

Conversation

« La flexibilité est un élément capital pour le pays »



UBS souhaite, à l'avenir, être le deuxième acteur de la Place en termes d'actifs sous gestion.

Le groupe UBS a placé le centre de gravité de sa gestion de fonds au Luxembourg. Un choix qui laisse à penser, selon Francesca Prym, CEO d'UBS Fund Management, que la Place peut encore gagner en influence d'ici 2030.

Interview **MARC FASSONE & THIERRY RAIZER** Photo **ROMAIN GAMBA**

Francesca Prym

BIO EXPRESS

20 ans sur la Place

Originnaire d'Italie, c'est au tournant des années 2000 que Francesca Prym arrive à Luxembourg pour occuper différents postes dans le secteur financier dont celui de managing director chez SMBC Nikko, et de conducting officer en charge du risk management chez MDO.

En 2016, Mme Prym entre chez UBS Fund Management pour en superviser la compliance et le contrôle des risques opérationnels. En février 2019, elle se voit confier la direction d'UBS Fund Management (Luxembourg) SA. Elle est aujourd'hui *chief executive officer* et membre du conseil d'administration ainsi que *head of Manco Europe*. Elle est également membre du board de l'Alfi.

Quelle est la place du Luxembourg dans les activités liées aux fonds chez UBS?

Nous avons, par le passé, deux sociétés de gestion au sein d'UBS Asset Management Luxembourg. Le groupe a décidé d'optimiser la gouvernance, l'efficacité et la qualité de celles-ci en les regroupant et en y incluant les fonds d'UBS et ceux de tiers. Nous nous occupons donc de tous les types de fonds luxembourgeois (Ucits et AIF) pour le groupe UBS. Ce qui représente 253 milliards d'euros d'actifs sous gestion à la fin du mois de décembre 2021. De plus, nous comptons également environ 42 milliards d'euros d'actifs sous gestion discrétionnaire.

Visez-vous un certain volume d'actifs sous gestion d'ici 2025 ou 2030?

La croissance de notre modèle d'affaires de fonds de placement est focalisée sur une progression organique. Cette dernière est principalement générée par une collaboration entre les unités du groupe UBS et un développement de nos activités avec une stratégie précise sur des marchés spécifiques. Au niveau des actifs sous gestion de notre société de gestion, nous souhaitons, stratégiquement, devenir le deuxième acteur luxembourgeois dans le futur et, donc, un pilier incontournable de la Place luxembourgeoise pour les fonds UBS et les fonds de tiers.

Des développements qui renforcent clairement la place du Luxembourg «sur la carte» d'UBS...

Il y a quatre ans, le groupe UBS a en effet décidé que le Luxembourg allait devenir le centre stratégique pour la gestion d'actifs. Entre-temps, nous avons fait évoluer l'activité et nous projetons aujourd'hui d'ouvrir des filiales en Europe, à commencer par l'Autriche.

Vous avez certainement dû militer, au sein du groupe, pour faire du Luxembourg ce hub de l'asset management pour UBS...

Quels sont les arguments que vous avez mis en avant auprès de la direction du groupe? Même si UBS Luxembourg avait déjà une reconnaissance historique au sein du *wealth management*, le hub de fonds de placement n'était pas suffisamment reconnu et était, en plus, en concurrence avec d'autres juridictions. Le développement de cette opportunité m'était et me reste cher. Raison pour laquelle je m'y suis beaucoup investie. Outre les aspects économiques et politiques, l'accessibilité, la flexibilité du régulateur et nos bonnes relations ont été des éléments fondamentaux. La reconnaissance internationale du Luxembourg s'est aussi avérée très importante, de même que les compétences des employés du secteur financier et leurs capacités linguistiques.

Ce sont des arguments qui sont régulièrement évoqués par les acteurs de la Place

pour en faire la promotion. Pèsent-ils encore, concrètement, lorsqu'une décision importante doit être prise au sein d'un groupe?

Absolument. La flexibilité est un élément capital pour le pays, sachant qu'elle ne veut pas dire laxisme ou moindre exigence. Prenez aussi l'expertise internationale combinée à la pratique de nombreuses langues... nos clients étrangers veulent qu'on leur parle dans leur langue. Nous pouvons aussi leur proposer des spécialistes qui connaissent leur législation, c'est important.

Vous êtes donc, en quelque sorte, l'ambasadrice du Luxembourg au sein du groupe?

Nous le sommes tous au sein du groupe UBS. Tout le monde connaît le Luxembourg, mais tout monde ne connaît pas ses spécificités. Nous sommes donc très satisfaits d'avoir remporté cette position de hub de fonds de placement à l'échelle du groupe UBS, ce qui plaît beaucoup au régulateur. Nous faisons partie d'un grand groupe, mais les décisions pour les fonds de placement luxembourgeois liées aux fonctions déléguées sont prises au Luxembourg.

Quelles sont les attentes de vos clients?

Nos clients nous considèrent comme leur partenaire. Chacun attend donc naturellement une écoute précise et une compréhension spécifique de ses défis. Nous contribuons, entre autres, à l'équilibre de ce partenariat par l'apport de l'expertise de l'ensemble du groupe, un conseil et un suivi de clientèle de haute qualité. Au niveau des tendances actuelles, nous constatons de plus en plus de requêtes de produits durables (ESG). La demande de fonds alternatifs reste soutenue, et ceci avec une attention particulière vers les actifs d'infrastructure et d'immobilier. Ceci dit, les demandes en produits «traditionnels» sont loin de faiblir.

Vous parlez des préoccupations ESG de vos clients, comment verdissez-vous vos portefeuilles?

Nous suivons la stratégie du groupe UBS et nous la reproduisons au niveau des fonds d'investissement. Pour ses fonds de placement, UBS Asset Management a dédié des unités spécialisées à la recherche, à la transformation et au suivi de stratégie de placement ESG. Cette nouvelle approche de politique de gestion est un changement fondamental pour nos gérants. Il ne s'agit plus uniquement de générer un rendement, mais bien de contribuer durablement aux critères qualitatifs ESG définis. Les dimensions d'engagement, de représentation des droits de vote sont quelques exemples d'éléments à considérer activement dans ce domaine.

Ces changements – plus d'ESG et une digitalisation des processus – vous amènent-ils à rechercher de nouvelles compétences?

Les fonctions liées à la gestion des risques et à la surveillance de la gestion du portefeuille sont véritablement très recherchées en raison des changements opérés sur la stratégie d'investissement et les différentes restrictions d'investissement liées aux produits ESG. Nous recherchons également des *compliance officers* ainsi que des *risk managers* qui soient familiers avec le secteur alternatif.

Quelles sont vos préoccupations sur le plan réglementaire?

Elles sont en rapport avec le rôle d'une société de gestion dont le but ultime est de protéger l'investisseur final. Cette approche se poursuit au quotidien, est en lien avec le régulateur qui nous fournit de plus en plus de directives et procède à des inspections sur site. Nous savons que nous devons répondre de plus en plus aux attentes de contrôles robustes. Ceux-ci sont bénéfiques dans leur ensemble, car ils permettent d'optimiser et de formaliser nos différents processus. Notre société de gestion compte actuellement 70 personnes, et la plupart d'entre elles se consacrent à la partie réglementaire.

Comment innover dans un tel cadre?

L'innovation nous permet tout d'abord d'être plus efficaces, d'utiliser les outils digitaux pour fluidifier nos processus de travail. J'ajoute que la charge réglementaire n'est pas une révolution en soi, mais elle permet de formaliser les choses là où, par le passé, les acteurs du secteur se basaient plutôt sur les pratiques du marché. Cette formalisation de la CSSF facilite les choses, dans une certaine mesure. La démarche nous permet aussi d'effectuer des demandes d'information au sein du groupe sur une base claire.

Comment voyez-vous évoluer le rôle de votre entité au sein du groupe UBS sur la Place, dans les années à venir?

Nous allons certainement prendre de plus en plus d'envergure suite à cette décision de placer la base de la gestion d'actifs du groupe au

Conversation Francesca Prym

BUSINESS DEVELOPMENT

Des White Labelled Funds porteurs

Au sein d'UBS Asset Management et de manière horizontale à travers le groupe UBS, les fonds de placement pour les tiers sont cités comme des moyens porteurs pour pénétrer certains marchés. « Notre offre de services a été redéployée depuis trois ans sous le nom de White Labelled Funds, explique Francesca Prym, CEO d'UBS Fund Management.

Luxembourg. Nos activités sont aussi bien axées sur la clientèle wholesale que sur celle de wealth management. Notre plan d'affaires est basé sur une chaîne de prestations robuste, reposant sur un cadre de conformité durable et permettant d'offrir la même qualité de prestations que pour les fonds UBS. »

Quant à l'approche de la clientèle, elle repose sur un modèle « d'entrepreneur général » en contact direct avec les prestataires et « offrant ainsi un point d'entrée central à travers des conseillers ». « Cette activité était marginale par le passé, mais elle tend à prendre de l'ampleur, car nous arrivons à vendre nos services comme un one-stop-shop solutions », ajoute Mme Prym.

Luxembourg. La décision d'ouvrir de nouvelles filiales en Europe depuis le Luxembourg va aussi en ce sens. Nous serons dans le *driver seat* de la société de gestion en Europe.

Vous êtes intervenue au 10x6 Luxembourg : Financial centre 2030 organisé le 25 janvier par le Paperjam + Delano Club pour proposer votre vision de la Place d'ici la fin de la décennie. Quelle est-elle ?

Pour imaginer le futur, on peut aussi regarder vers le passé pour établir un bilan. Et force est de constater que, sur les 20, voire 30 dernières années, le secteur financier luxembourgeois a toujours su s'adapter aux évolutions du marché et des demandes des clients, ainsi qu'aux changements réglementaires. Le développement des fonds alternatifs est un exemple de cette capacité de remise en question et d'innovation en accentuant une offre qui a encore de beaux jours devant elle. Nous devons encore promouvoir la Place autour de ce versant de l'alternatif. Nous entendons contribuer à cette dynamique et nous voyons par ailleurs que le changement au niveau du contexte social nous permet d'attirer de nouveaux talents.

Qu'entendez-vous par « changement au niveau du contexte social » ?

Quand j'ai eu mes enfants, le congé parental pour les papas n'était pas encore une possibilité. La crise a aussi accéléré la question autour du télétravail. La flexibilité est devenue une norme dans beaucoup d'entreprises... on parle aussi de *work-life balance*. Le contexte évolue, et les décisions politiques accompagnent cette évolution. J'ajoute que le développement intrinsèque de la Place contribue à créer un vivier de talents. Ce vivier est aussi largement alimenté par la CSSF qui doit recruter pour ses besoins de contrôle. Cette arrivée de talents et l'attractivité entraînent une dynamique favorable.

Un avenir qui sera potentiellement « disrupté »...

Nous devons en effet considérer l'importance de la *blockchain* dans nos métiers et voir comment la technologie va les transformer. Ces modèles de distribution seront aussi, tôt ou tard, réglementés dans le contexte de leur utilisation de plus en plus large. Nous réfléchissons, pour notre part, au déploiement d'une solution en lien avec la *blockchain* dans les trois à quatre prochaines années.

Vous évoquez le nouveau contexte social. Une autre grande question concerne la diversité. Comment gérez-vous cette question en interne ?

À mon avis, cette question recouvre deux aspects : le genre et l'origine. Nous devons les prendre en compte dans nos recrutements en proposant un environnement de travail qui corresponde aux attentes des nouvelles générations, avec

une flexibilité accrue. La diversité se conçoit aussi au niveau du profil. Il ne faut pas forcément venir de la finance pour travailler chez nous. Des *project managers* qui sont bien structurés peuvent aussi nous rejoindre. Ces profils qui proviennent d'autres horizons apportent un certain vent frais.

Le télétravail est devenu un sujet récurrent depuis le début de la crise, et une question fréquemment abordée lors des entretiens d'embauche. Quel est votre point de vue ?

Je dirais tout d'abord que le télétravail a bien fonctionné chez nous depuis le début de la crise. De plus, nous avons engagé 21 personnes entre-temps, à distance. Le télétravail nous permet de gagner en flexibilité – un facteur qui, comme je le disais, est très important pour nous. Ceci dit, nous remarquons que nos collaborateurs ont aussi à cœur de revenir au bureau. Nous nous dirigeons donc, comme dans d'autres entreprises, vers un modèle hybride avec la possibilité de télétravailler deux à trois jours par semaine en fonction des limitations imposées pour les frontaliers. Cette question est en effet abordée de plus en plus durant les entretiens, et la nouvelle génération est demandeuse.

Votre vie de CEO a-t-elle changé, depuis près de deux ans ?

Nous avons découvert comment travailler de façon connectée et en présentiel. J'ai remarqué que l'aide de la famille était précieuse, depuis deux ans. Finalement, chacun s'adapte, et la communication permet de dénouer les éventuels problèmes.

Comptez-vous revoir vos surfaces de bureau, compte tenu de cette nouvelle donne ?

Nous allons en effet réduire notre surface. Nous allons démanteler d'un étage dans le même bâtiment.

La question de l'accèsion des femmes à des postes de direction est parfois posée en interview, le cas échéant.

Est-ce que cette question vous dérange ?

On me l'a déjà posée, plusieurs fois. On m'a aussi demandé si je cuisinais encore à la maison. Pourrait-on aussi poser ce genre de questions aux hommes qui occupent des postes décisionnels ? Dans tous les cas, je pense que le soutien de la ou du partenaire est important si l'on a une vie de famille au quotidien. Le partage des tâches avec mon mari m'aide donc beaucoup. Le groupe est aussi compréhensif et donne son support pour que chacun se sente au maximum équilibré dans sa vie.

La reconnaissance du Luxembourg au sein du groupe, c'est donc aussi une satisfaction personnelle dans un tel parcours professionnel ?

Je l'ai voulue, tout comme j'ai souhaité occuper ce poste, car je me sentais bien dans le groupe UBS, et je crois dans le potentiel de notre structure luxembourgeoise. Nous avons une base solide qui nous permet d'envisager sereinement les 10 prochaines années. Ce qui ne veut pas dire que nous n'allons rien changer, bien entendu. Les attentes de nos clients évoluent, les profils des investisseurs vont continuer de changer, et les produits aussi...

Vous vous considérez comme une « intrapreneuse » ?

Ce terme me plaît bien, en effet. Je repense souvent à mon mentor, Patrick Zurstrassen, une des figures de la Place – malheureusement disparue aujourd'hui –, qui voulait toujours imaginer l'avenir, qui conduisait son action avec une certaine vision.

Quelle est, justement, votre vision pour 2022 ?

Quand je regarde l'évolution du marché, nous devons considérer plusieurs aspects. Nous devons voir comment les discussions vont avancer au niveau de la taxonomie entourant les investissements verts et au niveau de l'évolution du marché ESG. La pression sur les coûts va quant à elle continuer à augmenter, et j'espère que les plus petites sociétés de gestion devront prendre une décision, à savoir vendre ou fusionner avec d'autres.

Et pour 2030 ?

D'ici 2030, le Luxembourg sera une Place où encore plus de décisions seront prises. L'arrivée de sociétés de gestion de nouvelles entreprises étrangères doit contribuer à ce mouvement. Je m'attends aussi à ce que le Luxembourg soit en avant sur les questions de *blockchain* pour permettre aux acteurs en place et à venir de rester compétitifs dans un environnement en perpétuelle mutation.