

# Guide d'entretien de sortie

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Accompagner des travailleur·euse·s	Gestion des compétences	Canevas

Guide pour mener un entretien de sortie. D'une part, il permet de mieux comprendre les raisons qui poussent un·e travailleur·euse à changer d'horizons professionnels. D'autre part, il aide à recueillir le feedback de celui·celle-ci à propos de son expérience et d'en tenir compte pour faire évoluer la fonction et l'institution. Il permet également de reconnaître les apports du·de la travailleur·euse lors de son parcours professionnel dans la structure.

<b>Pour quoi</b>	Faire évoluer une fonction et la structure sur la base d'un feed-back communiqué par des personnes qui la quittent, tout en valorisant les apports de la personne qui s'en va.
<b>Pour qui</b>	Responsable ressources humaines (DRH), direction, coordination
<b>Quand l'utiliser</b>	Avant le départ d'un·e travailleur·euse
<b>Nombre de participant·e·s</b>	La personne qui quitte l'institution et une personne de sa hiérarchie (ou le·la DRH s'il y a en a un·e dans l'institution)
<b>Durée</b>	Maximum 1h30

## Comment l'utiliser ?

Réaliser un entretien de sortie n'est pas obligatoire et ne peut se faire que d'un commun accord entre les parties !

Pour qu'un entretien de sortie marque la conclusion constructive d'une collaboration, il est important que chacun·e comprenne à quoi il sert:

- › l'employeur peut exprimer de la reconnaissance, valoriser l'expérience et l'expertise du·de la travailleur·euse et renforcer son capital « identité professionnelle » ;
- › le·la travailleur·euse peut expliquer les raisons de son départ ; poser un regard averti sur son rôle et sa place dans la structure ; transférer des informations utiles pour la transition avec son·sa successeur·euse, au sujet de l'institution, de la fonction, de l'organisation du travail, de la politique de ressources humaines, etc.

Nous vous présentons ici une grille pouvant servir de support à la préparation d'un entretien de sortie. Selon les circonstances, il sera plus ou moins facile d'organiser cette rencontre. Néanmoins,

même dans le cas d'un licenciement, vous obtiendrez des éléments précieux auxquels être attentif-ve pour le futur de l'institution.

Il est recommandé que la procédure soit très clairement communiquée et expliquée dans un document : timing, parties prenantes, cheminement des informations récoltées, caractère non obligatoire de cet entretien, etc.

L'outil s'utilise en trois temps :

### 1. Préparation de l'entretien

Précisez le cadre et les objectifs, puis communiquez les grilles de questions à la personne suffisamment longtemps avant la date de l'entretien de sortie (deux semaines si possible). Demandez-lui de les compléter en précisant que le contenu de l'échange restera confidentiel.

### 2. Jour de l'entrevue

Le jour de l'entrevue, passez en revue chacune des questions oralement, en invitant la personne à être la plus concrète possible (faits observables et exemples) et à faire des propositions constructives de changements si nécessaire. Veillez aussi à récolter des indications sur ce qui est positif au sein de votre organisme afin de persévérer dans cette voie.

Si l'institution souhaite conserver ce document à plus long terme pour l'utiliser à des fins de traitement des données et d'amélioration de son fonctionnement, communiquez-le aussi clairement.

Celui-celle qui fait passer l'entretien de sortie est invité-e alors à prendre des notes sur une version vierge du document. Elle veillera au caractère anonyme des informations qu'elle retranscrit, notamment en n'inscrivant pas le nom de tierces personnes mentionnées lors de la discussion.

La personne sur le départ peut alors garder son document et s'en inspirer pour la suite de son parcours professionnel.

Dans le cas de départs « compliqués », veillez à cadrer les échanges en rappelant l'objectif de l'entretien de sortie. Ce n'est pas le lieu pour les règlements de compte ! L'objectif est de donner de la valeur à l'expérience, même négative, des personnes qui s'en vont et d'en tirer profit pour améliorer le fonctionnement de l'institution.

### 3. Traitement des données

En utilisant de manière régulière cet outil et en récoltant des données sur des sujets similaires, il vous sera possible à un moment de pouvoir traiter ces données (statistiquement dans les grandes structures). Il devient donc un outil précieux pour objectiver et argumenter (auprès du CA et des équipes) les propositions d'évolutions à mettre en place au sein de l'organisation.

L'outil en lui-même est construit en trois parties :

- a. Données d'identification de la personne
  - b. Grilles d'items à propos desquels la personne qui quitte l'institution note son degré de satisfaction et des recommandations.
  - c. Cadre ouvert de recommandations
-



## Les trucs pour réussir ?

- › Adaptez si besoin le canevas en y ajoutant des sujets qui vous semblent importants dans votre institution.
- › Référez-vous aux conseils de communication valables pour tout type d'entretiens en face à face.
- › (In)formez tous·tes les travailleur·euse·s et particulièrement les personnes qui doivent faire passer des entretiens de sortie (coordination, responsables d'équipe...). Les enjeux dans ces moments de transition sont importants pour les personnes et pour l'institution ; il importe donc de soigner l'aspect « communication » et de garantir le processus.
- › Soyez persuasif·ve : selon les circonstances, il sera plus ou moins facile d'organiser cette rencontre. Présentez cette procédure comme constructive et non obligatoire si cette option est envisageable chez vous.
- › Invitez la personne qui refuse l'entretien à compléter le questionnaire. Cela sera moins riche, mais vous pourrez tout de même tirer des informations, ne fut-ce que pour votre traitement statistique.
- › Consignez des faits et recommandation et évitez de mentionner le nom de personnes évoquées.

---

## Et après ?

Selon la procédure que vous aurez déterminée en interne, archivez le document. Lorsque vous en aurez besoin, ré-utilisez-le pour la production de données relatives au personnel ou pour alimenter les pistes d'actions.

Ce moment privilégié est l'occasion de remercier la personne plus globalement pour son investissement dans l'institution. Vous pouvez également lui en donner un feedback : que retiendrez-vous de lui·elle ? Quel bilan retirez-vous de la collaboration ? Quels ont été ses points forts et ses faiblesses ?

Profitez-en pour lui communiquer aussi la liste des formations suivies sur la période.

---

**En pratique :**

Voici un guide pour mettre en place l'entretien de sortie.

## Guide d'entretien de sortie

**Nom :****Date :**

L'objectif de cet entretien de sortie est de récolter votre vision de notre organisation et de ce que vous y avez vécu du point de vue de votre fonction. C'est donc un avis personnel que vous avez l'opportunité de communiquer afin de faire évoluer les procédures et les outils de gestion.

Merci d'y participer et d'identifier où nous pouvons nous améliorer !

L'entretien qui aura lieu le..... est confidentiel et le présent document qui le soutient reste entièrement anonyme. Il sera néanmoins conservé, avec votre accord, à des fins de traitement des données sur une durée de deux ans.

Votre avis compte, merci pour votre collaboration !

Date de fin de contrat prévue :

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. Sexe :                          | 10 - 20 ans  |
| Homme                              | < 20 ans   |
| Femme                              |  |
| 2. Tranche d'âge :                 | 6. Vous quittez votre poste pour   |
| < 20                               | un poste similaire   |
| 21-24                              | un poste différent   |
| 25-29                              | pas de poste en vue  |
| 30-34                              | 7. Re-travaillerez-vous dans notre institution ?                         |
| 35-39                              | Oui  |
| 40-44                              | Non  |
| 45-50                              | 8. Conseillerez-vous à un-e ami-e de travailler pour notre institution ? |
| 55-60                              | Oui  |
| > 60                               | Non  |
| 3. Fonction occupée :              | 9. Raisons globale de votre départ :                                     |
| 4. Régime de travail :             | Climat de travail  |
| Temps plein                        | Conditions salariales  |
| Temps partiel volontaire           | Déménagement   |
| Temps partiel involontaire         | Fin de contrat   |
| 5. Ancienneté dans l'institution : | Horaires de travail  |
| > 3 mois                           | Maladie/accident   |
| 3 mois                             | Manque d'opportunité en matière de développement de carrière             |
| > 6 mois                           | Autre opportunité intéressante ailleurs                                  |
| 6 mois - 1 an                      | Raisons familiales   |
| 1 an - 2 ans                       | Retour aux études  |
| 3 ans - 5 ans                      | Retraite   |
| 5 ans - 10 ans                     | Temps de transport   |
|                                    | Licenciement   |
|                                    | Autres :   |



Entretien de sortie de \_\_\_\_\_ Réalisé le \_\_\_\_\_ par \_\_\_\_\_

A propos de la fonction

	<b>Indiquez une cote de 1 à 5</b> (1 = très insatisfaisant et 5 = très satisfaisant)	<b>Suggestions/remarques</b>
<b>Définition claire du rôle et des responsabilités</b>		
<b>Tâches et responsabilités en lien avec ce qui avait été présenté lors de la sélection et la description de fonction</b>		
<b>Possibilité de développement dans la fonction</b>		
<b>Pouvoir d'influencer les décisions affectant les tâches/projets/objectifs</b>		
<b>Compétences mises à profit</b>		
<b>Autre :</b>		

A propos de la formation

<b>Politique d'accueil / intégration</b>		
<b>Plan de formation individuel</b>		
<b>Plan de formation collectif</b>		
<b>Développement personnel/perfectionnement des compétences</b>		
<b>Autre :</b>		



Entretien de sortie de

Réalisé le

par

A propos du climat de travail

<b>Soutien des membres de l'équipe</b>		
<b>Environnement de travail dénué de harcèlement</b>		
<b>Climat de travail favorisant la considération et le respect</b>		
<b>Partage d'informations</b>		
<b>Support de la direction</b>		
<b>Efficacité administrative / logistique</b>		
<b>Souci de la qualité des projets/ partenariats</b>		
<b>Atmosphère</b>		
<b>Niveau de stress</b>		
<b>Autre :</b>		

A propos des relations interpersonnelles

<b>Entre responsables et équipe</b>		
<b>Entre membres de la même équipe</b>		
<b>Avec les membres des autres services</b>		
<b>Avec les partenaires</b>		
<b>Avec les bénéficiaires et tiers (famille, tuteur·rice·s, mandataires...)</b>		
<b>Autre :</b>		



Entretien de sortie de

Réalisé le

par

A propos du management

<b>Habilité du/de la responsable en matière de gestion</b>		
<b>Respect/équité</b>		
<b>Disponibilité</b>		
<b>Communication</b>		
<b>Reconnaissance</b>		
<b>Autre :</b>		

A propos de la rémunération/avantages et conditions

<b>Rémunération</b>		
<b>Avantages divers</b>		
<b>Congés</b>		
<b>Horaires</b>		
<b>Charge de travail</b>		
<b>Conciliation vie privée/vie professionnelle</b>		
<b>Autre :</b>		



Entretien de sortie de

Réalisé le

par

A propos de l'environnement physique

<b>Matériel de bureau</b>		
<b>Technologie informatique</b>		
<b>Locaux</b>		
<b>Bruit</b>		
<b>Lumière</b>		
<b>Aération</b>		
<b>Chaleur</b>		
<b>Autre :</b>		

<b>Expérience générale de travail</b>		
---------------------------------------	--	--

Quelles améliorations apporteriez-vous en termes d'organisation, de management ou d'investissement ?