



Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Lundi 5 mai 2014

Exposé de M. Monin et de Mme Melkonian

M. MONIN.- (Traduction) Bonjour. Je m'appelle **Philippe Monin**. Je peux répondre à vos questions en anglais. Si vous le voulez bien, je vais démarrer en français. J'ai rencontré, il y a une dizaine d'années, M. **Spinetta**. Nous avons lancé un projet assez unique de recherche sur le rapprochement entre Air France et KLM. Nous avons terminé l'analyse de ces résultats et nous les avons publiés, il y a peu ; résultats que je souhaiterais partager avec vous.

Mme MELKONIAN.- (Traduction) Je m'appelle **Tessa Melkonian**. Je travaille avec Philippe depuis cette étude, effectivement depuis de nombreuses années. Je suis ravie d'être avec vous afin de partager ce que nous avons pu apprendre grâce à cette étude dans le contexte du rapprochement entre Air France et KLM.

M. MONIN.- Un plan classique avec : un historique du projet de recherche ; les données que nous avons collectées ; les résultats que nous avons présentés et que nous avons publiés, qui ont eu un impact considérable dans différentes instances. On présentera un projet de recherche, des résultats spécifiques d'un des articles sur le rôle de la justice et de l'exemplarité dans les fusions et acquisitions et nous ferons une synthèse.

L'historique du projet.

Le président **Spinetta** est venu en Février 2014 à EM Lyon Business School, qui est l'une des trois ou quatre grandes business schools françaises, fondée il y a 142 ans. Il a donné une conférence auprès de tous les étudiants (environ 800) et du corps professoral. En février 2004, il venait d'annoncer le rapprochement. À ce moment-là, le terme de fusion était interdit, n'était pas dans le vocabulaire légitime des compagnies aériennes. L'opération attendait l'accord de l'Union Européenne. J'avais travaillé dans le cadre de mon doctorat et ensuite sur le rapprochement entre Renault et Nissan et publié sur ce rapprochement inédit hybride. C'est en ayant la chance de discuter avec le président **Spinetta** moins d'une minute et de lui indiquer que j'avais travaillé sur le rapprochement Renault/Nissan, qu'il m'a donné son accord pour qu'une équipe de recherche suive quotidiennement pendant quatre ans, le rapprochement entre Air France et KLM.

Il a posé deux conditions. Premièrement, que **Leo van Wijk**, le CEO de KLM, donne également son accord. Deuxièmement, que notre équipe de recherche française s'associe avec des chercheurs hollandais pour que nous aussi, nous voyions combien c'est dur de travailler avec des Hollandais. Donc, nous avons travaillé avec des collègues de Tilburg University. J'avais rencontré **Wim Kooijman** à l'origine, dès 2004.

En juin 2004, nous avons signé un accord quadripartite Air France, KLM, Tilburg University et EM Lyon Business School, pour conduire un projet de recherche qui a trois caractéristiques uniques au niveau mondial dans le champ de la recherche sur les fusions et acquisitions.

La première caractéristique, c'était de s'intéresser à la satisfaction et à la volonté de coopérer des salariés. En général, tous les travaux conduits et publiés s'intéressent aux perceptions des dirigeants, des cadres dirigeants, des actionnaires, jamais des salariés. Lorsque les travaux publiés s'en préoccupent, ils s'intéressent en général aux salariés d'une usine ou d'un entrepôt mais jamais à tous les salariés. Nous avons souhaité, d'emblée, chercher à comprendre pourquoi les salariés étaient volontaires pour coopérer ou non pour que le rapprochement réussisse. Nous voulions expliquer la volonté de coopérer. On le définit comme la volonté des individus d'aller au-delà de ce que l'on attend normalement de leur travail, pour faire qu'Air France-KLM soit un succès.

En termes de protocole de recherche, nous n'avons pas été rémunérés par Air France-KLM. C'est une bonne chose, parce que nous avons gagné notre liberté ; nous avons fait ce que nous avons voulu. Nous avons pu suivre en temps réel les données. La plupart des travaux qui sont réalisés sur les fusions sont des données *ex post, a posteriori*, où certaines personnes bien placées reconstruisent une belle histoire ou une triste histoire. Nous avons collecté les données en temps réel. Nous avons voulu interroger les salariés dans toutes les activités. Nous sommes allés dans dix pays en Europe.

Nous avons interrogé tous les métiers, des métiers que vous ignorez probablement, dans le détail des organisations. Nous avons combiné des approches quantitatives et qualitatives.

Nous avons fait -on va le voir- près de 700 entretiens dans dix pays en trois langues (français, anglais ou hollandais) et collecté près de 6 000 questionnaires, 1 000 tous les 6 mois pendant trois ans ; ce qui est unique au monde.

Nous avons présenté notre rapport final au *Global Executif Committee*, en novembre 2008, intitulé "*Final report on the Air France-KLM Merger*".

Le modèle de recherche initial que nous avons fait élire par le *Strategic Management Committee* en juin 2004, cherchait à expliquer l'attitude envers la coopération, par cinq dimensions :

Les différences culturelles. Y en a-t-il entre Air France et KLM ? On avait dans le questionnaire, 17 questions sur ce sujet. Typiquement, la question pouvait être : chez Air France, le client est important de 1 à 5. Chez KLM, le client est important, de 1 à 5. Et les gens répondent.

On s'est intéressé au processus d'identification. Est-ce que dans le temps les collaborateurs d'Air France et de KLM voient leur sentiment d'appartenance changer ? "Je me sens comme quelqu'un d'Air France ou de KLM". Combien de temps faut-il pour que quelqu'un dise "je me sens Air France-KLM" ? C'est ce qu'on appelle le changement dans l'identification.

Nous nous sommes intéressés au sentiment de justice, parce que chacun de nous avait rédigé sa thèse doctorale sur des thèmes reliés à la justice. Quand **Jean-Cyril Spinetta** et **Leo van Wijk** ont formulé le "*framework agreement as a guiding principle*", nous avons dit que c'était à nous d'étudier ce sujet de *fairness*. On s'est intéressé à la confiance, *trust in*, dans la compagnie, avec d'autres fonctions, d'autres métiers, la hiérarchie en haut, en bas et *trust between* "est-ce que je fais confiance dans l'autre compagnie ?"

Enfin, l'engagement des employés : "*Est-ce que je suis prêt à travailler au-delà de ce qu'on attend de moi pour que cela marche ?*"

Nous avons conduit 682 entretiens. Vous n'allez pas le lire en détail mais en gros, nous avons fait 6 rounds de collectes de données (les colonnes R1, R2, R3, R4, R5, R6), tous les 6 ou 9 mois pendant 4 ans chez Air France et chez KLM. Nous avons vu des gens partout : *corporate staff*, la maintenance, *cabin crew*, *ground*. Nous sommes allés à Londres, à Francfort, à Madrid, à Stockholm, à Genève, à Rome tous les ans. J'ai fait trois fois Stockholm, trois fois Francfort. Nous avons vu les gens des cockpits. Les pilotes qui étaient précurseurs sur les accords, ont été un peu plus tardifs et n'ont souhaité rejoindre le panel que lors du troisième tour d'analyses des données. De même pour le cargo. Nous avons construit une base de données de 682 entretiens qui sont tous, pour la plupart, retranscrits et ont été analysés entre 2003 et 2008.

Nous avons envoyé des questionnaires. Nous avons travaillé avec les directions des Ressources Humaines d'Air France et de KLM pour construire des échantillons par quotas. Nous avons voulu que les gens à qui on envoyait les questionnaires reflètent fidèlement les 100 000 salariés d'Air France-KLM.

Il y avait tous les niveaux hiérarchiques, ce qui se fait très rarement dans ces études, dans toutes les professions. Nous l'avons fait en trois langues et nous l'avons envoyé dans de nombreux pays, y compris en Chine. Nous avons découvert de nombreuses choses. Cela a été un gros travail. Si on avait connu l'ampleur du projet lorsqu'on a démarré, on ne l'aurait pas fait ! C'est une leçon. Et de nombreuses surprises.

Je vais en citer deux. On a fait un questionnaire qui était très simple qu'on a longtemps discuté avec l'équipe projet, pilotée ici par **Bertrand Lebel** (et d'autres personnes), qui était le point en relais de **Jean-Cyril Spinetta** et **Leo van Wijk**. Nous avons construit un questionnaire qui devait être compris, avec des questions simples, par tout salarié d'Air France-KLM, quel que soit le niveau.

Il y avait des questions sur l'exemplarité ou la justice. Tessa en parlera. Il y avait une question qui indiquait "*mon manager fait ce qu'il dit*" ; une autre, "*mon manager tient ses promesses*".

On a fait un pré-test chez Air France, comme toujours. Des gens d'Air France ont dit : "*on ne peut pas répondre, on n'a pas de manager*". On a découvert que les 3 ou 4 000 pilotes d'Air France n'avaient pas de manager. Le saviez-vous ? On a aussi découvert que toutes les hôtesse et tous les stewards n'avaient pas non plus de manager, formellement. Donc, il y avait 15 000 personnes chez Air France qui n'avaient pas de managers. Nous en avons reparlé à midi avec certains d'entre vous dont c'est le cas. Ils ont des référents en vol mais pas vraiment de manager.

Sur les "différences culturelles", on a buté sur des mots et des concepts. Chez KLM, le client est important. Chez Air France, le client est important. Les gens de KLM nous ont dit "*ce n'est pas assez précis. On a deux types de clients. Les clients internes et les clients externes. Quand on travaille en ingénierie de maintenance et que l'on répare un avion pour la compagnie, on a un client interne*". Donc, il a fallu faire deux items avec des mots un peu bizarres. C'est très compliqué.

Nous avons collecté toutes ces données. L'équipe était composée de 6 à 8 personnes : trois professeurs et plusieurs doctorants. Nous avons réalisé des sessions de feedback d'une journée auprès de tous les métiers qui nous ont soutenu (équipes, pilotes, *outstations*, *european sales*, personnel au sol, etc.), pendant trois ans, tous les six mois, environ 25 sessions.

Nous avons été invités à présenter nos résultats dans un certain nombre de séminaires formels, dont l'ouverture du séminaire Air France-KLM Top 20 des deux compagnies en 2005. Nous les avons présentés à une convention RH au niveau mondial, en Italie et ailleurs.

Nous avons été invités par OMNES –donc, merci de nous réinviter– en 2006. La thématique, c'était : les différences culturelles d'origine nationale. A l'époque, nous avons dit et écrit -cela rejoindra ce qui a été dit ce matin par le président **Gagey**– que 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 que les différences entre cultures nationales.

Nous avons observé que l'argument des différences de culture nationale est le premier argument que l'on sort pour expliquer les premières difficultés, mais qu'au-delà de cela, il y a de vraies différences dans la compréhension des métiers et des activités. Nous avons eu de nombreuses interventions externes, parfois seuls, parfois en lien avec la Direction de la communication d'Air France-KLM.

Trois thèses de doctorat ont été soutenues. Ces thèses sont publiques, téléchargeables. Elles sont accessibles. La première a été défendue par Audrey Rouziès, avec un jury prestigieux : Philippe d'Iribarne, qui a été également invité d'OMNES, directeur de recherche qui travaille sur les différences culturelles. **Bertrand Lebel** était présent, ainsi que d'autres. Cette thèse a reçu, en 2008, le prix de la meilleure thèse soutenue en France en management stratégique. Et les personnes qui ont décerné ce prix ont salué la qualité de la recherche, fondée sur une étude scrupuleuse, approfondie d'une vraie entreprise, qui fait face à de vrais enjeux. Cette thèse portait sur les changements d'identification. Soit, combien de temps cela prend pour qu'un salarié KLM dise en famille, lors d'un repas "*je travaille chez Air France-KLM*" et ne dise plus "*je travaille chez KLM*". Nous vous donnerons des éléments de résultats tout à l'heure.

Deux autres thèses ont été soutenues sur des questions d'identité, de culture et de justice sous la direction de mon collègue Niels Noorderhaven, qui est professeur à Tilburg.

Trois articles ont été publiés, qui sont disponibles, que vous pouvez télécharger. Tessa en a publié un, en 2006, "être juste ou être exemplaire ? La fusion Air France-KLM à la loupe", dans *La Revue Française de Gestion*. C'est la meilleure revue française de gestion ou une des trois meilleures. C'est très lisible, très accessible. On présente les premiers résultats sur la justice et l'exemplarité.

On a ensuite publié un papier, en 2010, dans *Human Resource Management*. C'est la meilleure revue au monde en management des ressources humaines. C'est la référence. On était très content.

C'était la première fois que nous publiions dans cette revue. Pour le moment, c'est la seule fois. Et là, on a un vrai travail économétrique que l'on va présenter dans un moment.

Plus récemment, nous avons publié un article dans *Academy of Management Journal*, qui est la meilleure revue en management général, pas juste en management des ressources humaines. On y explique comment le concept de *fairness* a évolué et a été traduit de manière différente dans le temps et au cours des années. On fait référence à ce qui était quantification du principe de justice. On parle du *balancing act* qui a été évoqué, de la répartition des activités entre les hubs. Et on cherche à montrer comment, pendant 5 ans, la définition du concept de justice a évolué, a été manipulée par les dirigeants, d'une logique d'égalité stricte (4+4 au *Strategic Management Committee*) à une logique plus de proportionnalité, jusqu'à une période post-2008 et une crise forte où le concept de justice devient moins important dans le discours et dans les pratiques et que l'efficacité économique devient plus importante. Ces articles sont disponibles.

Les deux premiers parlent d'Air France-KLM. Ce sont des articles quantitatifs. Il y a des chiffres, des données, des modèles. Le troisième parle de South Company and North Company, parce que dans le cadre de notre accord quadripartite avec Air France-KLM, chaque fois que nous avons publié un article, nous avons demandé un accord d'autorisation. Et dans le dernier cas, KLM nous a dit "*on ne vous autorise pas à diffuser, car il y a trop de citations, trop d'éléments très qualitatifs qui permettent de reconnaître le cas*". Donc, nous avons été obligés de maquiller l'ensemble du manuscrit. Nous rapportions des histoires, des enjeux dont certains se souviennent peut-être Nagoya / Nogoya dans la définition du réseau en 2004 ; les échanges des cargos frêteurs, lorsque KLM prêtait un frêteur à Air France, il y a quelques années. Il y avait trop de précisions, donc, Air France et KLM nous ont demandé de rendre les choses anonymes.

Impact. L'article que nous avons écrit dans *Human Resource Management* sur la justice a reçu le prix 2013 du Syntec (le syndicat professionnel des consultants), qui remet chaque année quatre prix. Dans la catégorie "management – organisation", nos travaux sur votre ou vos compagnies, votre groupe, ont été primés, sur la pertinence de conduire des travaux de recherche dans de vraies entreprises avec de vraies données.

Le Sénat, dans certains rapports parlementaires, renvoie aux travaux que nous avons réalisés sur Renault-Nissan et Air France-KLM. Les travaux publiés font désormais autorité. Si vous suivez un cours de management dans des universités ou business schools réputées, connues et si les professeurs sont à jour, ils vont citer ces travaux. Donc, merci à Air France-KLM d'avoir ouvert son terrain.

Je passe la main à Tessa pour un zoom sur un sujet particulier.

Mme MELKONIAN.- Effectivement, ce qui nous intéressait, c'était de comprendre les déterminants de la coopération. Comme Philippe l'a mentionné, la plupart des travaux sur les fusions-acquisitions étaient soit d'origine financière, c'est-à-dire que l'on se posait les questions des synergies financières, soit stratégiques et on se posait peu la question de ce qui se passait *postmerger*, c'est-à-dire dans la phase d'intégration *postmerger*. Et surtout, on se posait peu la question de ce qui se passait sur le plan humain. Pourtant, vous le savez comme moi, 60 à 80 % des fusions sont des échecs. Elles détruisent de la valeur notamment pour l'acquéreur et dans la majorité des cas, les problèmes sont d'origine humaine. Il y a des problèmes de coopération. Il y a de l'absentéisme. Il y a du turnover dans les pays qui peuvent se le permettre. C'est une dimension chez nous, qui est un peu complexe, contrairement à d'autres pays mais il va y avoir de la résistance passive. Les gens ne vont pas faire en empruntant aux Anglo-Saxons, l'idée d'*extra mile*. C'est-à-dire : "*je ne vais pas faire le petit effort qu'il faut faire pour que cela aille dans le bon sens*".

Ce qui nous intéressait, c'était de nous demander quels sont les mécanismes psychologiques qu'il y a derrière la notion de coopération. Je pense que c'est d'autant plus important de se poser la question que le degré d'incertitude dans lequel nous vivons en tant que membres d'organisation, ne fait qu'exploser et s'accroître. Je n'étais pas là ce matin mais ce que j'ai entendu cet après-midi dans

l'aller-retour entre le discours du président et les questions que cela peut générer, on voit bien que quelque part, on cherche tous à essayer de faire sens, face à l'incertitude que l'on vit. On a un rapport plus ou moins sceptique par rapport à un certain nombre de préconisations stratégiques que l'on nous avance, peut-être parce qu'au fond de nous, on sait que plus personne n'a la réponse. En tout cas, un individu ne détient pas la réponse. La réponse va être collective dans la capacité des organisations à s'adapter à leur environnement ou non. On pense que la coopération était l'enjeu majeur. C'est une des dimensions que nous avons en tête, derrière.

Juste pour vous donner une idée par rapport à cela : ce sont des travaux que Philippe et moi continuons dans d'autres cas de fusion. Je continue de travailler sur les cas des fusions et je reste persuadée que la question de la coopération est au cœur de la survie d'un grand nombre d'organisations, aujourd'hui, confrontés comme nous le sommes, à une concurrence parfois déloyale ou qui nécessite de gros changements.

On sait que c'est un facteur de succès. Pourtant, on sait assez peu de choses. Très souvent, on va avoir un raisonnement de nature économique : les gens vont coopérer, parce que le résultat qu'ils pensent tirer de leur coopération est un résultat positif pour eux. Le problème que l'on voit tout de suite dans les fusions, c'est qu'on ne sait pas du tout si le résultat personnel que l'on va retirer de la fusion va être positif. Les individus sont confrontés à une incertitude maximale au moment où on leur annonce un rapprochement ou une fusion.

Ils peuvent espérer conserver leur poste. Ils peuvent prier pour éviter une relocalisation géographique. J'entendais votre pilote parler de son habitat dans le Gers. Il y a des enjeux qui vont être très forts mais le problème, c'est que je ne sais pas ce qui va se passer.

Comme je ne peux pas vraiment répondre à la question "*est-ce que c'est positif ou pas pour moi de coopérer ?*", comment vais-je prendre la décision. Est-ce que je fais l'*extra mile* ou pas ? Est-ce que je reste un peu plus tard ? Est-ce que j'apprends l'anglais ? Est-ce que je me fais à la culture de l'autre ? Est-ce que j'apprends ses systèmes informatiques de gestion ? Est-ce que j'accepte de répondre au client qui, énervé, me dit "attendez ou vous êtes un groupe ou vous n'êtes pas un groupe ?" ? Cette question était celle qui était derrière une grande partie de nos recherches.

L'idée que nous avons, qui vient de tout un ensemble de travaux qui sont fortement en expansion aujourd'hui, c'est de se dire que quelque part pour décider si je vais coopérer ou pas, il faut que je fasse confiance à mon organisation, qu'elle ne va pas exploiter ma coopération. En d'autres termes, il faut que je me dise que si je coopère, que je reste plus tard, que je fais des efforts... Vous savez, on parle souvent de la notion de *slack*, c'est-à-dire : "*j'ai déjà un emploi du temps qui est très chargé. Il y a déjà eu des acquisitions. On a déjà fait beaucoup d'efforts et là, j'en ai à nouveau à faire*". Comment je fais pour savoir si je peux faire confiance à Air France si je suis un salarié d'Air France, ou à KLM, à mon organisation, qu'elle ne va pas exploiter ma coopération et en plus me demander une relocalisation, me licencier, augmenter mon temps d'heures de vol ?

La théorie dit que pour répondre à cette question, comme je ne peux pas répondre tout de suite, je vais me servir d'un proxy ou d'une heuristique pour déterminer si je peux faire confiance ou pas à mon organisation. Un proxy très souvent utilisé, c'est la notion de justice. "*Si je suis traité suffisamment bien par mon organisation, quelque part, je vais lui faire confiance sur le fait qu'elle ne va pas exploiter ma coopération*".

Vous voyez qu'il y a une prise de risque dans le passage de "*je suis traité justement*" à "*dans la situation de changement tel que la fusion, on ne va pas exploiter ma coopération*".

C'est pour cela que la justice est importante. Je le dis, parce que parfois, quand on parle de justice et *a fortiori*, de justice sociale, on a l'impression que c'est un peu la cerise sur le gâteau. C'est ce qu'il faudrait ajouter pour que tout se passe bien. Au contraire, c'est le fondement de la coopération, parce que si elle n'y est pas, vous pouvez mettre un ensemble de réassurance sur les résultats, etc., cela ne va pas bien fonctionner.

Du coup, nous nous sommes intéressés aux effets dans le temps. *"Au moment où on m'annonce la fusion, quel type de perception de justice je vais me former et qu'est-ce qui va avoir de l'importance ?"* En plus, dans mes travaux de doctorat et dans ceux que je mène encore aujourd'hui, je travaille sur la notion d'exemplarité. Parce que c'est un autre proxy que les gens vont utiliser : *"Je ne sais pas si c'est bien ou pas de coopérer. Je suis perdu. C'est la deuxième fusion ou la deuxième absorption que l'on fait. Je ne sais plus où j'en suis"*.

Qu'est-ce que je vais faire souvent ? Je vais regarder ce que font les figures d'autorité autour de moi. La figure d'autorité s'entend au sens symbolique. Cela peut être mon n+1 mais dans le cas d'un certain nombre de populations qui n'ont pas de n+1 direct et stable, cela va souvent être l'équipe dirigeante et souvent le patron, parce qu'il a une force emblématique.

C'était très intéressant, parce que quand **Jean-Cyril Spinetta** était là, c'était une figure de référence, y compris pour les gens de KLM. Il avait un rôle très important dans la notion d'exemplarité.

Du coup, on a fait une étude quantitative dont je vous passe le détail. Faites-nous confiance, on a essayé de faire en sorte que ce soit suffisamment robuste pour essayer de voir les choses dans le temps et sur la base de presque 4 000 réponses. Nous avons eu 4 phases de collecte.

Sachez simplement que la perception de justice et d'exemplarité va jouer un rôle majeur pour expliquer la coopération. C'est très important. On met : " $R^2 > .20$ ". Cela veut dire qu'avec cela, on explique 20 % du phénomène de la coopération. Vous pourriez vous dire que 20 %, ce n'est pas beaucoup. En fait, c'est énorme sur un phénomène aussi multi causal que la coopération.

Je vous ai signalé le résultat, c'est-à-dire "est-ce que ce que je vais retirer de la coopération est positif ?". Il y a aussi de grandes différences individuelles sur la réaction à la coopération. Il y a tout un ensemble, comme le social support, beaucoup de choses qui vont jouer.

Ce qui était aussi intéressant de montrer pour nous, c'est que les effets de la justice sont différents dans le temps. Dans nos travaux, nous montrons que le plus important, les deux premières années, ce sont les perceptions de justice distributive. C'est-à-dire : si ce que je vais mettre pour coopérer par rapport à ce que je vais recevoir, c'est suffisamment juste, y compris en comparaison avec les autres.

Pourquoi était-ce la justice distributive qui était la plus importante pendant ces premières années ? C'est parce que c'étaient les seules informations dont on disposait. Si vous vous rappelez, à l'origine, des premières annonces ont été faites sur les résultats "il n'y aura pas de licenciement", tout un ensemble de choses sur les lignes, sur ce qui allait être préservé. Il y avait peu d'informations sur les procédures. C'est-à-dire comment on allait faire pour décider un ensemble de choses, comme la nomination dans les outstations, etc. Il y avait des dimensions procédurales qui n'étaient pas connues à ce moment-là.

Donc, au démarrage de la fusion, cela va être la justice distributive et l'exemplarité, très fortement, qui vont expliquer la coopération. L'exemplarité : j'insiste, parce qu'en France, on a un petit problème avec cela. J'aurai peut-être l'occasion d'échanger avec des gens de KLM pour voir si en Hollande, les choses sont un peu différentes mais en France, il y a une très forte distance hiérarchique. Vous avez dû le noter. Entre les élites au sommet des organisations et le bas de la hiérarchie, il y a une distance très importante et souvent, quand on est au sommet, on ne réalise pas toujours à quel point le reste de l'organisation observe les comportements et fait une comparaison entre les comportements observés au sommet et ce qui est demandé aux individus de l'organisation. De temps en temps, on souffre de décalage.

Je vous le dis, car sinon, vous pourriez me dire que le concept d'exemplarité, c'est d'une banalité affligeante. C'est sûr que je ne peux pas demander aux autres ce que je ne m'applique pas à moi-même, à part que dans la vie des organisations, l'on constate encore et toujours, des écarts majeurs entre ce qui est demandé (par exemple, des comportements de coopération) et ce que l'on peut parfois voir au sommet des organisations.

Dans le cas d'Air France, cela s'est plutôt bien passé. **Jean-Cyril Spinetta**, notamment, a eu une valeur d'exemplarité qui a été très forte et, comme je vous le signalais, aussi chez KLM. Dans les premières années, chez KLM, le rôle de l'exemplarité était très important. Notre hypothèse étant que le degré d'incertitude vécue chez les gens de KLM était plus important que chez les gens d'Air France, en 2004. Du coup, la question de la justice et de l'exemplarité avait une valeur encore plus forte pour essayer de faire sens de l'incertitude qu'il y avait et de décider de coopérer et jusqu'où.

Même si cela peut sembler évident, malheureusement, il y a des écarts. Je le constate tous les jours. Toutes les équipes dirigeantes qui ont cherché à préserver une forme d'exemplarité ont eu un impact positif sur la coopération dans les fusions.

Nous nous sommes aperçus ensuite qu'au fur et à mesure que des éléments de procédure de décision commençaient à être diffusés, que plus les gens commençaient à avoir d'informations sur la façon dont ce rapprochement était géré, sur la façon dont on allait prendre des décisions, notamment de carrière, etc., plus la justice procédurale a un impact important pour les individus.

M. MONIN.- Pour revenir à des éléments de synthèse plus généraux que ces travaux sur la justice, nous souhaitions présenter trois résultats généraux.

Premièrement, il y a différents types de fusion-acquisition. Il y en a qui sont des fusions avec une assimilation totale, l'absorption de la firme acquise, la disparition des marques. Dans ce cas, le principe de justice n'est pas forcément saillant et critique.

Dans les opérations de fusion-acquisition dans lesquelles il existe une véritable volonté de préserver les identités et/ou des actifs précieux (par exemple les marques Air France KLM), les identités qui sont rattachées c'est-à-dire dans les fusions-acquisitions les plus complexes à gérer, parce qu'il faut avoir une logique de synergie, d'activité, d'intégration mais aussi de préservation d'activités spécifiques, l'idée du *framework agreement*, de mettre au cœur des procédures, le principe de *fairness* et de justice, c'est un truc génial. Il est quand même copyrighté Air France-KLM. Il avait été quand même en grande partie initié et inventé par Louis Schweitzer de Renault et Yoshikazu Hanawa, le patron de Nissan, qui avaient dit "*si on avance, on avancera si les équilibres sont respectés*". Quand Renault et Nissan n'ont pas fusionné mais ont pris des participations croisées en 1998, il faut se souvenir que Renault a été un exemple suivi par Air France. C'est via le rapprochement Renault-Nissan que Renault est passé d'un groupe public à un groupe privé comme Air France. Tous les accords ont dû être signés, re-signés, reconstruits avec les instances syndicales. Cette idée de *fairness* ou de justice est vraiment clé.

Le deuxième élément que nous avons identifié, qui a été publié dans l'article de 2013, sur lequel nous avons à plusieurs reprises pris la parole lors des sessions de feedback auprès des présidents et de leur équipe, c'est la vitesse et le choix du moment (*timing and speed*).

Ce n'était pas du tout dans nos projets initiaux de recherche. Ce n'était pas dans le modèle mais nous nous sommes rendu compte dans nos entretiens d'opinions très variables selon les personnes en interne chez Air France et chez KLM sur la vitesse du rapprochement. Du début, certains ont dit que cela allait trop vite, d'autres que cela allait trop lentement. Il semble qu'aujourd'hui, cela ne va pas assez vite, on l'a compris.

Il y a toujours eu pendant les 4 ans de l'étude, cette dialectique (un mouvement où les deux forces sont indissociables) entre la volonté d'aller aussi vite que possible et la volonté de préserver la dynamique sociale des deux organisations du groupe ; la limite à la vitesse étant ce que le corps social peut accepter. Ce sont ces travaux sur la vitesse, le rythme et la préservation de la dynamique sociale que nous avons publiés en 2013.

Jusque là, les modèles dominants de mise en œuvre ou d'exécution des fusions-acquisitions, c'est l'allégorie du sparadrap : il faut tout intégrer en 100 jours. C'est comme un sparadrap que l'on arrache fort mais vite : cela fait très mal mais pas longtemps. Si on met longtemps à le tirer, cela fait

un peu moins mal mais plus longtemps. Les modèles dominants d'exécution des fusions-acquisitions sont des modèles de vitesse où l'on intègre tout en 100 jours.

Les choix qui ont été initiés chez Air France-KLM, qui en grande partie reprennent des choix de Renault-Nissan, sont des choix de progressivité. Et lorsque dans certaines activités, on peut aller plus vite, on va plus vite. C'est l'exemple du cargo, du *balancing act*, de la maison commune où sur le fret, on pouvait aller plus vite parce que pour le client, les marques Air France ou KLM, c'était moins important que pour les passagers et qu'il y avait plus d'économies d'échelle. Donc, on accélère là, et on freine sur le passage ou l'intégration des systèmes d'informations.

Sur le passage, on avance assez fort quand même sur tout ce qui est numérique et FlyingBlue. Par contre, sur les systèmes de technologie d'information, les gros systèmes, il y en a à Orly, à Roissy, à Valbonne, c'est très compliqué, donc on ralentit. Nous avons vu comme chercheurs, des dirigeants qui ont, selon les sujets, avancé vite ou lentement. Tout n'était pas lent ou rapide. Il y avait des accélérations, des décélérations, en fonction de l'interprétation de la maturité du corps social qui pouvait "encaisser le choc".

Nous pensons que c'est comme cela que les fusions-acquisitions devraient être conduites. Je vous passe le modèle qui n'est pas très lisible. C'est le résumé de ce que nous avons observé. Nous ne nous étions pas coordonnés avec les interlocuteurs précédents.

On parlait de rapprochement au début. Maintenant, on parle de fusion mais encore une fois, c'était un mot interdit, banni. On parlait de *combination*. Il y a toujours des exigences d'intégration d'équipes et de tâches pour avoir des synergies. Il y a une voie lente ; il y a une voie rapide. Notre interprétation de ce qui a été conduit entre 2004 et en gros 2010, lorsque nous avons interrompu nos analyses empiriques, c'est que la voie qui a été choisie est une voie différenciée, avec des accélérations et des ralentissements selon les périodes et les sujets.

Par exemple, l'intégration des *sales offices* à Stockholm, à Zurich en Europe est allée beaucoup plus vite, parce que c'était des petites équipes. En 2006, quand nous allions sur le terrain, ce n'était pas possible. Un an après, c'était fait.

Nous avons revu les mêmes personnes :

"Comment cela se fait-il ? Ce n'était pas possible de vous rapprocher à Stockholm.

— Oui, mais c'était il y a un an. Là, ça y est, c'était mûr, on l'a fait."

Il nous semble que l'un des savoir-faire des dirigeants dans ces opérations de fusion-acquisition, c'est d'être capable de sentir le moment lorsque les pas peuvent être faits.

Pourquoi ce programme de recherche a-t-il été unique ? Nous avons pris en compte tous les salariés. Il y a des questionnaires qui sont partis chez ceux qui chargent et déchargent les bagages. Nous avons fait l'effort de simplifier les questions. Pas de biais par rapport aux équipes dirigeantes. On a suivi dans le temps et en temps réel les perceptions des salariés, en envoyant environ 3 000 questionnaires tous les 6 mois. Nous avons reçu 1 000 réponses en moyenne.

Parfois, nous avons corroboré nos données avec des données que les directions d'Air France et de KLM collectaient dans le cadre d'enquêtes Omnibus pour mesurer un ensemble de paramètres dans les compagnies aériennes. Nous avons combiné approches quantitative et qualitative. Nous avons étudié les facteurs prédictifs de la volonté de coopérer. Qu'est-ce qui, psychologiquement, va faire que les gens vont faire l'*extra mile*?

On a un regret : si on refaisait l'étude aujourd'hui, on la ferait différemment. Je vais parler de méthode. Si on avait fait cela, il n'y a pas de Prix Nobel dans ce domaine mais on serait vraiment des bons. Tous les 6 mois, nous avons envoyé des questionnaires à un échantillon de la population d'Air France-KLM avec des enveloppes pré-timbrées, adressées à notre adresse pour qu'il n'y ait pas de conflit d'éthique. Nous avons demandé, au début, au comité de pilotage Air France-KLM,

d'envoyer les questionnaires aux mêmes personnes pendant les trois ans. En statistique, en économétrie, on parle de données de "panel".

Pourquoi est-ce mieux ? Parce qu'on peut voir comment un individu évolue dans le temps. Air France-KLM a refusé. Je ne sais pas si Air France-KLM a refusé ou si, avec mes collègues de Tilburg, nous n'avons pas été assez incisifs dans la négociation. Pourtant, j'ai l'impression que nous l'avons été mais ils n'ont pas voulu avec l'argument selon lequel si on interroge toujours les mêmes, ils vont être lassés, ils ne vont plus répondre. Il est vrai que statistiquement, quand les gens ont déjà répondu deux fois et qu'ils répondent une troisième fois, il y a des biais.

Mais on le regrette, parce que sinon on pourrait mieux maîtriser des facteurs personnels comme l'âge que l'on demandait, comme l'ancienneté dans le poste, comme le niveau d'encadrement. Est-ce que les salariés encadrent ou pas et si oui, est-ce qu'ils encadrent eux-mêmes des gens qui encadrent ? Pour voir le niveau de management. Cela nous a manqué dans les analyses.

Il y a des résultats que nous n'avons pas présentés là et je termine là-dessus. Nous avons fait des travaux sur l'identification dans deux des trois thèses de doctorat. Nous avons une hypothèse, qui est l'hypothèse que l'on tire de la littérature des travaux. Au début d'une opération de fusion-acquisition, les salariés s'identifient à leur organisation d'origine, avec des échelles. "*Lorsqu'on critique Air France, cela m'arrache le ventre. Lorsque mes amis, à diner, disent qu'Air France va mal, cela me fait vraiment mal.*" C'est-à-dire que je suis identifié à Air France ou à KLM.

La théorie dit qu'avec le temps qui passe, l'identification d'origine subsiste mais s'érode et petit à petit au cours du temps, les gens vont dire "*je travaille chez Air France-KLM*". Nous pensions que sur les trois ans, nous verrions ce mouvement. Nous ne l'avons pas vu.

C'est très frustrant, parce que nous n'avons pas publié. Nous pensions qu'il y aurait des différences entre les services où il n'y a pas du tout d'intégration, c'est la séparation comme le marketing, le *branding*, les pilotes qui négocient ensemble mais qui ne sont pas ensemble dans les équipages. Mais on pensait qu'au cargo où très vite, il y a eu intégration des activités avec les *sales teams* et dans les filiales européennes, il y aurait ce sentiment et on ne l'a pas vu.

Nous n'avons pas vu de différence statistiquement significative dans les variations d'identification selon que les gens travaillent beaucoup et tout le temps ensemble, sont dans les mêmes bureaux ou qu'ils ne se voient jamais.

Nous avons des explications. Certaines peuvent dire "cela a pris 20 ans pour qu'on ne dise plus qu'on est d'UTA ou d'Air Inter mais Air France". Le cas d'Air France et de KLM est tellement fort... En tout cas, c'est un résultat qui va à l'encontre de ce que les chercheurs, les professeurs peuvent enseigner en cours. On a trouvé des trucs, on est satisfait. Il y a des trucs qu'on n'a pas trouvés, qu'on avait prévus, qu'on n'a pas encore publiés et exploités.

Voilà pour une présentation du projet de recherche en quelques minutes et on a un peu de temps pour des questions. C'est l'occasion pour moi de remercier **Leo van Wijk** et **Jean-Cyril Spinetta** pour leur confiance. Je sais que quand ils nous ont fait confiance, ils se sont fait gentiment allumer parce qu'on leur a dit : "pourquoi ce n'est pas INSEAD ou HEC Paris, et Rotterdam School of Management ou MIT ?" Donc, je les remercie, ainsi que **Bertrand Lebel** et son équipe qui nous ont soutenus, que les 4 000 salariés qui ont répondu au questionnaire. Enfin, merci aux 650 personnes qui ont trouvé du temps pour les entretiens. On a appris des trucs incroyables.

L'entretien qui m'a le plus marqué est celui que j'ai fait avec une personne, qui était responsable de la remise des médailles du travail et des médailles de l'aviation civile. Elle était malheureuse, parce que ces médailles allaient disparaître et ont disparu. C'était l'entretien le plus émouvant, parce qu'on a rencontré quelqu'un qui n'était pas du tout concerné par le rapprochement Air France-KLM et qui était malheureux pour son activité.

Merci à OMNES pour l'opportunité renouvelée de présenter cela. Nous sommes à votre disposition.

(Applaudissements)