

REGARD

LES CADRES CONSTITUENT
UN GROUPE CLÉ
DANS LES ENTREPRISES
AINSI QUE DANS L'ÉCONOMIE.
ILS SONT IMPLIQUÉS
DANS LES CHANGEMENTS
TECHNOLOGIQUES, ÉCONOMIQUES,
INDUSTRIELS ET SOCIAUX.

N°01//JUILLET20
WWW.FECEC.EU

REGARD DU PRÉSIDENT
LE DIALOGUE SOCIAL
UN ÉLÉMENT CLÉ

COVID-19
LE SECTEUR BANCAIRE
À LA RESCOUSSE DE L'ÉCONOMIE

CONTRIBUTEURS : MAXIME LEGRAND (FR), ANTONELLA ALLEGRI (IT), EVA COZAR (ES), ANNA OPROCHA (PL), PIERRE PIRSON (BE)
2 RUE SCANDICCI 93500 PANTIN - FRANCE - (+33) 06 77 86 11 81 - MAXIME.LEGRAND@FECEC.EU
- BUREAUX DE REPRESENTATION MADRID ET MILAN

fecec 

FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES
DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT ET DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

LE DIALOGUE SOCIAL UN ÉLÉMENT CLÉ



Maxime LEGRAND
Président FECEC

CHERS LECTEURS,

L'humanité est confrontée à un grand défi avec cette épidémie de Covid-19 qui se traduit par une tragédie économique sans précédent. **Le travail et ses composantes joueront un rôle clé dans les solutions à cette crise et le dialogue social doit en faire partie.** Néanmoins, à l'heure où nous comprenons plus que jamais que la solution doit être internationale et au moins collective, nous avons vécu un paradoxe ici et là avec un dialogue social ébranlé. Il nous faut donc penser sa relance et sa reconstruction.

Rappelons de quoi il s'agit. Pour l'OIT, le dialogue social comprend tout type de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre ou parmi les représentants des gouvernements, des employeurs et des salariés, sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale. Le dialogue social peut donc prendre de nombreuses formes.

Que s'est-il passé pendant cette crise ?

Les gouvernements ont pris des décisions très rapides et des secteurs entiers de l'économie ont été fermés tandis que d'autres, considérés comme vitaux, ont été autorisés à fonctionner en exposant de fait, les travailleurs à des risques pour leur santé. Immédiatement, de nombreux échanges ont été mis en place, parfois au quotidien, entre les services des ressources humaines et, d'une manière générale, les représentants des travailleurs. Certains représentants du personnel, peut-être peu habitués à de tels échanges avec les membres des Directions, ont pu en être satisfaits. D'autres ont pu être contrariés à cause de décisions unilatérales prises par des Directions ou des Gouvernements.

Pour autant, le dialogue social n'a en quelque sorte jamais été aussi fort, pour appréhender les nouvelles règles, pour en partager leurs interprétations et leurs mises en œuvre avec les Directions, pour enfin rassurer les collègues inquiets de leur santé, des impacts financiers, surtout à une époque et dans un monde où la désinformation est courante. En fin de compte, nous avons constaté très peu de blocages.

Je voudrais maintenant aborder la question des Etats. Nous avons également constaté des comportements très divers. À chaque crise, et plus encore pour cette crise sanitaire, les biais comportementaux refont surface. **Les gouvernements qui ont fondamentalement confiance dans le dialogue social ont réussi à considérer les organisations syndicales, dans cette période, créant ainsi les conditions pour des accords. Malheureusement, nous avons vu d'autres gouvernements saisir cette occasion pour réduire le dialogue social, affaiblir les libertés, attaquer le droit d'association, briser les acquis sociaux, etc.**

D'où, et il faut le répéter autant que possible, l'importance de sensibiliser tous les acteurs du dialogue social, par des plans de formation de chaque côté de la table de négociation. Si un maillon de la chaîne ne croit pas aux vertus du dialogue social, cela peut avoir de graves conséquences. C'est d'ailleurs une demande des jeunes cadres ou des étudiants qui bien que considérant les relations sociales comme une partie intégrante de la fonction managériale, déplorent un sérieux manque de formation dans les cursus dont ils sont issus.

le rôle des organisations syndicales a été très important au niveau de l'État mais aussi au niveau supranational. Je profite de cette occasion pour souligner l'importance des institutions comme l'OIT ainsi que d'autres institutions européennes sur lesquelles les organisations de salariés peuvent compter.

Alors, comment faire ?

Les organisations syndicales doivent reprendre les rôles dès que possible, dès que l'entreprise redémarre.

Tout d'abord, nous avons besoin d'organisations indépendantes et fortes, dotées de capacités techniques et d'un accès aux informations pertinentes. Concrètement, cela signifie que nous devons prendre rapidement conscience de tout ce qui concerne la santé et la sécurité.

Cela exige une volonté politique précise, ce qui est un défi dans certains pays.

Tout d'abord, nous avons besoin d'organisations indépendantes et fortes, dotées de capacités techniques et d'un accès aux informations pertinentes. Cela exige une volonté politique précise, ce qui est un défi dans certains pays. Certaines organisations pourront être confrontées à des difficultés financières en raison de la crise économique qui se dessine ou d'attaques politiques. Il est essentiel que les gouvernements ou les organismes supranationaux débloquent des fonds de soutien dans de tels cas.

Concrètement, cela signifie que nous devons prendre rapidement conscience, entre autres, de tout ce qui concerne la santé et la sécurité.

Nous devons organiser des échanges, en développant un programme commun entre les parties prenantes. L'une des priorités est de fixer des objectifs et une liste de sujets à négocier rapidement.

Surtout, nous avons besoin de confiance entre les acteurs du dialogue social.

Il y a aussi une opportunité à ne pas manquer. Nous devons collecter des données afin de prouver une fois de plus à quel point le dialogue social est important pour préserver la santé des travailleurs, mais aussi les performances économiques des entreprises et, en fin de compte, la richesse d'un pays. Ce sont les pays où le dialogue social est le mieux structuré qui ont le mieux réussi à surmonter les crises passées.

Ici, toutes les catégories de salariés doivent être partenaires dans la définition des stratégies. La question du bon niveau d'intervention est primordiale. À mon avis, il est nécessaire d'être le plus proche possible du niveau local. Cela pose la question de la présence sur le terrain et la question des moyens humains. Et précisément, une des difficultés pour maintenir un bon dialogue social c'est la distance sociale et la manière dont elle peut être mise en œuvre dans la pratique. Cela doit aussi soulever la question de l'articulation entre les syndicats sectoriels et les syndicats d'entreprise. À mon avis, le niveau sectoriel doit indiquer une base commune afin de garantir des conditions de concurrence équitables. La sécurité ou l'absence de sécurité ne doit pas servir de raison pour un avantage concurrentiel, je ne peux pas imaginer un dumping via les niveaux de sécurité.

Il est bon de souligner ici l'importance des accords européens et internationaux. Ils ont été utiles pour mettre en œuvre le télétravail, pour assurer des mesures de protection sociale, pour mettre en place des mesures d'égalité entre les femmes et les hommes, pour protéger les plus vulnérables ou encore pour retenir les compétences.

Le monde de demain ne sera pas le monde d'avant. Les attentes collectives seront probablement différentes et tous les acteurs devront adapter leur comportement, ce qui vaut également pour les représentants des salariés. Nous devons être prêts pour certains débats. Je prends l'exemple des masques de protection. Comment appréhender le fait que Responsabilité Sociétale et Environnementale et devoir de protection des salariés puissent ne pas aller toujours dans le même sens, en cas de pénurie par exemple ?

Nous n'avons jamais été aussi nombreux au monde à télétravailler. Il est probable que cette habitude se maintiendra, du moins pour les collègues dont la présence physique n'est pas indispensable. Nous devons tirer toutes les leçons de ce test grandeur nature, et remettre sur la table les thèmes de la connexion et de la déconnexion, trouver des mesures pour que les responsabilités familiales soient mieux partagées. Cette situation a créé de nouveaux défis, tels que la perte de contact et de communication non verbale avec les collègues, la question de la confidentialité des données, la distance entre certaines catégories de salariés. Nous devons faire face à la question de l'accès aux courriels privés ou professionnels et enfin au manque de temps et à la maîtrise des outils. Toutes les études sur la numérisation du dialogue social ont montré tout ce qu'il nous reste à faire.

Oui, le dialogue social a été ébranlé par cette crise, tout comme le monde l'a été. Les pays et les économies seront touchés sur le long terme, tout comme nos mentalités. Mais je suis assez confiant dans notre capacité à tirer le meilleur parti de cette mauvaise expérience. Je prends l'exemple du libéralisme débridé et de l'individualisme exacerbé dans nos sociétés d'avant-crise. Cette triste expérience nous montre combien les États restent le dernier recours dans les situations d'urgence, combien les entreprises sont fragiles sans cela, combien le marché ne peut pas tout faire et comment les comportements individuels peuvent créer des externalités négatives ou positives sur la communauté.

Le dialogue social rassemble les souhaits individuels et les organise de manière à ce qu'ils s'inscrivent dans un ensemble collectif, aussi harmonieux et efficace que possible.

Au vu de l'augmentation du nombre d'adhérents dans plusieurs pays ces dernières semaines, ce qui constitue une force pour les syndicats et une condition préalable à un bon dialogue social, je reste assez confiant. Il y aura beaucoup de challenges à affronter dans les mois à venir, mais en tant que représentants du personnel, nous savons faire.

COVID-19

LE SECTEUR BANCAIRE À LA RESCOURS DE L'ÉCONOMIE

L'impact de la pandémie du COVID-19 sur nos économies peut être considéré comme un tsunami. L'OCDE prévoit la pire récession économique en temps de paix depuis 100 ans, même en l'absence de deuxième vague, avec un recul de 6% de l'activité économique en 2020 et un taux de chômage de l'OCDE qui passerait de 5,4% en 2019 à 9,2%. (OCDE, 2020). Le terme « en temps de paix » est d'importance : l'infrastructure de nos économies n'a pas été détruite. Il ne s'agit donc pas de reconstruire mais bien de permettre aux parties saines de l'économie d'apporter leur valeur ajoutée au bien-être des citoyens.

Dans un premier temps, les États ont dû adopter des mesures de politique budgétaire et de soutien à la liquidité afin d'accroître les capacités de leurs systèmes de santé et de venir en aide aux citoyens et aux secteurs particulièrement touchés (EU, 2020). Le secteur bancaire y a joué son rôle, comme nous le décrivons pour quelques pays ci-dessous.

Le contrecoup de ces mesures à court terme sera une **augmentation de la dette publique de 15 à 20% en moyenne**. Il faut éviter que cette dette, qui n'est pas due à une mauvaise gestion mais à la mission sociale de l'état d'aider ses citoyens quand ils en ont besoin, ne pénalise pour de nombreuses années notre bien-être.

Le secteur bancaire est entré dans cette crise dans un état solide qui lui permet de jouer pleinement son rôle le plus noble : celui d'être capable de répondre aux besoins de financement des différents acteurs de l'économie pour le bénéfice de tous.



https://oecd.github.io/E0-Outlook_chart_3/

LA RÉPONSE À COURT TERME

Dans le premier temps de la crise, les mesures de confinement généralisées ont provoqué un gel des échanges mis en difficulté une partie de la population et des entreprises. La réponse a donc été de permettre aux citoyens et aux entreprises de traverser la crise financièrement. Dès le début de la crise sanitaire, le secteur financier a été déclaré comme secteur essentiel afin d'assurer la continuité des échanges de première nécessité.

La mise en place de la continuité du service essentiel fourni par le secteur financier.

En un minimum de temps il a fallu :

- Assurer bien sûr la sécurité des employés dans ces conditions puisque les agences sont restées ouvertes en grande partie.
- Organiser la continuité de l'activité, d'autant que c'était un moment où les clients entreprises et professionnels, mais pas seulement, avaient plus que besoin d'être écoutés par leur conseiller et de se voir proposer des solutions rapidement, enfin d'être assurés que la banque les suivrait.

Surtout devant la disparité de traitement dans une même banque et selon les banques, un protocole sectoriel était souhaitable.

Il fut critique d'avoir une définition claire des activités dites essentielles dans le secteur bancaire :

- Usage du télétravail et dispenses d'activité.
- Un modèle unique de fonctionnement des agences.
- Agences ouvertes uniquement sur rendez-vous pour des demandes jugées essentielles qui ne peuvent pas être réalisées à distance.
- Agences qui doivent fonctionner en mode rideaux et portes fermés.
- Une adaptation des objectifs commerciaux.
- Des moyens matériels efficaces pour préserver la santé des salarié(e)s, en particulier dans les réseaux d'agences physiques : masques de protection, gants, gel hydroalcoolique, etc...

Sans aucun doute, Tout cela ne fut possible que grâce au professionnalisme et dévouement du personnel et des cadres des institutions financières.

Encore aujourd'hui pendant le déconfinement, les équipes sont splittées en deux ou trois pour limiter les contacts et respecter la distanciation sociale. Cela pourrait d'ailleurs inspirer les futures organisations de travail.

Le soutien directe ou indirecte aux particuliers et entreprises via des solutions de financements.

Afin de montrer la continuité mais aussi la diversité des situations, nous avons choisi de reprendre ci-dessous quelques exemples d'intervention par pays

FRANCE

Le secteur bancaire a été déclaré "Service d'importance vitale".

La plupart des banques ont assuré le maintien des salaires sans avoir recours au chômage partiel. C'est leur façon à eux de participer à l'effort collectif.

La plupart aussi, pour ne pas dire toutes ont décidé le report des versements des dividendes. Les décisions seront prises plus tard, et ce afin de conserver un matelas de liquidités.

Des gestes pour la collectivité avec des dons de masques pour les agents hospitaliers, des dons pour les plus pauvres et ceux qui ont perdu leur emploi (dons pour les banques alimentaires, etc...).

Elles ont à priori plutôt bien joué le jeu selon nos collègues sur le terrain, pour étudier le déblocage des Prêts garantis par les Etats, les report d'échéances, les aides aux particuliers, etc...

Déploiement des prêts garantis par l'état au 05 juin 2020.

Montant des demandes recensées par les banques (cumul, Md€) 112,7. Montant des demandes accordées par les banques (cumul, Md€) 97,0. Taux de refus sur les demandes éligibles 2,5%.

Sources : Fédération bancaire française (demandes recensées et taux de refus), Bpifrance (demandes accordées, sur la base des déclarations par les banques et les entreprises sur la plateforme mise à disposition par Bpifrance), DG Trésor (demandes accordées pour les grandes entreprises).

BELGIQUE

Si la Belgique a été confinée totalement à partir du 18 mars, la réponse financière ne s'est pas faite attendre. En effet, dès le 22 mars, la Banque nationale, le gouvernement fédéral et le secteur financier ont convenu d'un « vrai bazooka financier » pour limiter l'impact de la crise du coronavirus en mettant en place un report de paiement et un régime de garantie pour les particuliers et les entreprises touchées par la crise du coronavirus. (NBB, 2020)

Les ménages qui rencontraient des problèmes financiers en raison de la crise du coronavirus ont pu obtenir un report de paiement de leur crédit hypothécaire jusqu'en septembre. Les entreprises stables et les indépendants pouvaient eux aussi obtenir un tel report. Enfin, pour tous les nouveaux crédits d'indépendants ou d'entreprises, un coussin de 50 milliards d'euros, soit 10% du Produit intérieur brut, a été prévu par les banques pour le cas où ceux-ci ne pourraient pas être payés en raison de la crise du coronavirus.

Compte tenu de la vitesse de décision, si l'état a apporté son aide pour garantir en partie ce coussin, il est remarquable de constater que le secteur a également pris une partie du risque à sa charge, en commençant par une première tranche de 3% où l'intégralité des pertes est à charge de la banque, la garantie de l'état étant essentiellement mise pour éviter une défaillance généralisée du secteur en cas de crise profonde et durable.

Les pouvoirs publics ont parfois aussi du recourir à l'infrastructure des banques. Par exemple, la mise en place du paiement de certaines aides n'aurait tout simplement pas été possible si les banques n'étaient pas intervenues pour faciliter le processus administratif.

ESPAGNE

Le secteur financier a été déclaré service essentiel dans l'état d'alerte dans lequel se trouve l'Espagne depuis la mi-mars.

Un service essentiel qui a été impliqué dans le soutien de la société espagnole tant dans les activités domestiques que dans les activités commerciales. Ce soutien s'est matérialisé d'une part, en garantissant le soutien financier et opérationnel qui permettra au système économique de continuer à fonctionner. D'autre part, il sert de canal de transmission de l'aide économique lancée par le gouvernement pour tenter de minimiser les effets du Covid-19.

Ce sont là quelques-unes des mesures extraordinaires qui ont été mises en œuvre :

- Fournir les prêts de liquidité garantis par l'État pour les PME.
- Application de moratoires sur les prêts hypothécaires.
- Demande de moratoire sur les loyers.
- Services spéciaux de paiement des pensions pour le groupe à risque que nos aînés supposent.

POLOGNE

Activités de la BGK Bank Gospodarstwa Krajowego (Banque domestique).

Dans le cadre de nouvelles propositions de programmes de protection destinés au secteur des PME (petites et moyennes entreprises), la Bank Gospodarstwa Krajowego (Banque des ménages), en coopération avec les ministères des finances et du développement, a proposé des conditions plus favorables pour le programme de garantie de minimas. Tout d'abord, elles consistent à augmenter la garantie maximale de 60% à 80% du montant du prêt, en supposant que la BGK renonce à percevoir la commission pour l'octroi de la garantie et en étendant la durée du prêt de fonds de roulement couvert par la garantie de 27 à 39 mois. La BGK a également lancé un fonds de garantie de liquidité pour les entreprises du secteur des PME touchées par la pandémie COVID-19, qui peut garantir des prêts nouveaux ou renouvelables d'une valeur totale d'environ 100 milliards de PLN et vise à fournir des liquidités financières.

Les garanties de la BGK seront disponibles pour les entités qui, au 1er février 2020, ne présentaient pas d'arriérés en ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych) (Institution d'assurance sociale), US (Urząd Skarbowy) (Bureau des impôts) et en termes d'obligations de crédit. Les mesures systémiques prises par la BGK visent à améliorer la situation financière des emprunteurs et à réduire le risque systémique. L'efficacité de ces programmes dépendra de l'étendue des procédures requises et de la capacité opérationnelle de la BGK à traiter les demandes reçues.

ITALIE

Le gouvernement a lancé de nombreuses interventions visant à atténuer l'impact de la crise économique sur les entreprises, les familles et les banques. Certaines mesures envisagent un transfert direct des pertes du secteur privé vers le budget de l'État: transferts directs aux ménages et aux entreprises, extension de l'audience des bénéficiaires du fonds de licenciement, augmentation des allocations de chômage. D'autres mesures, telles que l'émission de garanties publiques sur les prêts et les moratoires fiscaux et de crédit, n'allègent pas les pertes subies par certains secteurs, mais visent plutôt à faciliter l'octroi de liquidités à des conditions favorables par le système financier afin de reporter les pertes.

L'octroi de garanties publiques, en particulier aux petites et moyennes entreprises (PME), est un outil efficace pour inciter les banques à accorder les liquidités nécessaires pour faire face à la crise de Covid-19. Les garanties couvrent au moins 80% du montant du prêt. La forte réduction des pertes attendues incite les banques à accorder de nouveaux prêts ou à renouveler les prêts existants malgré le risque accru des emprunteurs en raison de la forte détérioration de la situation économique. Cependant, les effets à moyen terme des garanties publiques sont plus controversés et dépendent à la fois de la durée des garanties et des autres mesures de politique économique prises dans l'intervalle.

EUROPE

Petit aperçu des mesures prises par la BCE et qui visent pour la plupart à assurer la continuité des moyens d'actions des banques. En gras, les mesures inhabituelles qui mettent bien en lumière le fait que la BCE veut s'assurer que les réserves de capital des banques soient utilisées pour relancer l'économie.

Des le 12 mars 2020, la BCE a pris des mesures.

- 120 milliards d'assouplissement quantitatif (rachat d'actifs) supplémentaires.
- Soutien à la liquidité bancaire via refinancement à long terme (LTRO).
- Allègement temporaire des exigences de fonds propres et des contraintes opérationnelles pour le secteur bancaire.

Le 15 mars : Renforcement des accords d'échanges de devises entre banques centrales.

Le 18 mars : 750 milliards d'assouplissement quantitatif dans le cadre de la pandémie (PEPP).

Le 27 mars : Recommandation aux

banques de ne pas verser de dividendes ni racheter d'actions !

Le 30 avril : Annonce de 7 Opérations de refinancement à plus long terme d'urgence face à la pandémie (PELTRO).

Début juin, le PEPP est porté de 750 milliards à 1350 milliards.

L'objectif de ses mesures étant principalement de ramener la confiance pour pousser les agents économiques à fonctionner normalement, ces mesures objectives sont accompagnées de communication insistant sur la volonté de la BCE de prendre des mesures supplémentaires, si nécessaires.

Le rôle crucial du secteur financier a été démontré dans toute l'Europe. Le secteur financier est absolument nécessaire pour mettre en œuvre le plan de relance approuvé par la Commission européenne.

QUANTITATIVEMENT

Les efforts déjà entreprise devront être poursuivis, augmentées ou adaptés. Mais il reste un maillon « faible ». Avant la crise, la dette publique en Europe était de 79,5%. En 2021, elle sera proche de 100% (pays « frugaux » inclus).

Si créer une relance en empruntant au niveau européen 500 milliards peut faire partie éventuellement de la solution de relance, cela ne fait qu'un peu plus de 2,5% du PIB de l'union européenne (19 000 milliards).

Ce qu'il faut c'est structurellement empêcher que cette dette qui n'est pas due à une mauvaise gestion mais au rôle social de l'état d'aider ses citoyens quand ils en ont besoin, ne pénalise

pour de nombreuses années notre bien-être.

L'objectif de la relance n'est pas de faire table rase du passé, ni de ne pas promouvoir une gestion orthodoxe. Il faudrait donc mettre en place un filet de sécurité pour éviter que la dette créée lors de la crise du coronavirus ne pénalise la gestion des pays.

Une proposition émises par un ancien économiste du FMI pourrait ainsi être fouillée plus en profondeur. «que les États émettent temporairement et dans une certaine limite, par exemple 10% de leur PIB, des obligations perpétuelles à 0%, qui seraient achetées par les institutions financières et ensuite revendues à la Banque centrale européenne (BCE)». (Echo, 2020) L'idée étant que la dette créée pour aider les européens pendant la crise soit neutralisée d'un point de vue impact négatif futur.

QUALITATIVEMENT

Que l'Europe prenne conscience de l'enjeu stratégique du secteur financier, pour le financement de l'économie, l'accès aux moyens de paiements pour tous, de la possibilité de financer les start-ups, la croissance verte, etc.. Pour que le système bancaire Européen soit capable de financer le modèle de société que les citoyens auront choisi.

Des stratégies plus seulement basées sur la rentabilité à court terme. Les travailleurs sont aussi des citoyens et nous demandons une plus grande association des représentants des tra-

vailleurs aux décisions stratégiques.

C'est aussi l'occasion de relancer le débat sur l'union bancaire et d'assurer que les restructurations bancaires se focalisent sur la mise en place d'entités financières solides et flexibles.

Il faut certainement aussi assurer la stabilité dans les contraintes réglementaires, d'un même niveau de règles du jeu entre banques Européennes et banques Internationales hors-UE.

**LA RÉPONSE À MOYEN-TERME :
RELANCER L'ÉCONOMIE EN RE-
DÉMARRANT CE QUI ÉTAIT SAIN
ET AMÉLIORANT CE QUI PEUT
L'ÊTRE !**

**'IL NE FAUT JAMAIS GASPILLER
UNE BONNE CRISE'**

- WINSTON CHURCHILL

Enfin, en matière de qualité et de confort de travail, les banques peuvent continuer à jouer leur rôle de pionnier dans plusieurs domaines.

- La réglementation du télétravail qui, dans de nombreux cas, est passée d'un simple concept à une réalité.
- Des actions de formation pour la transition digitale, l'Intelligence artificielle, tous les marchés autour de l'analyse des données, la sécurité informatique et la finance verte.

Le secteur financier est un service essentiel qui a montré sa résilience dans la première phase de la pandémie grâce à la solidité retrouvée. Le surplus de capital accumulé dans les 10 dernières années peut maintenant être utilisé pour relancer l'économie dans la sortie de crise. Les banques peuvent maintenant assurer leur rôle noble : répondre aux besoins de financement des différents acteurs de l'économie pour le bénéfice de tous.

Nous demandons également à ce que les travailleurs, les cadres et leurs représentants soient associés à la prise de décision en reconnaissance de leur expertise et de leur dévouement tout au long de cette crise.

Pierre Pirson

Secrétaire Général Adjoint
Chargé des Relations Européennes