



EDUCATING ENTREPRENEURS FOR THE WORLD

**Projet de recherche EMLYON-Tilburg  
sur le rapprochement Air France - KLM :  
Résultats et perspectives**

***TESSA MELKONIAN ET PHILIPPE MONIN  
EMLYON BUSINESS SCHOOL***

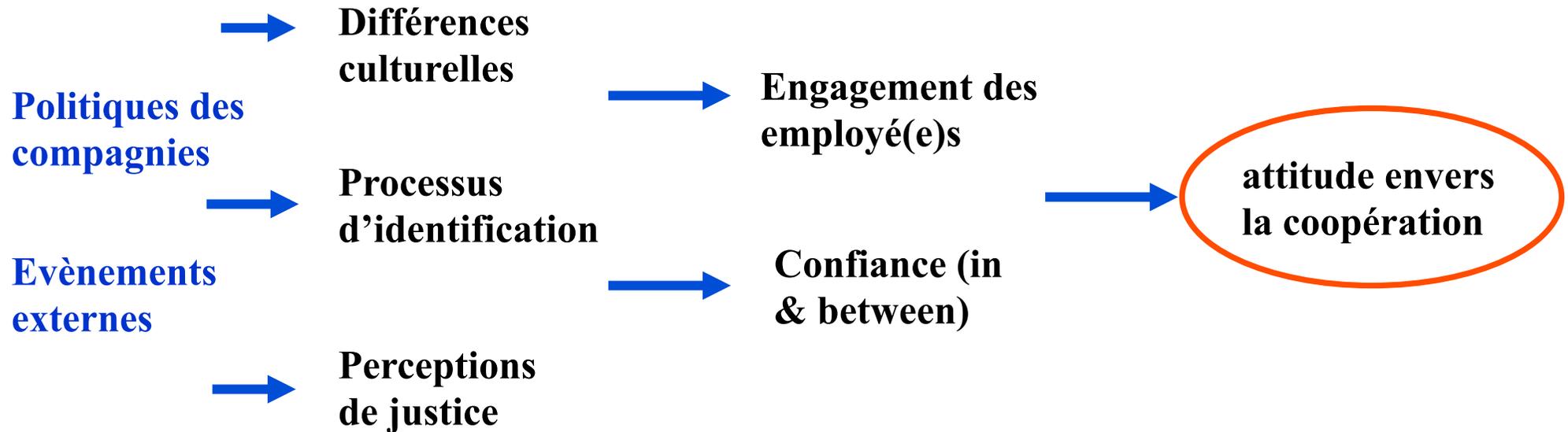
# PLAN

- 1. Historique du projet de recherche**
- 2. Modèle initial et données analysées**
- 3. Résultats : Présentations, Publications, Impact**
- 4. Zoom sur une contribution majeure : la justice et l'exemplarité dans les F&As - Le cas Air France-KLM / Southco-Northco**
- 5. Synthèse**

# HISTORIQUE DU PROJET

- Février 2004 : Jean Cyril Spinetta invité du cycle ‘Grands Dirigeants’ à EMLYON Business School.
- Juin 2004 : Validation par le SMC d’Air France – KLM
  - Projet de recherche quadripartite et pluriannuel
  - Pour comprendre la **satisfaction des collaborateurs** et leur **volonté de coopérer** pour que le rapprochement réussisse.
  - 3 caractéristiques uniques en termes scientifiques
    - Analyse en temps réel ;
    - Concernant tous les salariés (pas que cadres et dirigeants)
    - Combinant approches qualitatives et quantitatives
- Novembre 2008 : Présentation au GEC du “Final report on the Air France KLM Merger”

# MODÈLE INITIAL (VALIDÉ EN SMC 2004)



# UNE ABONDANCE DE DONNÉES (1): 682 ENTRETIENS (+/- 110 TOUS LES SIX MOIS)

ENTRETIENS	AIR FRANCE						KLM					
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Policy interviews	4	8	4	4	10	-	12	9	7	2	4	2
Corporate Staff	2	12	38	29	28	14	9	10	12	11	12	13
E&M / AFI	3	11	10	8	5	5	5	5	4	4	4	6
Cabin Crew	7	4	7	6	3	-	4	3	3	3	2	3
Ground personnel	6	9	10	7	-	-	3	3	3	3	3	4
London	5	-	6	-	7	2	4	1	6	1	7	-
Frankfurt	5	-	7	-	6	-	3	1	4	1	3	1
Madrid	6	-	6	-	9	-	3	1	4	1	5	-
Stockholm	-	6	-	4	-	4	-	4	1	7	1	7
Geneva / Zurich	-	6	-	5	-	5	-	6	1	5	1	5
Roma / Milano	-	5	-	5	-	1	-	3	1	5	1	6
Cockpit crew	-	-	1	7	4	-	-	2	3	3	-	4
Cargo	-	-	5	6	3	-	-	-	6	5	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>94</b>	<b>81</b>	<b>75</b>	<b>31</b>	<b>43</b>	<b>48</b>	<b>55</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>57</b>

# UNE ABONDANCE DE DONNÉES (2): 6420 QUESTIONNAIRES (SOIT 1070 / 6 MOIS)

AIR FRANCE	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Corporate Staff	84	80	236	168	205	127
- IT	---	---	81	43	48	31
E&M / AFI	84	124	90	59	73	73
Cabin Crew	49	69	80	56	40	26
Ground staff / Hub	11	89	71	55	53	129
Outposts	42	117	73	100	79	---
Cockpit crew	---	---	70	46	139	171
Cargo	---	---	100	79	68	64
Unspecified	24	43	21	34	46	22
<b>TOTAL</b>	<b>294</b>	<b>522</b>	<b>741</b>	<b>597</b>	<b>703</b>	<b>612</b>

KLM	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Corporate Staff	140	135	131	144	119	104
- IT	47	58	48	68	57	51
E&M / AFI	58	102	98	92	47	43
Cabin Crew	36	62	76	57	44	62
Ground staff / Hub	36	53	42	27	14	70
Outposts	37	108	100	91	65	69
Cockpit crew	---	75	99	73	68	62
Cargo	---	---	80	72	49	52
Unspecified	8	12	9	18	11	1
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>547</b>	<b>635</b>	<b>574</b>	<b>417</b>	<b>463</b>

# PRESENTATIONS

- 1. Feedback métiers tous les 6 mois pendant 3 ans (+/- 25 sessions)**
- 2. Présentations en interne AF-KL**
  - Ouverture du séminaire Air France-KLM en 09.2005 (Top 20 des deux compagnies)
  - Convention annuelle RH Monde (Amsterdam, juin 2005)
  - Convention annuelle Italie (2007)
  - Etc.
- 3. Séminaires**
  - Dont OMNES 29 novembre 2006 (thématique : les différences culturelles, d'origine nationale) : « Les différences organisationnelles, dues aux histoires et aux conceptions du métier d'opérateur de transport aérien, sont beaucoup plus profondes et explicatives des éventuelles difficultés de mise en œuvre de la fusion, que les différences entre cultures nationales »
- 4. Multiples interventions externes (Le Figaro, Le Monde, Management mars 2008, etc.)**

# PUBLICATIONS-THÈSES DE DOCTORAT

- Audrey ROUZIES (2007) : *Identifications dans les fusions et acquisitions : AIR FRANCE-KLM 2003-2005*  
Composition du jury : Philippe D'IRIBARNE, Directeur de Recherche CNRS Paris, Président ; Bertrand LEBEL, Secrétaire Général du Comité Exécutif du Groupe Air France-KLM ; Professeurs Patrice ROUSSEL, Université Toulouse 1, et Philippe VÉRY, EDHEC Rapporteurs ; Philippe MONIN, EMLYON, Directeur de thèse.  
**Prix de la meilleure thèse soutenue en 2007 en Management Stratégique, décerné conjointement par l'Association Internationale de Management Stratégique & de la Fondation Nationale pour l'Etude et la Recherche en Gestion (AIMS & FNEGE).**
- Alma TIMMERS (2010): *The perceived cultural changes and the changes in identification of the employees during a merger between two airlines*, sous la direction de Niels G. NOORDERHAVEN
- David KRON (2011): *The Post-Merger Integration Phase of Organizations: A Longitudinal Examination of Unresolved Issues of Justice and Identity*, sous la direction de Niels G. NOORDERHAVEN

# PUBLICATIONS - ARTICLES SCIENTIFIQUES

- T. Melkonian, P. Monin, N. Noorderhaven, A. Rouzies et A. Timmers. 2006. **Être Juste, ou Être Exemplaire ? La fusion Air France – KLM à la loupe.** *Revue Française de Gestion*, 32(164) : 229-252.
- T. Melkonian, P. Monin & N. Noorderhaven. 2011. **Distributive Justice, Procedural Justice, Exemplarity, and Employees' Willingness to Cooperate in M&A Integration Processes: An Analysis of the Air France-KLM Merger.** *Human Resource Management*, 50(6): 809-837.
- P. Monin, N. Noorderhaven, E. Vaara & D. Kron. 2013. **Giving Sense to and Making Sense of Justice in Post-Merger Integration.** *Academy of Management Journal*. 56(1): 256-284

• Academy of Management Journal  
2013, Vol. 56, No. 1, 256-284  
www.jstor.org/stable/23431177

## GIVING SENSE TO AND MAKING SENSE OF JUSTICE IN POSTMERGER INTEGRATION

PHILIPPE MONIN  
EMLYON Business School

NIELS NOORDERHAVEN  
Tilburg University

ERIK VAARA  
Hanken School of Economics and EMLYON Business School

DAVID KRON  
VU University Amsterdam

The objective of this article is to elucidate how justice in general and distributive justice in particular are given sense to and made sense of in postmerger integration. Drawing on a longitudinal real-time analysis of a recent merger, we identify a pattern in which firms moved from equality to equity to low emphasis on distributive justice. To understand the dynamics involved, we develop a process model that explains how active reevaluation processes of value creation and sociopolitical concerns in dialogical "sensemaking" and "sensemaking" processes that led to the enactment of specific norms of justice. This analysis adds to research on mergers and acquisitions by facilitating understanding of the crucial role that norms of justice play in postmerger integration, of the way in which they change over time as integration progresses and of the intergroup dynamics through which these norms of justice are enacted. By uncovering the microfoundations of dialogical sensemaking and sensemaking processes, we also contribute to research on organizational justice, sensemaking, and process justice.

Organizational justice plays a central role in mergers and acquisitions (M&A). This is especially the case with postmerger integration, which involves changes that are often difficult to understand or accept in their own right (Clark, Gluck, Kishino, & Thomas, 2016; Gresham, 2004; Maguire & Phillips, 2000). Legitimizing organizational changes requires a sense of justice (Della, Roux, & Lamont, 2006; Meyer, 2001). Perceptions of organizational justice help people to accept the planned changes and their implications, whereas perceptions of injustice exacerbate organizational problems (Meyer & Altabek, 2007; Zahra, Schumaker, & Croteau, 2003). Although justice is a central tenet in all kinds of postmerger integration pro-

cesses, it is especially so in "synergistic" mergers involving expectations of reciprocity and equal treatment rather than dominance by either party (Happold & Jensen, 1991; Zahra et al., 2003). In this article, we argue that, in addition to understanding perceptions of justice per se, understanding of justice dynamics is needed, in particular, clarity is needed about how "sensemaking" about justice affects the course of postmerger integration. For instance, in a move that was announced as a merger of equals, DaimlerChrysler was practically all-German. In a later interview, CEO Jürgen Schrempp claimed that this had been his intention from the outset. But, like a chess player, he did not always reveal his next moves (Viasic & Stett, 2006: 371). The result of this duplicity was disastrous: "Careers were derailed, promises were denied, reputations sullied, and there was boundless humiliation and public destruction" (Ducharme & Babin, 2007: 311, quoting from Automotive News).

We are greatly indebted to special issue guest editor Ann Langley for her extraordinarily constructive points in our paper's review process. We also thank Tessa Melkonian, Audrey Rouzies, Guillaume Simeon, and Alma Timmers for their role in the data collection process; Tika Maria Lains, Saki Maruno, and Henri Schiltz for giving critical comments on various earlier versions of the article; and David Miller for language editing.



## DISTRIBUTIVE JUSTICE, PROCEDURAL JUSTICE, EXEMPLARITY, AND EMPLOYEES' WILLINGNESS TO COOPERATE IN M&A INTEGRATION PROCESSES: AN ANALYSIS OF THE AIR FRANCE-KLM MERGER

TESSA MELKONIAN, PHILIPPE MONIN, AND NIELS G. NOORDERHAVEN

Although employees' willingness to cooperate is acknowledged as a critical success factor for post-M&A (merger-acquisition) integration, we still know little about the psychological mechanisms that lie beneath employees' cooperative attitudes and behaviors in this context. Building on the premises of fairness heuristic theory, this longitudinal study explores how the relative importance of distributive and procedural justice judgments for employees' willingness to cooperate shifts over time. We suggest that when employees lack justice-relevant information on both distributive and procedural aspects of decisions, they will use another temporary heuristic to reduce uncertainty by scrutinizing the M&A events' cooperative behaviors of authority figures. We test our hypotheses on data from a four-time repeated cross-sectional survey of employee responses at a post-M&A integration process. The findings provide important insights into how merging firms can enhance employees' willingness to cooperate through the subtle exercise of justice and exemplarity. © 2011 Wiley Periodicals, Inc.

**Keywords:** merger and acquisition, distributive justice, procedural justice, behavioral expectancy, fairness heuristic theory, willingness to cooperate

Correspondence to: Tessa Melkonian, Associate Professor of Management and Organizational Behavior, EMLYON Business School, 23 Avenue de Cologne, 69576 Ecully, France. Phone: +33 4 78 37 47 47 Fax: +33 4 78 37 77 70. E-mail: melkonian@emlyon.com

Human Resource Management, November-December 2011, Vol. 50, No. 6, Pp. 809-837  
© 2011 Wiley Periodicals, Inc.  
Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/hrm.2066

## FUSION

PAR TESSA MELKONIAN,  
PHILIPPE MONIN,  
NIELS NOORDERHAVEN,  
AUDREY ROUZIES, ALMA TIMMERS

## Être juste, ou être exemplaire ?

## La fusion Air France-KLM à la loupe

Cet article examine l'influence relative des perceptions de justice distributive et de justice procédurale, d'exemplarité organisationnelle et d'exemplarité décisionnelle, sur la satisfaction et la volonté de coopérer des acteurs dans les fusions et acquisitions, spécifiquement chez Air France-KLM. Nos résultats indiquent que la justice distributive permet de satisfaire les salariés des deux compagnies aériennes. Mais pour gagner leur coopération, être personnellement exemplaire est aussi important pour les décideurs qu'être juste. Chez Air France-KLM, la justice procédurale et l'exemplarité décisionnelle ont une influence marginale dans les processus d'intégration.

Comment gagner le soutien des salarié(e)s dans une période de changement souvent radical et substantiel, et susciter leur coopération pour qu'ils (elles) mettent en œuvre les synergies et autres bénéfices attendus de la fusion et/ou de l'acquisition ? Voici deux questions brûlantes tant dans le champ du management stratégique que dans le champ du comportement organisationnel. Les attitudes des salarié(e)s, comme prédispositions générales, et leurs comportements comme mise en action de ces prédispositions dans des contextes spécifiques, sont cruciaux pour l'application effective des stratégies édictées par les dirigeants. Dans cet article, nous étudions les antécédents psychosociologiques de la satisfaction avec la fusion et de la volonté de coopérer comme variables intermédiaires de performance des fusions et acquisitions.

Les chercheurs sur la justice organisationnelle et les chercheurs sur les fusions et acquisitions se sont rarement rencontrés (Meyer, 2001). De nos travaux, essentiellement qualitatifs ou anecdotiques, suggèrent que la justice organisationnelle, tant dans sa composante distributive que dans sa composante procédurale, a un impact positif sur la satisfaction et la volonté de coopérer (sur

# IMPACT

- **Prix SYNTEC – FNEGE 2013 : Le monde du Conseil (SYNTEC) souligne (prime) la pertinence des travaux publiés**

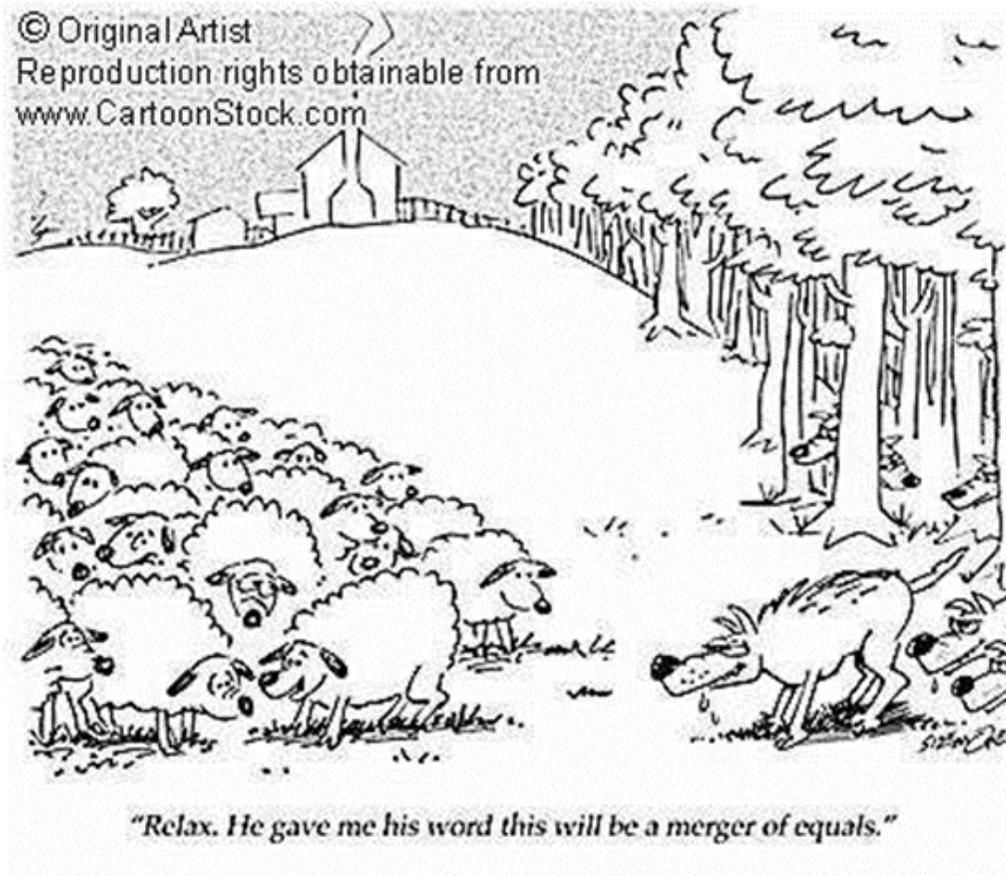
<http://www.syntec-management.com/7-syntec- conseil-en-management/155-enseignants-etudiants/189-prix-academique-de-la-recherche-en-management.aspx>

- **Le sénat renvoie aux travaux conduits sur AF-KLM et Renault-Nissan:**

*www.senat.fr/rap/r06-347-1/r06-347-11.pdf*: Travaux cités dans le rapport parlementaire relatif à l'attractivité du territoire et aux délocalisations

- **Les travaux publiés dans HRM (2010) et AMJ (2013) font désormais **autorité** dans le champ des **F&As** et dans le champ de la **justice organisationnelle****

# ZOOM SUR UNE CONTRIBUTION MAJEURE : LA JUSTICE ET L'EXEMPLARITÉ DANS LES F&AS

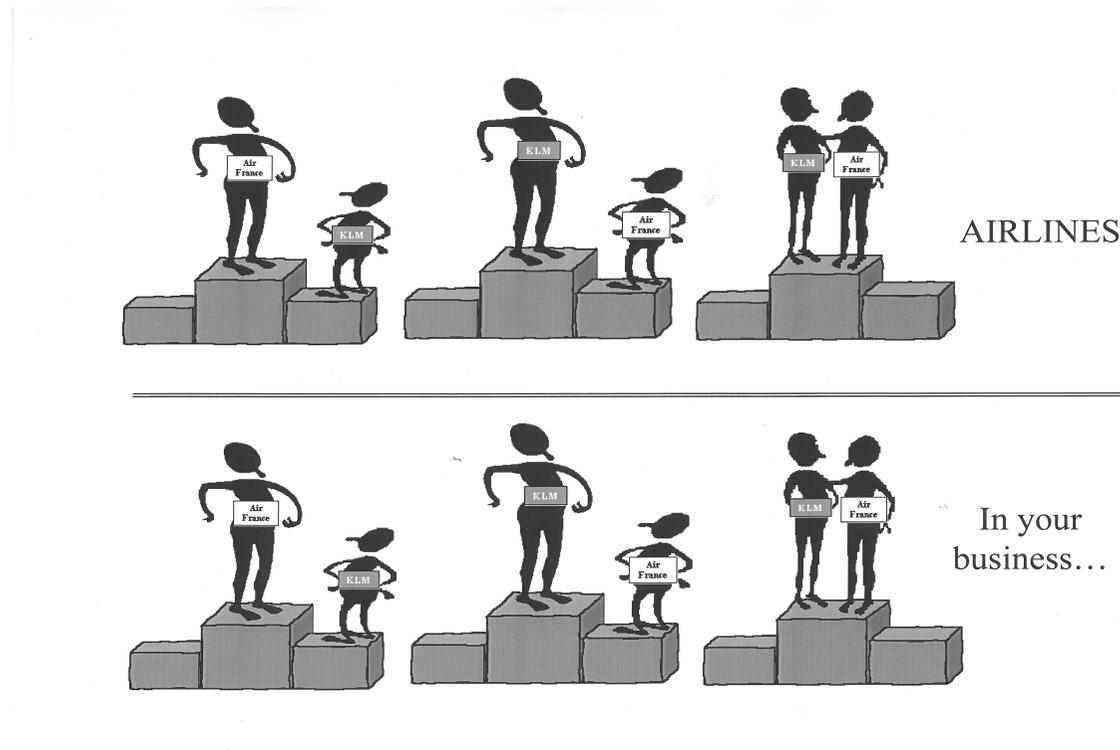


# PROBLÉMATIQUE

1. **La volonté de coopérer** des salariés est un facteur de succès dans les fusions et acquisitions lors des phases d'intégration (exploitation de synergies).
2. Pourtant, nous savons peu de choses sur les **mécanismes psychologiques** qui sous-tendent ces décisions de coopération.
3. D'où le projet **d'explorer les différentes heuristiques** utilisées par les salariés **pour déterminer s'ils vont coopérer ou pas en situation d'incertitude**.
4. Nous nous appuyons sur **la théorie des heuristiques de justice** (Lind, 2001).
5. Nous examinons les impacts *relatifs dans le temps* des perceptions *de justice distributive* et de *justice procédurale*, et mettons en lumière le rôle de *l'exemplarité managériale* en situation de manque d'information et d'incertitude sur la volonté de coopérer des salariés.

# MÉTHODOLOGIE

- **Étude quantitative longitudinale** (N = 3838, les 4 premières phases de collecte de données) qui a permis de tester les évolutions des perceptions de justice et d'exemplarité et leurs conséquences dans le temps sur la volonté de coopérer



# RÉSULTATS

1. Les perceptions de justice jouent un rôle majeur dans la volonté de coopérer des salariés ( $R^2 > .20$ )
2. Les perceptions de justice ont **des effets différents dans le temps** en fonction des informations (de nature distributive ou procédurale) à la disposition des salariés
3. **Le contexte** contribue à expliquer les différents effets des perceptions de justice dans le temps
4. **L'exemplarité managériale joue un rôle majeur dans les situations de forte incertitude**: pour déterminer s'ils vont coopérer ou pas, **les salariés observent les comportements coopération (ou leur absence) des figures d'autorité**



# SYNTHESE (1)

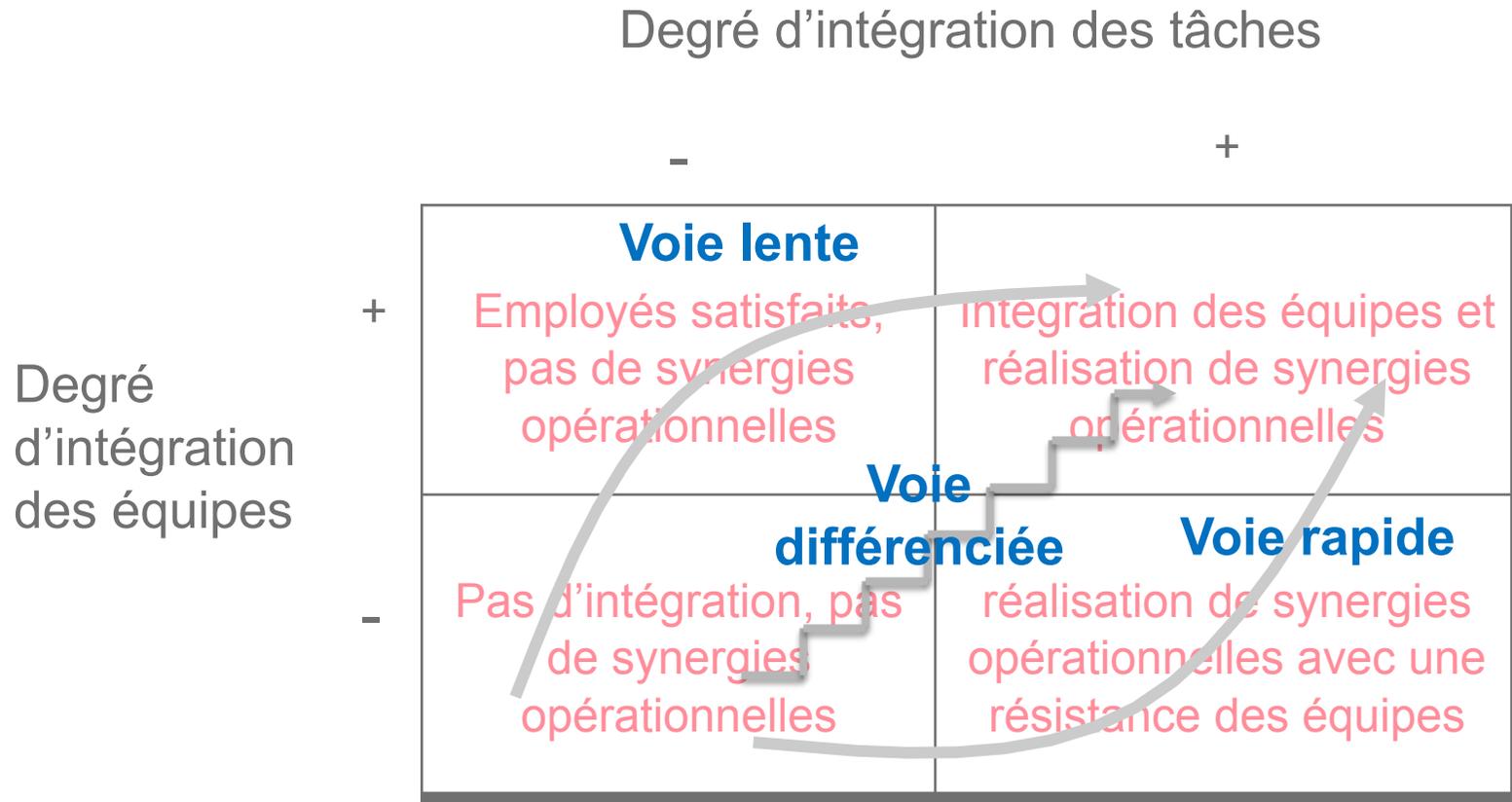
- Les éléments relatifs au ‘comportement organisationnel’ sont **TRES** explicatifs des dynamiques post-fusionnelles:
  - **Les dynamiques identitaires sont plus complexes à décrire et à formaliser que ce qui est habituellement écrit / souligné** (Thèse A. Rouzies).
  - **Les différences de cultures organisationnelles sont beaucoup plus explicatives que les différences de cultures nationales** (notre intervention OMNES 11.2006 – des analyses récentes confortent ce sujet)
  - Les perceptions du **justice organisationnelle** sont très prédictives **pendant une période beaucoup plus longue** que ce qui est présenté dans les modèles dominants.

# SYNTHÈSE (2)

- Dans les fusions et acquisitions amicales qui souhaitent **préserver les (des) actifs des entités d'origine**, le choix du concept de justice (fairness) comme principe supérieur qui guide l'intégration est 'génial'.
- **Vitesse et choix du moment (Speed and timing)** . Dans le temps, le rapport de force (dialectique) entre efficacité / vitesse / optimisation et préservation culturelle / sociale s'exprime et c'est en grande partie la conjoncture externe qui dicte quelle force s'exprime le plus fortement .
- => voir modèle publié dans AMJ, 2013. Ce modèle remet partiellement en cause et complète le modèle générique d'intégration post-fusion d'Haspeslagh & Jemison (1991)

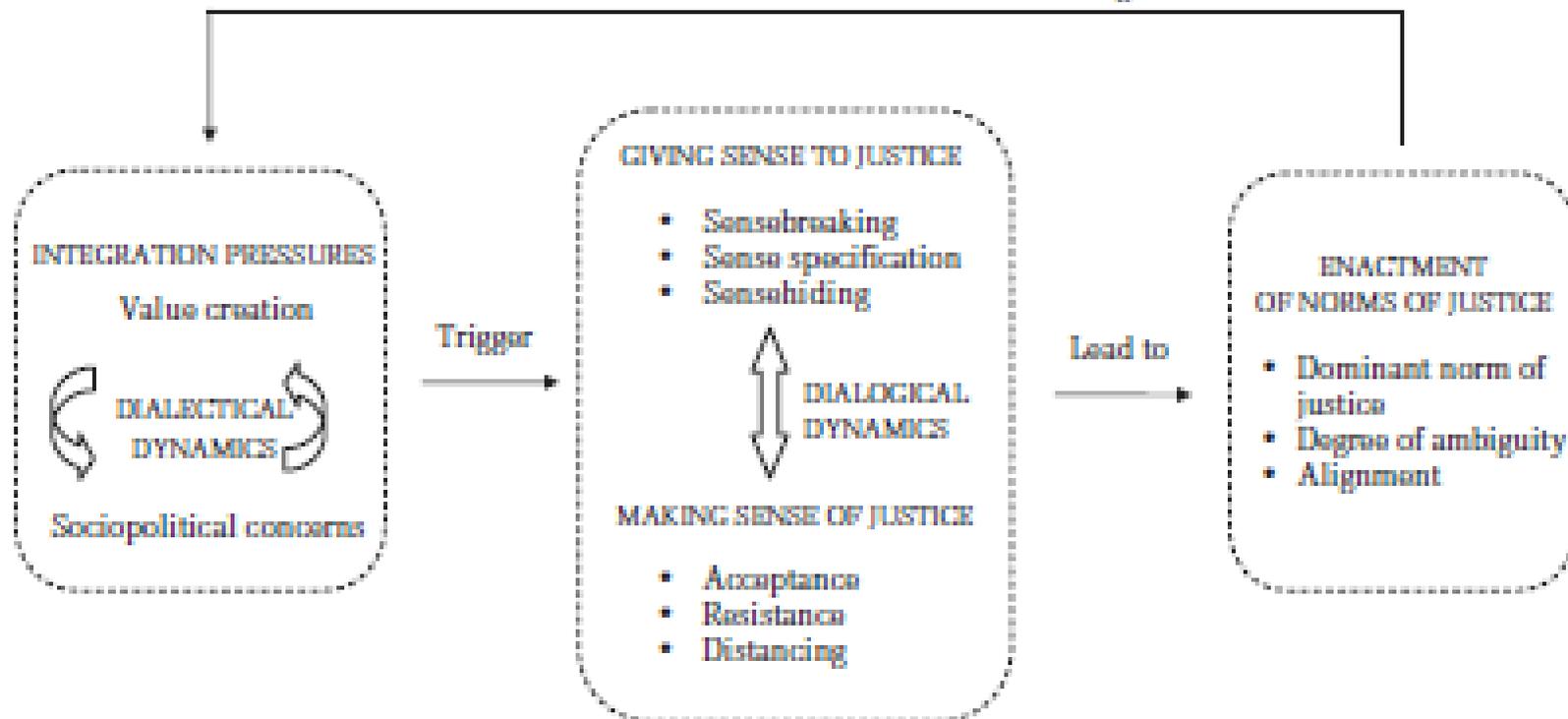


# VITESSE ET CHOIX DU MOMENT (2)



# VITESSE ET CHOIX DU MOMENT (3): EXTRAIT DE MONIN ET AL. AMJ, 2013 (P.276)

**FIGURE 3**  
The Role of Justice in Postmerger Integration: A Dynamic Model of Sensegiving and Sensemaking  
Feedback from Previous Issues and Phases of Integration



# POURQUOI CE PROGRAMME DE RECHERCHE AURA ÉTÉ *UNIQUE*

- Prise en compte de **tous les salariés** (pas de biais / équipes dirigeantes) : échantillonnage par métiers, niveaux de supervision, genre, etc.
- **Suivi dans le temps et en temps réel** des perceptions des salariés (avec un bémol) : 4 ans et 6 vagues successives de collectes de données
- **Combinaison d'approches qualitatives** (données primaires et secondaires) et **quantitatives** (avec différentes approches économétriques)
- **Etude des facteurs 'prédicteurs' de la volonté de coopérer** / aller au-delà de ce qui est 'normalement' attendu pour que le rapprochement soit un succès
- ... et un (unique) regret : une (grande) faiblesse méthodologique (pour les chercheurs et praticiens spécialistes du comportement organisationnel)



**En synthèse, un projet de recherche passionnant, et qui mérite (?) une suite.**

*MERCI<sup>2</sup> A(UX) :*

- LEO VAN WIJK ET JEAN CYRIL SPINETTA POUR LEUR CONFIANCE,*
  - BERTRAND LEBEL ET SON ÉQUIPE,*
  - + 4000 SALARIÉS QUI ONT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE,*
  - + 650 PERSONNES POUR DES ENTRETIENS TOUJOURS PASSIONNANTS.*
- (ET A OMNES POUR L'OPPORTUNITÉ RENOUVELÉE)*

# DISTRIBUTIVE JUSTICE, PROCEDURAL JUSTICE, EXEMPLARITY, AND EMPLOYEE'S WILLINGNESS TO COOPERATE IN M&A INTEGRATION PROCESSES: AN ANALYSIS OF THE AIR FRANCE-KLM MERGER



Human Resource Management, 2011, 50(6): 809-837

Tessa Melkonian\*, Philippe Monin\* & Niels G. Noorderhaven\*\*  
\*EMLYON Business School, France ; \*\*Tilburg University, The Netherlands



## PROBLÉMATIQUE

La volonté de coopérer des salariés est un des facteurs de succès négligés dans la phase d'intégration des Fusions & Acquisitions. Or, nous connaissons mal les mécanismes psychosociologiques qui sous-tendent la décision de coopérer.

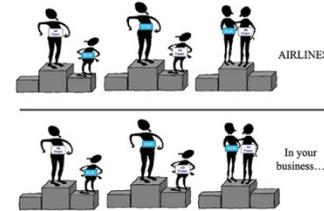
Nous explorons les différentes heuristiques utilisées par les salariés pour déterminer s'ils vont coopérer ou non en situation d'incertitude.



## MÉTHODOLOGIE

Étude quantitative et longitudinale (N= 3838) – 6 vagues d'enquêtes tous les 6 mois. 682 entretiens dans 10 pays, en 3 langues, pendant 5 ans, dans tous les métiers / fonctions.

Un protocole de recherche quadripartite et soutenu par la présidence d'Air France/ KLM.



The table shows survey results for KLM and Air France. It includes a legend for 'KLM' and 'AIR FRANCE' and a grid of data points. The data points are arranged in a grid with 4 rows and 4 columns, representing different survey waves or categories.



## RÉSULTATS

Basée sur la théorie de l'heuristique de justice (Lind 2001), cette recherche met en évidence les **impacts variables dans le temps** des perceptions de **justice distributive** et de **justice procédurale**.

Elle met en lumière le rôle majeur de **l'exemplarité** managériale dans les situations de forte incertitude : pour déterminer s'ils vont coopérer ou non, les salariés scrutent attentivement les comportements coopératifs (ou non) de deux figures d'autorité : leur hiérarchique direct et le leader de l'organisation.



## CONTRIBUTIONS

Au-delà des dimensions économiques / stratégiques, les dimensions psychosociologiques sont déterminantes dans les F&As.

Notamment, les discours et les annonces d'informations (justice distributive et procédurale) et le comportements des figures d'autorité (exemplarité) influencent considérablement le comportement des collaborateurs pendant la phase d'intégration post F&A.

Des travaux relayés dans la presse économique ; écoutés par l'équipe dirigeante et des équipes business d'Air France-KLM ; publiés dans des revues académiques et professionnelles, francophones et anglophones ; source de qualification doctorale.