



NEWSLETTER

SEPTEMBRE 2026 N°14

OCGB♦L



Anne D'ASTE BLANC,
Présidente de la délégation du personnel, Banque de Luxembourg

Le pari de la confiance

Dans le secteur financier, la confiance est au cœur du système. Le ministre Gilles Roth le rappelait d'ailleurs en août¹. Les clients doivent faire confiance à leur banque, les investisseurs au marché, et les marchés se reposer sur les banques centrales. Afin que tout ceci fonctionne bien, les autorités de régulation doivent garantir le respect des règles, protéger chaque partie prenante et entretenir la fiabilité du système. La collaboration avec le parquet financier doit parachever la mitigation des risques de corruption, blanchiment, fraude... Tout est rodé pour que la stabilité demeure et que la confiance reste intacte.

Au sein des établissements bancaires, la confiance est également cruciale. Elle est d'ailleurs un pilier de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dont l'objectif est de permettre un travail de qualité, en réduisant les risques psychosociaux. En soignant les conditions de travail et notamment en renforçant l'autonomie et le sens dans le travail, la QVCT devrait réduire les risques psychosociaux. La confiance entre les acteurs est alors centrale.

Or sur le terrain que constate-t-on ? Les burn-out explosent au sein des souffrances psychiques liées au travail. Seuls 6.7% des salariées évaluées lors des visites périodiques à la médecine du travail (ASTF) ne présentent aucun risque d'épuisement professionnel².

Dans les organisations les facteurs de risque sont l'entre-soi, le manque de transparence, les inégalités de traitement, le micro-management, le harcèlement moral, la discrimination, la menace de perdre son emploi, la précarisation... La liste est longue. Mais qui est garant du bien-être au travail ? Qui régule les relations de travail ?

Le code du travail (Art. L. 312-1., L. 321-1.) est clair. Il s'agit d'une obligation légale de l'employeur qui est obligé d'assurer la sécurité et la santé des salariés dans tous les aspects liés au travail. Les obligations des salariés dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail n'affectent pas le principe de la responsabilité de l'employeur.

Que faut-il pour que les chiffres de turn-over, d'absentéisme et de burn-out soient pris au sérieux et que les organisations cessent de les regarder comme une somme d'accidents ou de choix personnels ?

Les employés du secteur financier méritent une attention particulière.

Travailler au Luxembourg, faire une croix sur la qualité de vie ?

Pour les salariés, l'attrait principal de la place financière luxembourgeoise n'est pas seulement le niveau de salaire, ce sont aussi les autres avantages négociés par la Convention Collective de Travail du secteur financier : un treizième mois, une prime de fidélité, des jours de repos supplémentaires...

Mais en réalité, le niveau de salaire ne permet pas toujours à un jeune salarié de se loger au Luxembourg. La moitié des salariés du secteur financier résident à l'étranger.

Les salariés luxembourgeois et en particulier les frontaliers font face à des temps de trajet de plus en plus longs³. Les conséquences sur la qualité de vie et l'équilibre vie professionnelle - vie privée sont énormes.

Télétravailler ou revenir sur site ?

À la suite du Covid, le télétravail généralisé avait pourtant été pour le secteur financier un nouveau mode de travail très apprécié. Malheureusement aujourd'hui, les banques réduisent les jours de télétravail au minimum. Il semble que la transition managériale n'ait pas coulé de source. Aujourd'hui, on veut avoir ses équipes sous les yeux. Dans un environnement de travail sous pression, faire revenir les employées sur site pour accomplir un travail divisé en tâches dénuées de sens sous une hiérarchie aléatoire tout en faisant face à une organisation en manque d'empathie, ce n'est pas tout à fait un facteur clé de succès.

Pourtant des pistes d'améliorations de la QVCT⁴ sont connues. Selon Catherine Testa, Fondatrice de L'Optimisme, «La QVCT ne se résume ni à une corbeille de fruits, ni à un babyfoot, ni à une séance de yoga. Elle porte sur le travail lui-même, sa charge, son organisation et son management.».

La QVCT en un coup d'œil

Une démarche qui agit sur le travail réel, pas seulement sur son décor

Ce qui fait une politique QVCT

- Revoir la charge de travail d'une équipe débordée
- Agir sur le contenu et les conditions réelles du travail
- Renforcer la capacité de chacun à s'exprimer sur son travail
- Traiter les situations de management toxique
- Concilier conditions de travail et performance de l'entreprise

Ce qui y contribue sans suffire

- Le babyfoot et la corbeille de fruits
- La séance de yoga ou le massage
- Une sensibilisation ponctuelle à la santé mentale
- Un bureau réglé à la bonne hauteur
- Une machine à café haut de gamme

Ces éléments comptent pour l'ambiance et pour le confort.
Ils ne compenseront jamais une organisation du travail défaillante.

Le 19^e Forum sécurité, santé et bien-être au travail à Luxembourg qui s'est tenu en mars l'a également souligné⁵. Dans le collimateur de la Vision Zéro, le focus est dorénavant mis sur le facteur stress, la santé mentale, le bien-être au travail, mais aussi les trajets entre le domicile et le travail, comme le rappelle la ministre de la Santé, Martine Deprez qui ajoute «Améliorer le bien-être au travail, «c'est toute une culture d'entreprise» ».

Les employées du secteur financier le méritent. Il serait temps que les organisations se saisissent du sujet.

¹ https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites/interviews/2026/08-aout/06-roth-virgule.html

² Rapport ATSF 2025, page 9 - <https://www.astf.lu/wp-content/uploads/Rapport-annuel-2025.pdf>

³ <https://www.improof.lu/fr/articles/repenser-le-travail-a-partir-du-trajet/>

⁴ <https://optimisme.pro/qualite-de-vie-au-travail/>

⁵ <https://infos.rtl.lu/news/luxembourg/cest-la-qualite-relationnelle-qui-garantit-une-bonne-sante-1072355036>

1 LE DROIT À LA DÉCONNEXION ENTRE DANS UNE NOUVELLE PHASE AU 1^{ER} JUILLET : NOUVEAU TEXTE DE LOI, NOUVELLES PRATIQUES

Depuis le 1^{er} juillet 2026, le droit à la déconnexion au Luxembourg a changé de dimension.

Jusqu'ici, ce sujet relevait surtout de bonnes pratiques, ou, pour les entreprises les plus avancées, d'une politique RH ou RSE. Désormais, l'Inspection du travail et des mines (ITM) pourra contrôler et sanctionner les entreprises qui n'auraient pas mis en place un dispositif conforme à la loi. Décryptage.

«Dispo pour un quick call ?»

Qui n'a jamais reçu un message sur WhatsApp, Teams ou par email en fin de journée, pendant un trajet, le soir ou même en congés ? Qui ne s'est jamais vu adresser un «ce n'est pas urgent, mais quand tu auras cinq minutes» envoyé un samedi après-midi ? Ce type de sollicitations, longtemps banalisé, ne devrait plus pouvoir s'installer comme une norme à partir du 1^{er} juillet, date à laquelle les employeurs luxembourgeois auront l'obligation de définir le droit à la déconnexion.

En pratique, cela signifie qu'ils devront encadrer :

- Les modalités pratiques de déconnexion et leur transposition en mesures techniques ;
- Les actions de sensibilisation et de formation ;
- Les mesures de compensation des dérogations exceptionnelles.

Autrement dit, une simple note de service ou une charte de façade ne suffira plus. Le cadre devra être réel, clair et applicable. À défaut, l'ITM pourra intervenir et prononcer des sanctions administratives pouvant aller jusqu'à 25 000 euros, selon les circonstances.

La disponibilité permanente en ligne de mire : mettre fin à la disponibilité permanente

Pour rappel, le Code du travail luxembourgeois prévoit d'ores et déjà 11 heures de repos consécutif et 44 heures de repos hebdomadaire. Le nouveau dispositif vient renforcer cette logique en tenant davantage compte de la réalité du travail numérique, où les frontières entre vie professionnelle et vie privée deviennent de plus en plus floues.

Le problème n'est pas seulement l'envoi d'un message tardif. Le vrai enjeu réside souvent dans l'attente implicite de réponse. Pendant des années, de nombreux salariés ont été amenés à répondre à des appels, des messages ou des emails en dehors de leurs horaires, sans que cela soit clairement organisé, encadré ou compensé. La nouvelle loi vise justement à mettre fin à cette zone grise.

Télétravail et zones grises

Le télétravail rend cette question encore plus urgente. Travailler depuis chez soi ne veut pas dire être joignable en permanence. Les salariés en télétravail ont les mêmes droits que les autres, et leurs horaires de disponibilité doivent être clairement définis. Là aussi, il faut mettre fin aux ambiguïtés qui permettent trop souvent de prolonger le travail au-delà des heures prévues, sans compensation ni reconnaissance.

Traçabilité et encadrement

Autre évolution importante : l'employeur doit définir plus précisément ce qui constitue une astreinte, ce qui constitue une véritable urgence exceptionnelle (exemple : panne critique, continuité d'activité, obligation réglementaire...), et ce qui constitue le temps de travail des salariés, en enregistrant le début, la fin et la durée du temps de travail.

Dans le même esprit, l'employeur doit être en mesure d'enregistrer le début, la fin et la durée du temps de travail, ainsi que certaines prolongations ou interventions exceptionnelles. Cette exigence de traçabilité devient particulièrement importante dans un contexte de télétravail et de travail hybride, où certaines heures prestées restent encore trop souvent invisibles.

Le droit à la déconnexion ne supprime évidemment pas les urgences réelles ni les dispositifs d'astreinte ou de permanence. En revanche, il impose de mieux distinguer les situations, de mieux les justifier et de mieux les organiser.

Et pour les délégués ?

Le droit à la déconnexion est aussi une question de santé au travail. La fatigue numérique, la surcharge mentale, la pression d'être toujours disponible et l'effacement progressif des fron-



tières entre vie professionnelle et vie privée ont des effets bien réels. Derrière les messages envoyés "juste pour voir", il y a souvent une organisation du travail qui repose sur l'épuisement silencieux des équipes.

C'est pourquoi les délégués du personnel, les syndicats et les représentants des salariés ont un rôle central à jouer. Il ne s'agit pas seulement de commenter la loi, mais de veiller à sa mise en œuvre concrète dans chaque entreprise. Les salariés doivent pouvoir travailler sans être tenus en laisse numérique en dehors de leurs horaires.

Un droit à défendre collectivement

Cette nouvelle étape ne sera utile que si elle est réellement appliquée. Le droit à la déconnexion doit devenir un outil de protection collective, pas un simple affichage. Il doit servir à rééquilibrer le rapport entre vie professionnelle et vie privée, à limiter les abus et à rappeler que la disponibilité totale n'est ni normale ni acceptable.

La loi prévoit que le droit à la déconnexion soit introduit par une convention collective ou, à défaut (s'il n'existe pas de convention collective dans l'entreprise ou le secteur en question), par le biais d'un règlement interne.

Le 1^{er} juillet marque donc un tournant. L'OGBL Secteur Financier mettra toute son énergie dans la défense et l'amélioration des Conventions Collectives de Travail des banques et des assurances, pour imposer un véritable droit à la déconnexion.

Notre brochure «Le droit à la déconnexion entre dans une nouvelle phase au 1^{er} juillet 2026 :

nouveau texte de loi, nouvelles pratiques» est désormais disponible sur le site du SECFIN en français, anglais et allemand.

Brochure - Le droit à la déconnexion

Elle a également été diffusée à l'ensemble des délégués OGBL du secteur financier afin de les accompagner dans la compréhension et la mise en œuvre de ces nouvelles dispositions.



Angélique LAZZARA,
Secrétaire centrale de
l'OGBL Secteur Financier



Léna PIGNON,
Secrétaire centrale adjointe
de l'OGBL Secteur Financier

2

TRANSPARENCE SALARIALE

RETOUR SUR LES DISCUSSIONS DU 8 JUIN 2026



Lors de la réunion UNIFINANCE du 8 juin 2026 consacrée au dialogue social dans le secteur bancaire, les échanges ont notamment porté sur l'intelligence artificielle, les actualités sociales européennes et, de manière particulièrement importante, sur l'état d'avancement de la transparence salariale au Luxembourg.

Transparence salariale : le Luxembourg doit passer à l'action

La directive européenne sur la transparence des rémunérations devait être transposée dans les États membres au plus tard le 7 juin 2026. Or, à cette date, le Luxembourg n'avait toujours pas engagé de procédure législative. Le projet de loi est désormais attendu au cours du second semestre 2026.

Pour les organisations syndicales, ce retard est préoccupant. Le Luxembourg dispose déjà d'un principe légal d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes, mais il manque encore des mécanismes permettant de rendre les écarts visibles, de comprendre leur origine et d'agir lorsqu'ils ne sont pas justifiés.

Les statistiques nationales donnent d'ailleurs une image trompeuse de la situation. Le Luxembourg est parfois présenté comme le seul pays de l'Union européenne où l'écart salarial moyen serait favorable aux femmes, avec environ +0,8%. Mais cette moyenne ne permet pas de mesurer les inégalités réelles. Elle ne tient notamment pas suffisamment compte des différences de secteurs, de fonctions, de niveaux de responsabilité, de carrières ou de rémunérations variables. Dans le secteur financier, où les bonus peuvent représenter une part importante de la rémunération, cette question est particulièrement sensible.

L'enjeu est donc de pouvoir comparer ce qui est comparable: même travail, travail de valeur égale, mêmes responsabilités et mêmes critères de rémunération.

Une directive européenne, mais surtout des droits concrets

La directive européenne constitue une avancée importante. Elle doit renforcer les droits des salarié-e-s à l'information sur leur rémunération et sur les niveaux de ré-

munération des catégories de travailleurs comparables. Elle prévoit également davantage de transparence dès le recrutement, notamment sur la rémunération proposée, ainsi que des mécanismes de contrôle et de correction des écarts injustifiés.

Pour les syndicats, la transposition luxembourgeoise devra aller au-delà d'une simple adaptation technique du droit existant. La transparence n'a de sens que si elle permet réellement d'identifier les inégalités et d'obtenir leur correction.

La question des classifications de postes sera à cet égard déterminante. Les critères utilisés doivent être objectifs et transparents: compétences, responsabilités, efforts et conditions de travail. Une classification mal conçue peut au contraire reproduire des inégalités historiques ou sous-évaluer certaines fonctions, notamment celles traditionnellement occupées par des femmes.

Le rôle essentiel du dialogue social

Les discussions d'UNI Finance ont également souligné l'importance du dialogue social dans la mise en œuvre de la directive. La transparence salariale ne doit pas rester une relation individuelle entre salarié-e et employeur. Les délégations du personnel et les syndicats doivent disposer d'informations suffisantes pour analyser les écarts, questionner les critères de rémunération et négocier des mesures correctrices.

C'est également un enjeu pour les conventions collectives. La mise en œuvre de la directive pourrait conduire à revoir certaines classifications, les systèmes de carrière, les primes ou les critères de progression salariale lorsqu'ils produisent des écarts difficiles à justifier objectivement.

Les organisations syndicales devront aussi rester attentives aux stratégies qui pourraient limiter la portée de la transparence: données trop globales, critères de rémunération trop vagues ou recours excessif à la rémunération individualisée. La transparence doit permettre de comprendre les écarts, pas de les rendre plus difficiles à identifier.

Une revendication syndicale claire

Une revendication syndicale claire

Dans les échanges, l'objectif d'une future boîte à outils UNI Europa Finance a également été évoqué. Celle-ci pourrait fournir aux syndicats des instruments directement utilisables: questions à poser aux employeurs, modèles de demandes d'informations, outils d'analyse des écarts de rémunération et repères pour examiner les classifications de postes.

La proposition portée par la Chambre des salariés (CSL) va dans cette direction en renforçant notamment le droit à l'information des salariés et le rôle des représentants du personnel. Elle prévoit également des mécanismes d'évaluation conjointe lorsque des écarts significatifs ne sont pas objectivement justifiés et ne sont pas corrigés.

Pour l'OGBL Secteur Financier, l'enjeu est désormais de veiller à ce que la transposition luxembourgeoise soit ambitieuse, contraignante et réellement applicable dans les entreprises.

La transparence salariale ne doit pas être un simple exercice statistique. Elle doit donner aux salariés et à leurs représentants les moyens de voir les inégalités, de les comprendre et surtout de les combattre. C'est à cette condition qu'elle pourra devenir un véritable outil d'égalité salariale et de justice sociale.

Angélique LAZZARA,
Secrétaire centrale de
l'OGBL Secteur Financier



agenda

Journées internationales d'information sur les pensions de la CNAP

Lieu	Date	Inscription
Neuerburg (DE)	09 septembre 2026	+49 6564 69-0
Thionville (FR)	22 septembre 2026	www.smartagenda.fr/pro/carsat-am/rendez-vous/ (2 mois avant)
Luxembourg	27 et 28 octobre 2026	www.rdv-pension.lu/page/information (À partir de fin septembre)
Saarbrücken (DE)	24 novembre 2026	+49 681 3093-650
Trier (DE)	16 décembre 2026	+49 651 14550-18
Metz (FR)	03 décembre 2026	smartagenda.fr/pro/carsat-am/rendez-vous/ 2 mois avant

Munissez-vous de votre matricule luxembourgeois lors de l'inscription.

Plus d'infos et inscriptions :



(l'inscription est possible généralement 1 mois avant le début de chaque journée d'information).

Séance d'information « Congés et aides à la formation pour particuliers »

Le 19 octobre 2026 – en français (18h00 – 19h00)
Le 26 octobre 2026 – en luxembourgeois (18h00 – 19h00)

Chambre des salariés, 2-4 rue Pierre Hentges, L-1726 Luxembourg, en présentiel ou en livestream.
La participation est gratuite, mais l'inscription est obligatoire.

Plus d'informations : <https://www.csl.lu/fr/events/conges-et-aides-a-la-formation-pour-particuliers-12/>
Inscription :



3

ÉTAT DES LIEUX SUR L'IA DANS LE SECTEUR FINANCIER AU LUXEMBOURG



L'intelligence artificielle (IA) n'est plus une perspective lointaine pour le secteur financier luxembourgeois. Elle s'installe progressivement dans les banques et les entreprises financières, transforme les tâches quotidiennes et soulève déjà des questions très concrètes: évolution des métiers, formation, intensification du travail, protection de l'emploi et rôle du dialogue social.

Au Luxembourg, l'enjeu est particulièrement important. Selon l'OCDE, 46,7% des travailleurs étaient exposés à l'IA générative en 2022, au sens où au moins 20% de leurs tâches pourraient être réalisées deux fois plus rapidement avec l'aide de ces technologies. Le secteur financier figure parmi les activités particulièrement concernées.

Une IA déjà présente dans les entreprises

Pour mieux comprendre cette transformation sur le terrain, l'OGBL Secteur Financier a mené, en mars 2026, une enquête auprès de ses dé-

légués. Sur les 276 délégués OGBL sollicités, 60 ont participé, offrant un éclairage concret sur la réalité de l'IA dans le secteur financier au Luxembourg. Selon les questions, le nombre de réponses exploitables varie de 57 à 60.

Les résultats montrent une diffusion déjà importante de ces technologies. Les délégués citent notamment Microsoft Copilot, ChatGPT, des solutions développées en interne, des outils d'automatisation et des assistants conversationnels.

L'IA est principalement utilisée dans l'analyse de données et le reporting, l'automatisation des processus administratifs, le service client, le marketing et la communication, mais aussi dans de nombreuses activités transversales. Les usages sont très concrets: rédaction et reformulation d'emails et de documents, préparation de présentations, génération de formules Excel ou de code, traduction, prise de notes en réunion ou recherche d'informations.

L'enquête montre ainsi que l'IA n'est déjà plus uniquement un projet stratégique porté par les directions: elle entre dans le travail quotidien et transforme progressivement les métiers.

Des gains de productivité, mais aussi de nouvelles pressions

Les délégués constatent d'abord des effets positifs. Le gain de temps et l'augmentation de la productivité constituent le principal changement observé, devant l'automatisation des tâches répétitives et l'aide à la rédaction ou à la recherche.

Mais gagner du temps ne signifie pas nécessairement travailler moins. Lorsque certaines tâches sont réalisées plus rapidement, les objectifs, les volumes traités ou les exigences de disponibilité peuvent également augmenter. L'IA peut alors devenir un facteur d'intensification du travail: produire davantage, plus vite, avec moins de marge de manœuvre.

Cette ambivalence ressort clairement de l'enquête: 69% des répondants considèrent l'IA à la fois comme un allié et comme un concurrent potentiel. Dans le même temps, 63,8% déclarent ressentir des inquiétudes pour leur emploi, alors que 63,8% choisiraient d'utiliser l'IA s'ils avaient le choix.

Les suppressions de postes directement attribuées à l'IA ne sont pas encore massivement constatées: 61,4% des répondants n'en ont pas observé. Mais 28,1% déclarent ne pas savoir si de telles suppressions ont eu lieu. Les effets sur l'emploi peuvent en effet apparaître progressivement, à travers les non-remplacements, les restructurations, la réduction des recrutements ou la transformation des fonctions.

La formation: une priorité pour les délégués

L'un des résultats les plus nets de l'enquête concerne la formation. 74,1% des répondants déclarent avoir besoin d'une formation pour mieux utiliser l'IA dans leur travail. Or, l'accompagnement reste encore inégal. 53,4% indiquent que leur employeur a mis en place des mesures d'accompagnement, principalement sous forme de formations, de présentations des outils comme Copilot, de guides ou de projets pilotes.

Dans le même temps, près de la moitié des délégués ne sont pas informés des projets liés à l'IA dans leur entreprise.

Pour l'OGBL, ce décalage est révélateur: les délégués doivent être associés suffisamment tôt aux transformations qui touchent l'organisation et les conditions de travail. La formation ne peut pas être laissée à la seule initiative individuelle. L'adaptation aux nouvelles technologies doit être une responsabilité collective de l'entreprise.

Transparence, RH et gouvernance: le rôle du dialogue social

L'enquête fait également apparaître une forte demande de transparence, notamment concernant les ressources humaines. Une majorité des répondants déclarent ne pas être informés de l'utilisation de l'IA dans les fonctions RH.

La question est sensible: automatisation du recrutement, analyse des candidatures, évaluation des performances ou gestion des carrières peuvent entraîner des conséquences importantes sur les salariés. 48,3% des répondants se disent préoccupés par un éventuel remplacement de certaines fonctions RH par l'IA.

Face à ces évolutions, 65,5% estiment que les syndicats doivent jouer un rôle important dans la gouvernance de l'IA en entreprise. Les principales raisons invoquées sont la protection de l'emploi, le contrôle et la transparence ainsi que l'accompagnement des salariés. Plus largement, 71,9% considèrent que le développement de l'IA doit être encadré par la négociation collective.

Le message des délégués est donc clair: l'IA ne peut pas être considérée comme une simple question informatique. Elle touche directement l'organisation du travail, les compétences, l'emploi et les conditions de travail. Elle doit donc faire partie du dialogue social.

Un cadre européen qui évolue

Cette revendication intervient alors que le cadre européen se met progressivement en place. L'AI Act est entré en vigueur en 2024 et son application est progressive. Depuis le 2 août 2026, plusieurs obligations sont devenues pleinement applicables. Les règles concernant certains systèmes d'IA à haut risque dans le domaine de l'emploi s'appliqueront à partir du 2 décembre 2027.

L'entretien accordé par l'OGBL Secteur Financier à FORSEE, projet européen consacré à l'anticipation des transformations du travail, des compétences et des conditions de travail face aux mutations technologiques, en mai 2026, confirme cette analyse. L'IA devrait avant tout transformer les tâches plutôt que provoquer une destruction massive et immédiate des emplois. Mais cette transformation peut accentuer les écarts de compétences, fragiliser certains emplois juniors et accroître les risques d'intensification du travail, de surveillance numérique et de perte d'autonomie.

Pour une transition juste et centrée sur l'humain

La question syndicale est donc claire: il ne suffit pas de savoir quelles technologies seront déployées. Il faut décider dans quelles conditions sociales elles seront introduites.

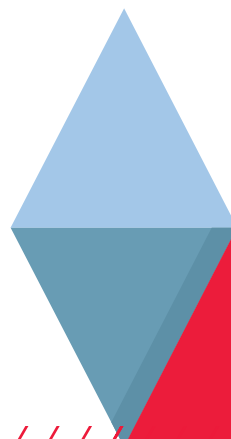
Cela implique un véritable droit à l'information et à la consultation, de la transparence sur les systèmes utilisés, une protection contre la surveillance excessive, le maintien de la responsabilité humaine dans les décisions importantes et un accès effectif à la formation et à la reconversion.

L'enquête de l'OGBL Secteur Financier apporte un constat essentiel: dans le secteur financier luxembourgeois, l'IA n'est plus une question d'avenir. Elle transforme déjà le travail. L'enjeu est désormais de faire en sorte que ses gains bénéficient aussi aux salariés, sans se traduire par davantage de pression, d'inégalités ou de précarisation.

Pour l'OGBL Secteur Financier, la transition numérique doit donc être négociée, socialement juste et centrée sur l'humain.



Nassima BERKOUCHI,
Secrétaire centrale
adjointe de l'OGBL
Secteur Financier



LA DIASPORA CHINOISE, UN VISAGE MÉCONNU DE LA PLACE FINANCIÈRE LUXEMBOURGEOIS

Lorsque l'on évoque la présence chinoise au Luxembourg, on pense souvent aux investissements, au commerce et aux relations économiques entre l'Europe et l'Asie. Pourtant, derrière ces échanges se trouve une réalité plus discrète : celle des centaines de professionnels qui travaillent chaque jour au sein des banques chinoises implantées au Grand-Duché.

Cette dimension humaine était au cœur de la présentation de Lisa Shan, déléguée du personnel OGBL à la Bank of China Luxembourg, organisée le 24 juin 2026 à la Chambre des Salariés dans le cadre du programme CHIN-KoBe «Compétence en Chine». Son intervention portait sur la présence chinoise au Luxembourg, mais aussi sur les différences culturelles et sociales qui peuvent influencer les relations professionnelles.

Depuis l'arrivée de la Bank of China au Luxembourg en 1979, première implantation à l'étranger d'une banque chinoise moderne, le Grand-Duché a progressivement renforcé son rôle de plateforme européenne pour les institutions financières chinoises. Aujourd'hui, sept grandes banques chinoises y ont établi leur siège européen, faisant du Luxembourg une véritable passerelle entre la Chine et l'Union européenne.

Cette présence institutionnelle s'accompagne d'une réalité humaine particulièrement internationale. Au premier trimestre 2026, la Bank of China Luxembourg comptait 245 salariés, dont 62% de nationalité chinoise, avec près d'une vingtaine de nationalités représentées. L'âge médian était de 38 ans et 76% des collaborateurs étaient titulaires d'un diplôme de niveau Master. Ces chiffres illustrent le caractère hautement qualifié et multiculturel de la place financière luxembourgeoise.

Le parcours de Lisa Shan illustre lui-même cette rencontre entre les cultures. Franco-chinoise, née et élevée en France, elle a étudié à NEOMA Business School et effectué un échange de deux ans à l'UIBE à Pékin. Après une expérience dans le conseil en investissement à Pékin, elle a rejoint la Bank of China Luxembourg, où elle travaille depuis neuf ans et occupe aujourd'hui le poste de Clearing Senior Vice President, tout en exerçant son mandat de déléguée du personnel pour OGBL.

Son expérience met en évidence certaines différences entre les cultures professionnelles chinoise et occidentale : davantage de collectivisme, de hiérarchie et d'importance accordée aux relations interpersonnelles (guanxi) en Chine, contre davantage d'individualisme, de communication directe et de structures horizontales dans les environnements occidentaux.

Ces différences ne sont pas nécessairement des oppositions, mais elles peuvent générer des incompréhensions lorsqu'elles ne sont pas suffisamment comprises. Dans une entreprise où le management peut être composé de collaborateurs expatriés et où travaillent de nombreuses nationalités, la communication interculturelle devient donc un véritable enjeu de management.

À la Bank of China Luxembourg, des formations interculturelles et des espaces d'échange ont notamment été développés afin de faciliter la compréhension entre les directives de la maison mère en Chine et les pratiques professionnelles, les règles et les droits applicables au Luxembourg. Les salariés peuvent ainsi devenir de véritables ambassadeurs entre deux cultures, en créant des passerelles entre les différentes pratiques professionnelles.

Mais l'interculturalité dépasse la seule question de la communication. Elle touche également à l'intégration des salariés locaux et expatriés, à l'évolution des carrières, à la formation, à la qualité de vie au travail et au respect des droits sociaux. Dans ce contexte, le dialogue social joue un rôle essentiel pour construire un environnement de travail équilibré, dans lequel les différences culturelles peuvent être comprises sans remettre en cause le cadre légal et social luxembourgeois.

L'expérience de la Bank of China Luxembourg reflète finalement une réalité qui concerne l'ensemble de la place financière. Avec plus de 115 banques internationales issues de 25 pays et plus de 60 000 emplois, le secteur financier luxembourgeois est un véritable espace de rencontre entre des professionnels venus du monde entier.

La présence chinoise au Luxembourg ne se résume donc pas aux capitaux et aux institutions financières. Elle possède aussi un visage humain, celui de professionnels hautement qualifiés qui évoluent quotidiennement entre plusieurs cultures.

Pour l'OGBL Secteur Financier, cette diversité constitue une richesse, à condition qu'elle soit accompagnée par la formation, le dialogue et la compréhension mutuelle. Dans une place financière toujours plus internationale, le dialogue social sera l'un des outils essentiels pour faire de la diversité culturelle une véritable force collective.

Nassima BERKOUCHI,
Secrétaire centrale
adjointe de l'OGBL
Secteur Financier

5

CABINETS D'AUDIT LUXEMBOURGEOIS LES SALARIÉS NE DOIVENT PAS ÊTRE LES VARIABLES D'AJUSTEMENT



L'OGBL Secteur Financier tire la sonnette d'alarme face à l'évolution des effectifs, à la dégradation des conditions de travail et aux menaces qui pèsent sur l'emploi dans les Big Four.

Dans ce contexte, l'OGBL Secteur Financier organise le 15 septembre 2026 une table ronde afin de permettre un échange sur ces différentes problématiques et sur l'avenir du secteur de l'audit au Luxembourg. Le LCGB s'associe à cette démarche et participera à cette réflexion commune, dans un objectif partagé de défense des emplois, de protection des salariés et de renforcement du dialogue social.

Cette démarche commune traduit une volonté de placer les préoccupations des salariés au cœur des discussions et d'ouvrir un échange constructif sur les transformations que connaît aujourd'hui le secteur.

Selon une analyse de la fondation Idea relayée par L'Essentiel, les effectifs des Big Four au Luxembourg ont diminué de 8 % en deux ans, avec notamment une baisse de 14 % chez PwC, 8 % chez KPMG et 6 % chez Deloitte.

Les directions de ces cabinets évoquent un «retour à la normale» après les recrutements massifs post-Covid ainsi que l'évolution des besoins. Mais ces explications ne peuvent toutefois suffire à répondre aux nombreuses interrogations qui remontent du terrain.

Où sont passés les emplois ?

Chez PwC, les chiffres officiels font état de 530 départs en deux ans. Face à une telle diminution des effectifs, l'OGBL Secteur Financier demande que toute la lumière soit faite sur la nature de ces départs : départs volontaires, licenciements individuels, non-remplacements, réorganisations, externalisations ou encore automatisation.

Une réduction progressive des effectifs ne doit pas permettre de contourner les obligations liées aux licenciement collectifs qui sont prévues par le droit du travail.

Lorsque des départs successifs, des non-remplacements et des réorganisations aboutissent progressivement au même résultat qu'une res-

tructururation, il est légitime de s'interroger sur la manière dont sont appliquées les protections prévues pour les salariés.

Les syndicats demandent donc aux autorités compétentes d'examiner précisément l'évolution des effectifs dans les Big Four et d'identifier les mécanismes réellement à l'œuvre derrière ces chiffres.

Une pression croissante sur les salariés

Au-delà des statistiques, ce sont les conditions de travail qui préoccupent particulièrement les syndicats.

L'OGBL reçoit régulièrement des témoignages de salariés confrontés à une pression professionnelle importante, à des objectifs de performance toujours plus élevés et à des situations de mise à l'écart ou de licenciement contestées.

Dans certains cabinets, les salariés doivent notamment atteindre des «taux d'utilisation» dont ils ne maîtrisent ni l'attribution ni l'évolution. Des objectifs qui peuvent varier, des périodes d'inactivité qui ne dépendent pas du salarié et une pression constante sur la performance peuvent créer un environnement professionnel particulièrement difficile.

Le risque est alors de faire peser sur les salariés la responsabilité de situations qu'ils ne contrôlent pas.

Cette pression permanente peut entraîner des conséquences sérieuses sur la santé des travailleurs et conduire à des situations d'épuisement professionnel, voire de burnout.

Les organisations syndicales sont également interpellées par des situations dans lesquelles des salariés, après une longue période d'incapacité de travail et une fois atteinte la période de protection prévue par la loi, se retrouvent confrontés à un licenciement.

Pour l'OGBL Secteur Financier, il est inacceptable qu'un salarié fragilisé par une situation d'épuisement professionnel puisse, au terme de sa période de protection, se retrouver privé de son emploi. La santé des salariés ne peut pas être sacrifiée au nom de la performance et de la rentabilité.

Des résultats financiers qui interrogent

Ces préoccupations sont d'autant plus légitimes que les Big Four affichent des résultats financiers solides. PwC a réalisé 765,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025, KPMG 373 millions d'euros et Deloitte 535 millions d'euros.

Dans ce contexte, la diminution des effectifs, le non-remplacement de certains départs, l'externalisation de certaines activités vers l'étranger et l'automatisation croissante de certaines tâches doivent faire l'objet d'un débat transparent.

La transformation technologique et l'intelligence artificielle peuvent modifier profondément les métiers de l'audit, de la comptabilité et du conseil. Mais cette transformation ne peut pas se traduire par une disparition progressive des emplois au Luxembourg sans véritable dialogue social.

L'innovation ne peut pas servir de justification à une dégradation des conditions de travail ou à une précarisation progressive des salariés.

Des activités qui quittent progressivement le Luxembourg

Plusieurs cabinets développent depuis plusieurs années des centres de services dans des pays où les coûts salariaux sont nettement inférieurs à ceux du Luxembourg.

Certaines activités d'audit, de comptabilité ou de support sont ainsi réalisées à distance depuis différents pays, tandis que l'automatisation permet parallèlement de réduire la part de certaines tâches standardisées.

Pris séparément, chacun de ces phénomènes peut sembler relever d'une évolution normale des entreprises.

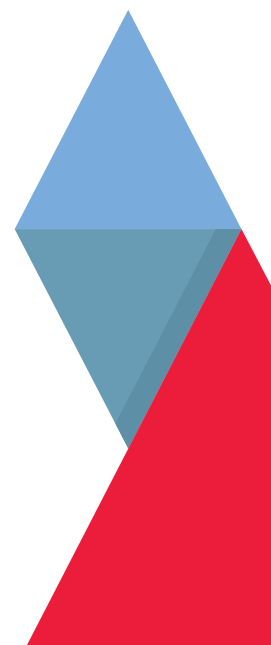
Mais lorsque ces évolutions s'accompagnent d'une baisse importante des effectifs au Luxembourg, elles doivent être analysées dans leur ensemble.

Les Big Four occupent une place importante dans l'écosystème financier luxembourgeois et comptent parmi les employeurs majeurs du secteur. La disparition progressive d'emplois qualifiés au Luxembourg ne peut donc pas être considérée comme une simple donnée statistique.

Des délégations «neutres» qui posent question

L'OGBL et le LCGB souhaitent également attirer l'attention sur une autre difficulté rencontrée dans certains Big Four : l'existence de délégations du personnel dites «neutres», sans représentation directe des syndicats disposant de la représentativité nationale.

Cette situation soulève des questions quant à l'équilibre du dialogue social et à la capacité des salariés à bénéficier d'un accompagnement syndical lorsqu'ils le souhaitent. En privilé-



giant des délégations sans représentation syndicale, les employeurs maintiennent un rapport de force qui leur est largement favorable et réduisent la capacité des syndicats à défendre effectivement les salariés au sein de l'entreprise.

Le problème est particulièrement concret lorsqu'un salarié, membre de l'OGBL ou du LCGB, rencontre une difficulté avec son employeur et demande l'assistance de son syndicat.

Il devient ainsi impossible pour le syndicat d'assister directement son membre lors des entretiens avec l'employeur.

Pour l'OGBL et le LCGB, une délégation dite «neutre» ne doit pas devenir un moyen de neutraliser la présence syndicale et de laisser l'employeur disposer seul du rapport de force. La liberté syndicale doit être effective et permettre aux salariés d'être réellement accompagnés par le syndicat de leur choix.

L'OGBL, avec le soutien du LCGB, demande en tant que syndicat représentatif au niveau national :

- la sauvegarde des emplois et le maintien des activités au Luxembourg ;
- une analyse permettant de déterminer les causes réelles de la baisse des effectifs et de distinguer clairement départs volontaires, licenciements, non-remplacements, externalisations et automatisation ;
- la garantie qu'aucune entreprise ne puisse contourner les procédures de licenciement collectif par une réduction progressive des effectifs ;
- une meilleure protection des salariés confrontés à l'épuisement professionnel et au burnout ;
- un véritable dialogue social sur les conséquences de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et de l'externalisation ;
- une réflexion sur les seuils prévus à l'article L. 166-1 du Code du travail afin que les stratégies de réduction progressive des effectifs ne puissent pas échapper aux protections prévues par la loi ;
- une véritable reconnaissance du rôle des organisations syndicales représentatives dans les entreprises et la possibilité pour les salariés d'être effectivement accompagnés par le syndicat de leur choix.

Les emplois ne sont pas des chiffres. Les salariés ne sont pas des variables d'ajustement.

Nous appelons, donc, les autorités à examiner sérieusement l'évolution des effectifs dans les Big Four et à garantir que les droits des salariés et les principes du dialogue social soient pleinement respectés.

Une table ronde à l'initiative de l'OGBL avec la présence et le soutien du LCGB

C'est précisément pour permettre un échange public sur ces questions que l'OGBL Secteur Financier a décidé d'organiser une table ronde le mardi 15 septembre 2026, de 17h30 à 19h30, à la Chambre des salariés (CSL), 2-4 rue Pierre Hentges.

Le LCGB s'associe à cette démarche et participera à cette réflexion commune.

Cette rencontre réunira des salariés du secteur et des experts en droit du travail afin d'échanger sur l'évolution de l'emploi, les conditions de travail, les transformations des métiers et l'avenir du secteur de l'audit au Luxembourg.

Cette table ronde doit permettre de dépasser les simples chiffres et de mettre au centre du débat celles et ceux qui sont directement concernés : les salariés.

L'OGBL invite l'ensemble des salariés du secteur à participer nombreux à cette rencontre.

Les salariés ont droit à la transparence.

Les salariés ont droit au respect.

Et les transformations du secteur ne peuvent pas se faire à leur détriment.

Angélique LAZZARA,
Secrétaire centrale de
l'OGBL Secteur Financier



Finance lunch

@CSL

Et si on parlait de vous ?

Envie d'échanger autour d'un bon repas dans un cadre détendu ?

Des questions sur vos droits, votre convention collective ou simplement sur votre quotidien au travail ?

L'OGBL Secteur Financier vous invite à un déjeuner personnalisé à la CSL.

Pas de jour imposé, c'est vous qui décidez !

Appelez-nous, on vous réserve votre créneau pour un moment convivial, utile et 100 % dédié à vous.

Réservation rapide :

T. +352 54 05 45 927

Un lunch, des échanges, vos réponses

- Vous informer
- Vous écouter
- Vous accompagner

Restez connectés :

Facebook: [ogbl.secteur.financier](https://www.facebook.com/ogbl.secteur.financier)

LinkedIn: [ogbl-secteur-financier](https://www.linkedin.com/company/ogbl-secteur-financier)

Site: www.ogbl-finance.lu

Rencontrons-nous, parlons de vos réalités, construisons ensemble vos solutions.

FINANCE LUNCH – Votre moment à vous.

OGB•L

Secteur financier



5

TRATSCH AM TRAM

EPISE 6 - SEPTEMBRE 2026

Jeudi soir, 21.00 heures, le soleil de juillet rayonne sur Luxembourg. La chaleur ne baisse pas d'un degré. Les quelques passagers du tram ont ôté leurs vestes et détaché leurs cravates depuis longtemps. Jacques Lamèche est installé confortablement mais affiche un regard très pensif au point de ne pas remarquer sa collègue Marie Bigoudie, de la Banque du Fond, qui a pris place vis-à-vis de lui. Elle reste muette et l'observe de manière intensive.

Tout à coup, Jacques sursaute: «Marie, excuse-moi, je ne t'avais pas vue. Et je ne m'attendais pas à te rencontrer si tard dans le tram, d'habitude tu rentres plus tôt pour t'occuper des enfants. Des heures supplémentaires?»

«Non» lui répond Marie, d'une voix grave. C'est bien pire que ça!

«Des heures supplémentaires sans rémunération, les fameuses heures fantômes, celles qu'on travaille sans jamais les compter?» dit-il.

Marie Bigoudie, visiblement touchée, ouvre son sac, tire un mouchoir et essuie une larme: «J'avais rendez-vous avec une ancienne collègue de la banque. Elle a quitté il y a quelques années pour rejoindre la Banque de la Ville. Et là...c'est la catastrophe. Elle ne savait plus qui contacter, elle est à bout. J'ai peur pour elle.»

«Raconte-moi. Qu'est-ce qui se passe pour que

vous soyez toutes les deux si affectées. En tous cas, ça a l'air vraiment grave!»

Marie continue: «Avec Jeanne, on a travaillé ensemble pendant plusieurs années. Il y a trois ans, elle a reçu une offre d'emploi par la Banque de la Ville, qui recherchait un spécialiste précisément dans son domaine. Nommée responsable d'équipe, très bon package de rémunération... elle n'a pas hésité. Célibataire, elle s'est dit, pourquoi ne pas tenter cette chance – nouveaux défis, nouveaux collègues, une banque de renommée et surtout ils veulent mes compétences, ils ont besoin de moi!

«En effet» dit Jacques, «il s'agit là d'une occasion à ne pas manquer. Un bon employeur avec une renommée, si les compétences collent avec le job et en plus, si l'ambiance de travail entre collègues est bonne, on ne peut pas dire que le fait de changer de patron, soit une mauvaise chose.»

Marie reprend: «Absolument, elle a eu un plaisir énorme à y travailler. Elle m'en a parlé à plusieurs reprises et je dois avouer qu'il y avait des moments où j'étais un peu jalouse. Sur demande de sa direction, elle a réorganisé intelligemment les processus de travail afin d'augmenter la productivité sans que les salariés qui lui étaient confiés devaient augmenter leurs cadences. Bien au contraire, lorsqu'elle est arrivée,

ils tournaient à un régime élevé d'heures supplémentaires. Elle a fait ce qu'il fallait en un temps record et elle a reçu les compliments de sa hiérarchie.»

«OK, donc un succès sur toute la ligne, ou est-ce que je me trompe?»

«Oui, au début. Mais à partir d'un certain moment, les choses se sont gâtées. Partout dans la banque, des collègues partent du jour au lendemain, sans explication. Quand on les croise plus tard, ils avouent avoir été poussés à démissionner: on leur a proposé une prime de départ, en leur laissant entendre que s'ils refusaient, ce serait pire — licenciement. Officiellement, la direction ne confirme rien. On ne sait pas d'où vient l'ordre... mais on devine que le siège impose des réductions d'effectifs.!»

«Aie, ça sent mauvais! Des diminutions de personne style cow-boy - la manière la plus sale pour traiter son personnel. Si une entreprise va mal — et cela peut toujours se produire — il y a des moyens prévus par la législation en vue de résoudre ce problème de manière socialement responsable. En effet, une entreprise peut pour une raison ou une autre disposer de trop de personnel par rapport à ses carnets de commande. Si cela est temporaire, donc conjoncturel, il y a la possibilité d'avoir recours au chômage partiel. L'entreprise peut introduire une demande au Comité de Conjoncture afin de pallier ce problème. Mais dans ce cas précis, il ne me semble pas qu'il s'agisse d'une telle situation ou est-ce que je me trompe?»

«Non, à ce que je sache, ils font de nouveau appel aux heures supplémentaires, il manque donc de la main-d'œuvre.»

« Si les raisons ne sont pas conjoncturelles, elles sont donc structurelles. Quelles sont les intentions de la banque. La banque veut-elle fermer des services? Les délocaliser ?

« D'après ce qu'elle m'a dit, des activités sont transférées dans une filiale du groupe. Une sorte de sous-traitance, appelée in-sourcing au sein du groupe, quoi qu'il s'agisse bel et bien d'out-sourcing. La banque à Luxembourg reste responsable mais le travail est effectué à l'étranger. Résultat: désorganisation, manque de monde... alors on accumule les heures sup' et les intérimaires. Beaucoup sont partis, d'autres sont absents pour maladie, surtout en burn-out.

«Incroyable, plusieurs problèmes en une fois! Tout se tient. On délocalise, on ré-

duit les postes... et on évite de déclarer des licenciements. Or, au Luxembourg, quand on licencie 15 salariés ou plus sur trois mois, c'est un plan social — procédure obligatoire, déclaration au Comité de conjoncture. Alors pour ne pas atteindre ce seuil... on pousse les gens à partir d'eux-mêmes. Ça ne compte pas comme licenciements. Simple et immoral.»

Marie Bigoudie reprend en s'exclamant «C'est tout à fait cela! Tu es contacté par les Ressources Humaines pour une entrevue sur ton travail et ton évolution dans la banque, puis une deuxième où ils veulent connaître tes ambitions futures dans un environnement bancaire dans un monde géopolitiquement instable. Tu en ressors avec un sentiment d'insécurité ne sachant pas ce qui t'attend. Tu as la boule au ventre et chaque jour de travail, tu es sur le qui-vive, tu attends qu'ils t'appellent à nouveau. Depuis peu, les collègues appellent les gestionnaires RH en charge, l'escadron de la mort! C'est comme si le verdict avait déjà été décidé — on t'appelle une ou deux fois et la troisième fois, c'est ta fin! Le licenciement s'en suit. C'est une gestion par la peur. C'est dégueulasse! Jeanne vit dans la terreur depuis des semaines.!»

Jacques Lamèche sort son calepin et demande les coordonnées de la dame en question. «Je contacterai le syndicat Secteur Financier afin qu'ils analysent la situation avec la Délégation. D'expérience, je crois qu'il y a là une volonté de diminuer de personnel sans faire de grandes vagues: une banque qui licencie est considérée comme une banque où la confiance n'est plus au rendez-vous. Et si cela se sait sur la place financière, difficile de trouver de nouvelles opportunités, de nouveaux clients. Je crois qu'il faut remettre les pendules à l'heure. Les syndicats ont toujours des moyens surtout quand une entreprise, de préférence une banque, ne veuille pas qu'elle soit citée dans la presse. Discretion oblige!»

« Merci Jacques, je lui dirai que le syndicat la contactera pour la soutenir. Cela lui donnera du réconfort pour le moment. Mais je crois que tu as raison: il faut arrêter ces méthodes. On ne peut pas laisser des banques se débarrasser de leurs salariés sans scrupule, sans nommer les choses pour ce qu'elles sont.

Le tram ralentit et s'arrête à la Gare Centrale. Nos deux collègues descendent, se saluent brièvement, et reprennent chacun leur chemin dans la nuit chaude de juillet.



Serge SCHIMOFF,
Membre du Bureau Exécutif
et Vice-Président de l'OGBL

OGBL Secteur financier

Moments forts



Action coup de poing devant le Ministère du Travail le 05 mai 2026



Comité national OGBL-LCGB le 16 juin 2026



Fête du personnel le 12 juin 2026



Congrès statutaire OGBL du 03 juillet 2026



Rassemblement des délégués OGBL et LCGB le 12 mai au Parc Alvisse



Journée de réflexion CCT Assurances le 16 juin 2026



Le 1^{er} mai 2026 l'abbaye de Neumünster



Journée de réflexion CCT Banques le 11 juin 2026



Projet CHIN-KoBe avec Lisa SHAN le 24 juin 2026



Notre équipe avec leurs 2 stagiaires Noémie et Juan



Grillade du Secfin du 25 juin 2026



Distribution devant les Big Four le 1 et le 03 septembre 2026



Comité national le 08 juin 2026

contact us



Angélique LAZZARA
Secrétaire centrale

+352 54 05 45 421
Angelique.lazzara@ogbl.lu



Nassima BERKOUCHI
Secrétaire centrale adjointe

+352 54 05 45 422
Nassima.berkouchi@ogbl.lu



Léna PIGNON
Secrétaire centrale adjointe

+352 54 05 45 420
Léna.pignon@ogbl.lu



Yannick KIEFFER
Assistant administratif

+ 352 54 05 45 259
Yannick.kieffer@ogbl.lu

63 Rue de Bonnevoie L-1260 Luxembourg (3^e étage)

T. +352 54 05 45 927 | secfin@ogbl.lu

Follow us

Suivez l'actualité du Syndicat Finance
au jour le jour sur les réseaux sociaux.

ogbl-finance.lu

