



HAL
open science

Les Déterminants Organisationnels de la Performance des Banques en Turquie

Ömür Sürer

► **To cite this version:**

Ömür Sürer. Les Déterminants Organisationnels de la Performance des Banques en Turquie. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, Belgique. pp.CD-Rom. halshs-00582818

HAL Id: halshs-00582818

<https://shs.hal.science/halshs-00582818>

Submitted on 4 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les Déterminants Organisationnels de la Performance des Banques en Turquie

pour le 24ème Congrès de l'Association française de comptabilité

Prénom: ÖMÜR Nom: SÜER

Fonction: Maître de Conférences en sciences de Gestion

Université: Université Galatasaray

Adresse: Çiragan cad. No:36 34357 Ortaköy / ISTANBUL / TURQUIE

Téléphone: 0090 212 227 44 80 Télécopie: 0090 212 258 22 83

Courrier électronique: osuer@gsu.edu.tr, omursuer@hotmail.com

Résumé: La recherche conduite a pour objectif d'identifier les déterminants organisationnels de la performance bancaire en prenant appui sur le cas des banques turques. Pour ce faire, un modèle spécifique au secteur bancaire a été développé: le modèle BANQUE-OPERA. A partir d'une analyse des correspondances multiples (ACM), utilisant les dimensions organisationnelles du modèle, nous avons pu caractériser les axes principaux qui expliquent les liens entre les dimensions du modèle. Au terme de cette analyse, les deux premiers axes mettent en évidence la forte rentabilité des banques commerciales étrangères occidentales et la faible rentabilité des banques commerciales turques placées sous l'administration du « Fonds d'Assurance des Dépôts de l'État ». Cette différence de rentabilité est expliquée, d'une part par les choix stratégiques effectués par les établissements bancaires notamment en terme de mode de collecte des ressources, d'autre part, par l'importance des moyens financiers dont disposent ces établissements.

Mots clés: système bancaire, performance bancaire, organisation, marché émergent

Abstract : Using data from Turkish commercial banks, this paper studies the organizational determinants of bank performance. In order to achieve this objective, a model called BANK-OPERA is developed specifically for banks. The determination of the main axes that explain the bank performance of Turkish commercial banks is realized by a multiple correspondence analysis. All of the « organization-related » dimensions of the model are included in the analysis. The correspondence analysis that we have conducted shows that there is an important difference between public Turkish banks and the western foreign banks in terms of return on assets. This difference in terms of performance between different groups of bank can be explained not only by the differences in strategic choices of different banking groups but also by the differences between different groups in terms of the accessibility to financial resources.

Key Words: banking system, bank performance, organization, emerging market

INTRODUCTION

Dans la plupart des pays industrialisés, mais également dans les pays émergents, la structure des systèmes bancaires a connu de nombreux changements depuis les années quatre-vingts. Ces changements sont le fruit de l'adaptation des entreprises financières, notamment les banques, au nouvel ordre des marchés financiers marqué par une ouverture des marchés qui s'est traduite par une accentuation de la concurrence. Parmi les facteurs qui contribuent à accroître celle-ci, on peut citer notamment la globalisation des marchés financiers, l'amélioration de l'accès des concurrents étrangers aux marchés financiers nationaux, l'augmentation de l'offre à travers de nouvelles formes de financement (p.ex. la titrisation) ou encore l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les services financiers (p.ex. "internet-banking"). Dans le cadre de cette restructuration des systèmes bancaires, qui fragilise de nombreux établissements financiers, comprendre "la performance bancaire" et "ses déterminants" devient un enjeu important notamment pour les pays émergents. En effet, ces derniers méritent une attention particulière car les problèmes bancaires qui y surviennent sont de nature à générer des risques systémiques importants qui auront des répercussions non seulement sur l'ensemble de l'économie locale mais également dans d'autres pays et cela du fait de l'intégration croissante des marchés financiers (Goldstein et Turner, 1996, p:5). Dans la littérature, il existe de nombreuses études théoriques et empiriques qui s'intéressent aux déterminants de la performance bancaire au sein des pays émergents. Cependant ces travaux privilégient une approche strictement financière délaissant par la même les aspects organisationnels. Cette lacune nous paraît d'autant plus dommageable que les aspects organisationnels permettent, au moins analytiquement, aux managers d'améliorer leur compréhension et leur représentation du processus conduisant à la performance et par la même leur offre de nouveaux leviers d'actions et de contrôles. Pour palier à cette "insuffisance" de la littérature, nous nous proposons d'aborder la question des déterminants de la performance bancaire à partir d'un modèle qui intègre à la fois les aspects financiers et organisationnels et qui prenne en compte les interactions entre chacun de ces aspects. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés du modèle OPERA développé par Capet, Causse et Meunier (1983) que nous avons adapté au secteur bancaire. Cela nous a conduit à proposer un nouveau modèle que nous avons appelé BANQUE-OPERA. Nous avons choisi d'appliquer ce modèle au système bancaire Turc Dans une première partie, nous développerons donc succinctement le

modèle BANQUE-OPERA ainsi que son application au système bancaire turc. Dans une seconde partie, nous précisons la technique statistique mobilisée, puis dans une troisième partie, nous présenterons les résultats de notre recherche. Enfin dans une quatrième et dernière partie, avant de conclure, nous exposerons les limites de notre démarche ainsi que quelques pistes pour de futures recherches.

I. LE MODELE BANQUE-OPERA ET SON APPLICATION AU SYSTEME BANCAIRE TURC

Le modèle BANQUE-OPERA est un modèle systémique composé de cinq variables (schéma 1, page 16). Dans cette première partie nous décrirons uniquement les variables organisationnelles ou internes du modèle et nous précisons la manière dont nous les avons utilisées dans l'étude du système bancaire Turc.

I.1. Les variables de la dimension *“personnalité”* :

La “personnalité de la banque” est définie en fonction de l'appartenance du capital. En effet, celle-ci peut exercer une influence non seulement sur la répartition du pouvoir mais aussi sur les préférences. Il est donc nécessaire d'opérer une distinction entre les banques publiques et les banques privées car les banques publiques sont parfois conduites à financer des projets ou des secteurs économiques risqués ou peu rentables (Short, 1979; Bourke, 1989; et Çanakçı,1996). Outre la distinction entre “banque publique” et “banque privée”, le concept de “personnalité de la banque” permet également de différencier les banques locales et les banques étrangères. Cet aspect est intéressant lorsqu'on s'intéresse à un pays émergent car il peut exister des écarts importants (p.ex. en termes de taille, de structure des actifs, etc.) entre les banques domestiques et celles originaires de pays dans lesquels le système financier est stable et développé. Du reste, Claessens, Demirgüç-Kunt et Huizinga (1997) ont mis en évidence les différences qui peuvent exister entre les banques étrangères et les banques domestiques dans les pays émergents en termes de marges d'intérêts. En nous basant sur les travaux de l'Association Turque des Banques et à

partir des critères définies ci-dessus, nous retenons cinq personnalités possibles pour les banques qui travaillent en Turquie.

Modalité 1 (PERS1): Les banques commerciales publiques turques

Modalité 2 (PERS2): Les banques commerciales privées turques

Modalité 3 (PERS3): Les banques commerciales privées turques qui sont reprises par l'État, en d'autres termes, celles qui sont placées sous l'administration du "Fonds d'Assurance des Dépôts de l'État"

Modalité 4 (PERS4): Les banques commerciales étrangères occidentales

Modalité 5 (PERS5): Les banques commerciales étrangères orientales

I.2. Les variables de la dimension "activité" :

Pour rendre compte de la dimension "activité", notre modèle retient les deux sous-dimensions suivantes : "le type d'activité" et "le mode de collecte de ressources".

La présence de la banque à l'étranger est la variable principale du "type d'activité". Le type d'activité distingue "*l'activité domestique tant en matière de dépôts que de crédits et l'activité internationale. Par activité internationale, on entend habituellement une banque ayant des agences et filiales à l'étranger et/ou une banque dont les opérations vis-à-vis des non résidents dépassent le tiers du total de bilan.*" (de Coussergues, 1996, p:263). En d'autres termes, cette variable reflète l'implantation de la banque à l'étranger. Pour les banques exerçant en Turquie, nous distinguons trois modalités possibles:

Modalité 1 (INT1): Banque commerciale turque locale ; la banque est d'origine turque et possède uniquement des succursales en Turquie.

Modalité 2 (INT2): Banque commerciale turque internationalisée ; la banque est d'origine turque et possède une implantation à l'étranger (succursales ou/et des bureaux de change ou/et des bureaux représentatifs ou/et des accords de partenariat).

Modalité 3 (INT3): Banque commerciale étrangère; la banque est d'origine étrangère et elle est présente en Turquie sous forme de succursale(s) ou de filiale(s).

Quant à la sous-dimension "le mode de collecte de ressources", elle rend compte de l'existence ou de l'inexistence d'un réseau de succursales. "*Le mode de collecte des ressources, ce qui*

conduit à distinguer les banques à réseau de guichets et les banques sans réseau qui collectent leurs ressources sur les marchés de capitaux (interbancaire, monétaire, obligataire). Ce critère est particulièrement déterminant car il commande la clientèle de la banque donc ses produits, sa structure financière et son organisation.” (de Coussergues, 1996, p:263). Afin de déterminer la position qu’occupe chaque établissement bancaire sur le continuum “banque de réseau disposant de nombreuses succursales” à “banque sans réseau”, nous avons classé les banques par quartiles¹². Nous distinguons quatre modalités possibles.

Modalité 1 (MODE 1): Banque commerciale à réseau de succursales large; si le nombre de succursales de la banque en Turquie est supérieur ou égal à 103 (cela correspond au troisième quartile).

Modalité 2 (MODE 2): Banque commerciale à réseau de succursales moyen; si le nombre de succursales de la banque en Turquie est supérieur ou égal à 32 (cela correspond au deuxième quartile) et inférieur à 103.

Modalité 3 (MODE 3): Banque commerciale à réseau de succursales faible; si le nombre de succursales de la banque en Turquie est supérieur ou égal à 4 (cela correspond au premier quartile) et inférieur à 32.

Modalité 4 (MODE 4): Banque commerciale sans réseau; si le nombre de succursales de la banque en Turquie est inférieur à 4.

I.3. Les variables de la dimension “organisation/moyens” :

Dans notre modèle, la dimension “organisation/moyens” est caractérisée par la sous-dimension spécialisation³. Celle-ci rend compte à la fois de la spécialisation des hommes et des capitaux.. Le

¹ Les quartiles, au nombre de 3 (Q1, Q2 et Q3) partagent l’ensemble étudié de n éléments, préalablement classés par valeurs croissantes, en 4 sous-ensembles d’effectifs identiques (Giard, 1995, p:62).

² “On calcule 3 quartiles pour l’ensemble de la population étudiée qui se compose de 62 banques. Ces banques sont classées par valeurs croissantes de succursales implantées en Turquie, c’est-à-dire de la banque ayant le moins de succursales en Turquie à celles qui en ont le plus: Le premier quartile Q1 correspond au fractile x0,25, le deuxième quartile Q2 correspond au fractile x0,50, le troisième quartile Q3 correspond au fractile x0,75. On obtient donc les valeurs suivantes: valeur minimum=1; premier quartile=3,5; deuxième quartile=31,5; troisième quartile=102,25; valeur maximum= 1292”.

³ En fonction de la recherche effectuée on peut adjoindre à cette dimension celle de régulation qui rend compte de la manière dont l’organisation se coordonne en interne. En l’espèce les données avec lesquelles nous avons travaillé ne nous ont pas permis d’aborder cet aspect.

niveau de qualification du personnel nous apparaît comme étant un indicateur pertinent du niveau de “spécialisation des hommes”. En effet, comme le souligne de Coussergues (1996, p :275), les capacités professionnelles des employés ainsi que la formation professionnelle interne à la banque sont des avantages concurrentiels. Nous posons comme prémisse que plus le niveau de qualification est élevé, plus le niveau de spécialisation est important. Nous distinguons quatre modalités pour le niveau de la qualification du personnel représenté par le pourcentage des salariés qui ont un diplôme universitaire:

Modalité 1 (QUALPERS TF): Le pourcentage des salariés qui ont un diplôme universitaire $\leq 49,3\%$.

Modalité 2 (QUALPERS F): Le pourcentage des salariés qui ont un diplôme universitaire $> 49,3\%$ et $\leq 57,2\%$.

Modalité 3 (QUALPERS E): Le pourcentage des salariés qui ont un diplôme universitaire $> 57,2\%$ et $\leq 69,7\%$.

Modalité 4 (QUALPERS TE): Le pourcentage des salariés qui ont un diplôme universitaire $> 69,7\%$.

En ce qui concerne “la spécialisation des capitaux”, elle renvoie non seulement à la manière dont la banque affecte ses ressources mais également au niveau de garantie qu’elle présente. Le niveau de fonds propres dont la banque se dote à un impact à la fois sur le niveau des investissements qu’elle peut réaliser pour créer les moyens de son activité (p.ex. densité du réseau, nombre et qualification du personnel, etc.) et sur son activité financière car le niveau de fonds propres conditionne notamment la politique de crédit qu’elle peut mener. Ainsi, les lois bancaires stipulent la limite des crédits que l’on peut accorder en fonction du niveau de fonds propres. Il existe aussi des règles prudentielles telles que “le ratio Cooke”. Dans cette perspective, la spécialisation peut être appréciée à l’aide du niveau de fonds propres. Nous distinguons quatre modalités pour le niveau de fonds propres représenté par le taux de fonds propres à l’actif total:

Modalité 1 (CAPROP TF): Le taux de fonds propres à l’actif total $\leq 5,8\%$.

Modalité 2 (CAPROP F): Le taux de fonds propres à l’actif total $> 5,8\%$ et $\leq 10,4\%$.

Modalité 3 (CAPROP E): Le taux de fonds propres à l’actif total $> 10,4\%$ et $\leq 14,4\%$.

Modalité 4 (CAPROP TE): Le taux de fonds propres à l’actif total $> 14,4\%$.

I.4. Les variables de la dimension “*potentiel et résultats*” :

Dans le cadre du modèle BANQUE-OPERA, nous reprenons la distinction opérée par le modèle OPERA de Capet, Causse et Meunier (1983) entre les résultats passés (potentiel) et présents.

Le potentiel exprime la performance passée de la banque. Dans l’esprit de notre modèle, le potentiel joue un rôle dans la détermination de la performance future de la banque. Il est donc nécessaire que les indicateurs de cette dimension apparaissent comme des ressources sur lesquelles la banque peut construire sa performance future. Dans cette optique nous retenons les deux sous-dimensions que sont la part de marché en terme d’actif en *t-1* et la rentabilité des actifs en *t-1*.

La part de marché permet de visualiser la position de la banque par rapport à ses concurrents et donc de comprendre, lorsque l’on rapproche cette part de marché avec d’autres indicateurs, quelle est la stratégie adoptée par la banque (leader, challenger, suiveur, spécialiste) (Kotler et Dubois, 1997, pp:382-397; de Coussergues, 1996, pp: 284-285) ainsi que les stratégies génériques qui y sont associées (Zollinger et Lamarque, 1999, pp :186-196). Nous distinguons quatre modalités pour le potentiel représenté par la part de marché en termes d’actif *en t-1* (en 1999) :

Modalité 1 (PM 1999 TF): La part de marché en termes d’actif de la banque $\leq 0,2\%$.

Modalité 2 (PM 1999 F): La part de marché en termes d’actif de la banque $> 0,2\%$ et $\leq 0,55\%$.

Modalité 3 (PM 1999 E): La part de marché en termes d’actif de la banque $> 0,55\%$ et $\leq 1,4\%$.

Modalité 4 (PM 1999 TE): La part de marché en termes d’actif de la banque $> 1,4\%$.

La rentabilité financière reflète les capacités d’investissements dont dispose la banque. De plus, la rentabilité contribue à la solidité financière de l’établissement en permettant d’augmenter le niveau de fonds propres. Cet aspect est un élément important pour la politique des prêts qui elle-même conditionne l’activité et donc les résultats ou la performance bancaire future. Nous distinguons quatre modalités pour le potentiel représenté par la rentabilité des actifs *en t-1* (en 1999) :

Modalité 1 (ROA 1999 TF): La rentabilité des actifs de la banque $\leq 0,55\%$.

Modalité 2 (ROA 1999 F): La rentabilité des actifs de la banque $> 0,55\%$ et $\leq 3,35\%$.

Modalité 3 (ROA 1999 E): La rentabilité des actifs de la banque $> 3,35\%$ et $\leq 8,1\%$.

Modalité 4 (ROA 1999 TE): La rentabilité des actifs de la banque $> 8,1\%$.

En ce qui concerne le résultat en d'autres termes la performance actuelle de la banque, nous avons pris comme indicateur la rentabilité des actifs *en t*, c'est-à-dire, la rentabilité des actifs *en 2000*. Nous distinguons quatre modalités pour le résultat représenté par la rentabilité des actifs en *t* (en 2000) :

Modalité 1 (ROA 2000 TF): La rentabilité des actifs de la banque $\leq -10\%$.

Modalité 2 (ROA 2000 F): La rentabilité des actifs de la banque $>-10\%$ et $\leq 1.05\%$.

Modalité 3 (ROA 2000 E): La rentabilité des actifs de la banque $>1.05\%$ et $\leq 3.47\%$.

Modalité 4 (ROA 2000 TE): La rentabilité des actifs de la banque $>3.47\%$.

II. TECHNIQUE STATISTIQUE UTILISEE

L'échantillon de banques que nous avons utilisé dans ce travail est constitué de toutes les banques commerciales (62) ayant une activité en Turquie au 31 Décembre 1999⁴.

L'étude des relations entre les variables qui représentent les dimensions organisationnels du modèle BANQUE-OPERA a été réalisée au moyen d'une analyse des correspondances multiples (ACM). Grâce à cette analyse, nous avons découvert les relations les plus fortes entre toutes les dimensions internes du modèle BANQUE-OPERA sous forme de proximité entre leurs modalités. Grâce à l'ACM, nous avons pu voir apparaître des relations non linéaires entre les dimensions du modèle BANQUE-OPERA.

III. RESULTATS DE LA RECHERCHE

Lorsque l'on analyse le tableau 1 de la page 17 dans lequel les valeurs propres des axes sont présentées, on constate que les cinq premiers axes expliquent 56,97% de la variance expliquée. Dans la mesure où le tableau de données est assez important (62 individus * 32 modalités), ce résultat peut être considéré comme acceptable. Quant aux coordonnées des modalités sur les

⁴ A cette date, l'Association Turque des Banques répartissait les banques commerciales en fonction de la propriété du capital de la manière suivante: Les banques commerciales publiques turques (4 banques); Les banques commerciales privées turques (33 banques); Les banques commerciales turques sous l'administration du "Fonds d'Assurance des Dépôts de l'État" (*Banks under the Deposit Insurance Fund*) (8 banques); Les banques commerciales étrangères (3 banques étrangères fondées en Turquie, 14 banques étrangères ayant les succursales en Turquie).

différents axes, elles se trouvent dans le TABLEAU 2 de la page 17. A partir de ce tableau, nous pouvons dire que :

- L'axe 1 s'explique par les variables suivantes:
 - **en positif:** Les banques commerciales étrangères occidentales, les banques commerciales sans réseau, les banques commerciales étrangères, la rentabilité des actifs en 1999 très élevée, la part de marché en termes d'actifs en 1999 très faible, le niveau de qualification du personnel en 1999 très élevée, le niveau de fonds propres en 1999 très élevée, la rentabilité des actifs en 2000 élevée et la rentabilité des actifs en 2000 très élevée.
 - **en négatif:** Les banques commerciales privées turques, les banques commerciales privées turques qui sont sous l'administration du "Fonds d'Assurance des Dépôts de l'État", les banques commerciales à réseau de succursales large, les banques commerciales à réseau de succursales moyen, les banques commerciales turques locales, les banques commerciales turques internationalisées, la rentabilité des actifs en 1999 très faible, la rentabilité des actifs en 1999 faible, la part de marché en termes d'actifs en 1999 élevée, la part de marché en termes d'actifs en 1999 très élevée, le niveau de qualification du personnel en 1999 faible, le niveau de fonds propres en 1999 très faible, le niveau de fonds propres en 1999 faible, la rentabilité des actifs en 2000 très faible et la rentabilité des actifs en 2000 faible.
- L'axe 2 s'explique par les variables suivantes:
 - **en positif:** Les banques commerciales privées turques qui sont sous l'administration du "Fonds d'Assurance des Dépôts de l'État", les banques commerciales à réseau de succursales moyen, les banques commerciales à réseau de succursales faible, les banques commerciales turques locales, la rentabilité des actifs en 1999 très faible, la part de marché en termes d'actifs en 1999 faible, le niveau de qualification du personnel en 1999 faible, le niveau de fonds propres en 1999 très faible et la rentabilité des actifs en 2000 très faible.
 - **en négatif:** Les banques commerciales publiques turques, les banques commerciales privées turques, les banques commerciales à réseau de succursales large, les banques commerciales turques internationalisées, la rentabilité des actifs en 1999 élevée, la part de marché en termes d'actifs en 1999 très élevée, le niveau de qualification du personnel en 1999

très faible, le niveau de fonds propres en 1999 élevée, la rentabilité des actifs en 2000 faible et la rentabilité des actifs en 2000 très élevée.

- L'axe 3 s'explique par les variables suivantes:
 - **en positif:** Les banques commerciales turques internationalisées, la rentabilité des actifs en 1999 très élevée, la part de marché en termes d'actifs en 1999 faible, le niveau de qualification du personnel en 1999 élevée, le niveau de qualification du personnel en 1999 très élevée, le niveau de fonds propres en 1999 élevée et la rentabilité des actifs en 2000 très élevée.
 - **en négatif:** Les banques commerciales étrangères orientales, les banques commerciales turques locales, la part de marché en termes d'actifs en 1999 très faible, le niveau de qualification du personnel en 1999 très faible et le niveau de fonds propres en 1999 faible.
- L'axe 4 s'explique par les variables suivantes:
 - **en positif:** Les banques commerciales publiques turques, les banques commerciales privées turques qui sont sous l'administration du "Fonds d'Assurance des Dépôts de l'État", les banques commerciales à réseau de succursales large, la rentabilité des actifs en 1999 très faible, le niveau de qualification du personnel en 1999 très faible et le niveau de fonds propres en 1999 très faible.
 - **en négatif:** Les banques commerciales privées turques, les banques commerciales à réseau de succursales faible, les banques commerciales turques locales, la rentabilité des actifs en 1999 élevée, le niveau de qualification du personnel en 1999 faible, le niveau de qualification du personnel en 1999 élevé et le niveau de fonds propres en 1999 faible.

Afin d'améliorer la précision des résultats, nous avons croisé les deux premiers axes (schéma 2, page 18). Lorsque nous analysons ce schéma, nous constatons que:

- une rentabilité des actifs très faible en 2000 s'explique par les modalités des variables internes du modèle BANQUE-OPERA suivantes:
 - **"potentiel":** La rentabilité des actifs en 1999 est très faible, la part de marché en termes d'actifs en 1999 est faible.
 - **"activité":** Les banques commerciales locales à réseau de succursales moyen ou faible.
 - **"organisation":** Le niveau de qualification du personnel en 1999 est faible, le niveau de fonds propres en 1999 est très faible.

- **“personnalité”**: Les banques commerciales privées turques qui sont sous l’administration du “Fonds d’Assurance des Dépôts de l’État”.
- une rentabilité des actifs élevée ou très élevée en 2000 s’explique principalement par les modalités des variables internes du modèle BANQUE-OPERA suivantes:
 - **“potentiel”**: La rentabilité des actifs en 1999 est très élevée, la part de marché en termes d’actifs en 1999 est très faible.
 - **“activité”**: Les banques commerciales sans réseau, les banques commerciales étrangères.
 - **“organisation”**: Le niveau de qualification du personnel en 1999 est très élevée, le niveau de fonds propres en 1999 est très élevée.
 - **“personnalité”**: Les banques commerciales étrangères occidentales.

En revanche, l’interprétation des caractéristiques des banques commerciales privées turques est plus complexe. Les banques commerciales privées turques peuvent être regroupées en deux groupes:

- Premièrement, les banques commerciales privées turques ayant une rentabilité en termes d’actif faible ou très élevée en 2000 ont paradoxalement les mêmes caractéristiques internes concernant les dimensions suivantes :
 - **“potentiel”**: La rentabilité des actifs en 1999 est faible ou élevée.
 - **“activité”**: Les banques commerciales turques internationalisées.
 - **“organisation”**: Le niveau de qualification du personnel en 1999 est très faible, le niveau de fonds propres en 1999 est élevée.
- Deuxièmement, les banques commerciales privées turques ayant une rentabilité en termes d’actif faible ou élevée en 2000 ont les mêmes caractéristiques internes concernant les dimensions suivantes :
 - **“potentiel”**: La part de marché en termes d’actifs en 1999 est élevée, la rentabilité des actifs en 1999 est faible.
 - **“activité”**: Les banques commerciales turques internationalisées.
 - **“organisation”**: Le niveau de qualification du personnel en 1999 est élevé, le niveau de fonds propres en 1999 est faible.

En résumé, les deux premiers axes mettent en évidence la forte rentabilité des banques commerciales étrangères occidentales et la faible rentabilité des banques commerciales turques

placées sous l'administration du "Fonds d'Assurance des Dépôts de l'État". Par ailleurs, quand nous analysons les quatre premiers (1,2,3,4) axes nous nous rendons compte de l'hétérogénéité des banques commerciales turques. Malgré tout l'analyse des correspondances multiples nous a permis de faire apparaître quatre "groupes" de banque (tableau 3, page 19).

I. **Groupe I** "*Les privées turques « perdantes »*": Ce groupe se compose de banques commerciales privées turques qui sont passées sous l'administration du "Fonds d'Assurance des Dépôts de l'État".

II. **Groupe II** "*Les publiques turques « publiques »*": Ce groupe se compose de banques commerciales publiques turques.

III. **Groupe III** "*Les privées turques « hétérogènes »*": Ce groupe se compose de banques commerciales privées turques.

IV. **Groupe IV** "*Les étrangères occidentales « gagnantes »*": Ce groupe se compose de banques commerciales étrangères occidentales.

En ce qui concerne la variable "le niveau de multinationalisation" de la dimension "activité", nous remarquons les éléments suivants: Tout d'abord, les banques uniquement locales ont une forte tendance à avoir une ROA très faible en 1999 et en 2000. Autrement dit, la dimension "potentiel" et la dimension "résultats/performance bancaire" sont faibles pour les banques locales. Nous pouvons en conclure qu'une banque locale a plus de "risque" d'être non-performante. De plus, nous constatons que les banques locales ont un réseau de succursales de taille moyenne. Cet élément est à mettre en parallèle avec le niveau de part de marché détenue. Or, les banques locales peuvent avoir soit une part de marché en termes d'actif (en 1999) élevée ou faible. La détention d'une part de marché en termes d'actif en 1999 faible peut être un indice de non-performance en 2000. Il ne faut pas en déduire que la détention d'une part de marché importante conduit nécessairement à la performance. En effet, les banques publiques turques sont non performantes et détiennent une part de marché importante. En revanche, les banques étrangères occidentales ont une part de marché très faible et à rares exceptions près sont des banques très performantes. Nous pouvons donc en conclure que la personnalité a un impact important sur le rôle que joue la part de marché dans la performance. Pourtant, en ce qui concerne

les banques commerciales privées turques, la situation est plus difficile à décrire car elles sont hétérogènes.

Comme nous pouvons l'observer à l'aide de l'ACM, le niveau de fonds propres par rapport à l'actif total, qui représente les moyens financiers que possède la banque, joue un rôle très important dans la rentabilité des actifs. Ainsi, lorsque le niveau de fonds propres est très faible, la ROA (*en 2000*) l'est également. Lorsque le niveau de fonds propres est faible, la ROA (*en 2000*) est faible et inversement. Cette constatation est valable quelle que soit la personnalité de la banque. Nous pouvons en conclure que cette variable est un déterminant crucial de la performance bancaire.

En ce qui concerne le niveau de qualification du personnel, nous avons observé des situations contrastées. Pour les banques privées, nous n'avons pas pu constater de lien entre le niveau de qualification du personnel et le ROA (*en 2000*). En revanche, pour les banques étrangères occidentales et les banques publiques, ce lien existe. Pour les premières, on constate que le niveau de qualification du personnel est très élevé et que la rentabilité l'est tout autant. Cela s'explique par le fait que les banques étrangères occidentales travaillent d'une part avec des entreprises étrangères qui sont parfois leurs clients sur d'autres marchés et qui en conséquence sont habitués à un certain niveau de services. D'autre part, ces banques étrangères visent également les grandes entreprises turques. Malgré que cela n'apparaisse pas dans l'ACM, les banques que nous avons qualifiées de spécialisées et qui possèdent une ROA élevée ou très élevée, une part de marché faible ou très faible et un réseau peu dense ont également un niveau de qualification relativement élevé. Cela confirme l'hypothèse selon laquelle il est nécessaire, pour être performant, d'avoir un personnel formé si l'on s'adresse à une clientèle exigeant un niveau minimum de technicité. Pour les banques commerciales publiques, on assiste au phénomène inverse. Ces banques ayant une activité "peu technique", il n'est pas nécessaire pour ces dernières d'avoir un personnel très qualifié.

En substance, au terme de cette analyse, nous pouvons considérer que les principaux déterminants de la dimension résultats/performance bancaire sont les suivants:

Tout d'abord, nous avons pu constater le rôle déterminant que joue les fonds propres et cela quelle que soit la personnalité de la banque. Cette personnalité est également un déterminant

important de la performance. Sur ce point, nous avons montré que les banques étrangères occidentales étaient très performantes. À l’opposé, les banques publiques apparaissaient d’après nos critères comme non performantes. Cependant, nous pouvons nous interroger sur la pertinence du ROA pour juger de la performance des banques publiques. En effet, ces banques poursuivent des objectifs fixés par l’Etat. Il est peut-être délicat de juger les politiques, par exemple agricole, à l’aune de critères financiers. Quant à la performance élevée des banques étrangères occidentales, elle peut être expliquée par les avantages détenus par ces banques. En effet, les établissements qui bénéficieraient d’une implantation internationale importante, seraient en mesure de dépasser les désavantages qu’elles ont par rapport aux banques locales grâce à une gestion plus efficiente (Berger, et al, 2000, p :55). De plus, il nous semble que les principaux avantages des banques étrangères occidentales qui opèrent en Turquie proviennent des propriétés monopolistiques telles que la taille en termes d’actif (au niveau mondial), les capitaux propres (Cho, 1986; Williams, 1996), la réputation (p.ex: Citibank N.A., Société Générale) (Giddy, 1981).

En ce qui concerne la part de marché en termes d’actif (*en 1999*), l’étude empirique a montré des résultats contrastés. Tout d’abord, nous pouvons dire que détenir une part de marché en termes d’actif importante n’est pas nécessaire lorsque la banque souhaite financer une clientèle d’entreprises et de riches particuliers. En revanche, une part de marché importante est déterminante lorsque l’on adopte un positionnement de banque universelle dont l’objectif est de toucher l’ensemble des segments. Enfin, pour les banques commerciales privées turques, une part de marché importante peut apparaître comme un élément protégeant la banque contre une faillite décrétée par l’Etat. Par exemple, suite à la crise financière d’Octobre 2000 générée par la faillite de Demirbank qui avait spéculé de manière trop importante sur les bons du trésor, plusieurs banques se sont trouvées en situation précaire. Parmi ces dernières trois banques appartenant au même holding auraient probablement dû être mises en faillite. Ces établissements, pour faire face à la situation ont fusionné. Mais il nous semble que ce qui a réellement empêché que l’Etat ne place ces dernières sous l’administration du “Fonds d’Assurance des Dépôts” c’est l’importance de leur part de marché. En effet, placer ces banques en faillite aurait eu du fait de leur taille un impact négatif sur l’économie turc. On retrouve l’argument de “*too-big-to-fail*”.

IV. LIMITES DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de ce travail notre objectif à été de mettre en lumière les déterminants internes de la performance bancaire qu'ils soient de nature financière ou organisationnelle. Nous avons donc exclu de notre analyse les déterminants environnementaux (ex: le taux d'inflation, le taux de change, etc.) bien qu'ils soient intégrés au modèle BANQUE-OPERA (schéma 1, page 16). Ces déterminants peuvent avoir un impact important sur la performance bancaire notamment dans les pays émergents dans la mesure où la situation macro-économique est parfois très instable . Il a été impossible d'intégrer cette dimension pour des raisons pratiques. En effet, s'intéresser à la dimension "environnement" suppose de travailler avec des séries temporelles qui ne sont pas disponibles pour les déterminants internes. Pour ce faire, il faut reconduire chaque année les enquêtes auprès des banques afin de découvrir les caractéristiques internes de ces dernières. Il en résulte que l'analyse des déterminants internes et externes doit être effectuée séparément. Le format de la communication ne nous permettant pas de présenter cette analyse des déterminants externes, elle fera l'objet d'une communication ultérieure.

CONCLUSION

Au terme de cet article nous avons mis en évidence les déterminants de la performance bancaire dans le contexte Turc. Malgré les limites que nous venons d'évoquer, nous estimons que ce modèle peut avoir un intérêt pour les managers des banques. En effet, il peut permettre aux dirigeants de société bancaire de mieux saisir la complexité de la performance en les amenant à accorder plus de considération aux aspects organisationnels et aux interactions entre chacun des déterminants de la performance bancaire que nous avons pu isoler. Ce faisant, sans pour autant considérer que la connaissance apportée par ce type de modélisation soit de nature à garantir au management un contrôle "absolu" sur la performance, il peut avoir un impact sur sa représentation et en conséquence permettre une meilleure maîtrise de celle-ci.

SCHEMA 1

LA PRESENTATION DU MODELE BANQUE-OPERA

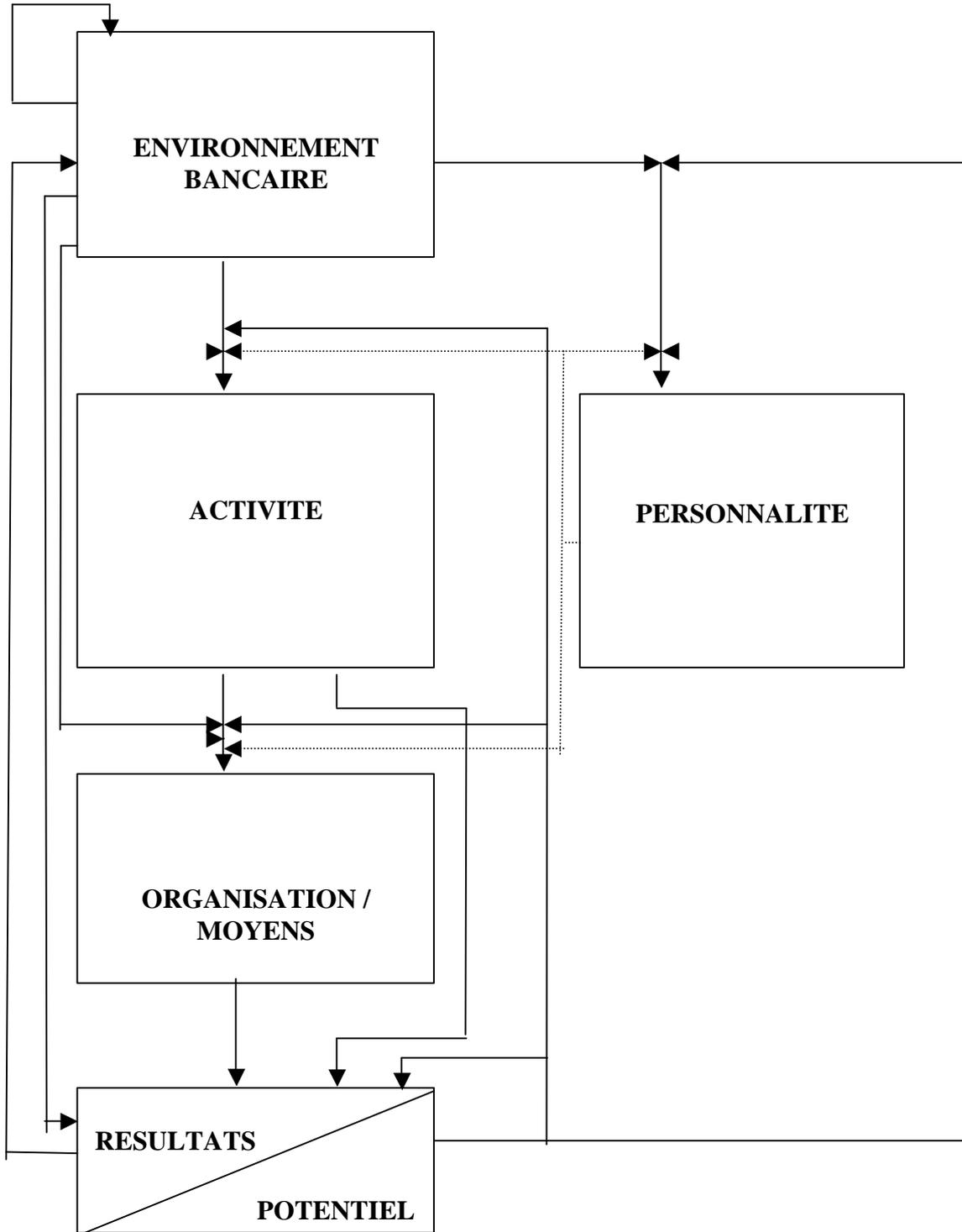


TABLEAU 1**LES VALEURS PROPRES DES AXES**

	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4	AXE 5
Valeur propre	0,571	0,415	0,302	0,279	0,213
% variance	18,278	13,295	9,666	8,920	6,808
% cumulé	18,278	31,573	41,238	50,159	56,966

TABLEAU 2**LES COORDONNEES DES MODALITES SUR LES DIFFERENTS AXES**

DIMENSION DU "MODELE BANQUE- OPERA"	MODALITE DE LA VARIABLE	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4
"PERSONNALITE"	PERS 1	-0,916	-1,527	-0,901	2,085
	PERS 2	-0,396	-0,326	0,091	-0,619
	PERS 3	-1,038	1,692	0,428	0,865
	PERS 4	1,638	0,247	0,425	0,427
	PERS 5	0,932	0,033	-2,090	-0,092
"ACTIVITE"	MODE 1	-0,647	-1,083	-0,035	0,737
	MODE 2	-0,741	0,510	0,446	-0,279
	MODE 3	-0,187	0,445	-0,110	-0,808
	MODE 4	1,482	0,192	-0,245	0,315
	INT 1	-0,502	0,645	-0,713	-0,661
	INT 2	-0,578	-0,366	0,378	0,107
	INT 3	1,472	0,197	-0,166	0,305
"POTENTIEL"	ROA 1999 TF	-0,517	0,988	-0,187	0,756
	ROA 1999 F	-0,456	-0,426	-0,424	0,181
	ROA 1999 E	-0,154	-0,557	-0,127	-1,041
	ROA 1999 TE	1,089	-0,066	0,704	0,050
	PM 1999 TF	0,916	0,220	-0,624	-0,232
	PM 1999 F	-0,222	0,907	0,671	0,060
	PM 1999 E	-0,819	0,114	-0,186	-0,202
	PM 1999 TE	-0,553	-1,167	0,387	0,393
"ORGANISATION"	QUALPERS TF	-0,185	-0,713	-0,949	0,756
	QUALPERS F	-0,515	0,876	-0,391	-0,495
	QUALPERS E	-0,284	-0,385	0,870	-0,465
	QUALPERS TE	0,934	0,253	0,500	0,144
	CAPROP TF	-0,716	0,893	0,030	0,913
	CAPROP F	-0,485	-0,338	-0,818	-0,644
	CAPROP E	0,251	-0,699	1,143	-0,282
	CAPROP TE	0,982	0,057	-0,213	-0,023
"RÉSULTATS"	ROA 2000 TF	-0,711	1,224	0,241	0,051
	ROA 2000 F	-0,484	-0,490	-0,411	0,241
	ROA 2000 E	0,513	-0,224	0,039	-0,273
	ROA 2000 TE	0,552	-0,528	0,458	0,065

sont représentées **en gras** les valeurs significatives au seuil alpha = 0,050

SCHEMA 2

REPRESENTATION GEOMETRIQUE DES AXES FACTORIELS OBTENUS LORS DE L'ACM

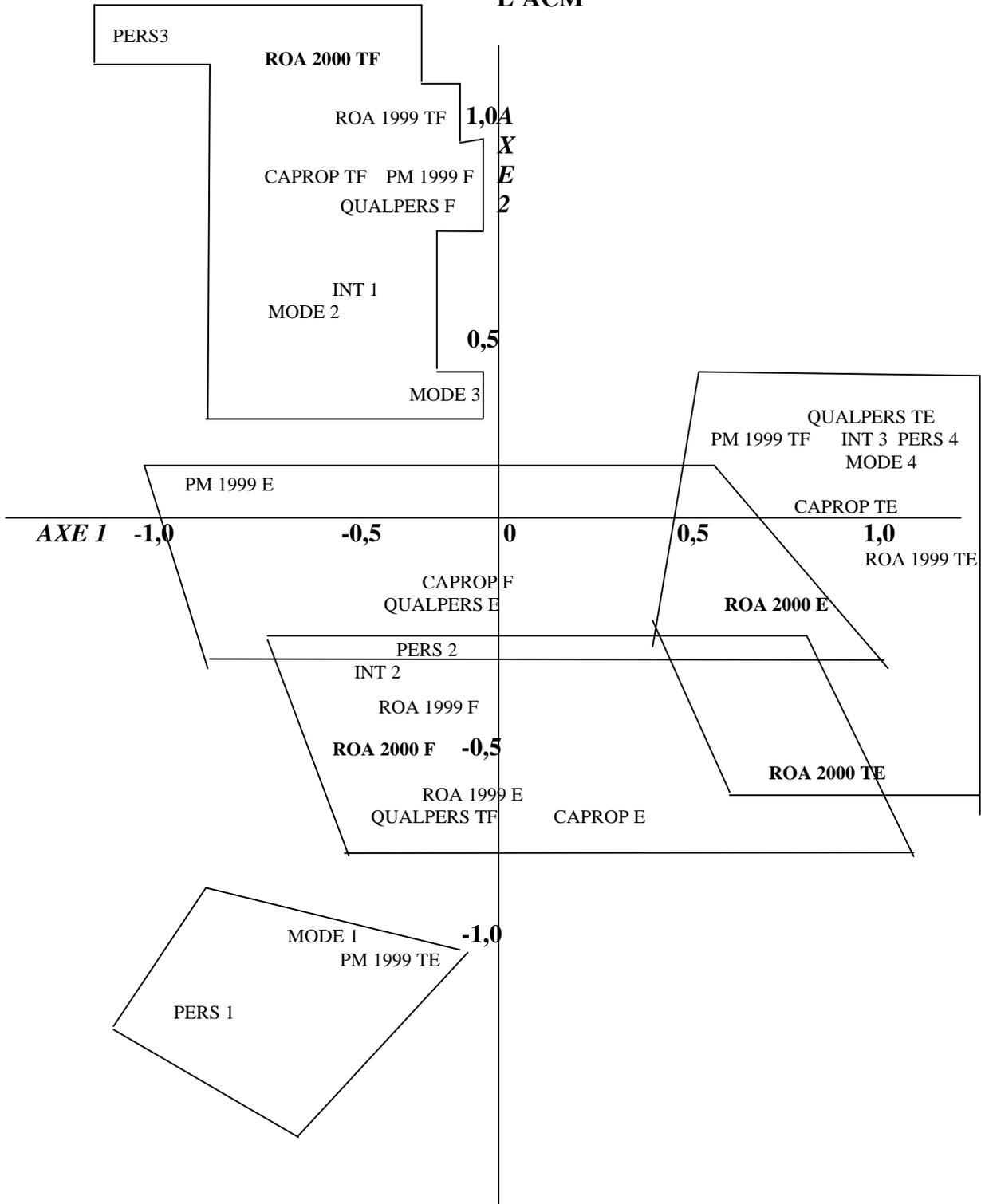


TABLEAU 3
LA TYPOLOGIE DES BANQUES

<u>DIMENSION</u>	<u>GROUPE I</u> <i>Les privées turques « perdantes »</i>	<u>GROUPE II</u> <i>Les publiques turques « publiques »</i>	<u>GROUPE III</u> <i>Les privées turques « hétérogènes »</i>	<u>GROUPE IV</u> <i>Les étrangères occidentales « gagnantes »</i>
PERSONNALITE	Les banques commerciales privées turques qui sont sous l'administration du "Fonds d'Assurance des Dépôts de l'État"	Les banques commerciales publiques turques	Les banques commerciales privées turques	Les banques commerciales étrangères occidentales
ACTIVITE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Locales ➤ Le réseau de succursales est de taille "faible" ou "moyenne" 	Le réseau de succursales est de taille "large"		sans réseau de succursales
ORGANISATION /MOYENS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le taux de fonds propres à l'actif total est très faible ➤ Le niveau de qualification du personnel est faible 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le taux de fonds propres à l'actif total est faible ➤ Le niveau de qualification du personnel est très faible ou élevé 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le taux de fonds propres à l'actif total est très élevé ➤ Le niveau de qualification du personnel est très élevé
POTENTIEL / RESULTATS PASSES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ROA (<i>en 1999</i>) est très faible ➤ Part de marché en termes d'actif (<i>en 1999</i>) est très faible 	Part de marché en termes d'actif (<i>en 1999</i>) est très élevé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ROA (<i>en 1999</i>) est "faible" ou "élevée" ➤ Part de marché en termes d'actif (<i>en 1999</i>) est élevé 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ROA (<i>en 1999</i>) est très élevée ➤ Part de marché en termes d'actif (<i>en 1999</i>) est très faible
RESULTATS / PERFORMANCE BANCAIRE	ROA (<i>rentabilité des actifs en 2000</i>) est très faible		ROA (<i>rentabilité des actifs en 2000</i>) est faible	ROA (<i>rentabilité des actifs en 2000</i>) est élevée ou très élevée

BIBLIOGRAPHIE

1. Bourke, Phillip (1989), "Concentration and Other Determinants of Bank Profitability in Europe, North America and Australia", *Journal of Banking and Finance*, Vol:13, pp:65-79
2. Çanakçı, Demet (1996), "Türk Bankacılık Sektöründe Karlılığı Belirleyen Faktörler: Bir Ekonometrik Çalışma", *Bankacılar Dergisi*, No:18
3. Capet, Marcel; Geneviève Causse et Jeanne Meunier (1983), Diagnostic, Organisation, Plannification d'Entreprise, Economica, 1ère Edition
4. Cho, Kang Rae (1986), "Determinants of Multinational Banks", *Management International Review*, Vol: 26, pp:10-23
5. Claessens, Stijn, Asli Demirgüç-Kunt et Harry Huizinga (1997), "How Does Foreign Entry Affect the Domestic Banking Market?", *World Bank, Policy Research Department*, Washington, D.C.
6. de Coussergues, Sylvie (1996), Gestion de la Banque, Dunod, 2ème Edition, Paris
7. Giard, Vincent (1995), Statistique Appliquée à la Gestion: avec exercices corrigés et utilisation d'Excel, Economica, 7ème Edition, Paris
8. Giddy, Ian (1981), "The Theory of Industrial Organization of International Banking" dans Hawkins, Levich and Wihlborg, (eds.) *Internationalization of Financial Markets and National Economic Policy*, JAI Press, New York
9. Goldstein, Morris et Philip Turner (1996), "Banking Crises in Emerging Economies: Origins and Policy Options", *BIS Economic Papers*, No:46, October
10. Kotler, Philip et Bernard Dubois (1997), Marketing Management, Publi-Union Editions, 9ème Edition, Paris
11. Short, Brock K. (1979), "The Relation Between Commercial Bank Profit Rates and Banking Concentration in Canada, Western Europe and Japan", *Journal of Banking and Finance*, Vol:3
12. Williams, Barry (1996), "Determinants of the Performance of Japanese Financial Institutions in Australia: 1987-1992", *Applied Economics*, Vol:28 pp:1153-1165
13. Zollinger, Monique et Éric Lamarque (1999), Marketing et Stratégie de la Banque, 3ème édition revue et augmentée, Dunod, Paris

