



INDUSTRIE BANCAIRE : LES ESPOIRS DES DAVIDS FACE AUX GOLIATHS¹ ?

OLIVIER PASTRÉ*

Les Goliaths bancaires sont de plus en plus nombreux. Au fil des fusions, absorptions et autres OPA, le paysage bancaire de ce début de troisième millénaire semble marqué par une accélération sans précédent du mouvement de concentration. Il n'est pratiquement pas de semaines pendant lesquelles ne soit annoncée l'intégration de deux groupes bancaires, généralement (et c'est un signe qu'il nous faudra interpréter) de même nationalité. Après la course aux parts de marché dans les années 1970 et après une période pendant laquelle le facteur taille semble avoir moins joué, dans les années 1980 (rappelons-nous de « feues » les petites banques de marché), la course à la taille a repris. Les économies d'échelle semblent être devenues, dans le secteur bancaire, le principal facteur de « motricité industrielle » à l'aube du troisième millénaire.

Nous voudrions montrer dans cet article que, malgré les apparences, le facteur taille ne revêt pas, dans l'industrie bancaire, l'importance que certains lui prêtent. Il y a autant de raisons d'associer petite taille et efficacité qu'il y en a d'associer gigantisme et rigidité. Serait-ce la revanche des Davids bancaires ? Il faut bien sûr savoir raison garder. Certaines économies d'échelle jouent dans l'industrie bancaire mais, sous certaines conditions, la petite taille peut constituer un véritable avantage comparatif. Après avoir essayé de démontrer le caractère relatif de l'avantage comparatif que constitue la taille dans l'industrie bancaire (§ I), nous esquisserons les prolégomènes d'une charte des banques petites, mais néanmoins efficaces (§ II).

LES FREINS AU GIGANTISME

Commençons par reconnaître que les économies d'échelle jouent à plein dans certains métiers bancaires. Et, surtout, reconnaissons que certains facteurs d'environnement accentuent aujourd'hui les pressions

* Professeur à l'Université de Paris VIII.



en faveur de la concentration bancaire. Trois facteurs de ce type au moins peuvent être identifiés. Tout d'abord la mondialisation, tendance qui, bien que n'étant pas irréversible (l'Histoire l'a prouvée), est aujourd'hui dominante. À marché mondial doit correspondre une taille, ou au moins une présence, mondiale. L'interpénétration des marchés rend indispensable la multiplication des points de vente et la concentration des moyens. À ce premier facteur s'en ajoute un autre qui, lui, est lié à l'augmentation de la taille des clients, eux-mêmes soumis aux contraintes de la mondialisation, doit répondre l'augmentation de la taille des fournisseurs de services bancaires. La constitution de groupes industriels et de services à dimension mondiale modifie la nature de l'offre des services bancaires. À un client mondial doit répondre une offre de services mondiale². S'ajoute à cela un troisième facteur, dont le rôle est toutefois plus ambigu : l'explosion de la « nouvelle économie » modifie de manière drastique le rôle des intermédiaires, qu'ils soient financiers, commerciaux ou industriels. L'impact de la nouvelle économie est, certes, ambivalent³. Dans bien des cas, la nouvelle économie favorise la déconcentration et la décentralisation. Il n'en reste pas moins que les investissements nécessaires à certains développements de la nouvelle économie (notamment tout ce qui touche au e-commerce et plus généralement au « B to C ») militent en faveur de la puissance financière et donc de la taille. Ces trois facteurs, qui sont, pour partie au moins, interdépendants, jouent en faveur d'une concentration accrue des moyens de production bancaire à l'échelle mondiale.

Ce mouvement n'en est pas pour autant irréversible. Tout d'abord un certain nombre d'obstacles s'opposent au mouvement de concentration bancaire. Ces obstacles peuvent être financiers, l'insuffisance des fonds propres de certains réseaux constituant une frontière qu'il est parfois difficile de franchir. Ces obstacles peuvent être de nature juridique, les réseaux mutualistes souffrant, dans ce domaine, d'un handicap compétitif notoire (que certains d'entre eux essaient, depuis peu, de combler). Ces obstacles, enfin, peuvent être humains, la résistance aux changements étant dans l'industrie de main-d'oeuvre qu'est la banque, un frein puissant à l'innovation. Sans même évoquer les obstacles politiques qui, dans les pays où l'État existe encore, peuvent remettre en cause les schémas de concentration les plus séduisants sur le papier, on voit bien que les obstacles sont nombreux sur la voie de la concentration bancaire.

Mais, au-delà de ces obstacles, il est des raisons plus fondamentales à la non concentration. Nous examinerons, en deuxième partie de cet article, les conditions qui permettent à certaines banques de rester efficaces sans pour autant se livrer à une course effrénée à la taille critique. En négatif de ces conditions, nous retrouverons tout ce qui peut faire



jouer, dans le secteur bancaire, des déséconomies d'échelle. Mais, d'ores et déjà, on peut mettre en lumière plusieurs invariants qui relativisent l'efficacité de la concentration bancaire. Dit autrement : il est certaines conditions qu'il faut remplir (et qui ne peuvent pas toujours l'être) pour que l'intégration bancaire soit payante. Première condition : ne pas ajouter une crise à une autre. En matière bancaire au moins, on peut dire que « - » x « - » n'égal pas « + ». Trop de fusions bancaires ont été opérées pour noyer dans un même ensemble (nécessairement flou) les difficultés de plusieurs opérateurs. Rarement, cela a été un succès. Ajouter aux difficultés de toute fusion celles propres à chacun des fusionnés, cela n'a qu'exceptionnellement permis à la « mayonnaise » de prendre. Deuxième condition : ne pas limiter les fusions au seul espace national (ce qui arrive aujourd'hui trop souvent). Certes il faut être fort sur son marché national pour pouvoir conquérir le marché mondial. Mais à peu près tous les systèmes bancaires (des pays développés au moins) frôlent la surbancairisation. De ce fait, les risques que présentent les fusions à dominante nationale sont souvent plus importants que les promesses d'hypothétiques économies d'échelle. Enfin, troisième condition (et c'est là le « cœur » de mes convictions quant à l'analyse de l'industrie bancaire et le « cœur » de cet article) : il faut cesser de penser à « LA banque ». « LA banque », cela n'existe plus. La banque est devenue, de par l'évolution des demandes de sa clientèle, une articulation de moyens de production financière dont l'habitacle juridique peut varier très sensiblement dans un même pays, de pays à pays et, aussi et surtout, d'époque à époque. Il n'y a pas « une » mais « des » banques. Chaque banque est plurielle. Et, si certaines fonctions bancaires peuvent profiter à plein des économies d'échelle, pour d'autres, celles-ci ne jouent que de manière très marginale. Dans nombre de cas ainsi, la concentration apporte à certaines fonctions bancaires mais retire de nombreux atouts à d'autres. L'analyse des bienfaits de la concentration ne doit donc plus se faire au niveau de l'entreprise, mais au niveau de chaque métier. Au travers de ce filtre, nombre d'opérations annoncées depuis quelques mois laissent, à tout le moins, rêveur.

Pour se convaincre du caractère non inéluctable de la concentration bancaire, il n'est, par ailleurs, pas inutile de tirer les enseignements d'autres disciplines que l'économie bancaire. Commençons ainsi par l'économie industrielle. Si l'on observe l'évolution récente de nombreux secteurs d'activité économique, étrangers au monde de la Finance, force est de constater que deux tendances se dessinent qui coexistent : d'un côté une course aux économies d'échelle qui pousse à acquérir une taille optimale. Ce n'est pas une surprise que de constater que l'intensité capitaliste du secteur concerné est ainsi fortement corrélée au rythme de concentration industriel. Mais, simultanément, dans la presque



totalité des secteurs, on observe une tendance à la spécialisation qui s'accompagne non seulement de la survie mais du « développement durable » (et rentable) de petites unités de production. Le développement des marchés financiers aidant, il est clair que l'effet dilutif de certaines concentrations ne fait que renforcer la permanence de cette dichotomie. De même, si l'on interroge l'Histoire, on se rend compte que la concentration bancaire n'est pas un phénomène irréversible. Certes, certaines périodes (correspondant généralement à des périodes si ce n'est de Révolution au moins de mutations technologiques) ont connu une accélération du mouvement de concentration. Ceci n'a toutefois pas empêché que, d'une part, même au sein de ces périodes, la course à la taille se soit accompagnée du développement plutôt harmonieux de petites entités spécialisées et que, d'autre part, ces périodes aient été généralement de courte durée, séparées les unes des autres de périodes où le mouvement de déconcentration-diversification-spécialisation-autonomisation l'emportait.

Enfin, dernier détour épistémologique, la Géographie constitue, elle aussi, en matière de compréhension des évolutions bancaires, un allié précieux. Il convient de comparer ce qui est comparable. De ce point de vue, l'expérience américaine, qui, malgré ses particularismes très marqués, sert souvent de base à l'analyse de l'évolution des pratiques bancaires, n'est peut-être pas l'expérience la plus concluante. Si la course à la taille a un sens dans ce pays, c'est aussi parce que le paysage bancaire américain est, *Glass Steagale Act* et *Mc Fadden Act* aidant, probablement le paysage le plus morcelé au monde. Lorsque l'on passe du « one-state banking system » à celui de l'unification du territoire bancaire national, nul doute que la pression à la concentration est forte. Mais en quoi cela concerne-t-il des territoires bancaires unifiés depuis la fin du siècle avant-dernier ? L'échec presque absolu des concentrations bancaires en Allemagne serait là, s'il en était besoin, pour en témoigner.

LES SIX COMMANDEMENTS DU « SMALL IS BEAUTIFUL »

Non seulement il n'y a pas de caractère inéluctable au mouvement de concentration bancaire mais, dans bien des cas, il n'y a pas de logique à ce mouvement. Cela démontre-t-il pour autant que la survie est possible, dans un univers bancaire de plus en plus concurrentiel, pour les unités de petite taille ? Rien n'est moins sûr *a priori*. Il suffit de relire la chronique nécrologique récente pour se convaincre que les petites banques sont, si ce n'est condamnées, au moins particulièrement fragiles. La survie et le développement ne sont possibles pour des entités bancaires de petite taille que si elles respectent un certain nombre de conditions que nous présenterons sous forme de commandements (car il s'agit bien, non pas d'options mais de contraintes).



Premier commandement : tu t'interdiras de travailler dans les métiers à fortes économies d'échelle

Une fois encore « LA banque » cela n'existe pas. Toutes les offres bancaires sont aujourd'hui d'abord et avant tout un *product mix* spécifique. À chaque établissement de choisir (et le choix n'est pas simple) l'articulation des métiers qu'il s'est fixé de développer pour satisfaire la cible de clientèle qu'il s'est choisi. On peut être une petite banque et être très profitable si l'on accepte de renoncer, malgré la mode, à toute une série de métiers (ou, au moins, si l'on accepte de renoncer à exercer ces métiers en direct). Les métiers bancaires dans lesquels jouent les économies bancaires sont relativement bien connus : plus la banalité des opérations est grande et plus la proximité de la clientèle est nécessaire, plus les économies d'échelle peuvent jouer (ceci n'empêchant pas, bien sûr, le jeu, dans ces métiers, de déséconomies d'échelle dès lors que l'organisation n'est plus adaptée à la fonction). Mais ce qu'il y a de plus intéressant est que la notion même d'économie d'échelle est en train d'évoluer. Nul doute que le métier de conservation de titres ou, dans un genre très différent, la bancassurance « bas » et « moyen de gamme » bénéficient d'économie d'échelle incontestable. Mais il est certains métiers comme la gestion d'actifs pour lesquels l'apparition d'un seuil de compétitivité est relativement récente, la réglementation ayant été, c'est intéressant de le noter, un puissant facteur d'accélération de la concentration dans ce secteur. Les banques sont aujourd'hui à géométrie variable mais les effets d'échelle dans ce secteur le sont aussi. Garde donc à ne pas faire de métiers qui n'exigent pas assez de « *brain* » et trop de « *muscle* ».

Deuxième commandement : tu seras spécialisé

La banque universelle : un concept presque aussi séduisant et presque aussi surréaliste que « la bonne à tout faire » au début du XX^{ème} siècle. Aucune banque, quelle que soit sa taille, n'est, de nos jours, universelle. La spécialisation constitue pour le secteur bancaire aujourd'hui ce que constituait la planification pour l'économie française dans les années 1950 et 1960 : une impérieuse nécessité. Plus la banque est petite, plus la spécialisation doit être pointue. Pointue ne veut pas dire limitée. La spécialisation optimale est celle qui permet d'offrir le maximum de services que requiert le segment de clientèle, aussi limité soit-il, que la banque s'est donné pour cible. Il y a, certes, moins d'économie d'échelle qu'on ne le pense communément dans le secteur bancaire. Mais il y a plus d'économie de gamme qu'on ne le dit généralement. La clé de la compétitivité bancaire c'est aujourd'hui plus encore qu'hier le *product mix*.

La spécialisation a de multiples dimensions. Elle peut être fonctionnelle. Mais elle peut aussi être géographique et elle le sera de plus en plus. La banque n'est, pour la plupart de ses services, pas un métier qui



se fait à distance. La connaissance intime d'une zone géographique sera, pour beaucoup de métiers bancaires, un avantage comparatif décisif à l'avenir. Elle peut enfin être une spécialisation de clientèle, la banque devenant ainsi un condensé d'ethnologie financière. Si la spécialisation peut revêtir ainsi de multiples formes, le résultat est le même : hors la spécialisation et l'adaptation permanente à l'évolution des besoins d'une clientèle, point de salut.

Troisième commandement : tu seras flexible

Le client est roi. Les banques ont trop longtemps considéré leurs clients comme des usagers. La grande distribution et les autres formes de non banques, habituées depuis plus longtemps à analyser et servir au mieux les besoins de leur clientèle, ont tôt fait (au prix, tout de même, de quelques pleurs et de quelques grincements de dents) d'obliger les banques à faire, si ce n'est de même, au moins tout comme. Parmi les besoins d'une clientèle quelle qu'elle soit, figurent certes la diversité et la qualité des produits mais figure aussi la qualité du service. Si le « sourire de la vendeuse » n'a que très rarement fait vendre un produit financier, la flexibilité constitue, à mes yeux, un avantage comparatif déterminant sur lequel les petites banques peuvent capitaliser une véritable relation de clientèle. Reste encore à définir ce qu'est la flexibilité. Le concept est moins flou qu'il n'y paraît. La flexibilité c'est la capacité à personnaliser et à accélérer la délivrance d'un service. La flexibilité c'est l'adéquation entre le *just in time* industriel et le *just what you need*. Mieux on connaît sa clientèle, mieux est-on à même d'être flexible. Plus on est proche géographiquement de ses clients, mieux est-on, *a priori*, capable de flexibilité (preuve en est-il que la grande taille ne constitue pas *a priori* un handicap en matière de flexibilité).

Si la flexibilité peut être définie de manière relativement précise, reste à en connaître les ressorts. Dans ce domaine, il est au moins deux éléments qu'il convient de mettre en lumière. Tout d'abord, bien sûr, le capital humain. Rappelons que l'industrie bancaire est d'abord et avant tout une industrie de main-d'oeuvre. Mais qui dit « industrie de main-d'oeuvre » ne dit pas nécessairement (les banques ont mis vingt ans à le comprendre) « industrie à personnel faiblement qualifié ». La standardisation et la taylorisation ont du bon dans certains métiers bancaires. Mais dans la plupart d'entre eux, la satisfaction de la clientèle passe par l'élévation du niveau de qualification du facteur travail. Pour être parfait quand on est banquier, il faut être à la fois spécialisé et polyvalent. Équation difficile à résoudre. Plus la concurrence s'aiguise, plus le client devient « schizophrène » : il veut à la fois un « spécialiste mondial » de chacune des techniques qu'il souhaite mobiliser et à la fois un seul et unique interlocuteur. Ce dilemme entre spécialisation et polyvalence est



un des plus difficiles qu'aient à trancher aujourd'hui les directions du personnel des entreprises bancaires (en particulier pour les postes de niveau hiérarchique moyen qui, comme par malheur, sont souvent handicapés aujourd'hui par une pyramide des âges qui ne favorise guère la flexibilité). Mais, quelle que soit l'exacte nature de ce dilemme, il ne fait aucun doute que, sur ce terrain (sous réserve que la législation du travail du pays considéré ne rende pas impossible toute adaptation), les petites unités sont, *a priori*, avantagées par rapport aux grosses organisations.

Deuxième ressort de la flexibilité : les nouvelles technologies. Là, l'impact est plus ambivalent. N'oublions pas la très forte ressemblance entre les nouvelles technologies et Janus, dieu aux deux visages. Les nouvelles technologies sont facteurs autant de centralisation que de décentralisation, autant de souplesse que de rigidification. Tout est, en matière de nouvelles technologies, question de manière. Mais c'est là où réside la force des petites banques aujourd'hui. La baisse des coûts et la miniaturisation des nouvelles technologies ont fait disparaître l'insurmontable handicap qui pénalisait les PME bancaires du temps de l'informatique centralisé. Et, de même que la flexibilité du capital humain semble plus facile à obtenir au sein de petites unités (quitte à décomposer une grosse organisation en petites unités), de même il semble plus facile de gérer la flexibilité des technologies de l'information lorsque celles-ci sont implantées à échelle relativement réduite.

Quatrième commandement : tu ne prendras pas trop de risques

Ce commandement est le plus facile à expliciter. Il est clair que, pour de très nombreux métiers bancaires, la base capitaliste constitue un frein à la croissance qu'il serait présomptueux de trop vouloir desserrer. Ceux qui s'y sont essayés ne sont généralement plus là pour en témoigner. Contrairement à ce que prétendent certains, le ratio Cooke et, d'une manière générale, les ratios prudentiels n'ont rien changé à ce problème. Ils n'ont fait que formaliser et codifier des pratiques que le bon sens impose et que les lois du marché auraient fini par imposer (en prenant toutefois le risque d'une crise systémique que les ratios réglementaires ont permis, tant bien que mal, à ce jour, d'exorciser).

Petite taille, petit risque donc. Une nuance toutefois à ce principe. La couverture des risques est une des disciplines de l'ingénierie financière qui s'est, au cours des dernières années, le plus rapidement sophistiquée. Un bémol donc. La petite taille n'est plus aujourd'hui strict synonyme d'impossibilité de prise de risque. La prise de risque ne doit plus aujourd'hui être proportionnée à la taille de l'établissement bancaire mais à la capacité de celui-ci à couvrir les risques qu'il prend.

Dernière nuance : jusqu'au début des années 1980, la banque c'était le dépôt et le crédit. Aujourd'hui le crédit, métier à risque par excel-



lence, ne représente plus qu'une activité parmi d'autres pour la plupart des banques. Certes de nouveaux métiers à risques ont vu le jour et, certes, de nouveaux risques sont apparus dans les métiers bancaires traditionnels. Mais le poids des métiers à risques a globalement diminué dans le secteur bancaire (ce dont rend compte, certes de manière imparfaite, la montée des commissions dans le PNB) ce qui limite, *ipso facto*, le désavantage comparatif des petites banques.

Cinquième commandement : tu développeras les coopérations

« Mieux vaut une demi-commission que pas de commission du tout ». « Ce que l'on ne peut faire soi-même mieux vaut le sous-traiter ». Ces deux expressions au moins (et il en est sûrement d'autres) que l'on entend de plus en plus fréquemment dans les conversations entre banquiers témoignent d'une profonde évolution des mœurs bancaires. Depuis peu, la plupart des banquiers (y compris les plus gros) reconnaissent officiellement les vertus de la coopération. Rien de moins évident dans un métier où l'autonomie était considérée, jusque-là, comme le plus sûr garant de la sécurité.

Aujourd'hui le virage est pris. C'est, paradoxalement, dans le domaine informatique que la pression à la coopération (sous forme d'externalisation) s'est faite la première sentir. Depuis, les secteurs de coopération se sont multipliés (touchant de plus en plus souvent, ce qui là aussi est nouveau, les métiers de front office) et les formes de coopération se sont diversifiées. C'est dans le domaine des formes et des moyens de coopération que réside la principale difficulté aujourd'hui. Accords commerciaux ? *Joint ventures* ? Participations minoritaires ? Échange de participation ? Aucune forme ne semble, *a priori*, s'imposer sans conteste. Chacune présente des avantages et des inconvénients. Globalement, est-il possible de définir un seuil optimal de coopération ? Assurément pas. Jusqu'où la coopération peut-elle être poussée sans que la relation de clientèle, seul véritable actif des sociétés de services, en souffre ? Question à laquelle il est difficile d'apporter une réponse simple et définitive.

La seule certitude que l'on ait et dont nous nous contenterons, à ce stade, est la suivante : plus la banque est petite, plus la nécessité de coopération est grande et plus les précautions prises doivent être nombreuses pour éviter que la coopération ne se transforme en captation, c'est-à-dire en perte d'autonomie.

Sixième commandement : tu ne sacrifieras, à aucun prix, les marges

Le secteur bancaire a, dans la plupart des pays développés (le cas des pays émergents est, de ce point de vue, très différent), de très fortes pulsions suicidaires. Dès qu'une innovation financière ou technologi-



que permet la création d'un nouveau produit bancaire, deux phénomènes se produisent généralement. D'abord, l'effet d'imitation joue très vite et à grande échelle, retirant à la banque innovatrice le bénéfice de sa créativité. Ensuite, une fois le marché structuré, les banques n'ont de cesse de se livrer à une « guerre des prix » qui, en peu de mois, voire en peu de semaines, lamine la marge de rentabilité qu'offre, *a priori*, au moins pendant un temps, toute innovation. Paradoxalement, dans le cycle de vie du produit bancaire, contrairement à ce qui se passe dans la plupart des secteurs industriels, les marges ne se reconstituent qu'une fois le marché non pas créé mais apuré (des compétiteurs les plus agressifs généralement) et « organisé » (cette « organisation » semblant plus spontanée, autre paradoxe apparent, dans les pays émergents).

Ce qui vient d'être décrit ne joue pas de la même manière dans tous les segments de l'activité bancaire, ce qui, bien évidemment, n'est pas sans incidence sur la détermination de la taille optimale de l'entreprise. Il est évident ainsi que plus l'élasticité prix d'un produit sera forte, plus l'avantage de la grande taille apparaîtra comme important. On revient au syndrome « B to C » que la nouvelle économie n'a fait qu'accentuer. Plus la couverture de clientèle permet, d'une part, de réaliser des économies d'échelle et, d'autre part de faire jouer les effets d'imitation, plus la banque de petite taille se verra pénalisée.

Le choix des petites banques est donc clair. Pour survivre, il faut se positionner sur des créneaux de production à faible élasticité et, en aucun cas, sacrifier les marges. Un client non rentable est plus pénalisant pour une petite banque que pour une grande. Et pour arriver à ne pas sacrifier les marges, les petites banques doivent innover pour différencier si ce n'est leur produit au moins l'emballage de celui-ci, sans pour autant accroître leurs charges. Pourquoi donc croyez-vous que, en général, les sièges sociaux (et néanmoins espace d'accueil d'une partie de leur clientèle) des petites banques sont plus luxueux que ceux des grandes ?

Il est difficile de conclure de manière monocorde sur le thème de la concentration bancaire. Clairement, il n'existe pas de taille optimale dans ce secteur. Cela tient, pour une large partie au moins, à un phénomène trop rarement mis en lumière et sur lequel nous voudrions une dernière fois insister : « LA banque » cela n'existe plus si tant est que cela ait jamais existé. Cela est vrai au niveau des grandes familles d'établissements bancaires. Les banques américaines ne peuvent être comparées aux banques européennes. Cette incomparabilité vaut pour les banques du nord et pour les banques du sud, pour les banques de gros et pour les banques de détail ou pour les banques classiques et pour les banques captives de groupes non bancaires. Mais cela est vrai aussi pour les banques d'une même famille. C'est le *product mix* et donc, *in fine*, la cible de clientèle privilégiée qui détermine la taille optimale de la banque.



Mais quelle que soit la banque considérée, les clés du succès, dans la période de mondialisation et de révolution technologique que nous vivons, sont les mêmes, au nombre de trois : une tendance au recentrage vers le (ou les) métier(s) de base, ceci n'excluant pas une poursuite prudente de la diversification (sous forme, de plus en plus souvent, de schémas coopératifs), ces deux mouvements ne pouvant se déployer de manière efficiente que sous condition d'une professionnalisation croissante. Six commandements à respecter, trois principes stratégiques à mettre en œuvre. Dans ce cadre qui n'est en rien un carcan, les petites banques ont encore de beaux jours devant elles.

NOTES

1. Ce texte est issu d'une présentation faite dans le cadre des « 3rd Management Talks » de l'Université européenne de Bolzano (26 et 27 octobre 2000). Je tiens à remercier Alfred Steinherr (BEI) pour ses remarques sur une première version de ce texte.

2. Comme le note Ingo Walter (*The Future of E-Banking*, New York University, 2000), l'argument du *cross-selling* qui devrait permettre aux grandes banques de vendre à leurs clients toute la gamme de leurs services est, dans ce domaine, battu en brèche par l'émergence du *cross-buying* qui sonne le glas de la fidélité bancaire.

3. Olivier Pastré : *Nouvelle économie et marchés émergents*, Hachette, 2000