Trame d'entretien de départ

Questionnaire salarié, guide d'entretien, synthèse confidentielle et suivi des motifs de départ

À quoi sert ce document et comment l'utiliser

Cette trame sert à comprendre pourquoi un collaborateur quitte l'entreprise, au-delà de la raison officielle, et à repérer ce qui se répète d'un départ à l'autre. Elle suit l'ordre réel des choses : avant l'entretien (préparation et questionnaire à remettre au salarié), pendant (guide de questions) et après (synthèse confidentielle et tableau de suivi annuel).

Elle est conçue pour être utilisée par un RH ou par un manager qui n'est pas le supérieur direct du salarié. Durée conseillée : 45 minutes à 1 heure.

> **Rappels utiles**
>
> L'entretien de départ n'est pas obligatoire : aucun texte ne l'impose à l'employeur, et le salarié peut refuser d'y participer.
>
> Il ne doit pas être confondu avec l'entretien préalable au licenciement, qui obéit à une procédure propre.
>
> Les obligations de l'employeur à la fin du contrat portent sur les documents : certificat de travail, solde de tout compte et attestation France Travail.
>
> Les réponses sont des données personnelles : accès limité aux RH, restitution uniquement sous forme de constats d'ensemble sans nom, conservation limitée au temps nécessaire.

Informations générales

Collaborateur (nom, prénom)	
Poste et service	
Ancienneté dans l'entreprise / dans le poste	
Manager direct	
Type de départ	☐ Démission ☐ Rupture conventionnelle ☐ Licenciement ☐ Fin de période d'essai ☐ Retraite ☐ Autre
Date d'annonce du départ / date de fin de contrat	
Date de l'entretien	
Entretien conduit par	☐ RH ☐ Manager de niveau N+2 ☐ Autre : .....
Questionnaire préalable rempli	☐ Oui ☐ Non ☐ Refusé

Partie 1 : Avant l'entretien

1.1 Check-list de préparation

- ☐ Entretien proposé dès l'annonce du départ, en précisant qu'il est facultatif et confidentiel
- ☐ Date fixée pendant le préavis, jamais le dernier jour
- ☐ Conduit par un RH ou un manager de niveau N+2, pas par le manager direct
- ☐ Questionnaire (1.2) remis au salarié quelques jours avant
- ☐ Dossier relu : derniers entretiens annuels, évolution de salaire, demandes de mobilité ou de formation
- ☐ Salle calme réservée (ou visio au calme), 1 heure bloquée

1.2 Questionnaire à remettre au salarié

À remplir par le salarié avant l'entretien, s'il le souhaite. Vos réponses sont confidentielles et servent uniquement à améliorer l'entreprise.

Comment évaluez-vous chacun de ces points ? (1 = très insatisfait, 5 = très satisfait)

Thème	1	2	3	4	5	Commentaire (facultatif)
Intérêt du poste et des missions						
Charge de travail						
Relation avec votre manager						
Relations dans l'équipe						
Rémunération et avantages						
Perspectives d'évolution						
Formation et développement						
Reconnaissance du travail						
Organisation (horaires, télétravail, outils)						
Accueil et intégration à votre arrivée						

Quelles sont les principales raisons de votre départ ? (3 au maximum)

- ☐ Rémunération
- ☐ Perspectives d'évolution
- ☐ Relation avec le manager
- ☐ Relations dans l'équipe
- ☐ Charge de travail
- ☐ Contenu du poste
- ☐ Organisation et conditions de travail (horaires, télétravail, trajet)
- ☐ Raisons personnelles (déménagement, famille)
- ☐ Projet personnel (création d'entreprise, reconversion, études)
- ☐ Autre : .....

Qu'est-ce qui aurait pu vous faire rester ?

Si vous pouviez changer une seule chose dans l'entreprise, ce serait laquelle ?

Partie 2 : Pendant l'entretien

2.1 Ouverture

> Phrase d'ouverture conseillée : « Cet entretien est facultatif. Il sert à comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas chez nous. Ce que vous direz restera confidentiel : seules des tendances, sans nom, seront partagées. Vous pouvez ne pas répondre à une question. »

2.2 La décision de partir

À quel moment avez-vous commencé à chercher ailleurs ? Qu'est-ce qui a déclenché la décision ?

Qu'est-ce qui aurait pu vous faire rester ? À quel moment cela aurait-il dû se passer ?

2.3 Le poste et le management

Qu'avez-vous le plus apprécié dans votre poste ? Et le moins ?

Comment décririez-vous votre relation avec votre manager ? Qu'aurait-il pu faire autrement ?

2.4 Rémunération et perspectives

Votre rémunération et vos perspectives correspondaient-elles à vos attentes ? Qu'est-ce qui manquait ?

Quand avez-vous parlé de votre avenir dans l'entreprise pour la dernière fois, et avec qui ?

2.5 La suite

Qu'est-ce que votre nouvel employeur ou votre projet vous apporte que vous n'aviez pas ici ?

Recommanderiez-vous l'entreprise à un proche ? Pourquoi ?

Seriez-vous ouvert à revenir un jour ?	☐ Oui ☐ Peut-être ☐ Non
Accepte d'être recontacté	☐ Oui (coordonnées : .....) ☐ Non

2.6 Adapter l'entretien au type de départ

Type de départ	Points d'attention
Démission	Le cas le plus riche : la personne a choisi de partir. Creuser le déclencheur et ce qui aurait pu la retenir.
Rupture conventionnelle	Tenir l'entretien une fois la convention signée. Ne pas rouvrir la négociation, se concentrer sur ce qui a mené à la rupture.
Licenciement	Échange court, centré sur la transition : transmission, calendrier, aide proposée pour rebondir. Ne pas débattre du motif.
Fin de période d'essai	Vérifier ce qui n'a pas fonctionné dans le recrutement et l'intégration (annonce, promesses, accueil).
Départ à la retraite	Priorité à la transmission des savoirs et des contacts. Recueillir aussi le regard d'une personne qui connaît bien l'entreprise.

2.7 Transmission et fin de contrat

☐ Dossiers en cours et contacts transmis (avec un responsable désigné)

☐ Matériel, badges et accès informatiques : date de restitution et de fermeture fixée

☐ Documents de fin de contrat expliqués : certificat de travail, solde de tout compte, attestation France Travail

☐ Questions du salarié sur ses droits (congés, épargne salariale, mutuelle) traitées ou orientées

☐ Remerciements pour le travail accompli

Partie 3 : Après l'entretien

3.1 Synthèse confidentielle

À remplir par la personne qui a conduit l'entretien, dans la semaine. Accès réservé aux RH.

Motif principal (code, voir 3.2)	
Motifs secondaires (codes)	
Départ évitable ?	☐ Oui ☐ Peut-être ☐ Non
Ce qui aurait pu changer la décision	
Signal à remonter (service, manager, organisation, rémunération)	
Points positifs cités sur l'entreprise	

3.2 Codes des motifs de départ

Utiliser toujours les mêmes codes, pour pouvoir compter les motifs d'une année sur l'autre.

Code	Motif	Code	Motif
R1	Rémunération	R6	Contenu du poste
R2	Perspectives d'évolution	R7	Organisation et conditions de travail
R3	Management	R8	Raisons personnelles
R4	Relations dans l'équipe	R9	Projet personnel
R5	Charge de travail	R10	Autre (préciser)

3.3 Tableau de suivi annuel des départs

Une ligne par départ, sans nom. À compter une ou deux fois par an pour présenter les tendances au comité de direction.

Date de départ	Service	Type de départ	Ancienneté	Motif principal (code)	Évitable ?	Action décidée

3.4 Check-list après l'entretien

- ☐ Synthèse rédigée dans la semaine et rangée avec un accès réservé aux RH
- ☐ Ligne ajoutée au tableau de suivi annuel, sans nom
- ☐ Signal urgent remonté au DRH si d'autres départs sont à craindre, sans identifier la personne
- ☐ Bilan des motifs présenté au comité de direction une ou deux fois par an
- ☐ Actions décidées suivies, avec un responsable et une date
- ☐ Données conservées uniquement le temps nécessaire

Sources

Entretien non obligatoire et documents de fin de contrat, PayFit : https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/obligations-employeur-demission/

Démissions de CDI en 2024, Insee (juin 2025) : https://www.insee.fr/fr/statistiques/8376832

Départs évitables et conversations sur l'avenir, Gallup (2024, mis à jour en 2026) : https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx

Making Exit Interviews Count, E. Spain et B. Groysberg, Harvard Business Review (2016) : https://store.hbr.org/product/making-exit-interviews-count/R1604G

Résumé de l'étude HBR (pratiques et suites données aux entretiens), Dawn (2016) : https://www.dawn.com/news/amp/1264516

Motifs de départ, enquête OpinionWay pour Tellent, via Culture RH (2024) : https://culture-rh.com/?p=84414

Durées de conservation des données RH, CNIL : https://cnil.fr/fr/referentiel-durees-conservation-donnees-rh

Document mis à jour en novembre 2026. Il ne remplace pas la lecture de la convention collective et des accords applicables dans votre entreprise.