



5 JANVIER 2024

## REVUE RAPIDE

# BONNES PRATIQUES D'ENTREVUES DE DÉPART

---

Hinatea Lai, M.Sc.  
Sophie Chapdelaine, B.C.L, LL. B., M.A.  
Ionela Gheorghiu, M.Sc.  
Adrian Mares, M.A., M.S.I.  
Walter Marcantoni, Ph.D.



**UÉTMIS-SS**  
CIUSSS DE L'OUEST-DE-  
L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

*Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Ouest-de-  
l'Île-de-Montréal*

**Québec** 

© CIUSSS de l’Ouest-de-l’Île-de-Montréal

La reproduction partielle ou complète de ce document à des fins non commerciales ou personnelles est permise, à condition d’en citer la source.

Afin de citer ce document :

Lai, Hinatea ; Audette-Chapdelaine, Sophie ; Gheorghiu, Ionela ; Mares, Adrian ; Marcantoni, Walter (2024). Bonnes pratiques d’entrevues de départ. Rapport d’ETMIS-SS. Montréal, QC : CIUSSS de l’Ouest-de-l’Île-de-Montréal, Unité d’évaluation des technologies et des modes d’interventions en santé et services sociaux (UETMIS-SS).

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

ISBN: 978-2-550-96654-8

## **AUTEURS**

Hinatea Lai, M.Sc.

Sophie Audette-Chapdelaine, B.C.L, LL. B., M.A.

Ionela Gheorghiu, M.Sc.

Adrian Mares, M.A., M.S.I.

Walter Marcantoni, Ph.D.

Conseillère scientifique

Conseillère scientifique

Conseillère scientifique

Conseiller scientifique

Chef de l'UETMIS-SS

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>OBJECTIFS.....</b>	<b>9</b>
<b>MÉTHODE.....</b>	<b>9</b>
RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	9
SÉLECTION DES ÉTUDES.....	10
CRITÈRES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION.....	10
EXTRACTION DES DONNÉES.....	10
ANALYSE DES DONNÉES.....	10
<b>RÉSULTATS.....</b>	<b>11</b>
RÉSULTATS DE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	11
CARACTÉRISTIQUES DES DOCUMENTS.....	11
LES AVANTAGES DES ED.....	11
LES RAISONS DE DÉPART DES EMPLOYÉS.....	12
LA PRÉPARATION AU PROCESSUS D'ED.....	13
LES FORMATS ET LES QUESTIONS D'ED.....	14
LES SUJETS À ABORDER LORS DES ED.....	15
LES PARAMÈTRES PROPICES AUX ED : LIEU, MOMENT ET INTERVIEWEUR.....	16
L'INSTAURATION D'UN CLIMAT DE CONFIANCE POUR LES ED.....	17
LA GESTION ET L'UTILISATION DES DONNÉES.....	18
<b>DISCUSSION.....</b>	<b>20</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>22</b>
<b>ANNEXE 1 – DIAGRAMME DE FLUX PRISMA.....</b>	<b>23</b>
<b>ANNEXE 2 – DOCUMENTS RETENUS POUR L'ANALYSE.....</b>	<b>24</b>
<b>ANNEXE 3 – CARACTÉRISTIQUES DES DOCUMENTS RETENUS.....</b>	<b>28</b>
<b>ANNEXE 4 - EXEMPLES DE QUESTIONS D'ED.....</b>	<b>32</b>

## **LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES**

Tableau 1 : Éléments PICOTS découlant de la question décisionnelle

Figure 1 : Les avantages principaux des ED

Figure 2 : Les éléments à considérer pour la préparation des ED

Figure 3 : Les formats et les questions des ED

Figure 4 : Les sujets à aborder lors des ED

Figure 5 : Les paramètres propices aux ED

Figure 6 : L'instauration d'un climat de confiance pour les ED

Figure 7 : La gestion et l'utilisation des données d'ED

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Diagramme de flux PRISMA

Annexe 2 : Documents retenus pour l'analyse

Annexe 3 : Caractéristiques des documents

Annexe 4 : Exemples de questions d'ED

## RÉSUMÉ

Cette revue rapide de la littérature explore les bonnes pratiques des entrevues de départ (ED) en tant qu'outil clé pour comprendre les raisons de départ, améliorer la rétention et favoriser l'engagement des employés. Soulignant l'importance d'une mise en œuvre cohérente et standardisée, cette revue met en lumière des paramètres cruciaux tels que la politique organisationnelle, le choix judicieux des intervieweurs, la standardisation du processus, le lieu, le moment des entrevues et l'instauration d'un climat de confiance. L'approche holistique s'étend à la gestion des données, soulignant la confidentialité, l'analyse approfondie, le partage des données avec les parties prenantes, et la prise de décisions stratégiques pour l'amélioration. Malgré certaines limites, le rapport offre une perspective internationale et intersectorielle, enrichie par une recherche documentaire et une méthodologie rigoureuse. Les résultats détaillent chaque aspect, fournissant des pratiques concrètes. En conclusion, le rapport propose une base solide pour éclairer les stratégies de ressources humaines et souligne l'importance stratégique des ED.

# ENTREVUES DE DÉPART : LES BONNES PRATIQUES

JANVIER 2024

Les entretiens de départ (ED) fournissent des informations précieuses sur la satisfaction des employés et la perception de la culture organisationnelle, fournissant ainsi une base solide pour la prise de décisions stratégiques, pour l'adoption d'un processus d'amélioration continue ainsi que pour l'évaluation de la compétitivité comme employeur sur le marché de l'emploi.

POUR LIRE LE  
RAPPORT COMPLET :



## POLITIQUE

- Adopter une politique organisationnelle claire
- Faire connaître cette politique à toutes les personnes concernées
- Informer et sensibiliser directement les employés

## MOMENT

- Entre l'annonce du départ et la fin d'emploi
- Envisager deux entretiens : une après la démission et l'autre quelques semaines plus tard

## SUJETS

- Objectifs principaux des ED
- Raisons de départ
- Expérience avec l'organisation
- Satisfaction au travail
- Relations avec les collègues
- Efficacité de la gestion
- Culture au travail
- Communication
- Salaire et bénéfices
- Suggestions d'amélioration
- Rappel des engagements
- Récupération des biens de l'organisation

## STANDARDISATION

- Planifier et uniformiser les questions
- Utiliser des listes de contrôles
- Préparer la prise de notes
- Fournir un formulaire ou des questions préalables
- Assurer la confidentialité des informations recueillies

## TYPE

- Choisir le type d'ED le mieux adapté aux besoins et objectifs, tel que : discussion en personne, entrevue à distance (en ligne ou par téléphone), questionnaire ou questionnaire suivi d'une entrevue en personne

## CLIMAT

- Communiquer des objectifs clairs
- Approche positive, amicale, calme et patiente
- Éviter toute confrontation, réactions négatives, défensives ou de blâme
- Favoriser l'écoute active
- Démontrer de la gratitude

## INTERVIEWEUR

- Privilégier les RH ou un tiers neutre et indépendant
- Former adéquatement les interviewers et s'assurer des compétences clés

## LIEU

- Lieu neutre et privé
- Ambiance positive, professionnelle, sans distractions ni interruptions

## QUESTIONS

- Privilégier les questions ouvertes OU:
- Utiliser une combinaison de questions ouvertes (qualitatives) et fermées (quantitatives)

## GESTION

- Enregistrer et archiver les données rigoureusement
- Analyser pour identifier tendances et enjeux
- Partager les résultats avec les parties concernées
- Agir sur les données : établir un plan d'action pour mettre en place des stratégies d'amélioration

## INTRODUCTION

Depuis le XXI<sup>e</sup> siècle, les professionnels des ressources humaines se servent des ED pour comprendre les motifs de rotation du personnel<sup>1</sup>, un défi organisationnel exacerbé depuis la pandémie de COVID-19<sup>2</sup>. Les ED sont une pratique courante et seraient adoptées par 57 à 96 % des entreprises<sup>3</sup>. Lorsque les données de ces entrevues sont recueillies et utilisées de manière stratégique, elles peuvent notamment éclairer les réelles raisons du départ des employés<sup>4</sup>, améliorer la rétention et l'engagement de ceux qui restent à l'emploi<sup>5</sup> et fournir des pistes d'amélioration prioritaires<sup>6</sup>. Elles peuvent également faciliter le maintien de relations positives post-emploi et encourager les employés à véhiculer une image positive de l'organisation<sup>7</sup>. Néanmoins, de nombreuses organisations n'exploitent pas pleinement ces avantages, perdant ainsi des informations clés ou négligeant de mettre en œuvre des changements malgré les données recueillies<sup>8</sup>.

Le Centre intégré en santé et services sociaux de l'Ouest-de-l'île-de-Montréal (CIUSSS ODIM) est confronté à un défi majeur : l'absence d'un processus standardisé d'ED pour les professionnels quittant leur emploi. Cette lacune, combinée à la pénurie de main-d'œuvre et à la volonté de renforcer la rétention des employés, souligne la nécessité de comprendre les raisons de départ.

Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, le CIUSSS ODIM s'attache à résoudre un problème spécifique. Actuellement, le processus de fermeture des dossiers repose sur le responsable des ressources humaines, qui doit indiquer la raison du départ dans le système *Logibec*. Cette approche, limitée en termes d'informations, engendre des biais d'interprétation et entrave la compréhension approfondie des motifs de départ et des problématiques organisationnelles sous-jacentes. La mise en place d'un processus standardisé englobant tous les professionnels du CIUSSS ODIM permettrait une meilleure compréhension des motifs réels des départs, tout en identifiant les éventuelles lacunes organisationnelles.

Dans ce contexte, l'Unité des technologies et des modes d'intervention a été sollicitée pour réaliser une revue de littérature sur les bonnes pratiques en matière d'ED, ainsi que sur les facilitateurs et les barrières à l'instauration d'un climat de confiance durant ces entretiens.

## OBJECTIFS

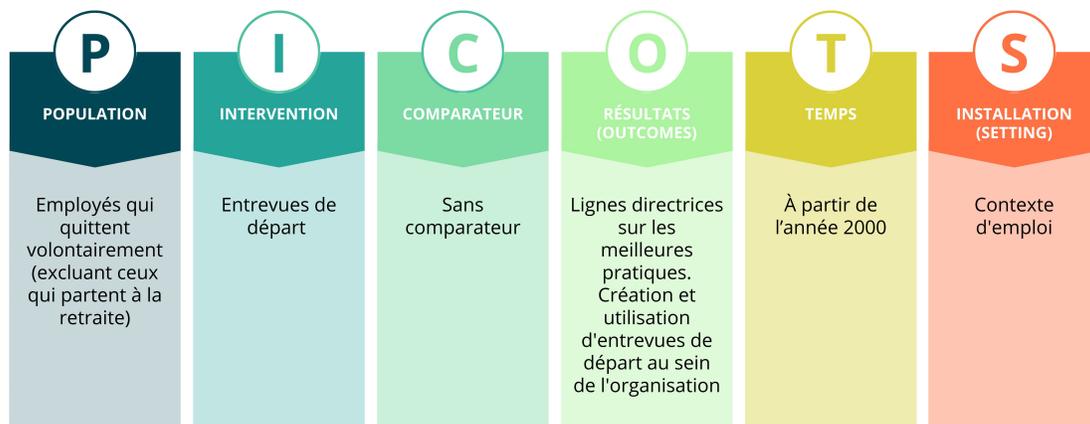
Les objectifs de cette revue rapide de la littérature sont :

- 1) Déterminer les bonnes pratiques pour les ED
- 2) Déterminer les facilitateurs et les barrières à l'instauration d'un climat de confiance lors des ED

Les éléments PICOTS liés à la question décisionnelle, et présentés dans le Tableau 1, ont guidé la formulation de la question d'évaluation suivante :

**Quelles sont les meilleures pratiques d'ED reconnues à ce jour et applicables à l'élaboration d'un processus standardisé d'ED au sein du CIUSSS-ODIM ?**

Tableau 1. Éléments PICOTS découlant de la question décisionnelle



## MÉTHODE

Afin de répondre à la question d'évaluation, une revue de la littérature a été effectuée suivant un plan de réalisation préétabli.

### Recherche documentaire

Une recherche documentaire a été menée par un professionnel en information scientifique (AM) pour examiner les meilleures pratiques en matière d'ED. Initialement, une sélection de concepts clés relatifs à ce sujet a été effectuée, incluant des éléments tels que les départs d'employés, les problèmes de rotation et les méthodes de collecte de données. Ces concepts ont ensuite servi à interroger plusieurs bases de données: ABI-INFORM, BUSINESS SOURCE COMPLETE, MEDLINE, EMBASE et CINAHL. La stratégie de recherche a été élaborée en combinant vocabulaire libre et contrôlé.

La recherche s'est concentrée sur une période définie, couvrant les années de 2000 à 2023, et a inclus des articles en anglais et en français. Différents types de littérature ont été considérés, notamment les revues scientifiques, thèses et mémoires, articles de journaux, articles de magazines et les publications

spécialisées (*trade journals*). Un processus de déduplication a été réalisé via EndNote pour garantir l'unicité des résultats.

### **Sélection des études**

Initialement, la sélection des documents s'est basée sur les titres et les résumés. Par la suite, une lecture exhaustive des documents pertinents a été réalisée, retenant uniquement ceux répondant aux critères d'inclusion définis ci-dessous. Ces deux phases ont été conduites par une équipe de trois professionnelles scientifiques (HL, SC et IG) et validées par une entente inter-juges. Le processus est illustré dans le diagramme PRISMA (voir annexe 1).

### **Critères d'inclusion et d'exclusion**

Les documents axés principalement sur les ED, publiés en français ou en anglais et conformes aux critères du PICOTS (voir tableau 1), ont été inclus dans la sélection. Les documents traitant spécifiquement du départ des employés à la retraite ont été délibérément exclus de l'analyse. Les documents retenus pour l'analyse sont présentés à l'annexe 2.

### **Extraction des données**

Les données ont été extraites à l'aide d'une grille spécifiquement conçue à cet effet. Les éléments retenus portaient sur 1) les caractéristiques de l'étude et 2) les données relatives aux ED (voir les détails dans la section suivante). L'extraction a été effectuée indépendamment par une équipe de trois professionnelles (HL, SC, IG), suivie d'une validation par entente inter-juges.

### **Analyse des données**

Une analyse descriptive des données a été conduite en se basant sur le tableau d'extraction. Plusieurs variables ont été identifiées, englobant des aspects tels que les caractéristiques des études et les ED. La description des études incluait le type de document, le devis de l'étude, le pays, la population cible, et d'autres paramètres pertinents. Les données relatives aux ED comprenaient le contexte, les avantages, les types d'entrevues, les exemples de questions, le caractère obligatoire, les raisons de participation, le lieu, l'intervieweur, le moment, la structure, la confidentialité, l'implantation, la gestion et l'utilisation des données, les mises en garde, etc. Trois professionnelles (HL, SC, IG) ont mené l'analyse de manière indépendante. Une validation par entente inter-juges de l'extraction a été effectuée pour l'ensemble.

## RÉSULTATS

Cette section présente les résultats obtenus à partir de la littérature concernant les ED. Afin de simplifier la lecture, les résultats ont été rapportés sous forme de texte, et lorsque possible, résumés sous forme de figure.

### Résultats de la recherche documentaire

La recherche documentaire a initialement permis d'identifier 1881 documents. Le processus de sélection des études est illustré par le diagramme de flux PRISMA en annexe 1. Après élimination des doublons (n=159), l'examen des titres et des résumés (n=1722) a permis d'identifier 238 documents pertinents. Sur ces 238 documents, 32 n'ont pas été retrouvés dans leur intégralité malgré différentes stratégies de recherche et 80 ont été exclus, car non pertinents. Ainsi, 126 documents ont donc été retenus pour une lecture intégrale. Parmi ceux-ci, 8 doublons supplémentaires ont été identifiés, et 5 exclus, car non pertinents. Finalement, 113 documents répondant aux critères d'inclusion ont été inclus dans l'analyse.

### Caractéristiques des documents

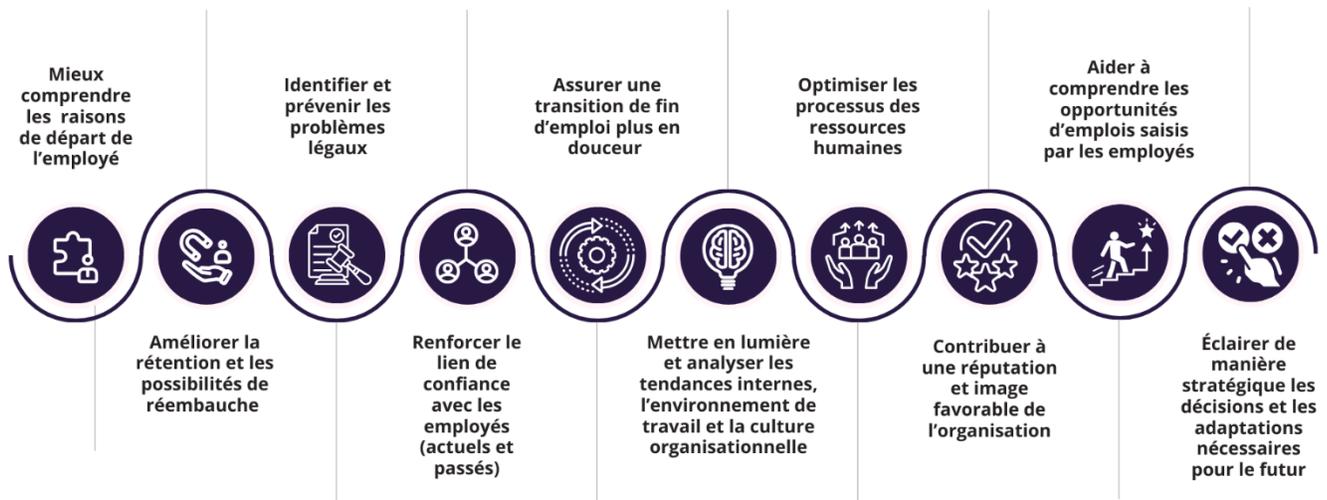
Les documents retenus, publiés entre 2000 et 2023, se répartissent comme suit: 61 pour la période 2000-2009, 40 pour la période 2010-2019 et 12 pour la période 2020-2023. Parmi eux, 104 sont issus de sources non scientifiques (tels que des revues professionnelles, spécialisées ou des magazines) et neuf sont de nature académique, incluant une thèse de doctorat, un document publié dans une revue scientifique non évaluée par des pairs, et sept documents issus de publications académiques évaluées par des pairs. Ces documents proviennent de divers pays, avec la répartition géographique suivante : 74 documents des États-Unis, 15 du Canada, 12 du Royaume-Uni, 3 de la Nouvelle-Zélande, deux de l'Inde et de l'Irlande, un de la Chine, d'Australie, du Ghana, d'Afrique du Sud et du Pakistan. Plus de détails sont présentés en annexe 3.

### Les avantages des ED

L'analyse des documents a mis en évidence plusieurs avantages des ED. Près de la moitié des documents retenus mentionnent que les ED offrent une meilleure compréhension des raisons du départ des employés<sup>9</sup>. Les ED sont également considérées comme des outils précieux pour améliorer la rétention et l'engagement, permettant de conserver les talents actuels, d'attirer et de retenir de nouveaux talents, de réduire le taux de rotation, de maîtriser les coûts associés à cette rotation, ainsi que de créer des opportunités de réembauche, contribuant à la stabilité et à l'engagement au sein de l'organisation<sup>10</sup>. De plus, elles permettraient d'identifier et de prévenir d'éventuels problèmes légaux<sup>11</sup>, de renforcer le lien de confiance avec les employés restants<sup>12</sup>, d'assurer une transition de fin d'emploi plus en douceur<sup>13</sup>, de mettre en lumière et d'analyser les tendances internes<sup>14</sup>, l'environnement de travail et la culture organisationnelle<sup>15</sup>, d'optimiser les processus des ressources humaines<sup>16</sup>, de contribuer à une réputation et une image favorable<sup>17</sup> et d'aider à comprendre les opportunités d'emploi saisies par les anciens employés (par exemple, des conditions d'emploi ou des salaires concurrentiels), offrant ainsi une opportunité d'amélioration de la compétitivité sur le marché<sup>18</sup>.

Favorisant des départs plus harmonieux, les ED pourraient également faciliter le maintien de liens favorables à long terme entre l'employé quittant et l'employeur; permettant par exemple de résoudre des incompréhensions, d'obtenir des coordonnées de contact pour le futur; et encourageant les employés à parler positivement de l'organisation, devenant ainsi des ambassadeurs<sup>19</sup>. Ces entrevues peuvent fournir une perspective précieuse pour éclairer de manière stratégique les décisions et les adaptations nécessaires pour le futur<sup>20</sup>. La figure 1 ci-dessous illustre les principaux avantages des ED mentionnés dans les documents retenus.

**Figure 1 : Les avantages principaux des ED**



### Les raisons de départ des employés

Le départ d'un employé peut être motivé par une variété de raisons. Selon la littérature, ces raisons sont : les opportunités d'emploi plus attrayantes ailleurs (expérience, salaire, etc.) ou les difficultés à obtenir des promotions<sup>21</sup>, la mauvaise gestion et la communication inefficace pouvant générer des frustrations<sup>22</sup>, les désaccords ou le manque de confiance avec le superviseur<sup>23</sup>, les enjeux de culture d'entreprise ou d'organisation (valeurs, normes, attitudes)<sup>24</sup>, le manque de formation ou de développement personnel<sup>25</sup>, les conflits avec les collègues<sup>26</sup>, le manque de reconnaissance<sup>27</sup>, un déménagement<sup>28</sup>, des enjeux personnels ou familiaux, y compris un retour aux études<sup>29</sup>, une non-satisfaction ou des attentes non-comblées<sup>30</sup>, le manque de flexibilité<sup>31</sup>, un sentiment d'injustice<sup>32</sup>, l'équilibre vie-travail<sup>33</sup>, l'excès de charge de travail<sup>34</sup>, le stress ou le l'épuisement professionnel<sup>35</sup>, un désengagement<sup>36</sup>, une atmosphère de travail négative<sup>37</sup>, ainsi que l'incompatibilité entre le poste et le profil personnel<sup>38</sup>.

## La préparation au processus d'ED

La préparation adéquate aux ED est cruciale pour garantir leur pertinence et efficacité. Il est important de considérer les coûts et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir un programme d'ED<sup>39</sup>. De manière générale, il est préconisé de favoriser la simplicité du processus<sup>40</sup>. Plusieurs auteurs mentionnent l'importance d'adopter une politique organisationnelle claire relative aux ED<sup>41</sup>, d'inclure une description de ces dernières dans le manuel de l'employé<sup>42</sup> ou de faire circuler une lettre ou un courriel explicatif<sup>43</sup> afin de les normaliser dans le processus d'emploi<sup>44</sup>. Préparer l'organisation à ces entretiens est essentiel, y compris s'assurer que les responsables, à tous les niveaux, soient réceptifs et prêts à s'y impliquer<sup>45</sup>. Les documents retenus soulignent également le caractère pleinement volontaire des ED<sup>46</sup>, bien que l'introduction d'incitatifs, tels que des avantages ou des récompenses, pourrait être mise en place pour favoriser la participation aux entrevues de départ<sup>47</sup>. Certains auteurs soulignent l'importance de définir clairement quels employés sont éligibles pour les ED<sup>48</sup>, tandis que d'autres suggèrent d'inclure tous les employés quittant leur emploi de manière volontaire, sans se limiter, par exemple, aux plus performants ou aux anciens<sup>49</sup>. D'autres éléments à considérer pour la préparation des ED sont également cités, tel que : la formation des intervieweurs afin d'acquérir les compétences nécessaires pour mener des ED ou le fait de faire appel à des intervieweurs expérimentés<sup>50</sup>, la standardisation du processus en utilisant des listes de contrôle et des questions uniformes afin que les résultats soient comparables<sup>51</sup>, la préparation méthodique à la prise de notes<sup>52</sup>, ainsi que la planification stratégique des questions<sup>53</sup>. Les questions à poser doivent être soigneusement préparées, en tenant compte des objectifs précis de l'ED, tout en ayant une vision orientée vers l'avenir et visant des solutions positives, notamment l'amélioration continue. À cet effet, une liste d'exemples de questions d'ED est présentée en annexe 4. Certains auteurs suggèrent de fournir à l'employé, à l'avance, un formulaire ou des questions préalables pour se préparer à l'ED<sup>54</sup>.

Un aspect important des ED réside dans la garantie de la confidentialité des informations échangées. À cet égard, de nombreux documents insistent sur l'importance de traiter de manière aussi confidentielle que possible les informations recueillies lors des ED<sup>55</sup>. Par ailleurs, la confidentialité des propos s'avère aussi essentielle pour favoriser l'honnêteté des réponses et protéger la confiance des employés envers le processus d'ED<sup>56</sup>. La figure 2 ci-dessous illustre les éléments à considérer pour la préparation des ED.

**Figure 2 : Les éléments à considérer pour la préparation des ED**

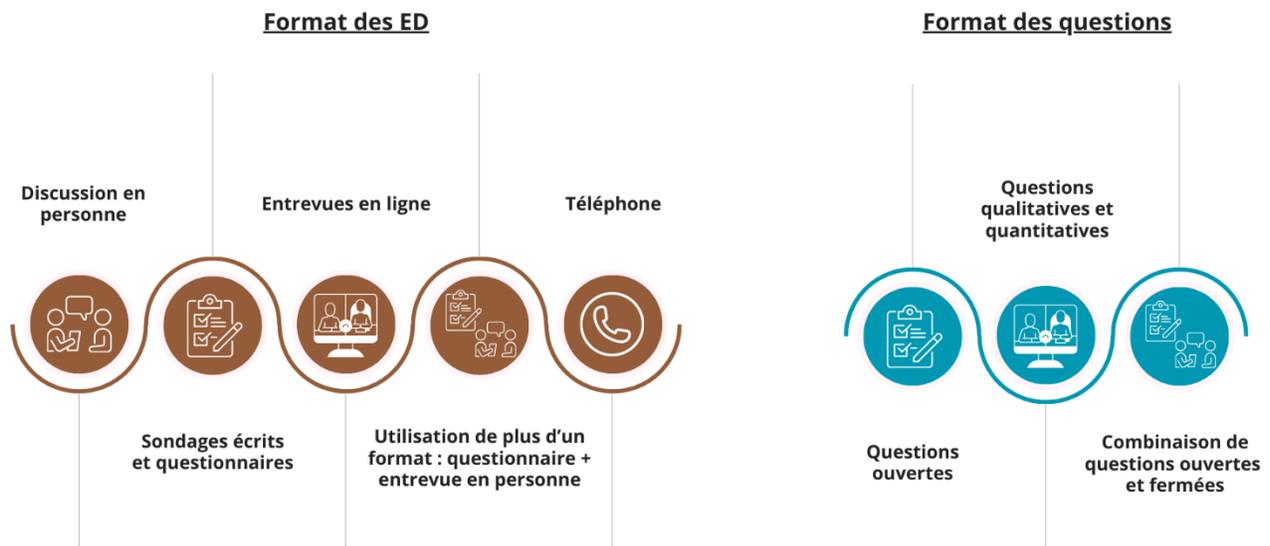


### Les formats et les questions d'ED

La littérature met en lumière différents formats d'ED. Plusieurs auteurs<sup>57</sup> suggèrent la discussion en personne, qu'elle soit structurée ou semi structurée, afin de permettre une compréhension approfondie de l'expérience des employés. Les sondages écrits et les questionnaires<sup>58</sup> sont également couramment utilisés pour leur facilité d'application et de collecte de données. Le recours à la technologie, tels que les entrevues en ligne<sup>59</sup>, gagne en popularité en raison de sa systématisation et de son efficacité. En outre, la littérature souligne que le choix du format peut varier<sup>60</sup> en fonction de divers facteurs tels que le contexte, les objectifs spécifiques et la disponibilité des employés. Selon plusieurs auteurs<sup>61</sup>, une approche préconisée pour les ED consiste à utiliser plus d'un format : débiter par un questionnaire écrit, suivi d'une entrevue en personne afin d'explorer de vive voix et plus en profondeur les sujets préalablement abordés. Bien que certains formats, comme les entrevues par téléphone<sup>62</sup>, soient moins fréquemment cités, ils peuvent parfois continuer à jouer un rôle dans la gestion des départs professionnels. Ces résultats mettent en évidence l'importance d'adopter une approche répondant aux besoins spécifiques de chaque organisation.

Les auteurs soulignent également l'importance de développer et de suivre un protocole d'entrevues standardisé<sup>63</sup>. Concernant le type de questions à poser, certaines publications privilégient les questions ouvertes lors des ED, permettant aux répondants d'élaborer sur certains sujets et de donner des réponses détaillées<sup>64</sup>, tandis que d'autres suggèrent d'utiliser un mélange de questions quantitatives et qualitatives<sup>65</sup>, ou des questions ouvertes et fermées<sup>66</sup>. La figure 3 résume les différents formats d'ED relevés dans la littérature. Pour plus de détails, une liste d'exemples de questions types d'ED se trouve à l'annexe 4.

**Figure 3 : Les formats et les questions d'ED**



### Les sujets à aborder lors des ED

Les ED devraient aborder différents aspects de la cessation d'emploi et de l'expérience globale de l'employé au sein de l'organisation. Cela inclut notamment les objectifs principaux de l'ED, les questions relatives aux raisons du départ<sup>67</sup> ainsi qu'à l'évaluation de l'expérience et de la satisfaction de l'employé<sup>68</sup>. Comprendre la satisfaction de l'employé requiert de lui poser des questions sur plusieurs aspects, tels que le style et l'efficacité de la gestion, les relations avec les collègues, la culture du travail dans l'organisation, les communications, le salaire et les bénéfices, ainsi que les responsabilités professionnelles de l'employé<sup>69</sup>.

Il est également utile d'intégrer un rappel des engagements de l'employé, incluant la préservation de la confidentialité des informations de l'organisation et le retour d'équipements, ce qui permet d'établir clairement les responsabilités et obligations post-départ<sup>70</sup>.

Enfin, il est recommandé de profiter des ED pour solliciter activement des suggestions d'amélioration ou d'autres idées utiles pour l'organisation, afin de favoriser une culture d'amélioration continue à l'interne<sup>71</sup>. La figure 4 ci-dessous illustre ces différents éléments.

**Figure 4 : Les sujets à aborder lors des ED**



### **Les paramètres propices aux ED : lieu, moment et intervieweur**

Les paramètres optimaux pour les ED incluent le choix du lieu, la détermination du moment approprié, et la sélection de la personne la plus appropriée pour les conduire. Ces paramètres peuvent favoriser un climat de confiance lors des ED.

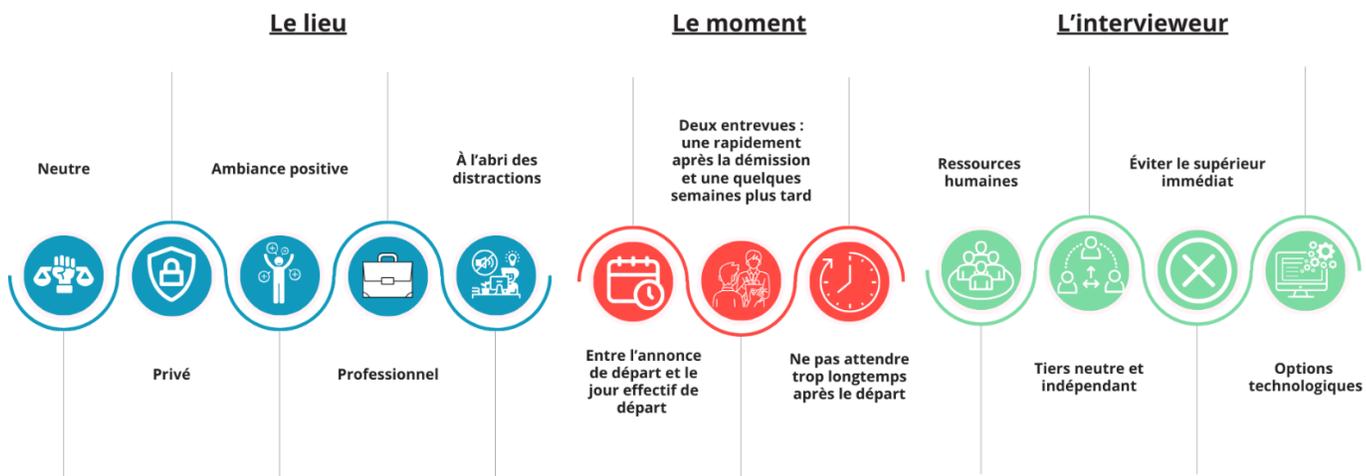
Selon les données issues de la littérature, les ED doivent se dérouler dans un cadre soigneusement choisi pour encourager une communication ouverte et sincère. La majorité des études<sup>72</sup> soulignent l'importance de privilégier un lieu neutre, privé, dans une ambiance positive et professionnelle, à l'abri des distractions. Ce cadre est essentiel pour permettre aux employés de s'exprimer librement et honnêtement. Les entrevues en personne sont privilégiées<sup>73</sup>, mettant en avant l'importance de l'interaction directe pour une communication efficace. Toutefois, il est reconnu que les entrevues peuvent aussi se faire à distance, par téléphone ou via des plateformes en ligne<sup>74</sup>. Cette flexibilité est utile notamment pour s'adapter aux différentes situations et besoins des employés.

Concernant le moment approprié, la littérature indique que l'entrevue devrait idéalement avoir lieu entre l'annonce du départ et le jour effectif du départ de l'employé<sup>75</sup>. Le dernier jour de travail est à éviter<sup>76</sup>. Certains auteurs proposent l'idée de deux entrevues : une rapidement après la démission<sup>77</sup> et une autre quelques semaines plus tard, permettant une réflexion plus approfondie et une distance émotionnelle<sup>78</sup>. D'autres auteurs soulignent de ne pas attendre trop longtemps après le départ, car les ED pourraient être perçues comme inutiles et invasives<sup>79</sup>, et les souvenirs et l'intérêt à fournir des retours pourraient également s'estomper<sup>80</sup>.

Finalement, pour la sélection de la personne la plus adaptée pour conduire les ED, la littérature souligne plusieurs points concernant le choix de l'intervieweur. L'intervieweur doit être adéquatement formé pour la conduite d'ED, posséder les compétences spécialisées requises et adopter une approche

bienveillante<sup>81</sup>. La majorité des documents suggèrent de privilégier les ressources humaines<sup>82</sup> ou l'utilisation d'un tiers neutre et indépendant<sup>83</sup>, soulignant l'importance de la neutralité et de l'objectivité, tout en évitant les conflits d'intérêts. Cette approche est renforcée par la recommandation d'éviter le supérieur immédiat de l'employé partant, afin de ne pas inhiber l'expression libre et honnête de ses réponses<sup>84</sup>. La figure 5 résume les paramètres propices aux ED.

**Figure 5 : Les paramètres propices aux ED : lieu, moment et intervieweur**



### L'instauration d'un climat de confiance pour les ED

L'instauration d'un climat de confiance lors des ED repose considérablement sur la manière de communiquer. Plusieurs auteurs suggèrent<sup>85</sup> de communiquer clairement les objectifs des ED et de spécifier comment les résultats seront utilisés. Pour favoriser une communication ouverte et neutre, il est conseillé d'adopter une approche positive, amicale, calme, patiente, et d'éviter toute confrontation, réaction négative, défensive ou de blâme<sup>86</sup>. L'écoute active est préconisée<sup>87</sup>, privilégiant d'écouter plus et de parler moins. Certains auteurs soulignent l'importance de prendre le temps nécessaire, évitant toute précipitation pendant les ED<sup>88</sup>, et de percevoir les employés partants comme des « clients », « futurs clients », ou « experts de l'organisation »<sup>89</sup>. Il est aussi recommandé de manifester de la gratitude pour les contributions et le temps passé par l'employé au sein de l'organisation<sup>90</sup>.

Certains auteurs<sup>91</sup> mentionnent l'importance d'une gestion professionnelle des émotions lors des ED, en accueillant, écoutant et montrant de la compréhension, ou même en reportant la discussion si nécessaire. Ces aspects favorisent l'instauration d'un climat de confiance lors des ED. La figure 6 résume les bonnes pratiques relatives à ce climat de confiance.

**Figure 6 : L'instauration d'un climat de confiance pour les ED**

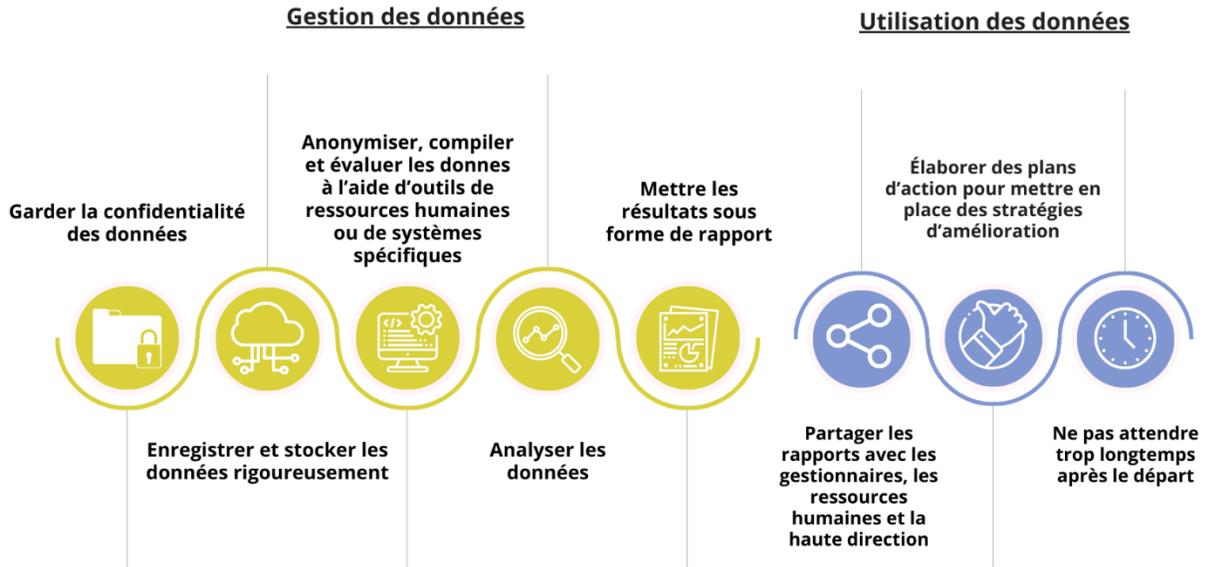


### **La gestion et l'utilisation des données**

La gestion et l'utilisation efficace des données recueillies lors des ED sont essentielles pour transformer les retours des employés en actions concrètes et améliorations significatives. Comme mentionné précédemment, il est important que les données restent confidentielles<sup>92</sup>. Elles doivent être enregistrées et stockées rigoureusement<sup>93</sup>. L'utilisation d'outils de ressources humaines ou de systèmes spécifiques est suggérée afin d'anonymiser, de compiler et d'évaluer les données<sup>94</sup>. Ces données doivent être analysées dans l'objectif d'identifier la rétroaction (positive ou négative), de déterminer les tendances<sup>95</sup>, ou encore de cerner les problèmes et les lacunes prioritaires<sup>96</sup>. Classer les données par thèmes (genre, appartenance culturelle, orientation sexuelle, conflits interpersonnels, salaire, etc.) peut faciliter l'analyse<sup>97</sup>.

Les résultats sous forme de rapports<sup>98</sup> seront communiqués aux gestionnaires, ressources humaines et haute direction<sup>99</sup>. Les équipes concernées doivent utiliser ces données de manière proactive pour élaborer des plans d'action et des stratégies d'amélioration, couvrant à la fois les processus de travail, de communication et de formation<sup>100</sup>, les stratégies de rétention<sup>101</sup>, ainsi que les situations sensibles liées à la responsabilité légale ou à la discrimination. À cet égard, noter que toute allégation de mauvais traitement ou de discrimination rapportée lors des entrevues doit être considérée avec sérieux et transmise au département juridique interne pour une intervention rapide et appropriée<sup>102</sup>. La figure 7 ci-dessous illustre les éléments principaux de gestion et d'utilisation des données d'ED.

**Figure 7 : La gestion et l'utilisation des données d'ED**



## DISCUSSION

La présente revue rapide de la littérature vise à mettre en lumière les bonnes pratiques d'ED, un outil organisationnel pour comprendre les raisons de départ des employés, améliorer la rétention et l'engagement des personnes encore à l'emploi. Les ED sont une ressource précieuse pour une perspective détaillée sur la satisfaction au travail et la perception de la culture organisationnelle, fournissant une base solide pour la prise de décisions stratégiques, pour l'adoption d'un processus d'amélioration continue ainsi que pour l'évaluation de la compétitivité comme employeur sur le marché de l'emploi. Pour recueillir des propos sincères, plusieurs éléments doivent être mis en place lors de l'implantation, de la préparation et de l'analyse des données des ED.

Dans les études sélectionnées, plusieurs paramètres sont mentionnés afin d'adopter une approche holistique visant à optimiser le processus des ED. Cela commence par l'établissement d'une politique organisationnelle claire, diffusée à tous les acteurs impliqués, afin d'assurer une mise en œuvre cohérente des ED<sup>103</sup> et de favoriser une compréhension et une implication partagée des parties prenantes<sup>104</sup>. La sensibilisation des employés<sup>105</sup> à cette politique contribue à créer un environnement où les départs sont gérés de manière professionnelle et respectueuse.

Le choix des intervieweurs, qu'ils soient issus du département des ressources humaines ou qu'ils soient des tiers neutres, externes et indépendants, impacte la qualité des échanges lors des ED. La formation des intervieweurs s'avère essentielle pour garantir leur aptitude à mener les entretiens de manière consciencieuse<sup>106</sup>. L'utilisation de listes de contrôle et de questions standardisées assure la comparabilité des résultats dans le temps<sup>107</sup>. Cette standardisation s'étend également au choix du lieu des entrevues, préconisant un environnement neutre, privé, et professionnel. Ceci favorise des échanges authentiques et sans distractions<sup>108</sup>. Aussi, le moment pour effectuer les ED doit soigneusement être considéré. En optant pour un moment entre l'annonce du départ et le jour effectif du départ<sup>109</sup>, les organisations peuvent capturer des informations et perceptions plus complètes puisque les souvenirs n'ont pas encore eu le temps de s'estomper<sup>110</sup>. La pratique de deux entrevues, l'une après la démission et l'autre quelques semaines plus tard<sup>111</sup>, met en évidence l'importance de recueillir des retours à différentes étapes du processus de départ. La diversité des formats d'entrevues, allant de la discussion en personne<sup>112</sup> aux questionnaires écrits<sup>113</sup> ou en ligne<sup>114</sup>, offre une flexibilité adaptée aux objectifs de l'ED et aux circonstances de chaque départ. Enfin, utiliser des formats de questions variés, alliant des questions ouvertes et fermées<sup>115</sup>, enrichit la collecte de données en apportant des informations qualitatives et quantitatives pour une perspective complète.

L'établissement d'un climat de confiance lors des ED est crucial, avec la communication jouant un rôle clé. En adoptant une écoute active<sup>116</sup>, une approche positive, calme et respectueuse, et en évitant les confrontations et les réactions négatives<sup>117</sup>, les intervieweurs créent un climat propice à l'expression honnête et transparente des employés. La discussion doit favoriser le sentiment de reconnaissance envers les contributions de l'employé, renforçant les relations professionnelles à long terme. Une autre manière pour obtenir des réponses plus sincères et complètes est de garantir aux employés qu'il n'y aura aucune répercussion ni référence négative de la part de l'employeur suite aux informations et commentaires partagés l'ED<sup>118</sup>. Souligner l'importance de la rétroaction obtenue lors des ED et donner

des exemples de retombées concrètes sur les problèmes identifiés sont également des stratégies pour encourager la sincérité des réponses<sup>119</sup>.

Finalement, la gestion et l'utilisation judicieuse des données issues des ED constituent un pilier fondamental pour l'évolution et l'optimisation des pratiques organisationnelles. La confidentialité des données demeure une préoccupation majeure<sup>120</sup>, soulignant l'engagement envers le respect de la vie privée des employés. L'analyse approfondie des données, facilitée notamment par l'utilisation d'outils RH, permet de dégager efficacement les motifs de départ, des tendances et des domaines à améliorer<sup>121</sup>. Le partage transparent des rapports avec les gestionnaires, les ressources humaines, et la haute direction<sup>122</sup> favorise une approche collaborative et une compréhension holistique des enjeux organisationnels. Toutefois, l'élaboration de plans d'action basés sur ces données constitue une étape cruciale pour la mise en œuvre de stratégies d'amélioration<sup>123</sup>, visant à renforcer la rétention des employés<sup>124</sup> et améliorer les processus organisationnels<sup>125</sup>. En somme, la gestion efficace des données des ED transcende la simple collecte d'informations pour devenir un levier stratégique. En adoptant une approche proactive basée sur l'analyse, le partage, et la mise en œuvre de plans d'action, les organisations peuvent véritablement tirer parti de ces données pour évoluer, s'adapter, et cultiver un environnement propice à l'amélioration continue. En effet, il est important de souligner que les données recueillies lors des ED n'auront aucune utilité à moins qu'elles soient utilisées pour mobiliser des changements concrets.

Cette revue de la littérature présente plusieurs forces et limites. Concernant les limites, il faut noter que la majorité des documents inclus dans l'analyse ne sont pas de nature scientifique, mais proviennent plutôt de revues professionnelles, spécialisées ou de magazines. La restriction de la période d'étude aux années 2000-2023 peut également limiter notre compréhension des évolutions historiques ou évolutives des ED. De plus, les conseils et suggestions énoncés peuvent ne pas être universellement applicables à toutes les organisations, en raison de différences de contexte, de taille et de secteur d'activité. Dans ce contexte, aucune analyse quantitative ni comparative n'a pu être réalisée.

Les forces du présent rapport résident d'abord dans la rigueur de toutes les étapes de la recherche documentaire et de l'analyse, effectuées par quatre conseillers scientifiques dont un professionnel en information scientifique. Ensuite, dans l'approche complète et globale entourant les ED, englobant depuis la standardisation du processus jusqu'à la gestion et l'utilisation stratégique des données. Un autre atout majeur réside dans le fait que l'analyse approfondie intègre une perspective internationale et intersectorielle, en tirant des enseignements de divers contextes organisationnels mondiaux. Enfin, le rapport se distingue par son examen transversal des pratiques émergentes directement issues d'autres organisations et entreprises, ainsi que des tendances actuelles en matière d'ED. Ceci permet au CIUSSS-ODIM de disposer des informations empiriques les plus récentes pour informer ses stratégies et ses politiques de ressources humaines en matière d'ED.

Enfin, il est intéressant de mentionner la pratique connexe des entrevues de rétention (« *stay interviews* »), considérées par certains auteurs comme particulièrement utiles<sup>1</sup>. Les entrevues de

---

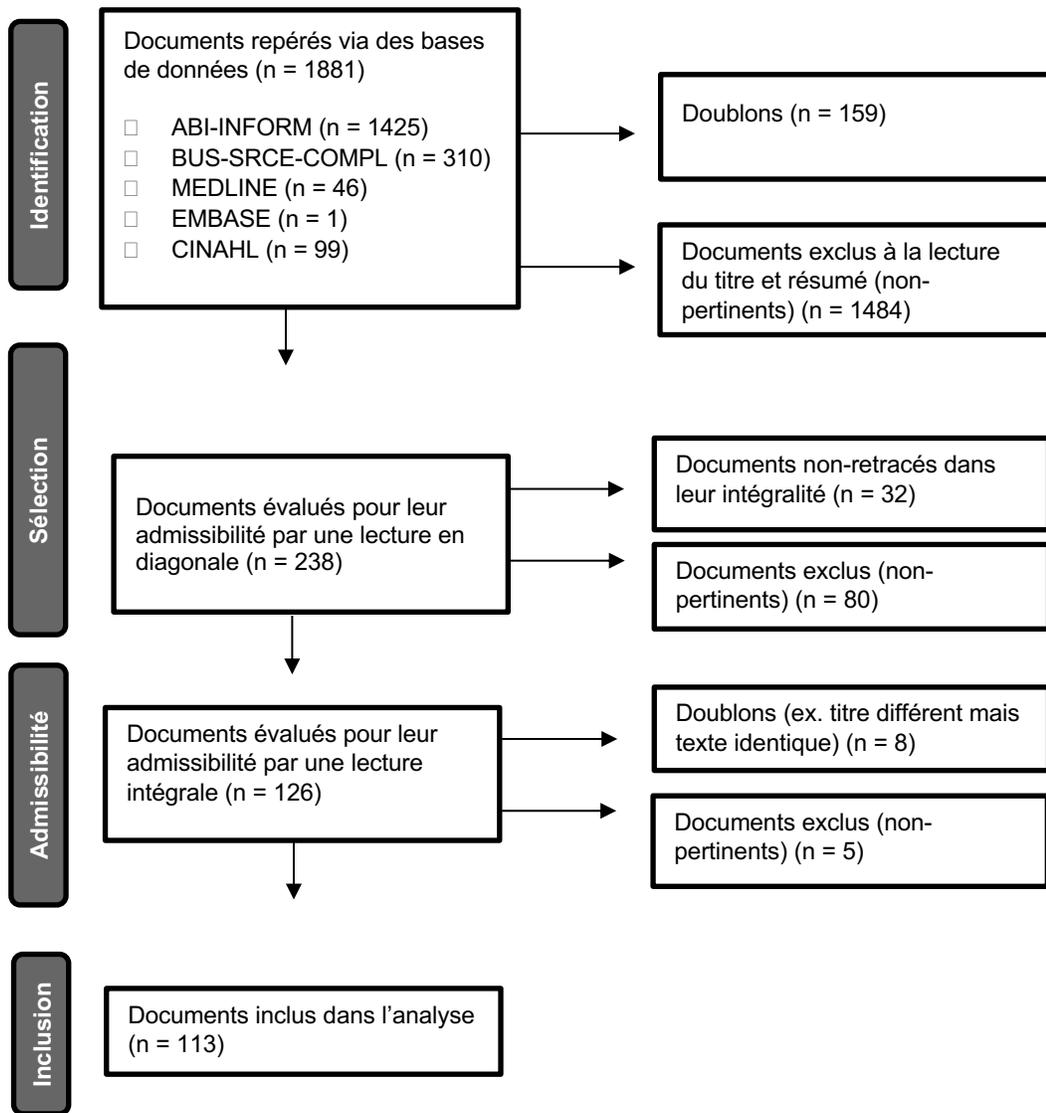
<sup>1</sup> Voir par exemple Snyder, A. et al., *Why They Stay and Why They Leave: Stay Interviews With Registered Nurses to Hear What Matters the Most*. JONA: The Journal of Nursing Administration 53(3):p 154-160, March 2023.

rétenion, qui consistent à interroger les employés sur les raisons pour lesquelles ils choisissent de rester dans l'organisation ou ce qui pourrait être mis en place pour favoriser leur bien-être et maintien au travail, peuvent fournir des informations cruciales pour renforcer leur engagement et maintien à l'emploi. Intégrer ces entretiens dans la stratégie globale de l'organisation et dans sa réflexion d'implantation d'ED, permettrait possiblement une vision plus complète de la dynamique organisationnelle, non seulement pour comprendre les départs, mais aussi pour renforcer les facteurs qui incitent, en premier lieu, les employés à être épanouis dans leurs fonctions.

## **CONCLUSION**

Cette revue de la littérature souligne l'importance des ED en tant qu'outil stratégique pour la collecte d'informations précieuses lors des départs d'employés. Les bonnes pratiques identifiées, allant de la politique organisationnelle à la gestion des données, illustrent l'importance d'une approche cohérente et standardisée. Bien que présentant certaines limites, cette revue offre des perspectives enrichissantes pour le domaine des ressources humaines. Bien que des recherches futures soient nécessaires pour approfondir ces constats, cette revue fournit une base solide pour guider le développement de pratiques plus efficaces en gestion des ressources humaines. En conclusion, les ED se positionnent comme un instrument stratégique, offrant des perspectives claires pour comprendre, prévenir, et gérer les départs d'employés avec une vision constructive.

## ANNEXE 1 – Diagramme de flux PRISMA



## ANNEXE 2 – Documents retenus pour l'analyse

1. Make exit interviews count and help retain employees. HR Focus. 2000;77(8):9.
2. Exit interview feedback can be valuable. Community Banker. 2000;9(11):60.
3. Conduct exit interviews to learn why workers quit. Electrical Apparatus. 2001;54(2):53.
4. These tips on exit interviews can help retain employees. Contractor's Business Management Report. 2001(9):3.
5. How to do exit interviews. Sunday Business Post. 2002.
  
7. Profit from loss (cover story). Accounting Today. 2004;18(6):1.
8. Exit questionnaires improve staff retention. Veterinary Economics. 2005;46(10):20.
9. How new style exit interviews can help you reduce turnover. Human Resources Department Management Report. 2005;5(4):2-3.
10. How to conduct exit interviews. Contract Journal. 2006;431(6559):47.
11. What do you do with exit interview data? Canadian HR Reporter. 2006;19(19):27.
12. Personal development: Exit interviews - gone but not forgotten. Pharmacy Today. 2007:32.
13. Use exit interviews to gain valuable insight. Automotive Body Repair News. 2008;47(1):30.
14. How to learn more from exit interviews. HR Focus. 2008;85(7):3.
15. What exit interviews can teach your firm. Partner's Report. 2008;8(10):1.
16. How to glean more relevant information from exit interviews. Compensation & Benefits for Law Offices. 2008:1-14.
17. Exit interviews provide feedback. AgriMarketing. 2012;50(4):17.
18. Exit interviews: Get more honest feedback by conducting them online. HR Specialist. 2012:2.
19. Exit interview 'gleans' helpful information from departing members. Board & Administrator: For Administrators Only. 2014:2.
20. Why exit interviews are the way to go. Finweek. 2016:44-5.
21. How to get the most from your exit interviews. HR Specialist. 2016:6.
22. Exit interviews: What you can learn when leaving is on good terms. Sunday Business Post. 2017.
23. Why did they leave? Human Resource Management International Digest. 2017;25(5):21-4.
24. Before saying goodbye. MidJersey Business. 2017;93(9):41-2.
25. How to conduct legally smart exit interviews. HR Specialist: Employment Law. 2019:4.
26. The importance of exit interviews or strategic retention. National Driller. 2020;41(10):26.
27. Go positive in exit interviews. Communication Briefings. 2020:4.
28. How to execute the perfect exit interview. HR Weekly. 2022:1-2.
29. Improve services for all by offering exit interviews. Membership Management Report. 2022:5.
30. How to capitalize on departing employees. FoodService Director. 2018;31(5):42.
31. Alexander J. Best driller found a new job? Turnover can be an opportunity. The Driller. 2023;44(6):15-6.
32. Aqil R, Memon SB. The exit interview in Pakistan's IT and banking industries: Mere formality or catalyst for change? Global Business & Organizational Excellence. 2020;39(2):62-70.
33. Berman-Gorvine M. HR practices improved through exit interviews. HR Focus. 2016;93(5):14-5.
34. Birchall A. Opportunity knocks during exit interviews. Management Today. 2013:38.
35. Brooks BA. Evidence-based human resources: The case for exit interview surveys. Journal of Nursing Administration. 2007;37(10):421-4.
36. Buhler PM. The exit interview: A goldmine of information. Supervision. 2011;72(8):11-3.
37. Carvin BN. New strategies for making exit interviews count. Employment Relations Today. 2011;38(2):1-6.
38. Couzins M. Expert's view: Jo Bond on how to conduct a successful exit interview. Personnel Today. 2005:31.

39. Darden Q. 12 perceptive exit interview questions: Discover organizational problems and misunderstandings that hurt retention. *Managing People at Work*. 2021:3.
40. Dean E. Exit interviews: retention tool or tick-box exercise?; When nurses plan to leave post, exit interviews can give staff a chance to share their views candidly. *Nursing Management*. 2023;30(3):12-3.
41. Demars L. Parting Shots. *CFO*. 2007;23(2):77-8.
42. Dodo L. Conducting an exit interview. *Administrative Assistant's Update*. 2007:4.
43. French Dunn D. Gleaning value from the exit interview. *Association Management*. 2002;54(6):72.
44. Passos Duffy M. Exit interview intelligence. 2008:22.
45. Evans N. Offboarding: HR's secret weapon: How to use exit interviews to shape strategy. *HR Future*. 2022:30-1.
46. Fago J. Frequently asked human resources questions. *Illinois Banker*. 2005:8-9.
47. Faith R. Prevent data loss: Top 3 exit interview tips to deter data theft. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*. 2017.
48. Fica T. Compelling exit interview questions to help boost retention. *Talent Management Excellence Essentials*. 2018.
49. Frase-Blunt M. Making exit interviews work. *HRMagazine*. 2004;49(8):109.
50. Furnham A. Catharsis with your cards. *Financial Times*. 2001.
51. Garrett A. Crash course in... exit interviews. *Management Today*. 2003:18.
52. Gaunt K. The truth about exits. *New Zealand Management*. 2006:72.
53. Gioia JL, Catalano RM. Meaningful exit interviews help one bank cut turnover and save. *Global Business & Organizational Excellence*. 2011;30(2):36-43.
54. Givens-Skeaton S. Exit interviews: Factors impacting individuals' willingness to disclose [Thèse de doctorat]: State University of New York at Albany; 2004.
55. Givens-Skeaton S, Ford LR. Exit Interviews: The impact of perceived sensitivity and perceived threat on individuals' willingness to disclose. *Journal of Organizational Psychology*. 2018;18(5):85-107.
56. Green R. Making exit interviews work. *Journal of Organizational Excellence*. 2004;24(1):84.
57. Gregory G. Why good employees leave - and how to retain more of them. *SuperVision*. 2007;68(11):6.
58. Grensing-Pophal L. Don't dread exit interviews. *Credit Union Management*. 2017;40(11):38-40.
59. Harris DH. The benefits of exit interviews. *Information Systems Management*. 2000;17(3):17.
60. Harvey PR. Departing data. 2009:20.
61. Hills L. Losing a valued member of the medical practice team. *Journal of Medical Practice Management*. 2014;30(2):110-6.
62. Hutchinson A. Exit interviews: A missed opportunity for the compliance professional. *Journal of Health Care Compliance*. 2002;4(2):58.
63. Jackson J. Taking the pulse of an organization. *Canadian HR Reporter*. 2002;15(16):G6.
64. Jackson J. Are exit interviews your best kept secrets? *Canadian HR Reporter*. 2004;17(14):17.
65. Jadhav RM. Exit interviews - a unique chance to analyze the opinions of departing employees. *Splint International Journal of Professionals*. 2017;4(6):40-3.
66. Klein FK. The real exit interview. *T + D*. 2007;61(11):76.
67. Klie S. Before you go, click here. *Canadian HR Reporter*. 2006;19(13):15.
68. Koziel M. Exit interviews: Capturing critical intelligence and using it to your advantage. *CPA Practice Management Forum*. 2008;4(4):12.
69. Kulik CT, Treuren G, Bordia P. Shocks and final straws: Using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*. 2012;51(1):25.
70. Kumar R, Garg AK, Jagdale SC, Advani JY. Understanding employee cycle through exit interviews - conceptual framework and case illustration. *South Asian Journal of Management*. 2004;11(4):67.
71. Kusserow R. Exit interviews as another significant communication channel. *Journal of Health Care Compliance*. 2020;22(1):41-4.

72. Levin G. Are exit interviews a way out of turnover hell? - Exit interviews are a way to identify consistent trends, patterns and themes and to reduce future turnover on a large scale. *Call Center Magazine*. 2007;20(1):34.
73. Levoy BOB. Exit interviews. *Podiatry Management*. 2013;32(4):215-6.
74. Loftus JC. I said it was the money but I lied. *Workspan*. 2002;45(8):48.
75. Lowes R. How to do an exit interview. *Medical Economics*. 2005;82(1):70-1.
76. Lowes R. Employee leaving? Start asking questions. *Medical Economics*. 2005;82(1):68-9.
77. Macafee M. How to conduct exit interviews. *People Management*. 2007:42-3.
78. Macafee M. Time to say goodbye. *Human Resources*. 2006:26.
79. McCutcheon D. Effective exit interviewing. *HR Professional*. 2008;25(3):37-40.
80. McKenna T. How to conduct exit interviews. *National Petroleum News*. 2007;99(5):23.
81. McKenzie M. Exit interviews. 2010:24.
82. Miles LL. The value of exit interviews. *The Journal of the Michigan Dental Association*. 2007;89(2):58-60.
83. Nagele-Piazza L. When employees leave: Conduct comprehensive exit interviews; give workers the opportunity to return company property and provide feedback. *HRNews*. 2018.
84. Nagele-Piazza L. When employees leave: Make sure trade secrets are protected. *HRNews*. 2018.
85. Nece T. Finding useful information from exit interviews. *Food Management*. 2000;35(12):22.
  
87. Norton G. Onboarding not working? Learn from your offboarding practices. *Workforce Solutions Review*. 2014;5(5):11-3.
88. Pace VL, Kisamore JL. Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process. *Journal of Organizational Effectiveness*. 2017;4(1):59-75.
89. Penning K. 5 exit interview questions you must ask. *Farm Industry News*. 2020.
90. Phillips P. The use of exit interviews to reduce staff turnover. *Nursing Times*. 2016;112(14):15.
91. Polevoi L. How to get the most out of exit interviews. *Managing People at Work*. 2013:5.
92. Potton L. How to conduct the ideal exit interview. *People Management*. 2015:48.
93. Preece R. Do we need exit interviews? *Business Spotlight*. 2023:16-7.
94. Quinley K. Graceful exits. *Claims*. 2008:14-6.
95. Raymond M. C'est plus qu'un au revoir: Les entrevues de départ sont un outil au service de l'employeur. *National*. 2004:15.
96. Reder S. Why exactly are you leaving? *Canadian HR Reporter*. 2013;26(11):10.
97. Ressel TM. Using an employee exit interview to obtain insight on compliance. *Journal of Health Care Compliance*. 2001;3(6):40-66.
98. Schachter D. Exit interviews can provide valuable feedback. *Information Outlook*. 2005;9(7):9-10.
99. Schafer J. It's not you, it's me: The power of exit interviews. *The Journal of the Michigan Dental Association*. 2016;98(2):22.
100. Smith M. Getting value from exit interviews. *Association Management*. 2000;52(4):22.
101. Smith R, Eastburn J, Paulson T, Fishman A, Doerbecker K. Problem solved. *HR Specialist*. 2009:4.
102. Sommerville S, Snowise A-K. Get the most out of your exit interviewing. *Human Resources Magazine*. 2011:28-9.
103. Spain E, Groyberg B. Making exit interviews count. *Harvard Business Review*. 2016:37-42.
104. Stevens CB. The exit (or stay) interview. *New Hampshire Business Review*. 2021;43(11):26.
105. Sweeney T. Exit interviews. *Credit Union Management*. 2002;25(11):38.
106. Sykes C. Saying goodbye. *Kitchen & Bath Business*. 2008;55(1):66.
107. Sykes C. How to conduct an exit interview. *Today's Garden Center*. 2012:8.
108. Towner N. How to handle exit interviews. *Community Care*. 2005:49.
109. Visser A. The real benefits of doing an exit interview. *Finweek*. 2018:44-5.
110. Walsh D. Be wise during exit interview. *Crain's Detroit Business*. 2014;30(34):11.

111. Webster P. Preparing for a successful exit interview. *China Staff*. 2005;11(5):8.
112. Wert IGV. An evolving view of exit interviews. *American Printer*. 2004;233(6):40.
113. Westcott S. Goodbye and good luck. *Inc*. 2006:40-2.
114. Williams D, Harris C, Parker J. I love you - goodbye: Exit Interviews and turnover in the New Zealand hotel industry. *New Zealand Journal of Employment Relations*. 2008;33(3):70-90.
115. Wolfberg D. Exit interviews. *EMS Insider*. 2015;42(3).

## ANNEXE 3 – Caractéristiques des documents retenus

Auteur	Année	Titre	Type de document (catégorie)	Pays
Alexander	2023	Best driller found a new job? Turnover can be an opportunity	Revue spécialisée	États-Unis
Preece	2023	Do we need exit interviews?	Article de magazine	Canada
Dean	2023	Exit interviews: retention tool or tick-box exercise? When nurses plan to leave post, exit interviews can give staff a chance to share their views candidly	Revue spécialisée	Royaume-Uni
		How to execute the perfect exit interview	Article de magazine	États-Unis
		Improve services for all by offering exit interviews	Article de magazine	États-Unis
Evans	2022	Offboarding: HR's secret weapon. How to use exit interviews to shape strategy	Article de magazine	Canada
Darden	2021	12 perceptive exit interview questions: Discover organizational problems and misunderstandings that hurt retention	Article de magazine	États-Unis
		The exit (or stay) interview	Revue spécialisée	États-Unis
Stevens	2021	The exit (or stay) interview	Revue spécialisée	États-Unis
Penning	2020	5 exit interview questions you must ask	Revue spécialisée	États-Unis
Kusserow	2020	Exit interviews as another significant communication channel	Revue spécialisée	États-Unis
		Go positive in exit interviews	Article de magazine	États-Unis
Aqil et al.	2020	The exit interview in Pakistan's IT and banking industries: Mere formality or catalyst for change?	Revue scientifique	Pakistan
		The importance of exit interviews or strategic retention	Revue spécialisée	États-Unis
		How to conduct legally smart exit interviews	Article de magazine	États-Unis
Fica	2018	Compelling exit interview questions to help boost retention	Article de magazine	Canada
Givens-Skeaton et al.	2018	Exit Interviews: The impact of perceived sensitivity and perceived threat on individuals' willingness to disclose	Revue scientifique	États-Unis
		How to capitalize on departing employees	Revue spécialisée	États-Unis
Visser	2018	The real benefits of doing an exit interview	Article de magazine	Afrique du Sud
Nagele-Piazza	2018	When employees leave: Conduct comprehensive exit interviews; give workers the opportunity to return company property and provide feedback	Revue spécialisée	États-Unis
		When employees leave: Make sure trade secrets are protected	Revue spécialisée	États-Unis
	2017	Before saying goodbye	Revue spécialisée	États-Unis
Grensing-Pophal	2017	Don't dread exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Jadhav	2017	Exit interviews - a unique chance to analyze the opinions of departing employees	Revue scientifique	Inde
		Exit interviews: What you can learn when leaving is on good terms	Article de journal	Irlande
Faith	2017	Prevent data loss: Top 3 exit interview tips to deter data theft	Article de magazine	Canada
Pace et al	2017	Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process	Revue scientifique	États-Unis
		Why did they leave?	Revue scientifique	États-Unis
		How to get the most from your exit interviews	Article de magazine	Canada
Berman-Gorvine	2016	HR practices improved through exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis

Schafer	2016	It's not you, it's me: The power of exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Spain et al.	2016	Making exit interviews count	Article de magazine	États-Unis
Philips	2016	The use of exit interviews to reduce staff turnover	Revue spécialisée	Royaume-Uni
	2016	Why exit interviews are the way to go	Article de magazine	États-Unis
Wolfberg	2015	Exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Potton	2015	How to conduct the ideal exit interview	Article de magazine	Royaume-Uni
Walsh	2014	Be wise during exit interview	Revue spécialisée	États-Unis
	2014	Exit interview 'gleans' helpful information from departing members	Article de magazine	États-Unis
Hills	2014	Losing a valued member of the medical practice team	Revue spécialisée	États-Unis
Norton	2014	Onboarding not working? Learn from your offboarding practices	Revue spécialisée	États-Unis
Levoy	2013	Exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Polevoi	2013	How to get the most out of exit interviews	Article de magazine	États-Unis
Birchall	2013	Opportunity knocks during exit interviews	Revue spécialisée	Royaume-Uni
Reder	2013	Why exactly are you leaving?	Revue spécialisée	Canada
	2012	Exit interviews provide feedback	Revue spécialisée	États-Unis
	2012	Exit interviews: Get more honest feedback by conducting them online	Article de magazine	Canada
Sykes	2012	How to conduct an exit interview	Article de magazine	États-Unis
Kulik et al.	2012	Shocks and final straws: Using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths	Revue scientifique	Australie
Sommerville et al.	2011	Get the most out of your exit interviewing	Article de magazine	Nouvelle-Zélande
Gioia et al.	2011	Meaningful exit interviews help one bank cut turnover and save	Revue scientifique	États-Unis
Carvin	2011	New strategies for making exit interviews count	Revue scientifique	États-Unis
Buhler	2011	The exit interview: A goldmine of information	Revue spécialisée	Canada
McKenzie	2010	Exit interviews	Article de magazine	États-Unis
Harvey	2009	Departing data	Article de magazine	États-Unis
Smith et al.	2009	Problem solved	Article de magazine	États-Unis
McCutcheon	2008	Effective exit interviewing	Revue spécialisée	Canada
Passos Duffy	2008	Exit interview intelligence	Article de magazine	États-Unis
Koziel	2008	Exit interviews: Capturing critical intelligence and using it to your advantage	Revue spécialisée	États-Unis
Quinley	2008	Graceful exits	Article de magazine	États-Unis
	2008	How to glean more relevant information from exit interviews	Article de magazine	États-Unis
	2008	How to learn more from exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Williams et al.	2008	I love you - goodbye: Exit interviews and turnover in the New Zealand hotel industry	Revue scientifique	Nouvelle-Zélande
Sykes	2008	Saying goodbye	Revue spécialisée	États-Unis
	2008	Use exit interviews to gain valuable insight	Revue spécialisée	États-Unis
	2008	What exit interviews can teach your firm	Revue spécialisée	États-Unis
Levin	2007	Are exit interviews a way out of turnover hell? - Exit interviews are a way to identify consistent trends, patterns and themes and to reduce future turnover on a large scale	Revue spécialisée	États-Unis

Dodo	2007	Conducting an exit interview	Revue spécialisée	États-Unis
Brooks	2007	Evidence-based human resources: The case for exit interview surveys	Revue scientifique	États-Unis
Macafee	2007	How to conduct exit interviews	Article de magazine	Royaume-Uni
McKenna	2007	How to conduct exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Demars	2007	Parting shots	Revue spécialisée	États-Unis
	2007	Personal development: Exit interviews - gone but not forgotten	Revue spécialisée	Royaume-Uni
Klein	2007	The real exit interview	Revue spécialisée	États-Unis
Miles	2007	The value of exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Gregory	2007	Why good employees leave - and how to retain more of them	Revue spécialisée	États-Unis
Klie	2006	Before you go, click here	Revue spécialisée	États-Unis
Westcott	2006	Goodbye and good luck	Article de magazine	États-Unis
	2006	How to conduct exit interviews	Revue spécialisée	Royaume-Uni
Gaunt	2006	The truth about exits	Article de magazine	Nouvelle-Zélande
Macaffee	2006	Time to say goodbye	Revue spécialisée	Royaume-Uni
	2006	What do you do with exit interview data?	Revue spécialisée	Canada
Lowes	2005	Employee leaving? Start asking questions	Revue spécialisée	États-Unis
Schachter	2005	Exit interviews can provide valuable feedback	Revue spécialisée	Canada
	2005	Exit questionnaires improve staff retention	Revue scientifique	États-Unis
Couzins	2005	Expert's view: Jo Bond on how to conduct a successful exit interview	Revue spécialisée	Royaume-Uni
Fago	2005	Frequently asked human resources questions	Article de magazine	États-Unis
	2005	How new style exit interviews can help you reduce turnover	Revue scientifique	États-Unis
Lowes	2005	How to do an exit interview	Revue spécialisée	États-Unis
Towner	2005	How to handle exit interviews	Article de magazine	Royaume-Uni
Webster	2005	Preparing for a successful exit interview	Revue spécialisée	Chine
Van Wert	2004	An evolving view of exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Jackson	2004	Are exit interviews your best kept secrets?	Revue spécialisée	Canada
Raymond	2004	C'est plus qu'un au revoir: Les entrevues de départ sont un outil au service de l'employeur	Article de magazine	Canada
Givens-Skeaton	2004	Exit interviews: Factors impacting individuals' willingness to disclose	Thèses et dissertations	États-Unis
Frase-Blunt	2004	Making exit interviews work	Revue spécialisée	États-Unis
Green	2004	Making exit interviews work	Revue scientifique	Canada
	2004	Profit from loss	Revue spécialisée	États-Unis
Kumar et al.	2004	Understanding employee cycle through exit interviews - conceptual framework and case illustration	Revue scientifique	Inde
Garrett	2003	Crash course in... exit interviews	Revue spécialisée	Royaume-Uni
Sweeney	2002	Exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Hutchinson	2002	Exit interviews: A missed opportunity for the compliance professional	Revue scientifique	États-Unis
French Dunn	2002	Gleaning value from the exit interview	Revue spécialisée	États-Unis
	2002	How to do exit interviews	Article de journal	Irlande
Loftus	2002	I said it was the money but I lied	Revue spécialisée	États-Unis

Jackson	2002	Taking the pulse of an organization	Revue spécialisée	Canada
Furnham	2001	Catharsis with your cards	Article de journal	Royaume-Uni
	2001	Conduct exit interviews to learn why workers quit	Revue spécialisée	États-Unis
	2001	These tips on exit interviews can help retain employees	Revue spécialisée	États-Unis
Ressel	2001	Using an employee exit interview to obtain insight on compliance	Revue scientifique	États-Unis
	2000	Exit interview feedback can be valuable	Revue spécialisée	États-Unis
Nece	2000	Finding useful information from exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
Smith	2000	Getting value from exit interviews	Revue spécialisée	États-Unis
	2000	Make exit interviews count and help retain employees	Revue spécialisée	Ghana
Harris	2000	The benefits of exit interviews	Revue scientifique	États-Unis

## **ANNEXE 4 - Exemples de questions d'ED**

### **Raisons du départ**

- Pourquoi avez-vous décidé de partir ?
- Qu'est-ce qui aurait pu empêcher votre départ ?
- Pourquoi avez-vous décidé de quitter votre poste ?
- Y a-t-il des éléments spécifiques qui ont contribué à votre décision de chercher une nouvelle opportunité d'emploi ?
- Y a-t-il des attentes professionnelles ou personnelles qui n'ont pas été satisfaites ?
- Y a-t-il des aspects de votre travail qui ont contribué à votre insatisfaction ?

### **Expérience dans l'organisation**

- Quels étaient les aspects positifs et négatifs de travailler dans l'organisation ?
- Comment décririez-vous la culture organisationnelle ?
- Pensez-vous que votre travail a été suffisamment reconnu et apprécié ?
- Avez-vous reçu une formation adéquate et un soutien pour accomplir votre travail ?
- Comment évalueriez-vous votre performance/expérience ici ?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer l'intégration des nouveaux employés ?

### **Contributions**

- En quoi votre emploi idéal serait-il différent du poste que vous quittez ?
- Comment aurions-nous pu bénéficier davantage de votre contribution ?
- Comment évalueriez-vous l'organisation sur une échelle de 1 à 10 pour différents aspects ?
- Y a-t-il des projets spécifiques auxquels vous auriez aimé participer pour contribuer davantage ?

### **Satisfaction**

- Qu'est-ce qui aurait pu changer il y a six mois et qui aurait empêché la recherche d'un nouvel emploi ?
- Comment évalueriez-vous votre expérience globale en travaillant ici ?
- Comment se porte le moral dans l'équipe que vous quittez ?
- Quels sont les problèmes auxquels vous avez été confronté dans le cadre de votre emploi, le cas échéant ?
- Recommanderiez-vous notre organisation comme un bon lieu de travail ?
- Comment pourrions-nous mieux recueillir et utiliser les opinions et l'expérience de nos employés, que ce soit lors d'entrevues de départ ou autrement ?
- Comment aurions-nous pu valoriser davantage votre temps et votre talent dans le cadre de votre travail ?

### **Propositions d'améliorations**

- Quelles suggestions d'amélioration avez-vous pour l'organisation ?
- Si vous aviez le pouvoir d'effectuer tous les changements organisationnels que vous souhaitez, quelles seraient les premières choses que vous changeriez ? Y a-t-il des changements que vous recommanderiez dans la façon dont le poste est structuré ?
- Que pourrait-on faire pour rendre ce lieu de travail plus intéressant ou stimulant ?
- Énumérez trois choses que je peux personnellement faire pour améliorer pour les futurs employés ?
- Que recommanderiez-vous pour nous aider à créer un meilleur lieu de travail ?

**Relations de travail**

- Quels collègues vous ont le plus aidé ?
- Quels collègues admirez-vous le plus ?
- Qu'avez-vous le plus aimé dans votre équipe ?
- Comment était votre relation avec votre superviseur ?
- Votre superviseur immédiat a-t-il reconnu et apprécié vos réalisations ?
- Comment vous sentiez-vous traité par votre superviseur ? Par vos collègues ?

**Futur emploi**

- Qu'espérez-vous que votre prochain emploi offre et qui faisait défaut dans cet emploi ?
- Qu'incluriez-vous dans les spécifications du poste pour votre position ?
- Envisageriez-vous de travailler à nouveau pour nous à l'avenir ?
- Qu'est-ce que votre nouveau poste offre de plus par rapport à celui que vous occupiez jusqu'ici ?
- Dans quelle mesure la description du poste correspond-elle au rôle de votre nouveau travail ?
- Quelle formation est nécessaire pour votre nouveau poste ?
- Quelle expérience la personne doit-elle avoir dans votre nouveau rôle ?
- Dans quelle mesure le salaire et les avantages correspondent-ils au poste de votre nouveau travail ?

---

<sup>1</sup> Voir le document 43.

<sup>2</sup> Voir le document 104.

<sup>3</sup> Voir les documents 43, 49, 68, 100.

<sup>4</sup> Voir les documents 4, 5, 8, 9, 12, 16, 17, 23, 24, 25, 31, 35, 36, 40, 41, 42, 44, 53, 55, 57, 61, 65, 66, 67, 68, 70, 72, 73, 76, 78, 81, 82, 85, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 99, 100, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115.

<sup>5</sup> Voir les documents 2, 3, 5, 8, 9, 12, 16, 18, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 49, 53, 54, 55, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 72, 73, 74, 77, 78, 80, 81, 82, 87, 88, 90, 91, 94, 98, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 114, 115.

<sup>6</sup> Voir les documents 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115.

<sup>7</sup> Voir les documents 3, 14, 15, 28, 49, 50, 53, 54, 56, 59, 62, 65, 68, 78, 82, 83, 93, 103.

<sup>8</sup> Voir les documents 43, 49, 68, 58, 85, 76.

<sup>9</sup> Voir les documents 4, 5, 8, 9, 12, 16, 17, 23, 24, 25, 31, 35, 36, 40, 41, 42, 44, 53, 55, 57, 61, 65, 66, 67, 68, 70, 72, 73, 76, 78, 81, 82, 85, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 99, 100, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115.

<sup>10</sup> Voir les documents 2, 3, 5, 8, 9, 12, 16, 18, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 49, 53, 54, 55, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 72, 73, 74, 77, 78, 80, 81, 82, 87, 88, 90, 91, 94, 98, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 114, 115.

<sup>11</sup> Voir les documents 14, 15, 20, 37, 46, 47, 50, 65, 70, 71, 83, 88, 110, 115.

<sup>12</sup> Voir les documents 3, 51, 70, 83, 87, 103.

<sup>13</sup> Voir les documents 10, 38, 77, 108.

<sup>14</sup> Voir les documents 36, 60, 64, 72, 94, 114.

<sup>15</sup> Voir les documents 14, 15, 16, 23, 30, 31, 37, 40.

<sup>16</sup> Voir les documents 20, 31, 34, 36, 37, 63, 64, 70, 85, 88, 94, 111, 114.

<sup>17</sup> Voir les documents 16, 20, 38, 50, 53, 70, 78.

<sup>18</sup> Voir les documents 31, 70, 79, 94, 100, 109, 111.

<sup>19</sup> Voir les documents 3, 14, 15, 28, 49, 50, 53, 54, 56, 59, 62, 65, 68, 78, 82, 83, 93, 103.

<sup>20</sup> Voir les documents 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115.

<sup>21</sup> Voir les documents 5, 18, 32, 37, 40, 41, 48, 50, 57, 59, 60, 66, 69, 72, 73, 74, 77, 78, 94, 104, 105, 114.

<sup>22</sup> Voir les documents 18, 37, 40, 41, 48, 49, 57, 59, 61, 64, 69, 77, 103, 105, 112, 114.

<sup>23</sup> Voir les documents 9, 40, 48, 50, 52, 57, 61, 66, 72, 73, 74, 77, 103, 113, 114.

<sup>24</sup> Voir les documents 41, 48, 49, 52, 66, 77, 105, 114.

<sup>25</sup> Voir les documents 22, 37, 40, 57, 59, 64, 72, 88, 104, 114.

<sup>26</sup> Voir les documents 22, 49, 50, 57, 66, 69, 72, 73, 74.

<sup>27</sup> Voir les documents 5, 46, 57, 72, 77, 103, 114.

<sup>28</sup> Voir les documents 57, 60, 66, 69, 73, 74, 76, 82.

<sup>29</sup> Voir les documents 50, 57, 69, 73, 74, 82, 105, 114.

<sup>30</sup> Voir les documents 5, 37, 48, 69, 72, 76, 77, 85, 88, 103, 114.

<sup>31</sup> Voir les documents 37, 40, 50, 64, 74, 88.

<sup>32</sup> Voir les documents 41, 48, 52, 61, 66, 103, 114.

- 
- <sup>33</sup> Voir les documents 37, 40, 50, 64, 73, 74, 114.
- <sup>34</sup> Voir les documents 22, 40, 73, 88, 114.
- <sup>35</sup> Voir les documents 40, 72, 104, 114.
- <sup>36</sup> Voir les documents 48, 103.
- <sup>37</sup> Voir les documents 5, 40, 66, 105.
- <sup>38</sup> Voir les documents 37, 52, 88.
- <sup>39</sup> Voir les documents 44, 54, 55, 74.
- <sup>40</sup> Voir les documents 52, 96.
- <sup>41</sup> Voir les documents 8, 32, 49, 56, 58, 78, 87, 98.
- <sup>42</sup> Voir les documents 16, 59, 68.
- <sup>43</sup> Voir le document 16.
- <sup>44</sup> Voir les documents 14, 15, 41, 46, 49, 72, 95.
- <sup>45</sup> Voir le document 16.
- <sup>46</sup> Voir les documents 14, 15, 16, 54, 67, 69, 73, 77, 78, 87, 96, 98, 99, 106, 107.
- <sup>47</sup> Voir le document 35.
- <sup>48</sup> Voir les documents 14, 16.
- <sup>49</sup> Voir les documents 14.
- <sup>50</sup> Voir les documents 23, 47, 55, 103, 111.
- <sup>51</sup> Voir les documents 36, 72, 77, 78, 99.
- <sup>52</sup> Voir les documents 12, 21, 42, 50, 55, 64, 81, 106.
- <sup>53</sup> Voir les documents 15, 26, 32, 36, 38, 42, 45, 63, 70, 71, 88, 91, 95, 103, 104, 112.
- <sup>54</sup> Voir les documents 10, 15, 16, 38, 82, 91.
- <sup>55</sup> Voir les documents 1, 4, 9, 14, 15, 16, 18, 25, 31, 32, 40, 46, 53, 54, 55, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 79, 83, 87, 91, 96, 106, 109, 110, 111, 112, 114.
- <sup>56</sup> Voir les documents 1, 9, 16, 18, 31, 32, 35, 40, 46, 53, 54, 55, 60, 64, 65, 66, 70, 71, 72, 74, 77, 79, 83, 87, 91, 96, 106, 109, 112.
- <sup>57</sup> Voir les documents 12, 14, 15, 16, 17, 23, 31, 32, 35, 36, 38, 41, 42, 43, 49, 54, 55, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 73, 74, 75, 76, 79, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 90, 92, 98, 99, 103, 104, 105, 106, 107, 112, 114, 115.
- <sup>58</sup> Voir les documents 13, 17, 18, 23, 31, 35, 41, 49, 54, 55, 61, 63, 67, 70, 73, 78, 80, 81, 87, 88, 90, 103, 104, 114.
- <sup>59</sup> Voir les documents 9, 17, 18, 23, 35, 40, 41, 49, 54, 58, 65, 78, 88, 90.
- <sup>60</sup> Voir les documents 16, 17, 23, 35, 40, 49, 61, 63, 70, 72, 73, 81, 83, 88, 91, 94, 95, 98, 99, 103.
- <sup>61</sup> Voir les documents 16, 41, 70, 73, 75, 76, 79, 88, 103, 104, 105, 114.
- <sup>62</sup> Voir les documents 23, 35, 54, 55, 69, 88, 90, 103.
- <sup>63</sup> Voir les documents 60, 71, 77, 78, 81, 88, 103.
- <sup>64</sup> Voir les documents 31, 38, 40, 41, 42, 44, 54, 59, 61, 66, 73, 79, 81, 82, 88, 94, 97, 98, 99, 101, 103, 104, 106, 107, 114.
- <sup>65</sup> Voir les documents 4, 12, 37, 55, 64, 69, 105.
- <sup>66</sup> Voir les documents 4, 12, 37, 55, 63, 64, 69, 70, 71, 105, 115.
- <sup>67</sup> Voir les documents 16, 21, 31, 35, 36, 37, 38, 40, 42, 51, 63, 65, 76, 83, 84, 92, 94, 98, 106, 111, 114.
- <sup>68</sup> Voir les documents 33, 43, 44, 65, 77, 79, 81, 85, 93, 99.
- <sup>69</sup> Voir les documents 14, 15, 16, 17, 23, 24, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 40, 42, 44, 46, 52, 53, 58, 63, 76, 87, 94, 95, 97, 98, 103, 108, 111, 114, 115.
- <sup>70</sup> Voir les documents 1, 7, 9, 14, 15, 16, 23, 36, 47, 61, 62, 83, 84, 110.
- <sup>71</sup> Voir les documents 7, 14, 15, 16, 20, 21, 24, 35, 36, 37, 42, 58, 61, 64, 88, 76, 78, 83, 85, 103.
- <sup>72</sup> Voir les documents 2, 4, 19, 21, 38, 43, 54, 55, 59, 65, 71, 73, 91, 93, 96, 106, 107, 111.

- 
- <sup>73</sup> Voir les documents 2, 9, 12, 14, 15, 16, 17, 21, 31, 32, 38, 41, 42, 43, 54, 55, 58, 59, 62, 63, 64, 66, 71, 73, 74, 75, 79, 82, 83, 91, 92, 93, 96, 98, 99, 106, 107, 111, 112, 115.
- <sup>74</sup> Voir les documents 3, 4, 9, 17, 18, 19, 23, 28, 34, 35, 40, 41, 49, 54, 58, 65, 67, 72, 78, 88, 90.
- <sup>75</sup> Voir les documents 21, 33, 40, 41, 49, 53, 60, 65, 70, 71, 76, 93, 94, 95, 97, 106, 108, 109, 111, 115.
- <sup>76</sup> Voir les documents 49, 94, 98.
- <sup>77</sup> Voir les documents 5, 37, 78, 105
- <sup>78</sup> Voir les documents 9, 14, 15, 34, 35, 36, 46, 50, 69, 73, 92, 103, 114.
- <sup>79</sup> Voir le document 34.
- <sup>80</sup> Voir les documents 15, 16, 33, 53, 54.
- <sup>81</sup> Voir les documents 23, 35, 50, 53, 54, 55, 62, 65, 72, 73, 94, 97.
- <sup>82</sup> Voir les documents 2, 4, 13, 14, 17, 30, 34, 36, 41, 42, 46, 51, 53, 54, 57, 58, 64, 65, 67, 69, 71, 74, 78, 83, 85, 91, 93, 94, 96, 98, 103, 108, 111, 114.
- <sup>83</sup> Voir les documents 1, 2, 3, 4, 5, 13, 32, 34, 35, 36, 40, 42, 44, 49, 54, 60, 62, 66, 72, 73, 74, 77, 78, 87, 96, 103, 104, 105.
- <sup>84</sup> Voir les documents 5, 14, 17, 46, 51, 55, 57, 65, 70, 76, 90, 94, 96, 98, 104.
- <sup>85</sup> Voir les documents 31, 53, 59, 68, 80, 96, 107.
- <sup>86</sup> Voir les documents 4, 12, 16, 23, 26, 32, 33, 36, 38, 42, 46, 47, 48, 51, 55, 59, 61, 70, 71, 73, 76, 79, 80, 88, 89, 91, 98, 99, 103, 106, 107, 113, 114, 115.
- <sup>87</sup> Voir les documents 4, 7, 12, 33, 38, 41, 42, 51, 73, 79, 81, 91, 99, 103, 106.
- <sup>88</sup> Voir les documents 4, 32, 46, 70.
- <sup>89</sup> Voir les documents 22, 38, 48.
- <sup>90</sup> Voir les documents 22, 38, 49, 61, 76, 80.
- <sup>91</sup> Voir les documents 4, 12, 23, 33, 49, 50, 51, 77, 103.
- <sup>92</sup> Voir les documents 1, 4, 9, 14, 15, 16, 18, 25, 31, 32, 40, 46, 53, 54, 55, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 79, 83, 87, 91, 96, 106, 109, 110, 111, 112, 114.
- <sup>93</sup> Voir les documents 9, 13, 37, 55, 63, 69, 72, 74, 87, 88, 94.
- <sup>94</sup> Voir les documents 14, 16, 53, 112.
- <sup>95</sup> Voir les documents 11, 15, 36, 38, 48, 51, 54, 60, 64, 68, 71, 81, 94, 97.
- <sup>96</sup> Voir les documents 12, 14, 26, 42, 46, 67, 100, 108, 109, 114
- <sup>97</sup> Voir les documents 37, 53, 66, 74.
- <sup>98</sup> Voir les documents 15, 16, 18, 38 72.
- <sup>99</sup> Voir les documents 15, 16, 18, 31, 33, 36, 44, 49, 71, 72, 78, 79, 88, 91, 94, 95.
- <sup>100</sup> Voir les documents 3, 11, 14, 19, 31, 49, 53, 54, 64, 66, 71, 79, 87, 92, 94, 104, 109, 112.
- <sup>101</sup> Voir les documents 30, 31, 40, 44, 48, 58, 64, 72, 77, 78, 81, 82, 83, 91, 96, 102, 106, 113, 114.
- <sup>102</sup> Voir le document 1, 2, 4, 7, 15, 21, 47, 49, 74, 106, 107, 110.
- <sup>103</sup> Voir les documents 36, 72, 77, 78, 99.
- <sup>104</sup> Voir le document 16.
- <sup>105</sup> Voir les documents 16, 59, 68.
- <sup>106</sup> Voir les documents 23, 47, 55, 103, 111.
- <sup>107</sup> Voir les documents 36, 72, 77, 78, 99.
- <sup>108</sup> Voir les documents 2, 4, 19, 21, 38, 43, 54, 55, 59, 65, 71, 73, 91, 93, 96, 106, 107, 111.
- <sup>109</sup> Voir les documents 21, 33, 40, 41, 49, 53, 60, 65, 70, 71, 76, 93, 94, 95, 97, 106, 108, 109, 111, 115.
- <sup>110</sup> Voir les documents 15, 16, 33, 53, 54.
- <sup>111</sup> Voir les documents 9, 14, 15, 34, 35, 36, 46, 50, 69, 73, 92, 103, 114.

- 
- <sup>112</sup> Voir les documents 12, 14, 15, 16, 17, 23, 31, 32, 35, 36, 38, 41, 42, 43, 49, 54, 55, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 73, 74, 75, 76, 79, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 90, 92, 98, 99, 103, 104, 105, 106, 107, 112, 114, 115.
- <sup>113</sup> Voir les documents 13, 17, 18, 23, 31, 35, 41, 49, 54, 55, 61, 63, 67, 70, 73, 78, 80, 81, 87, 88, 90, 103, 104, 114.
- <sup>114</sup> Voir les documents 9, 17, 18, 23, 35, 40, 41, 49, 54, 58, 65, 78, 88, 90.
- <sup>115</sup> Voir les documents 4, 12, 37, 55, 64, 69, 105.
- <sup>116</sup> Voir les documents 4, 7, 12, 33, 38, 41, 42, 51, 73, 79, 81, 91, 99, 103, 106.
- <sup>117</sup> Voir les documents 4, 12, 16, 23, 26, 32, 33, 36, 38, 42, 46, 47, 48, 51, 55, 59, 61, 70, 71, 73, 76, 79, 80, 88, 89, 91, 98, 99, 103, 106, 107, 113, 114, 115.
- <sup>118</sup> Voir les documents 8, 32, 46, 55, 70, 73, 106, 107, 113.
- <sup>119</sup> Voir les documents 17, 31, 32, 54, 70, 88, 114.
- <sup>120</sup> Voir les documents 1, 4, 9, 14, 15, 16, 18, 25, 31, 32, 40, 46, 53, 54, 55, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 79, 83, 87, 91, 96, 106, 109, 110, 111, 112, 114.
- <sup>121</sup> Voir les documents 14, 16, 53, 112.
- <sup>122</sup> Voir les documents 15, 16, 18, 31, 33, 36, 44, 49, 71, 72, 78, 79, 88, 91, 94, 95.
- <sup>123</sup> Voir les documents 5, 11, 20, 31, 36, 45, 49, 53, 54, 55, 56, 58, 64, 68, 77, 80, 81, 83, 87, 91, 92, 94, 96, 100, 102, 103, 105, 106, 111, 114.
- <sup>124</sup> Voir les documents 30, 31, 40, 44, 48, 58, 64, 72, 77, 78, 81, 82, 83, 91, 96, 102, 106, 113, 114.
- <sup>125</sup> Voir les documents 5, 11, 20, 31, 36, 45, 49, 53, 54, 55, 56, 58, 64, 68, 77, 80, 81, 83, 87, 91, 92, 94, 96, 100, 102, 103, 105, 106, 111, 114. Enlever 106.