

CITIGROUP, UN GÉANT MONDIAL DU CASH MANAGEMENT



Deborah Mur

Director, Corporate
Banking, Global
Transaction Services

Alors que certaines banques songent à se retirer de ce marché, le jugeant peu rentable, Citigroup a choisi de renforcer son positionnement, en proposant son expertise aux institutions financières.



Nassiera Rida

Vice President,
Global Transaction
Services

Citigroup

INTERVIEW

■ Pouvez-vous présenter le département Global Transaction Services (GTS)?

Citigroup compte quatre divisions : *Global Consumer Group*, *Corporate and Investment Banking*, *Global Wealth Management*, et *Global Investment Management*. Au sein de la division *Corporate and Investment Banking*, GTS constitue une des activités phares de Citigroup, et l'une des plus anciennes, elle fait d'ailleurs partie des neuf lignes métiers reportées. Le groupe mise beaucoup sur le développement de cette offre : en 2004, par exemple, GTS a finalisé l'acquisition des activités de services nationaux de conservation et de compensation de titres d'ABN Amro sur huit marchés européens et asiatiques, notamment aux Pays-Bas.

■ En quoi consiste l'offre du département GTS?

Notre offre couvre quatre domaines d'activité au niveau mondial :

- Cash management
- Securities services (custody, clearing)
- Trade services and finance
- Funds administration (Cette dernière activité n'est pas couverte sur le territoire français).

■ Sur quelles infrastructures vous appuyez-vous?

Avec des succursales présentes dans 106 pays, nous disposons du premier réseau au monde. Ce réseau a été constitué par croissance organique, ce qui signifie que nos infrastructures sont totalement intégrées. Notre force consiste à assurer des technologies et un niveau de service homogènes dans l'ensemble du groupe.

Nous avons développé un certain nombre d'applications en matière d'électronique bancaire, dont la plus connue est CitiDirect Online Banking, une plateforme multiproduit qui permet de gérer des positions de cash, de trade et de titres, via une interface Web.

Notre présence historique sur ce secteur, et notre implantation internationale nous permettent aujourd'hui de disposer de la taille critique nécessaire pour proposer une gamme complète de services à nos clients.

■ Vos clients, qui sont-ils?

Notre offre est destinée aux principaux groupes mondiaux : CAC40, FT100, Fortune 500... En France, nous comptons 75 groupes français internationaux, ainsi que les filiales des quelque 2 000 clients du groupe. Au total ce sont 600 clients qui sont gérés par nos équipes, pour

RÉSULTATS

L'activité GTS en quelques chiffres

■ Citigroup est, avec plus de 1 000 milliards de dollars US par jour, l'établissement bancaire par lequel transitent le plus de flux de paiements. En 2004 la division *Global Transaction Services* a enregistré une augmentation de son bénéfice net de 40%, à 1,04 milliard de dollars, et a accru ses recettes de 13% à plus de 4 milliards de dollars. Elle compte 6 000 collaborateurs dans le monde entier. Le classement *EuroMoney* 2005 a consacré Citigroup comme la première banque dans le monde en matière de *cash management*, devant JP Morgan Chase et HSBC.



couvrir leurs besoins dans le monde entier. Dans cette population, on retrouve autant d'institutions financières que de grandes entreprises.

■ Quelles sont les tendances que vous avez pu constater, concernant l'évolution de leurs besoins ?

Même si les conditions tarifaires constituent toujours le cœur des négociations, la qualité de service est devenue un élément clé de décision dans le cadre des procédures d'appel d'offres. Conscients de cela, nous proposons des *Service Level Agreements* (SLA) depuis plusieurs années. Nous rencontrons nos clients de façon très régulière, en présence des seniors de l'équipe, afin de faire un point sur l'adéquation et la qualité de nos services. Afin de participer aux réflexions de la profession, et de faire partager notre savoir-faire, nous collaborons également aux travaux de l'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE).

■ Quels sont les projets de GTS pour la France ?

Nous disposons d'un vaste réseau à l'international, mais nous souhaiterions pouvoir accompagner nos clients localement. Pour cela, nous recherchons des partenaires, en France et plus généralement en Europe de l'Ouest, susceptibles de nous fournir un accès à leur réseau. Nous avons d'ores et déjà noué des accords avec la Lloyds au Royaume-Uni, la Caixa en Espagne et au Portugal. Nous recherchons deux à trois partenaires en Allemagne.

■ Quel est le *business model* que Citigroup compte privilégier pour le développement de cette activité ?

Tout en continuant d'accompagner nos clients entreprises dans leurs besoins de *cash management* internationaux et domestiques, nous nous orientons davantage vers le développement du concept de "marque blanche" à destination des institutions financières (*encadré*). Beaucoup ne disposent pas de la taille critique nécessaire pour rentabiliser les investissements imposés par la réglementation, ou par l'évolution des besoins

« Notre force consiste à assurer des technologies et un niveau de service homogènes dans l'ensemble du groupe. »

DÉFINITION

QU'EST-CE QU'UNE "MARQUE BLANCHE" ?

■ Également connu sous le nom de "white labelling", la marque blanche est une solution offerte par une entreprise disposant de produits et/ou de services destinés à être livrés à d'autres entreprises, à leurs couleurs et sous leur propre marque.

L'avantage, pour l'entreprise qui loue son infrastructure ou son expertise, consiste à amortir les investissements consentis grâce à l'élargissement de fait de sa clientèle. Pour l'entreprise qui loue l'infrastructure, l'enjeu consiste à rester présente sur une offre ou un secteur, ou à y entrer rapidement, et donc d'être en mesure de proposer un produit ou un service à ses clients, y compris lorsqu'elle ne dispose pas du volume de clientèle nécessaire pour justifier des investissements d'infrastructure internalisés conséquents. C'est une stratégie que nombre de sociétés évoluant dans le secteur des "utilities" ont appliquée, qu'il s'agisse de fourniture d'accès Internet, d'énergie, de téléphonie, ou de *home services*.

■ Depuis quelques années, les banques ont entamé une réflexion sur la définition de leur cœur de métier, sur quelles lignes d'activité elles souhaitent rester présentes. Ceci les a amenées à concevoir des *business models* différents, et à envisager d'*outsourcer* certaines branches, notamment dans les domaines de la conservation de titres, ou encore des moyens de paiement. Ceci n'est pas sans poser des questions de sécurité et de confidentialité, il n'est pas question d'externaliser la clientèle, mais seulement les processus.

de leurs clients, toujours plus exigeants. Il s'agit d'une stratégie "gagnant-gagnant" : nous mettons à disposition de nos confrères des moyens, des produits supplémentaires, en retour nous améliorons la rentabilité de nos infrastructures. L'ancien modèle du *correspondent banker* tend à disparaître, pour laisser place à un nouveau type de collaboration, plus riche, fondé sur la mise en commun de moyens. ■

Propos recueillis par Annick Masounave