quel était le climat d'apprentissage ?
- Vous voyez-vous travailler pour notre organisation à l'avenir ? Pourquoi / pourquoi pas ?

Exemple de questionnaire : [annexe 3](#)

6.6 Licenciement par l'organisation

En cas de licenciement par l'organisation, un entretien de départ n'est pas habituel. Un entretien de départ a en effet pour but de découvrir la raison du départ du collaborateur. Si, dans cette situation, vous souhaitez tout de même planifier un entretien pour clôturer la période d'occupation, vous pouvez le faire sous la forme d'un entretien de licenciement. L'objectif d'un tel entretien est d'expliquer plus en détail au collaborateur le motif du licenciement.

6.7 Entretien de départ à distance

En raison des circonstances, il se peut que l'entretien de départ doive se dérouler de manière numérique. Cela peut sembler moins personnel, et l'entretien de départ est-il toujours aussi efficace ? Vous trouverez ci-dessous quelques conseils pour tirer le meilleur parti de votre entretien de départ en ligne.

- **Assurez-vous d'être bien préparé(e)**

Outre ce que nous avons déjà évoqué plus haut en ce qui concerne la préparation (voir [4.2 Préparer](#)), il est préférable de vérifier encore quelques points avant que votre entretien de départ en ligne n'ait lieu. Votre connexion internet est-elle stable et disposez-vous du bon logiciel ? Posez également ces questions à l'avance à votre interlocuteur.

- **Trouvez un endroit calme**

En théorie, vous pouvez mener un entretien en ligne n'importe où, pour autant que vous disposiez d'une bonne connexion internet. Mais... cela ne fonctionne pas comme ça dans la pratique.

Installez-vous dès lors dans une pièce calme où vous ne serez pas dérangé(e). En guise de respect aussi envers le collaborateur qui quitte l'organisation.

- **Allumez votre caméra**

Et demandez également à votre interlocuteur de faire de même. Lorsque vous appelez sans caméra, vous entendez la voix mais vous ne voyez pas l'expression du visage et le langage corporel. Il est alors plus difficile de lire entre les lignes et vous risquez de passer à côté de l'essentiel.

- **Écoutez et posez des questions**

Il est toujours préférable d'écouter et de poser des questions lors d'un entretien de départ, que ce soit en ligne ou hors ligne. Cela est encore plus important dans la version en ligne de l'entretien de départ, car il est plus difficile pour les deux interlocuteurs de rester attentifs.

- **Ralentissez**

Les informations que vous recevez via un écran sont traitées différemment dans notre cerveau. Ce traitement nous demande plus d'énergie et notre attention est plus vite détournée.

Certaines personnes peuvent également se sentir mal à l'aise parce que la conversation s'immisce dans leur vie privée. Essayez d'en tenir compte et faites preuve de compréhension et de respect vis-à-vis de la vie privée de votre interlocuteur.

Un entretien de départ peut être chargé en émotion, ce qui le rend particulièrement difficile à mener en ligne. Vous pouvez éventuellement envoyer quelques questions générales à l'avance par e-mail afin que votre interlocuteur puisse se préparer calmement.

7 Conclusion

Avec cette brochure, nous voulons démontrer l'**importance** de mener des entretiens de départ dans votre organisation. Les entretiens de départ s'inscrivent dans un **contexte stratégique plus large**. D'une part, les entretiens de départ font partie du processus d'offboarding de votre organisation. D'autre part, ils trouvent également leur place dans la gestion plus large de la rétention. Les mesures que vous prenez en tant qu'organisation pour répondre aux besoins des collaborateurs contribuent à la satisfaction et à la productivité des collaborateurs, qui sont motivés à s'engager pour votre organisation et à continuer à le faire à l'avenir.

Dans cette brochure, nous avons mis l'accent sur le **processus** de l'entretien de départ : planifier, préparer, mener et évaluer. Ce faisant, nous vous avons donné des outils concrets pour mettre en place des entretiens de départ au sein de votre organisation et pour mener réellement ces entretiens.

Nous avons discuté de la manière standard de mener des entretiens de départ dans le **contexte spécifique** de l'administration fédérale. En outre, nous vous avons donné des conseils pour adapter cet entretien standard à la situation spécifique.

8 Bibliographie

Baroncini, B. (2013, September 3). *Pak exitgesprekken meer gestructureerd aan*.

<https://www.xperthractueel.nl/hr-analytics/pak-exitgesprekken-meer-gestructureerd-aan/>

Talent Exchange : clés pour accompagner le retour de mission et mettre à profit l'expérience acquise.

<https://www.talentexchange.be/fr/talent-exchange-cles-pour-accompagner-le-retour-de-mission-et-mettre-profit-lexperience-acquise>

Bosmans, G., & vander Sijpe, F. (2020). *Personeelsverloop in 2019*.

Chaminade, B. (2019, June 17). *L'entretien de départ*.

<https://www.benjaminchaminade.com/lentretien-de-depart>

Exitgesprek. (2011, January 21). PerformaHR. <https://performa-hr.nl/checklist/exitgesprek/>

Gosselin, V. (2021). *L'art de l'offboarding ou comment prendre soin d'un talent sur le départ*. Elevo.

<https://www.elevo.fr/articles/lart-de-loffboarding-ou-comment-prendre-soin-dun-talent-sur-le-depart>

Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2004). Managing Employee Retention. In *Managing Employee Retention*. <https://doi.org/10.4324/9780080510873>

Spain, E., & Groysberg, B. (2016). Making exit interviews count. *Harvard Business Review*, 94(4), 88–95.

van Oosterhout, M. (2012, October 16). *Exitgesprek*. Carriëretijger.

<https://www.carriëretijger.nl/functioneren/management/personeel-werven/exitgesprek>

9 Annexes

9.1 Annexe 1 - Entretien de départ en cas de départ volontaire

Utilisez ce modèle dans les situations suivantes :

Un collaborateur donne sa démission (tant statutaire que contractuel)

Un collaborateur quitte l'organisation dans le cadre de la mobilité

Un collaborateur quitte l'organisation temporairement : par ex. Talent Exchange ou mise à disposition

But de l'entretien :

- Obtenir une réponse du collaborateur à trois questions centrales :
 - Comment avez-vous vécu le temps passé au sein de l'organisation ?
 - Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ?
 - Quelle est la raison de votre départ ?

Durée de l'entretien

- +/- 1 heure

Qu'advient-il des informations ?

- L'entretien est confidentiel.
- Les informations issues des entretiens de départ sont traitées anonymement.

Formulaire

Données personnelles

- Nom - Prénom :
- Organisation :
- Service/DG :
- Employé(e) depuis le :
- Fonction actuelle :
- Dernier jour de travail effectif :

- ❑ Date de départ (jour/mois/année) :
- ❑ Coordonnées :

Contexte du départ

- ❑ Démission du collaborateur (tant statutaire que contractuel)
- ❑ Mobilité
- ❑ Départ temporaire, p. ex. Talent Exchange, mise à disposition, etc.

Questions (Demandez toujours des éclaircissements à l'aide d'exemples concrets.)

Comment avez-vous vécu le temps passé au sein de l'organisation et qu'est-ce qui peut être amélioré ?

1. Contenu du travail

- En quoi consistait votre travail, dans les grandes lignes ?
- Dans quelle mesure vos activités étaient-elles variées ?
- Vos tâches étaient-elles trop faciles ou trop difficiles ? À quoi cela était-il dû ?
- Comment avez-vous trouvé l'équilibre entre votre autonomie et vos responsabilités ?
- Quelles tâches vous donnaient le plus d'énergie ?
- Quelles tâches vous donnaient le moins d'énergie ?
- Votre fonction était-elle stressante à vos yeux ?
- Aviez-vous la possibilité d'approfondir vos connaissances ?
- Avez-vous des conseils sur la manière de faire votre travail autrement ou mieux ?

2. Environnement de travail

- Comment avez-vous trouvé votre environnement de travail en ce qui concerne :
 - l'éclairage
 - le bruit
 - la température
- Disposiez-vous de suffisamment d'équipements techniques et autres (PC, GSM, etc.) ?
- Quel changement ou quelle amélioration salueriez-vous en termes d'environnement de travail ?

3. Relations de travail

- Quelle était votre relation avec vos collègues ?
- Quelle était votre relation avec votre dirigeant ?
- Quelle était votre relation avec les clients ?
- Qu'avez-vous pensé de l'accompagnement et du soutien ?

- Êtes-vous satisfait(e) de la reconnaissance et de la considération qui vous ont été témoignées ?
- Avez-vous eu le sentiment de faire partie d'une équipe ?
- Comment se déroulait la collaboration avec les autres départements ?
- Comment décririez-vous la culture de l'organisation ?
- Au cours de ces deux dernières années, avez-vous été confronté(e) à des comportements indésirables d'un collègue, d'un dirigeant ou d'un tiers ? Il peut s'agir de harcèlement moral, de conflits, de (menaces avec) violence, de harcèlement sexuel.
- Quel changement ou quelle amélioration salueriez-vous en termes de relations de travail ?

4. Conditions de travail

- Qu'avez-vous pensé de vos conditions de travail ?
- Qu'avez-vous pensé de vos horaires de travail ?
- Qu'avez-vous pensé de vos perspectives de carrière au sein de l'organisation ?
- Qu'aimeriez-vous changer/améliorer à propos de vos conditions de travail ?

Votre expérience de l'organisation

- Selon vous, quels sont les points forts de notre organisation ?
- Avez-vous des conseils d'amélioration ?

Motif du départ

- Qu'est-ce qui vous pousse à quitter l'organisation ? Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?
- Quel a été le facteur décisif qui vous a poussé à chercher un nouvel emploi ?
- Dans quelle organisation allez-vous travailler ?
- Quelle sera votre fonction là-bas ?
- Quelles sont les différences entre votre ancien et votre nouvel emploi ?

Clôture

- À quoi repensez-vous avec plaisir ?
- Recommanderiez-vous cette organisation à d'autres personnes ?
- Avez-vous encore quelque chose à ajouter ?

Merci pour votre engagement et bonne continuation

9.2 Annexe 2 - Entretien de départ en cas de départ à la retraite/fin de contrat

Utilisez ce modèle dans les situations suivantes :

Départ à la retraite du collaborateur

Fin du contrat à durée déterminée

Fin de la mise à disposition, du Talent Exchange (le collaborateur retourne dans son organisation d'origine)

But de l'entretien :

- Obtenir une réponse du collaborateur à deux questions centrales :
 - Comment avez-vous vécu le temps passé au sein de l'organisation ?
 - Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ?

Durée de l'entretien

+/- 1 heure

Qu'advient-il des informations ?

- L'entretien est confidentiel.
- Les informations issues des entretiens de départ sont traitées anonymement.

Formulaire

Données personnelles

- Nom - Prénom :
- Organisation :
- Service/DG :
- Employé(e) depuis le :
- Fonction actuelle :
- Dernier jour de travail effectif :
- Date de départ (jour/mois/année) :
- Coordonnées :

Contexte du départ

- Départ à la retraite
- Fin du contrat à durée déterminée
- Fin du Talent Exchange, fin de la mise à disposition

Questions (Demandez toujours des éclaircissements à l'aide d'exemples concrets.)

Comment avez-vous vécu le temps passé au sein de l'organisation et qu'est-ce qui peut être amélioré ?

1. Contenu du travail

- En quoi consistait votre travail, dans les grandes lignes ?
- Dans quelle mesure vos activités étaient-elles variées ?
- Vos tâches étaient-elles trop faciles ou trop difficiles ? À quoi cela était-il dû ?
- Comment avez-vous trouvé l'équilibre entre votre autonomie et vos responsabilités ?
- Quelles tâches vous donnaient le plus d'énergie ?
- Quelles tâches vous donnaient le moins d'énergie ?
- Votre fonction était-elle stressante à vos yeux ?
- Aviez-vous la possibilité d'approfondir vos connaissances ?
- Avez-vous des conseils sur la manière de faire votre travail autrement ou mieux ?
- Êtes-vous satisfait(e) de votre carrière ? (en cas de départ à la retraite)

2. Environnement de travail

- Comment avez-vous trouvé votre environnement de travail en ce qui concerne :
 - l'éclairage
 - le bruit
 - la température
- Disposiez-vous de suffisamment d'équipements techniques et autres (PC, GSM, etc.) ?
- Quel changement ou quelle amélioration salueriez-vous en termes d'environnement de travail ?

3. Relations de travail

- Quelle était votre relation avec vos collègues ?
- Quelle était votre relation avec votre dirigeant ?
- Quelle était votre relation avec les clients ?
- Qu'avez-vous pensé de l'accompagnement et du soutien ?
- Êtes-vous satisfait(e) de la reconnaissance et de la considération qui vous ont été témoignées ?
- Avez-vous eu le sentiment de faire partie d'une équipe ?
- Comment se déroulait la collaboration avec les autres départements ?
- Comment décririez-vous la culture de l'organisation ?

- Au cours de ces deux dernières années, avez-vous été confronté(e) à des comportements indésirables d'un collègue, d'un dirigeant ou d'un tiers ? Il peut s'agir de harcèlement moral, de conflits, de (menaces avec) violence, de harcèlement sexuel.
- Quel changement ou quelle amélioration salueriez-vous en termes de relations de travail ?

4. Conditions de travail

- Qu'avez-vous pensé de vos conditions de travail ?
- Qu'avez-vous pensé de vos horaires de travail ?
- Qu'avez-vous pensé de vos perspectives de carrière au sein de l'organisation ?
- Qu'aimeriez-vous changer/améliorer à propos de vos conditions de travail ?

Votre expérience de l'organisation

- Selon vous, quels sont les points forts de notre organisation ?
- Avez-vous des conseils d'amélioration ?

Clôture

- À quoi repensez-vous avec plaisir ?
- Recommanderiez-vous cette organisation à d'autres personnes ?
- Avez-vous encore quelque chose à ajouter ?

Merci pour votre engagement (tout au long de ces années) et bonne continuation

9.3 Annexe 3 - Entretien de départ en fin de stage

Utilisez ce modèle dans la situation suivante :

Fin de la période de stage d'un étudiant

But de l'entretien :

- Obtenir une réponse du stagiaire à deux questions centrales :
 - Comment avez-vous vécu le temps passé au sein de l'organisation ?
 - Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ?

Durée de l'entretien

- +/- 1 heure

Qu'advient-il des informations ?

- L'entretien est confidentiel.
- Les informations issues des entretiens de départ sont traitées anonymement.

Formulaire

Données personnelles

- Nom - Prénom :
- Organisation :
- Service/DG :
- Période de stage :
- Date de départ (jour/mois/année) :
- Coordonnées :

Questions (Demandez toujours des éclaircissements à l'aide d'exemples concrets.)

Comment avez-vous vécu le temps passé au sein de l'organisation et qu'est-ce qui peut être amélioré ?

1. Contenu du travail

- En quoi consistaient vos tâches, dans les grandes lignes ?
- Dans quelle mesure vos activités étaient-elles variées ?
- Vos tâches étaient-elles trop faciles ou trop difficiles ? À quoi cela était-il dû ?
- Quelles tâches vous donnaient le plus d'énergie ?
- Quelles tâches vous donnaient le moins d'énergie ?
- Votre stage a-t-il été stressant à vos yeux ?
- Aviez-vous suffisamment de liberté pour approfondir vos connaissances ?

2. Environnement de travail

- Comment avez-vous trouvé votre environnement de travail en ce qui concerne :
 - l'éclairage
 - le bruit
 - la température
- Disposiez-vous de suffisamment d'équipements techniques et autres (PC, GSM, etc.) ?
- Quel changement ou quelle amélioration salueriez-vous en termes d'environnement de travail ?

3. Relations de travail

- Quelle était votre relation avec vos collègues ?
- Quelle était votre relation avec votre mentor de stage ?
- Qu'avez-vous pensé de l'accompagnement et du soutien ?
- Êtes-vous satisfait(e) de la reconnaissance et de la considération qui vous ont été témoignées ?
- Avez-vous eu le sentiment de faire partie d'une équipe ?
- Comment se déroulait la collaboration avec les autres départements ?
- Comment décririez-vous la culture de l'organisation ?
- Quel changement ou quelle amélioration salueriez-vous en termes de relations de travail ?

4. Conditions de travail

- Qu'avez-vous pensé de vos horaires de travail ?

Clôture

- À quoi repensez-vous avec plaisir ?
- Vous voyez-vous travailler pour notre organisation à l'avenir ? Pourquoi / pourquoi pas ?
- Avez-vous encore quelque chose à ajouter ?

Merci pour votre engagement et beaucoup de succès
dans la suite de votre carrière