

# «DIALOGUE»

LA LETTRE AUX ADHERENTS CADRES CFDT

## ◆ Editorial

Bonjour à toutes et à tous,

J'ai souhaité, dans ce numéro, mettre l'accent sur quelques éléments de la réforme de la formation professionnelle, entrée en vigueur en janvier 2015.

En effet, les résultats de « l'enquête cadres », réalisée d'avril à octobre 2015, mettent en évidence plusieurs constats, riches d'enseignements pour notre organisation.

Ainsi, au titre de ces constats, il apparaît que vous êtes un cadre sur deux à avoir eu une information sur le Compte Personnel de Formation (CPF), et seulement un sur trois à l'avoir ouvert. Ce qui représente une bien faible proportion au regard des enjeux de la loi sur la Formation professionnelle !

Cette réforme de la formation



professionnelle entend changer la donne, en apportant des réponses au plus près des besoins réels des salariés et des demandeurs d'emploi. L'objectif est que 100 % des salariés bénéficient d'une évolution de leurs

compétences - reconnue en terme d'évolution professionnelle - en particulier par un meilleur accès à la formation.

L'Entretien Professionnel, le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP), le Compte Personnel de Formation (CPF) sont aussi des outils au service de l'emploi et de la mobilité professionnelle choisie, portés par la CFDT lors des négociations. Ils se révéleront d'autant plus efficaces qu'ils seront engagés de façon coordonnée. Si vous avez un projet professionnel, c'est le moment !

Et n'oublions pas le Compte Personnel d'Activité (CPA), que la CFDT porte et pour lequel nous avons signé la position commune en février 2016. Cette position commune fixe un programme de travail entre partenaires sociaux : harmonisation et portabilité des congés, mobilités géographiques et conciliation des temps.

Le CPF et le compte personnel de prévention et de pénibilité étant intégrés au CPA, celui-ci devient un dispositif universel, pour une protection et une autonomie accrues des individus face aux mutations du travail.

**Thierry Mazure**  
Secrétaire National

### Dans ce numéro :

Actualités CFDT	2
Formation professionnelle : quelles évolutions ?	3
Le Conseil en Evolution professionnelle (CEP)	5
Mon Compte Personnel de Formation (CPF)	6
Entretien Professionnel	7
Entretiens managériaux à Pôle Emploi	8
Réflexion et Analyse	9
Bon à savoir	9

## ♦ Actualités CFDT Cadres

# Replacer la personne dans son destin professionnel

Le développement professionnel des salariés est l'affaire coordonnée des managers, des salariés eux-mêmes mais également des syndicalistes. La formation tout au long de la vie devient un droit attaché à chaque salarié, pour qu'il soit acteur et autonome dans son parcours...

Parmi les droits sociaux rechargeables, le droit individuel à la formation est le plus emblématique dans le chantier de la sécurisation des parcours professionnels. Les droits à la protection sociale et le compte pénibilité sont essentiels, mais ils couvrent le champ du statut d'emploi et des conditions de travail alors que l'accès à la formation est au cœur de l'appui professionnel. Je prends le terme « formation » au sens large, c'est-à-dire tout ce qui peut nourrir une montée en compétences et en autonomie : formation continue, apprentissage, reconnaissance de l'expérience...

Ces droits sont effectivement liés. Par exemple, le compte pénibilité donne un droit en heures de formation extrêmement important si on subit une ou plusieurs pénibilités, ce qui

est une véritable opportunité de changer de métier via une qualification. Les cadres en sont peu bénéficiaires, mais ils sont globalement bien informés de leurs droits à la formation et de l'offre des prestataires. Ils ont été nombreux à utiliser le droit individuel à la formation (DIF) comme dispositif pour répondre à leurs besoins individuels et parfois ceux de leur employeur. Les cadres des grands groupes sont plutôt favorisés dans les plans de formation des entreprises même si les différences selon l'âge sont discriminantes. Les cadres sont demandeurs de formation continue et s'y appuient pour monter en responsabilités.

La réforme, parce qu'elle entend favoriser l'autonomie, sera bien accueillie par les cadres qui ont toujours été, par choix ou par contrainte, acteurs de leur parcours et de leur vie professionnelle. Dorénavant, on peut se former dans une formation certifiante sans l'accord de son employeur. On utilise son compte personnel de formation (CPF) qui peut monter jusqu'à cent cinquante heures (l'équivalent d'une

vingtaine de jours), avec la limite de la durée nécessaire pour obtenir la certification (en termes d'heures ou hors temps de travail). Chacun peut déposer une demande de financement auprès des organismes collecteurs et négocier ou non avec son employeur une participation financière. La formation peut alors avoir lieu pendant le temps de travail...

La réforme de la formation professionnelle est effectivement assise sur une loi découlant elle-même d'un accord. Hier, le droit individuel à la formation, aujourd'hui le compte personnel de formation, demain le compte personnel d'activité : la création de la norme sociale pose la question de son effectivité. Un droit attaché à la personne ne vit que s'il part du bénéficiaire lui-même. Et donc des appuis sur lesquels il peut compter pour passer d'un « acquis social » à un « levier professionnel ». La mise en œuvre est alors une responsabilité partagée entre l'entreprise, le tiers accompagnateur (représentant du personnel, organisme externe...) et la personne elle-même.

Extrait de l'interview de Jean Paul BOUCHET, secrétaire général de la CFDT Cadres, et de Patricia BLANCARD, secrétaire générale adjointe.

*Vous retrouverez l'intégralité de l'interview sur le site [www.cadrescfdt.fr](http://www.cadrescfdt.fr)*

## ♦ Formation Professionnelle

# Quelles évolutions après les dernières réformes ?

Depuis la réforme de 2004, qui engage la responsabilité de l'employeur dans le maintien de la capacité de ses salariés à occuper UN emploi (c. trav., art. L. 6321-1), un nouveau pas a été franchi depuis 2013 en matière de sécurisation des parcours professionnels.

Les dernières évolutions du code du travail, dont les plus récentes sont issues de la loi Rebsamen d'août 2015, ont modifié la réglementation de la formation professionnelle continue. Plus que son financement par l'employeur, c'est désormais l'accès du salarié à la formation qui est au centre des attentions. La politique de formation n'est plus appréhendée en tant que telle mais elle est liée aux orientations stratégiques de l'entreprise.

### **Vers une obligation des résultats des employeurs**

Première évolution significative, la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle a diminué la participation obligatoire des entreprises au financement de la formation professionnelle continue. Alors qu'avant le 1er janvier 2015 les entreprises de 20 sala-

riés et plus devaient y consacrer 1,60 % de leur masse salariale brute, cette obligation est désormais réduite à 1% (article L. 6331-9 du code du travail). Cette modification générerait une diminution annuelle des versements patronaux de l'ordre de 2,5 Milliards.

En contrepartie, l'administration a prévu de renforcer les contrôles en matière d'accès à la formation, en particulier pour les publics fragiles. Dans cette optique, l'employeur doit lui transmettre des informations relatives aux modalités d'accès à la formation professionnelle de ses salariés (c. trav., art. L. 6331-32). Il n'est plus tenu de remettre à l'autorité administrative la déclaration fiscale 24-83, qui indiquait le montant de sa participation financière. Le contrôle des obligations de l'employeur est ainsi recentré sur les objectifs de formation professionnelle et moins sur les moyens.

### **Le rôle des Institutions représentatives du personnel sur la formation continue**

En matière de formation, les dernières réformes ont fait évoluer

le contenu des négociations entre les organisations syndicales et la direction, ainsi que les modalités de consultation du comité d'entreprise.

La négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) porte sur les orientations de la formation. La loi du 5 mars 2014 impose que cette négociation, qui a lieu tous les trois ans, porte obligatoirement sur les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise, notamment sur les compétences et qualifications à acquérir (c. trav., art. L. 2242-13). Les objectifs du plan de formation doivent également être abordés, en particulier pour les catégories de salariés et d'emplois jugés prioritaires.

### **La politique de formation s'articule à la stratégie d'entreprise**

Approfondissant l'approche de la réforme du 5 mars 2014, la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite « loi Rebsamen », associe la politique de formation avec la stratégie de l'entreprise. .../...

## ♦ Formation professionnelle

# Quelles évolutions après les dernières réformes ?

La consultation des représentants du personnel sur les orientations de la formation professionnelle est incluse dans celle portant sur la « stratégie » de l'entreprise, qui concerne par ailleurs les orientations stratégiques, les conséquences sur l'activité et l'emploi, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (c. trav., art. L. 2323-10).

La politique de formation est clairement positionnée comme un moyen d'accompagner les projets et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **Les actions de formation relèvent de la politique sociale**

La loi du 17 août 2015 regroupe les deux consultations spécifiques au plan de formation, l'une portant sur l'exécution du plan sur l'année précédente et l'année en cours, l'autre portant sur l'année à venir.

Les actions de formation envisagées par l'employeur sont à présent intégrées à la consultation sur la « politique sociale » de l'entreprise, devenant un sujet parmi d'autres: Evolution de l'emploi et des qualifications, con-

ditions de travail, durée du travail, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes... (c. trav., art. L. 2323-15).

Notons que les représentants du personnel sont également consultés sur le programme pluriannuel de formation de l'entreprise.

Préalablement à la consultation sur la politique sociale, l'employeur communique au comité d'entreprise des informations sur le plan de formation du personnel de l'entreprise et sur la mise en œuvre des contrats et des périodes de professionnalisation, du compte personnel de formation (c. trav., art. L. 2323-17). La loi ne fait plus référence à la liste détaillée d'informations qui prévalait auparavant (c. trav., art. D. 2323-5).

### **Les données sur la formation dans la BDES**

La base de données économiques et sociales (BDES) constitue un puits d'informations pour les représentants du personnel, bien utiles dans le cadre d'une consultation ou d'une négociation. En matière de formation, elle intègre des élé-

ments sur les « investissements en formation » de l'entreprise (budget d'achat, moyens internes mobilisés, apports externes de l'Opca) et les « publics concernés ».

### **Les nouveaux dispositifs destinés aux salariés**

Le Compte Personnel de Formation (CPF) et l'entretien Professionnel (EP), qui seront détaillés dans les pages suivantes.

Les lois du 5 mars 2014 et du 17 août 2015 modifient les modalités du dialogue social entre la direction et les représentants du personnel, avec l'objectif de donner une vision plus prospective aux consultations et aux négociations. Ces réformes poussent l'entreprise à faire la preuve de la cohérence de ses choix en matière de formation continue, au regard de l'environnement sectoriel et de ses projets stratégiques. De leur côté, les représentants du personnel doivent disposer d'une vision transversale de l'entreprise, pour examiner la pertinence des choix de la direction et être en capacité de les influencer, arguments à l'appui.

## ♦ Formation professionnelle

# Le Conseil en Evolution Professionnelle ( CEP )

Le CEP est un nouveau dispositif qui permet à chaque actif de disposer d'une prestation de conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel.

Toute personne peut bénéficier d'un CEP tout au long de sa vie professionnelle.

Gratuit, il est accessible à tout actif, quel que soit son statut : salarié à temps complet ou partiel, apprenti, stagiaire rémunéré ou encore bénévole de structure associative.

Le salarié est informé par son employeur de la possibilité de recourir au CEP, notamment à l'occasion de son entretien professionnel . L'articulation du CEP et de l'entretien professionnel permet de mieux identifier les compétences, transférables ou non, ainsi que celles requises pour un poste ou une fonction.

Le CEP doit permettre à son bénéficiaire de disposer d'un temps d'écoute et de recul sur son parcours professionnel. Ce dernier sera suivi par un conseiller en évolution professionnelle dans les diffé-

rentes phases de son projet d'évolution, de façon individualisée.

### **Le CEP à l'APEC, pour les cadres**

Votre situation est unique, L' Apec propose de travailler avec un consultant pour prendre de la hauteur sur votre situation, identifier les pistes d'évolution possibles sur le marché de l'emploi des cadres et mettre en œuvre le projet professionnel qui vous convient.

### **Des réponses pour agir rapidement :**

[Flash conseil](#) vous apporte des réponses en direct. Quelle que soit la question, un consultant vous répond au téléphone, immédiatement.

Vous voulez identifier votre marché potentiel et les opportunités possibles ? En fonction de votre situation, [Votre Potentiel Marché](#) vous aide à mieux cerner vos opportunités.

### **Une stratégie pour passer à l'action :**

Vous souhaitez changer de poste dans l'entreprise ou en externe ? Avec [NextStep](#), votre consultant vous aide à définir vos atouts pro-

fessionnels et à élaborer vos stratégies pour convaincre les recruteurs.

Si vous souhaitez booster votre recherche d'emploi sans savoir par quoi commencer, participez à l'atelier [Préparez votre mobilité professionnelle](#).

### **Préparer un projet de formation :**

L'Apec propose [Diagnostic Formation](#), service à distance, pour faire le point sur les démarches engagées ou à engager. Le service [Solution Formation](#) permet lui une prise en charge globale à la fois pour construire votre projet, identifier les formations et explorer les financements possibles. Dans ce cadre, le consultant peut notamment vous accompagner dans l'utilisation de votre Compte Personnel de Formation (CPF).

L'Apec est un des 5 acteurs du Conseil en Évolution Professionnelle. Si vous le souhaitez, vous pouvez prendre contact avec les autres opérateurs: Opacif et Fongecif, Cap Emploi, Pôle Emploi, Missions Locales.

## ♦ Formation professionnelle

# Mon Compte Personnel de Formation (CPF)

**Élément essentiel de la réforme sur la formation professionnelle, le CPF (compte personnel de formation) est actif depuis le début de l'année. Nous vous proposons de faire le tour de la question en 10 points.**

### 1/ Qui peut en bénéficier ?

Toute personne âgée d'au moins seize ans en emploi, mais aussi à la recherche d'un emploi ou accompagnée dans un projet d'orientation et d'insertion professionnelle.

### 2/ Comment est-il crédité ?

Chaque année travaillée à temps plein donne droit à un crédit de 24 heures, jusqu'à 120h, puis un crédit de 12h. Chaque titulaire peut cumuler jusqu'à 150 heures de formation. Dans le cadre d'un emploi à temps partiel, le montant des heures allouées est proportionnel au temps travaillé (sauf convention collective plus favorable).

### 3/ Le calcul tient-il compte des périodes d'absence ?

Le calcul des heures de formation se poursuit pendant un congé de

maternité, de paternité, d'adoption, de présence parentale, de soutien familial ou pendant un congé parental d'éducation.

### 4/ Combien de temps peut-on le conserver ?

Le CPF accompagne le salarié de l'entrée dans la vie active jusqu'à la retraite. Les heures de formation qui y sont inscrites sont définitivement acquises.

### 5/ Que peut-on faire de ce crédit ?

Suivre une formation du socle de connaissance et de compétences, une formation qualifiante reconnue éligible au CPF, ou bénéficier d'un accompagnement à la validation des acquis par l'expérience (VAE).

### 6/ Et si le crédit d'heures est insuffisant pour mener un projet ?

Le titulaire peut rechercher des compléments de prise en charge auprès de l'OPCA dont dépend son entreprise, ou d'un Opacif ; De Pôle emploi ou de la Région s'il est en recherche d'emploi. S'il est reconnu travailleur handicapé, d'autres organismes

peuvent également assurer des compléments. Il peut enfin compléter lui-même le financement.

### 7/ Qui décide d'utiliser le CPF ?

Le titulaire du compte, salarié ou demandeur d'emploi.

### 8/ Quand peut-on mobiliser son CPF ?

- Sur son temps de travail : Dans ce cas, l'employeur doit approuver la demande du salarié en termes de contenu et calendrier.

- En dehors de son temps de travail : L'approbation de l'employeur n'est alors pas nécessaire, en principe.

### 9/ Comment consulter son compte ?

Le nombre d'heures et la liste des formations éligibles au CPF sont consultables sur le site <http://www.moncompteformation.gouv.fr/>

### 10/ Que devient le droit individuel à la formation (DIF) ?

Il disparaît, mais les heures acquises dans le cadre du DIF pourront être utilisées jusqu'au 31 décembre 2020 au titre du CPF.

## ♦ Formation professionnelle :

# L'Entretien Professionnel

Un entretien professionnel rénové, consacré aux perspectives d'évolution professionnelle des salariés, notamment en termes de qualification et d'emploi, est instauré et inscrit dans le code du travail.

### Quelques points de rappel

Cet entretien, qui concerne tous les salariés, doit être un véritable temps d'échange avec l'employeur ou son représentant.

Il doit vous permettre de faire le point notamment sur votre qualification, vos besoins de formation ou vos souhaits d'évolution professionnelle.

Il remplace tous les entretiens existants ( bilan d'étape professionnel, entretien de deuxième partie de carrière), à l'exception de l'entretien d'évaluation qui a d'autres objectifs.

L'entretien a lieu tous les 2 ans. Il doit se tenir avant mars 2016 si vous êtes salarié de la même entreprise depuis au moins 2 ans à cette date.

### Un bilan d'étape obligatoire

Après six ans (dans la même entreprise), l'entretien professionnel doit être l'occasion de faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié.

Ce bilan permet de vérifier que le salarié a bénéficié des entretiens professionnels et d'apprécier s'il a :

- suivi au moins une action de formation
- Acquis des éléments de certification par la formation pour par une VAE
- Bénéficié d'une progression salariale et professionnelle.

### Un moment d'envisager l'avenir

La réforme offre l'opportunité d'accélérer le développement de l'entreprise à travers une démarche globale d'employabilité. L'entretien professionnel devient alors une des facettes de développement, parmi d'autres, et sert à identifier les prochaines évolutions autour de l'employabilité des salariés et de définir les formations qualifiantes permettant de s'y adapter.

D'où la nécessité d'intégrer l'entretien professionnel dans une démarche GPEC.

### Un nouveau rôle pour les managers

La réforme est l'occasion de former les managers à la conduite des entretiens professionnels et à la démarche GPEC, outils de mobilisation autour des emplois, métiers et compétences qui évoluent.

Afin d'assurer l'efficacité de l'entretien, les managers chargés de leur conduite doivent être formés à cet exercice.

Un rapprochement avec la direction ou les Ressources Humaines s'avère nécessaire pour clarifier l'information sur : Le développement de l'entreprise,

L'évolution des compétences, métiers et emploi dans l'entreprise (employabilité, formation, évolution, mobilité).

L'entretien professionnel instaure un dialogue de proximité avec le salarié et offre l'avantage de :

- Mieux cerner les aspirations professionnelles des collaborateurs et leurs leviers de motivation;
- Identifier leurs besoins en compétences;
- Définir des solutions d'accompagnement (évolution de poste ou projet de professionnalisation);
- Motiver et impliquer les collaborateurs autour de l'avenir de l'entreprise;
- Repérer les éventuels signes de lassitude ou d'usure et proposer des améliorations. L'entretien a des incidences sur la qualité de vie au travail.

### **Pour saisir les opportunités des entretiens professionnels, des conditions préalables s'imposent**

- disposer d'une cartographie des compétences disponibles au sein de l'entreprise
- Etablir un dialogue social avec les salariés et identifier leurs leviers de développement
- Croiser les données entre besoins stratégiques de l'entreprise et aspirations des salariés.

**Pour terminer sur ce point, un chiffre :** 44 % des cadres déclarent souhaiter évoluer au sein de leur entreprise ( source : APEC, panorama de la mobilité des cadres, juin 2015).

## ♦ Pôle Emploi :

### Entretiens managériaux : question de style

**Scène de ménage ou caméra café ?** quel on a envie de dire « euh, on pourrait parler boulot là ? ».

« Si manager c'est tirer le meilleur de chacun pour faire avancer toute l'équipe vers un même but, je peux t'assurer que certains entretiens peuvent passer bien loin de l'objectif » s'exclame une manager au bord des larmes à la sortie d'un entretien annuel avec son directeur territorial.

Il faut bien avouer que parfois, à Pôle emploi, certains « EPA » rappel-

Entre ces extrêmes, il y a les entretiens managériaux de tous types, de l'entretien professionnel à l'entretien annuel en passant par l'entretien de délégation ou du point d'étape sur l'atteinte des objectifs.

#### Des rituels essentiels pour la prise en compte de la valeur humaine



lent plus une scène de ménage où un couple égrènerait une litanie de reproches contenus depuis des mois et soigneusement répertoriés dans un coin de mémoire... Comme si la communication avait été coupée depuis longtemps.

A l'opposé, d'autres échanges tiennent plus du moment convivial autour d'un café pour échanger sur le dernier match de foot. Moment de solitude pendant le-

Tous les entretiens formalisés ont leur importance. Ils font même partie des rituels fondamentaux à instituer dans le management.

Si vous avez eu l'impression que votre entretien professionnel en 2015 s'était déroulé « entre deux portes », il vous reste un peu moins de deux ans pour préparer le suivant. Et quelques mois pour préparer votre entretien annuel, puisque la campagne

« EPA » commence en avril. Car oui, un entretien professionnel, ça se prépare. Il s'agit d'un moment fort, au cours duquel se joue en partie votre évolution professionnelle.

Comme vous êtes à la croisée des chemins (pour ne pas dire entre le marteau et l'enclume), vous aurez tantôt à passer des entretiens, tantôt à les conduire. Heureux manager qui pourra ainsi gérer (ou digérer) le fameux pari de la confiance installé dans le plan stratégique Pôle emploi. C'est surtout l'occasion de « donner du sens à la valeur humaine », une revendication forte parmi les cadres, comme le relevait l'enquête réalisée par la PSTE fin 2015. Remettre l'humain au cœur du management, voilà un beau challenge.

Et, cerise sur le gâteau, en rythmant votre management, la conduite de ces différents entretiens vous permettra de diminuer la pression de l'urgence. Bien connaître, professionnellement s'entend, chacun de vos collaborateurs vous donnera une des clés nécessaires pour obtenir le meilleur de chacun afin d'atteindre le but. Si, bien sur, c'est ça le management...



◆ **Bon à savoir**

**209 670 dossiers de formation** ont été validés depuis la mise en place du CPF. Les demandes de formation émanaient d'abord des demandeurs d'emploi (78 %), loin devant les salariés qui représentent 22 % des dossiers.

**2 283 558 personnes** se sont inscrites depuis l'ouverture du portail **Moncompteformation.gouv.fr**

**585 heures**, c'est la durée moyenne des formations réalisées par les demandeurs d'emploi, **et 151 heures** pour les salariés

**A compter du 1er janvier 2017**, pour s'assurer de la qualité d'une formation, les financeurs, principalement les Opca et les Opacif, pourront mener leur propre évaluation ou s'appuyer sur une liste référençant les labels et certifications établie par le Cnefop (Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle).

◆ **Réflexion et analyse :**

## Un salarié peut-il refuser de se rendre à son entretien professionnel ?

Dans le cadre de l'exécution de son contrat de travail, la réalisation de l'entretien professionnel du salarié relève d'une obligation du salarié envers l'employeur. Au même titre que l'obligation de se rendre en formation pendant le temps de travail. Il faut distinguer deux situations :

**- la situation dite « classique »**

Participer à son entretien professionnel tous les 2 ans constitue pour le salarié une obligation liée à l'exécution de son contrat de travail. De plus, l'employeur, qui est responsable de la mise en œuvre de cet entretien professionnel, doit pouvoir apporter la preuve qu'il a rempli ses obligations, ce qui implique une exigence de traçabilité (formalisation par écrit).

L'employeur doit donc être en mesure de justifier qu'il a organisé les entretiens, et qu'il a tout mis en œuvre pour que ces entretiens puissent avoir lieu (nouvelle convocation en cas d'absence, échanges avec ce dernier afin de comprendre les motivations

d'un refus de participer à ceux-ci, communication sur l'objet de l'entretien professionnel auprès du salarié et des IRP sur les enjeux, etc.). Le cas échéant, l'employeur doit prendre acte du refus du salarié de participer aux entretiens.

En cas de refus réitéré de la part du salarié, et ce malgré les moyens mis en œuvre par l'employeur pour assurer la tenue de l'entretien professionnel, l'employeur pourrait être amené à prendre une sanction disciplinaire à l'encontre du salarié.

**- la situation du salarié qui reprend son poste après certaines absences** (ciblées expressément dans la loi)

L'employeur a la simple obligation de proposer à ce dernier un entretien professionnel. Le salarié peut donc le refuser. Mais, dans ce cas, l'employeur doit veiller à conserver les documents permettant d'établir qu'il l'a bien proposé, mais que celui-ci a été refusé par le salarié. Ce refus ne peut être constitutif d'une faute.

La question du refus par un salarié ne devrait normalement pas se poser. Si elle se pose, c'est bien parce qu'il y a potentiellement une sanction à la clé.

Le meilleur moyen est de partir du principe que l'entretien professionnel est obligatoire et ne se refuse pas.

Si refus il y a, il faut se demander pourquoi. Les refus peuvent parfois être exprimés pour de mauvaises raisons. C'est la raison pour laquelle, il est conseillé d'organiser des échanges avec le salarié pour lever les incompréhensions et/ou difficultés.

**La lettre de la CFDT PSTE**  
Lettre aux adhérents cadres de la Fédération CFDT-PSTE

Directeur de publication  
Martial GARCIA  
Rédacteur en chef  
Véronique LOISON

Fédération CFDT PSTE  
2-8 rue Gaston Rébuffat  
75940 Paris Cedex 19

Tel : 01 56 41 51 50  
Fax : 01 56 41 51 51  
federation@pste.cfdt.fr  
www.pste-cfdt.org