



**HAL**  
open science

# Identités organisationnelles et relations intergroupes dans les fusions-acquisitions

Guillaume Mignot

► **To cite this version:**

Guillaume Mignot. Identités organisationnelles et relations intergroupes dans les fusions-acquisitions. Gestion et management. Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - Paris 12, 2023. Français. NNT : 2023PA120049 . tel-04512481

**HAL Id: tel-04512481**

**<https://theses.hal.science/tel-04512481v1>**

Submitted on 20 Mar 2024

**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.

Université Paris-Est Créteil  
Organisations - Marchés - Institutions (ED 530)  
Institut de Recherche en Gestion (EA 2354)

## **IDENTITÉS ORGANISATIONNELLES ET RELATIONS INTERGROUPE DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS**

Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, présentée et soutenue  
publiquement le 19 décembre 2023 par :

**Guillaume MIGNOT**

Président du jury : Monsieur Jean-Luc MORICEAU  
*Professeur à l'Institut Mines-Télécom Business School*

Rapporteurs : Madame Stéphanie DAMERON  
*Professeure à l'université Paris Dauphine*  
Madame Nicola MIRC  
*Professeure à Toulouse School of Management*

Examineurs : Monsieur Gérard KOENIG  
*Professeur émérite à l'université Paris-Est Créteil*  
Monsieur Olivier MEIER  
*Professeur à l'université Paris-Est Créteil*

Codirecteurs de thèse : Madame Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ  
*Professeure à l'université d'Évry Val d'Essonne –  
université Paris Saclay*  
Madame Bénédicte VIDAILLET  
*Professeure à l'université Paris-Est Créteil*

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

## REMERCIEMENTS

Merci à mes directrices de thèse, les professeures Bénédicte Vidaillet et Isabelle Vandangeon-Derumez, d'avoir d'abord accepté mon projet de thèse et d'avoir ensuite répondu à mes interrogations, ainsi que pour m'avoir posé les bonnes questions pour me faire changer d'avis tout en me laissant une grande autonomie.

Merci à tous les membres du jury, les professeurs Stéphanie Dameron, Nicola Mirc, Gérard Koënik, Olivier Meier et Jean-Luc Moriceau, d'avoir accepté d'évaluer mon travail. Merci à Gérard Koënik en particulier qui me fait l'honneur de s'intéresser à mon travail malgré son éméritat. Merci encore à lui, du reste, pour avoir fait don de nombreux ouvrages de sa bibliothèque aux doctorants de l'IRG après son départ, ces ouvrages sont et seront notamment utiles pour l'élaboration des cours que nous assurons.

Merci à l'école doctorale Organisations - Marchés - Institutions (ED 530) pour avoir sélectionné mon projet de thèse dans le cadre de l'octroi des contrats doctoraux. Ce travail de thèse n'aurait pas pu se faire en l'absence d'un tel financement. Merci à mon laboratoire d'accueil, l'Institut de Recherche en Gestion (EA 2354), pour son support matériel et le co-financement de mes participations aux conférences de l'ICMS et de l'AIMS. Merci également aux assistantes de direction Cécilia et Stéphanie pour leur disponibilité et leur aide concernant les questions administratives.

Merci aux membres de mon comité de suivi, M. Olivier Joffre et Mme. Héla Yousfi. Ils ont volontiers accepté de discuter de manière informelle de mon travail en plus de leur tâche qui consistait, formellement, à vérifier que la thèse se passait dans de bonnes conditions et qu'elle avançait.

Merci à M. Mathias Bejean et Mme. Valérie Pallas, pour la création d'un atelier écriture en marge du pôle SRHL de l'IRG. Merci également à M. Olivier Joffre et M. Joan Le Goff, pour leur participation à cet atelier. Leurs commentaires furent précieux pour peaufiner la contribution d'une partie de la thèse que nous souhaitons publier : la partie relative au détournement.

Merci à mes parents pour leur soutien matériel particulièrement utile dans les conditions de précarité de doctorant contractuel et d'ATER à temps partiel, pour leur rôle éducatif durant ma plus jeune scolarité, ainsi que pour m'avoir incité à ne pas arrêter mes études à la Licence. J'aurai peut-être exercé un métier qui me plait, mais je n'aurai pas effectué cette thèse.

Merci, enfin, à tous mes camarades et en particulier à Anis Jounaid qui m'a fait profiter de son expérience plus avancée de doctorant en me conseillant des lectures, notamment en première année de thèse. Pourvu que les doctorants de l'IRG continuent à s'entraider.

# SOMMAIRE

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE** (pp. 1-12)

## **PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTÉRATURE** (pp. 13-43)

Chapitre I. Le marché des fusions-acquisitions.....	14
Chapitre II. L'aspect humain des F/A.....	24
Chapitre III. L'identité organisationnelle dans les F/A : une forme spécifique d'identité sociale sujette à bouleversement.....	36

## **DEUXIÈME PARTIE : CADRE THÉORIQUE** (pp. 44-79)

Chapitre IV. Décomposition par sous-catégorie du contenu de l'identité organisationnelle.....	45
Chapitre V. Les conséquences relationnelles de l'identité organisationnelle dans les F/A.....	61

## **TROISIÈME PARTIE : CONCEPTION DE LA RECHERCHE** (pp. 80-111)

Chapitre VI. Épistémologie de la recherche.....	81
Chapitre VII. Critères de validité de la recherche et mesures mises en place.....	107

## **QUATRIÈME PARTIE : RÉSULTATS** (pp. 112-218)

Chapitre VIII. Présentation du cas Air France-KLM.....	113
Chapitre IX. Les relations intergroupes dans les F/A.....	139
Chapitre X. L'identité organisationnelle dans les F/A.....	173
Chapitre XI. Relations entre les différents composants identitaires et les interactions.....	204

## **CINQUIÈME PARTIE : DISCUSSION** (pp. 219-243)

Chapitre XII. Contributions théoriques.....	222
Chapitre XIII. Contributions méthodologiques.....	237
Chapitre XIV. Contributions managériales.....	240

## **CONCLUSION** (pp. 244-250)

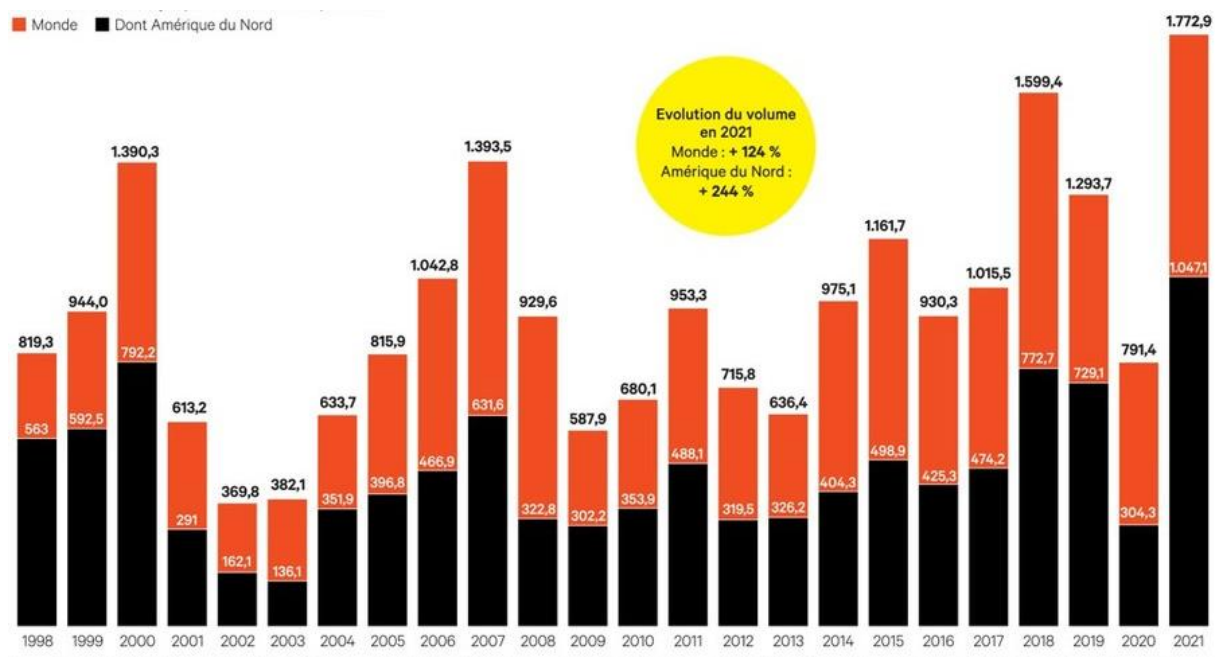
BIBLIOGRAPHIE.....	251
TABLE DES MATIÈRES.....	275
ANNEXES.....	280

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## Intérêt de la recherche

Fin 2021, Le Figaro titrait « Fusions et acquisitions : le marché pulvérise son record historique » en atteignant les 4 550 milliards de dollars échangés. Le marché des fusions-acquisitions (F/A) est en effet un marché procyclique dont les vagues font généralement suite à des chocs sectoriels (Harford, 2005). La crise du Covid 19 est un exemple de choc et ce choc a manifestement entraîné la plus grosse vague de F/A jusqu'à présent. Ces 4 550 milliards de dollars échangés en 2021 correspondent presque à la somme cumulée des transactions effectuées entre 2017 et 2020 (cf. graphique n° 1). Qu'il s'agisse de chocs de ventes, de contraction ou de dérégulation, l'explication néoclassique est que les entreprises ont besoin de se restructurer suite à ces chocs (Harford, 2005). Autrement dit, les F/A sont un phénomène contemporain d'une importance économique et stratégique majeure pour les entreprises.

**Graphique n° 1 :** Valeur totale des transactions mondiales de F/A en milliards de dollars de 1998 à avril 2021 (Les Échos, no 23445, p. 26). La prise en compte de l'année 2021 complète amène la valeur totale des transactions pour 2021 à 4 550 milliards au lieu de 1772.



Historiquement, les F/A ont essentiellement été analysées sous l'angle financier et stratégique (Cartwright et al., 2012). Aussi l'objectif des chercheurs a-t-il été d'analyser la performance financière et économique des opérations de F/A. Le constat était toujours le même : en moyenne, les F/A ne créent pas de valeurs (King et al., 2021). Ceci n'est pas nécessairement contradictoire avec la théorie néoclassique qui postule que, sans restructuration, la performance de ces entreprises aurait pu être pire. Toujours est-il que ce constat reflète la complexité des F/A (Meglio and Risberg, 2010; Cartwright et al., 2012).

Pour tenter d'expliquer la variance de la performance économique et financière des F/A, les chercheurs ont introduit un nombre croissant de variables modératrices concernant principalement les caractéristiques des transactions (e.g. méthode de paiement) et les caractéristiques des entreprises (e.g. liens entre leurs secteurs d'activité) (King et al., 2021). Cette focalisation sur l'analyse stratégique et financière des F/A a cependant occulté un point important de leur succès : l'aspect humain des F/A. Comme l'ont avancé certains auteurs, en effet, quelle que soit l'attractivité d'une F/A sur le papier : « la valeur n'est créée qu'après l'acquisition, lorsque les capacités sont transférées et que les personnes des deux organisations collaborent pour créer les avantages attendus ou en découvrir d'autres » (Haspeslagh and Jemison, 1991, p. 11). L'intérêt de notre thèse réside, précisément, dans la recherche d'une compréhension accrue de la « collaboration » entre les personnels des organisations fusionnées. Plus précisément, nous nous intéresserons aux relations intergroupes de manière générale, et non pas uniquement à la collaboration. Ces relations intergroupes désignent toute forme d'interaction entre différents groupes sociaux : collaboration, coopération, compétition, résistance, etc. Ces groupes sociaux désignent ici les membres de l'organisation acheteuse d'une part et les membres de l'organisation achetée d'autre part.

## Limites de la littérature et problématisation

Si nous parlons de « relations » intergroupes au sens large, c'est parce que notre revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence le fait que les théoriciens des F/A se concentrent essentiellement sur la compétition sociale, ainsi que, dans une moindre mesure, sur la coopération et la résistance du personnel. Des modes relationnels hybrides tels que la

coopétition n'ont quant à eux pratiquement jamais été mobilisés dans l'analyse des F/A (Thelisson, 2021). Pour cause, les recherches portant sur la coopétition concernent principalement les relations interentreprises et les réseaux (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021). Or même s'il peut y avoir plusieurs groupes, au sens psychosocial du terme, ou plusieurs organisations dans une F/A, il s'agit, en dernière analyse, d'une seule société dans la mesure où, par définition, il y a un acquéreur qui prend le contrôle d'une ou plusieurs autres sociétés. Notre recherche vise donc à approfondir notre compréhension des relations intergroupes dans le cadre des F/A sans se limiter à priori à l'analyse d'un type particulier de relation. Nous pensons en outre que cette démarche inductive nous permettra de combler un angle mort de la littérature et, partant, constituer une avancée importante en termes de compréhension de la complexité des F/A. Cette première limite de la littérature nous a amené à formuler la problématique suivante :

**1. Comment les membres des différents groupes correspondant aux organisations sujettes à une F/A interagissent-ils entre eux ?**

Notre revue de la littérature nous a par ailleurs révélé que la compréhension des relations entre plusieurs groupes nécessitait de comprendre le fonctionnement de ces groupes, c'est-à-dire la dynamique identitaire qui les préside. La compréhension de la compétition sociale repose par exemple sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1981; Ashforth and Mael, 1989). Cette théorie avance que les individus catégorisent leur environnement social, s'identifient à certaines catégories de personnes et comparent leur groupe d'appartenance à d'autres groupes afin de se procurer une identité sociale positive au travers de comparaisons favorables, comparaisons qui sont à la source de la compétition entre ces différents groupes (Tajfel, 1981). De la même manière, la résistance dans les F/A est souvent générée par une dynamique identitaire de type « eux contre nous » (Blake and Mouton, 1985) et des affects collectifs tels que la peur de l'exploitation ou la peur de la contamination peuvent renforcer cette résistance (Empson, 2001). La compréhension de la coopération communautaire, qui suit une logique identitaire, repose quant à elle sur la compréhension des objectifs et des valeurs des groupes (Dameron, 2002). Or les affects, les objectifs et les valeurs sont autant de composants de l'identité organisationnelle (Ashforth, Harrison and Corley, 2008). Considérant les antécédents identitaires des relations intergroupes, on peut alors être amené à formuler une seconde problématique :



## **2. Quels sont les liens plausibles entre les différents composants de l'identité organisationnelle et les relations intergroupes dans le cadre des F/A ?**

Enfin, notre analyse de la littérature a également permis de mettre en évidence que si les identités organisationnelles peuvent être bouleversées dans les F/A (Clark *et al.*, 2010; Drori, Wrzesniewski and Ellis, 2013), les travaux issus des théories sur l'acculturation (Berry, 1997) limitent notre compréhension des évolutions identitaires dans le cadre des F/A. Ces théories prévoient en effet qu'un groupe puisse se séparer, s'intégrer ou s'assimiler à un autre (*ibid.*). Autrement dit, ces théories ne permettent pas d'envisager la cocréation d'une nouvelle identité organisationnelle dans le cadre d'une F/A. Or, en mobilisant le cadre conceptuel de Moscovici (1991) sur les minorités actives, certains auteurs ont montré que le partenaire minoritaire d'une F/A peut avoir une influence sur le partenaire dominant (Meier, 2000, 2003). Une telle piste a pourtant très peu été approfondie en dehors de quelques collaborations (Thelisson and Meier, 2020). En ce qui concerne le concept d'hybridité (Bhabha, 1994) provenant des théories postcoloniales, celui-ci n'a jamais été mobilisé dans le cadre des F/A. Pourtant, ce concept, qui désigne « la création de nouvelles formes transculturelles au sein de la zone de contact produite par la colonisation » (Ashcroft, Griffiths and Tiffin, 2007: 108), pourrait permettre de comprendre l'influence que plusieurs identités peuvent avoir l'une sur l'autre. Cette dernière limite nous amène à formuler la problématique suivante :

## **3. Comment les identités organisationnelles des entreprises impliquées dans une F/A évoluent-elles ?**

Il peut paraître ambitieux de retenir trois problématiques. L'usage est en effet de n'en traiter qu'une seule. Une autre option est de formuler des sous-problématiques s'intégrant dans une problématique plus large. Sur trois questions, on remarquera qu'il n'y a finalement que deux concepts : le concept de relations intergroupes d'une part et le concept d'identité organisationnelle d'autre part. Aussi peut-on considérer les trois questions que nous avons formulées comme les trois sous-problématiques de la problématique plus large suivante :

**Comment les membres des organisations impliquées dans une F/A interagissent-ils entre eux, comment leurs identités organisationnelles évoluent-elles dans le cadre de la F/A et quels sont les liens plausibles entre leurs relations et leurs identités organisationnelles ?**

## Conception de la recherche

Afin de répondre à nos trois sous-problématiques, nous avons utilisé un « bricolage méthodologique » (Pratt, Sonenshein and Feldman, 2022). Ce bricolage est constitué de trois parties analytiques distinctes et imbriquées dans une étude de cas unique. Chaque partie de l'analyse correspond à une sous-problématique spécifique. La première partie de l'analyse est centrée sur les relations intergroupes. Il s'agit d'un codage inductif (Glaser and Strauss, 1967; Corbin and Strauss, 2008; Gioia, Corley and Hamilton, 2013) des différentes catégories d'actions permettant de décrire les relations entre les organisations fusionnées. La seconde partie de l'analyse est portée sur les évolutions de l'identité organisationnelle. Il s'agit d'un codage à priori (Allard-Poesi, 2003) dans la mesure où nous cherchons des composants prédéterminés de l'identité organisationnelle avant d'en déterminer l'évolution potentielle. Enfin, la dernière partie de l'analyse est une analyse herméneutique (Van Maanen, 1979) qui consiste à identifier des liens plausibles entre des composants identitaires et les relations intergroupes.

Le choix d'Air France-KLM comme étude de cas unique a notamment été motivé eu égard à l'utilisation de l'étude de cas unique de type critique comme un « cygne noir » (Buchanan, 2012). L'idée est de sélectionner un cas où il est « le plus probable » (Flyvbjerg, 2006) que les résultats permettent de réfuter les propositions de la littérature. Nous n'entendons pas réfuter une proposition explicite de la littérature. Plutôt, nous cherchons à questionner, entre autres, l'hypothèse de champs (Alvesson and Sandberg, 2011) qui consiste à partir du principe qu'un modèle relationnel discret est suffisant pour comprendre la nature des relations intergroupes dans le cadre des F/A. Or, ayant travaillé comme contrôleur de gestion adjoint chez Air France pendant un an, nous avons des raisons de penser que les relations entre Air France et KLM étaient plus complexes que des relations qui seraient soit totalement coopératives, soit totalement compétitives, soit totalement résistantes. Pour le formuler autrement, il est particulièrement probable que, dans le cas Air France-KLM, des modes relationnels hybrides tels que la coopétition soient plus pertinents pour rendre compte des relations entre les partenaires fusionnés que des modes relationnels purs. Et ce même si ces modes relationnels ont initialement été pensés pour analyser des relations interentreprises, et non pas intra-entreprises.

## Résultats principaux

En termes de relations intergroupes, nous avons à la fois retrouvé des éléments de la littérature et identifié des catégories émergentes. Nous avons d'abord retrouvé des éléments de compétition sociale, de coopération communautaire et complémentaire ainsi que de résistance dans l'étude du cas Air France-KLM. Nous avons en particulier été en mesure d'affiner le concept de coopération communautaire en améliorant la profondeur conceptuelle de ce concept. En effet, nous verrons différents mécanismes tels que la négociation ou encore la priorisation des objectifs qui permettent de comprendre le fonctionnement de la coopération communautaire. Nous verrons également d'autres catégories, telles que l'imitation des méthodes de travail de l'autre groupe, qui ne constituent pas le cœur de la coopération communautaire, mais qui peuvent surgir au cours de celle-ci. Enfin, nous verrons des catégories d'action, telles que l'adaptation aux valeurs et aux compétences de l'autre, qui permettent de favoriser la coopération communautaire.

En ce qui concerne les catégories émergentes, nos résultats ont permis de mettre en évidence d'autres catégories de coopération entre les groupes impliqués dans une F/A, telles que la coopération subie qui est une forme de coopération basée sur la contrainte ou l'obligation. Autrement dit, la coordination qui est censée précéder la coopération est ici remplacée par la coercition. Surtout, nous avons proposé la catégorie émergente de détournement. Nous définissons le détournement comme une action unilatérale basée sur l'utilisation de dispositifs coopératifs de manière à ce que ces dispositifs coopératifs permettent, par la modification de leur usage préalablement consenti, à un groupe d'obtenir, de son point de vue, un avantage comparatif vis-à-vis et sans accord de ses partenaires, pour qui une telle action est imprévue. Nous verrons que le détournement s'est trouvé proche de la coopération. La coopération est une relation paradoxale reposant à la fois sur la coopération et sur la compétition de différents acteurs ou groupes qui « interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs » (Dagnino, Le Roy and Yami, 2007, p. 95). Aussi notre étude de cas permet effectivement de montrer qu'un modèle relationnel continu — incluant des formes hybrides de relations intergroupes — est nécessaire si l'on souhaite comprendre les F/A. Plus précisément, le détournement s'est révélé, en dernière analyse, relever de l'opportunisme, c'est-à-dire de la recherche d'intérêts personnels par la ruse et la tromperie (Williamson, 1985).

En ce qui concerne les évolutions identitaires, nos résultats ont permis de mettre en évidence trois manières dont les identités organisationnelles peuvent évoluer : l'évolution simple, l'évolution comme hybridation et l'évolution comme troisième terme. L'évolution simple est le rapprochement de tout ou partie — c'est-à-dire d'un composant identitaire en particulier — d'une identité organisationnelle A vers A' ou vers B. L'hybridation correspond à un mélange de tout ou partie de deux identités organisationnelles A et B. Le résultat de cette évolution est donc nouveau. L'évolution comme troisième terme est une conséquence directe de la coopération par alignement sur le marché : l'importation d'un composant C, tel qu'un système informatique ou une méthode de travail venue de l'extérieur, modifie la nature de l'organisation importatrice. Ces résultats permettent en outre de montrer l'influence que chaque organisation peut avoir sur l'évolution de l'identité organisationnelle de son partenaire dans le cadre d'une F/A. Ces phénomènes incluent notamment l'influence de la minorité sur la majorité ([Moscovici, 1991](#)).

En ce qui concerne les relations plausibles entre les composants de l'identité organisationnelle et les relations intergroupes, nos résultats montrent aussi bien des relations entre plusieurs composants identitaires eux-mêmes, qu'entre l'identité organisationnelle et les relations intergroupes et qu'entre les relations intergroupes et l'identité organisationnelle. Au niveau des relations entre les composants identitaires eux-mêmes, on retiendra par exemple l'influence des injustices organisationnelles sur la frustration des membres de l'organisation ainsi que l'influence du découplage fonctionnel sur l'incompréhension. Au niveau des relations plausibles entre les relations intergroupes et l'identité organisationnelle, on retiendra notamment que les conflits de valeurs alimentent la frustration des membres de l'organisation et que le détournement alimente la défiance organisationnelle. Dans l'autre sens, on retiendra que la défiance alimente la résistance ou encore que la proximité renforce la coopération. Autrement dit, on observe que les liens entre les relations intergroupes et les identités organisationnelles forment un système complexe d'influence réciproque entre l'action et l'identité. Dans ce cadre, il est notamment possible que des liens entre plusieurs composants identitaires viennent s'intercaler entre les liens directs de l'identité sur l'action ou de l'action sur l'identité.

## Contributions de la recherche

Parmi les différentes contributions théoriques de notre recherche, trois d'entre elles nous semblent particulièrement importantes pour faire avancer la littérature.

Premièrement, nos résultats concernant les relations intergroupes entre Air France et KLM nous ont permis de montrer la pertinence du modèle relationnel (Koenig, 2009), initialement pensé pour analyser les relations entre des entreprises indépendantes, pour analyser les relations entre différents groupes ou organisations faisant partie de la même société, notamment suite à une acquisition. Ce faisant, nous avons également pu compléter ce modèle relationnel en y ajoutant le concept de détournement qui, selon nous, se situe, à l'instar de la coopétition, quelque part entre la coopération et l'affrontement. Sur ce continuum, le détournement est cependant plus proche de la confrontation que la coopétition ne l'est.

Deuxièmement, le concept de détournement nous a permis de contribuer à notre connaissance des différentes formes d'opportunisme, jusque-là peu connues malgré l'influence de la théorie des coûts de transaction (Lumineau and Oliveira, 2020). De plus, la découverte de différentes formes d'opportunisme dans le cadre d'une F/A horizontale vient questionner ladite théorie des coûts de transaction qui prévoit que, précisément, le recours à la hiérarchie est censé réduire le risque d'opportunisme. Si une telle affirmation est probablement vraie en ce qui concerne l'intégration verticale d'un fournisseur, notre étude de cas montre que, dans le cadre des F/A horizontales, il faut plutôt s'attendre à une relation inverse.

Troisièmement, notre recherche est également la première, à notre connaissance, à montrer la pertinence du concept d'hybridité pour penser certaines évolutions identitaires dans le cadre des F/A. Ce résultat est important en ce que les théories sur l'acculturation dans les F/A (Nahavandi and Malekzadeh, 1988) et les schémas d'intégration en fonction du degré d'autonomie accordé à la cible (Angwin and Meadows, 2015) conduisent à penser que la séparation des organisations et le maintien de leur autonomie leur permettraient de préserver leur identité organisationnelle. Or le cas Air France-KLM, qui est relativement proche de l'archétype symbiotique (forte autonomie et forte interdépendance des compagnies) montre que, à partir du moment où il y a des interactions entre les deux organisations impliquées dans la F/A, on peut s'attendre à ce que leurs identités organisationnelles évoluent malgré leur autonomie.

## Plan de la recherche

La première partie de la thèse consacrée à la revue de la littérature est composée de trois chapitres : le marché des F/A (I), l'aspect humain des F/A (II) et l'identité organisationnelle dans les F/A (III).

Avant de présenter cette articulation de notre revue de la littérature, il nous semble important de souligner que celle-ci a radicalement évolué au cours de la thèse. Au tout début de la thèse, en effet, nous avons cherché des pistes de réflexion dans la littérature sur le colonialisme et le postcolonialisme. Cette idée qui peut paraître étonnante était basée sur un raisonnement analogique (Vosniadou and Ortony, 1989; Berger-douce and Durieux-Nguyen Tan, 2002). En mathématique, une analogie est une équivalence de rapport :  $A/B=C/D$ . Ce qui ne signifie en aucun cas que  $A=C$  ou que  $B=D$ . Autrement dit, que l'administration d'un pays par un autre soit un phénomène bien plus important et coercitif que l'administration d'une entreprise par une autre n'enlève rien à l'hypothèse d'une équivalence de rapport entre l'administration de A par B et l'administration de C par D. A priori, il est donc légitime de s'attendre à certaines similitudes entre le phénomène de la colonisation et celui des F/A. Aussi avons-nous lu des milliers de pages sur le sujet avant de nous rendre compte, a posteriori, que ces théories ne fonctionnaient pas — à l'exception des concepts d'hybridité et d'îlot de domination — pour éclairer le cas étudié. Ce qui ne veut pas dire, du reste, que cela ne fonctionnera pas pour d'autres cas. Il a donc fallu, « chemin faisant » (Moriceau and Soparnot, 2019), revoir totalement notre cadre théorique. Dans ce cadre, il est à noter que le concept de coopération n'était pas envisagé au début de la thèse. D'ailleurs, nous ne le connaissions pas. C'est plus tardivement que nous avons intégré ce concept à notre réflexion. Maintenant que nous avons précisé que le cadre théorique de cette thèse est le fruit d'un cheminement pour le moins sinueux, nous pouvons désormais en présenter son articulation finale. Articulation qui n'échappe pas à une certaine rationalisation ex post.

Le premier chapitre vise à présenter le marché des F/A en soulignant ses fondements théoriques que sont les droits de propriété d'une part et la stratégie de croissance externe d'autre part, ainsi que l'histoire de ce marché et sa nature fondamentalement proto-cyclique. À l'issue de ce premier chapitre, nous serons en mesure d'avancer que les F/A sont des phénomènes contemporains d'une importance économique majeure considérant la valeur totale des échanges impliqués et que, si de telles opérations ont principalement lieu suite à

des chocs sectoriels, il serait intéressant de trouver des moyens d'améliorer leurs performances économiques décevantes dans la mesure où de nouveaux chocs entraîneront de nouvelles vagues de F/A. Dans ce cadre, nous verrons que l'aspect humain des F/A apparaît comme la piste la plus nécessaire d'approfondissement eu égard à la prédominance historique des recherches en stratégie et en finance concernant le phénomène des F/A. Aussi l'objectif que nous nous fixerons pour le chapitre suivant sera de comprendre les réactions humaines dans le cadre des F/A. Dans le second chapitre, nous verrons que cet aspect humain des F/A peut être appréhendé selon une perspective culturelle, psychologique ou identitaire. À l'issue de ce second chapitre, nous proposerons d'approfondir notre compréhension des phénomènes de groupe en approfondissant l'idée d'identité sociale au travers du concept d'identité organisationnelle. Dans le chapitre trois, nous verrons que l'identité organisationnelle est en effet une forme spécifique d'identité sociale qui peut être bouleversée dans le cadre des F/A.

Notre revue de la littérature nous permettra en outre de montrer que l'analyse des phénomènes identitaires dans le cadre des F/A porte essentiellement sur le processus d'identification plutôt que sur l'analyse de l'identité en tant que contenu. De plus, nous verrons que la théorie de l'identité sociale sur laquelle se repose les théoriciens des F/A ne permet pas de penser le phénomène attendu de la coopération dans le cadre des F/A. Aussi la seconde partie de la thèse sera-t-elle consacrée à un approfondissement du contenu identitaire d'une part et de ses conséquences comportementales, au-delà des prédictions de la théorie de l'identité sociale concernant la compétition sociale, d'autre part.

La seconde partie de la thèse est un cadrage théorique autour des deux concepts fondamentaux de la thèse : l'identité organisationnelle d'une part et les relations intergroupes d'autre part. Aussi le chapitre IV aura-t-il pour but de chercher les concepts mobilisés dans la littérature relative aux F/A que nous pouvons rattacher aux composants du contenu de l'identité organisationnelle telle qu'elle est définie par [Ashforth, Harrison et Corley \(2008\)](#) : les valeurs, les affects, les objectifs, les croyances, les attitudes et les capacités. C'est ainsi que nous parlerons, entre autres, des concepts de confiance ou de peur de l'exploitation. Sachant que la perspective identitaire envisage les comportements des groupes comme des conséquences de leurs identités, ce cadrage théorique aura également pour but d'identifier les différentes catégories de relations intergroupes possibles dans le cadre des F/A. L'objectif

du chapitre V sera donc de dépasser le cadre restrictif de la théorie de l'identité sociale qui ne permet de penser que la compétition sociale entre des groupes différents. C'est ainsi que nous introduirons les concepts de coopération et de résistance, avant de souligner le peu d'intérêt qui a jusqu'à présent été donné à la coopération dans le cadre des F/A.

La troisième partie de la thèse traite de la conception de la recherche. Le chapitre VI est consacré à l'épistémologie de la recherche et présente la cohérence des différents choix effectués. Après avoir expliqué pourquoi nous avons fait le choix d'une posture interprétative, nous expliquerons le choix d'une étude de cas unique de type critique. Nous poursuivrons en expliquant notamment notre méthode de prospection et notre technique d'entretien. Dans ce cadre, nous verrons que l'étude d'un cas sans autorisation officielle ou commande de l'entreprise nous a conduit à utiliser une méthode de prospection passant par un réseau professionnel. Aussi a-t-il fallu contacter près de 1000 employés d'Air France-KLM afin de parvenir à trouver 49 informants. Le découpage de notre problématique en trois sous-problématiques distinctes nous a amené à un bricolage méthodologique (Pratt, Sonenshein and Feldman, 2022) dont nous préciserons les modalités avant de terminer cette partie en expliquant, dans le chapitre VII, les différentes mesures mises en place afin de renforcer la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité de la recherche (Guba and Lincoln, 1982).

La quatrième partie de la thèse est consacrée aux résultats. Ces résultats sont présentés en quatre chapitres. Le chapitre VIII est une description détaillée du cas Air France-KLM et de son contexte basé sur l'analyse de deux types de données secondaires : une revue de l'ensemble des rapports annuels du groupe Air France-KLM ainsi qu'une revue de presse de 173 articles du journal économique la Tribune. En plus de constituer une première source d'informations concernant les relations entre Air France et KLM, cette présentation du cas et de son contexte permet de renforcer la transférabilité de la recherche. Les trois autres chapitres de cette partie traitent chacun d'une sous-problématique spécifique. Le chapitre IX porte sur les relations intergroupes. C'est là que nous affinerons le concept de coopération et que nous présentons le concept émergent de détournement. Le chapitre X est consacré aux évolutions identitaires. Après avoir identifié des identités organisationnelles de références, nous serons en mesure de souligner trois types d'évolution : l'évolution simple, l'évolution par hybridation et l'évolution comme troisième terme. Enfin, le chapitre XI portera sur les liens plausibles entre identités organisationnelles et relations intergroupes.



La dernière partie de la thèse correspond à la discussion. Cette discussion sera axée sur quatre contributions théoriques afférant aux concepts de coopération subie, de détournement et d'hybridité ; deux contributions méthodologiques relatives à l'accès au terrain et au problème de la participation des informants sur le sujet sensible de l'opportunisme ; et enfin deux contributions managériales relatives à la gestion des actifs complémentaires d'une part et à la gestion de l'opportunisme d'autre part.

# PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'objectif principal de la revue de la littérature est de déterminer la frontière entre le savoir et le non-savoir afin de proposer une problématique susceptible de faire avancer la recherche (Hervé, 2011). Convenons dès à présent d'appeler cette frontière « limite ». La logique générale de cette revue de la littérature consiste donc à identifier peu à peu les limites de la connaissance relative aux F/A. Cette « logique » sera particulièrement visible au travers des différentes « conclusions intermédiaires ».

Le premier chapitre de la revue de la littérature vise à comprendre le marché des F/A. Après avoir souligné la prépondérance des recherches en stratégie et en finance dans la littérature des F/A, nous proposerons d'approfondir un aspect qui a été relativement occulté : l'aspect humain des F/A. Aussi le second chapitre sera-t-il consacré à cet aspect humain des F/A que l'on peut aborder sous l'angle psychologique, culturel et identitaire. Dans le dernier chapitre, nous approfondirons l'aspect identitaire en nous concentrant plus précisément sur l'identité organisationnelle, une forme spécifique d'identité sociale qui peut être bouleversée dans le cadre des F/A.

# Chapitre I. Le marché des fusions-acquisitions

Dans ce premier chapitre, nous présenterons le marché des F/A en soulignant (1.1) ses fondements théoriques que sont les droits de propriété d'une part et la stratégie de croissance externe d'autre part ; (1.2) l'histoire de ce marché et sa nature fondamentalement protocyclique ; ainsi que (1.3) la prépondérance des recherches en stratégie et en finance dans la littérature relative aux F/A. Ce chapitre vise à montrer l'importance économique majeure et contemporaine des F/A qui en fait donc un sujet important d'une part ; et le relatif manque d'intérêt pour la dimension humaine des F/A d'autre part.

## 1.1 Croissance externe & droit de propriété

La croissance externe est une stratégie de développement fondée sur la prise de contrôle d'actifs déjà productifs à l'extérieur de l'entreprise (Bricout and Colin-Sédillot, 1993). Les stratégies de croissance externe peuvent se réaliser par l'intermédiaire de trois moyens : des transferts irréversibles d'actifs ; l'instauration de relations patrimoniales ; et des accords d'union contractuelle (Beau and Sananes, 1990). Les fusions-acquisitions (F/A), appartenant à la première catégorie (transfert des droits de propriété d'une entreprise), représentent l'exercice du pouvoir dans le cadre de la théorie des droits de propriété (Walter, 1985).

Le contrôle d'une entreprise est défini comme le droit des propriétaires (Alchian and Demsetz, 1973) de déterminer la gestion des ressources de l'entreprise, c'est-à-dire le droit d'embaucher, de licencier et de fixer la rémunération des cadres supérieurs (Jensen and Ruback, 1983). Les droits de propriété confèrent en effet aux propriétaires des droits de contrôle résiduels<sup>1</sup> (Grossman and Hart, 1986; Hart and Moore, 1990) sur les actifs physiques de l'entreprise et, par extension, sur les « actifs » humains. Ces droits de contrôle résiduels permettent d'effectuer des synergies de capitaux (Rhodes-Kropf and Robinson, 2008; Hoberg and Phillips, 2010) et/ou de masse salariale (Lee, Mauer and Xu, 2018). Ces synergies peuvent

---

<sup>1</sup> Les droits contractuels peuvent être des droits spécifiques ou des droits résiduels (Grossman and Hart, 1986). Les droits spécifiques font référence à une liste finie de droit listée dans un contrat : on ne peut faire que ce qui est explicitement autorisé par le contrat. Les droits résiduels fonctionnent de manière inverse : on a le droit de tout faire sauf ce qui est explicitement interdit par le contrat.

prendre la forme d'économies d'échelle, d'économies de champs<sup>2</sup> ainsi que de transfert de connaissances (Meier and Schier, 2009).

Le cadre juridique des F/A est défini par rapport au niveau de la participation et la répartition des droits de propriété entre les différents actionnaires (Meier and Schier, 2009). On parle d'acquisition lorsque le nombre de titres acquis permet d'obtenir le contrôle de la société cible. Sur le plan théorique, cela correspond à 51 % des droits de vote, mais, en pratique, une prise de contrôle est possible avec une participation plus faible selon la dispersion du capital (*ibid.*).

## **1.2 Les différentes vagues de F/A : un phénomène contemporain et croissant d'une importance économique majeure**

L'essor des F/A a en grande partie suivi une logique de vague (Kolev, Haleblan and McNamara, 2012). Rétrospectivement, on peut au moins compter six vagues, ou cycles d'expansions (Vazirani, 2015). La première ( $\approx$  1893–1904) est caractérisée par des mégafusions horizontales aux États-Unis dans des secteurs tels que les mines, le pétrole, la téléphonie ou le rail (*ibid.*). La deuxième ( $\approx$  1916-1929) est caractérisée par une concentration croissante incluant notamment le secteur de l'automobile (*ibid.*). Alors que la première vague entraîne des monopoles domestiques, suite aux lois antitrust, la seconde est plutôt caractérisée par des oligopoles (Stigler, 1950). La troisième vague ( $\approx$  1965-1969) est caractérisée par des opérations conglomerales (Vazirani, 2015). C'est l'ère de la diversification (Shleifer and Vishny, 1991). Dans les années 60, le marché des F/A commence à se développer en Europe, notamment suite au traité de Rome (Derhy, 1995). La quatrième vague ( $\approx$  1981-1989) est une ère de repli caractérisée par le démantèlement des conglomerats, notamment en raison des difficultés que connaissent les entreprises suite aux chocs pétroliers de 73 et de 78 (Derhy, 1995; Martynova and Renneboog, 2008; Vazirani, 2015). Les entreprises cherchent

---

<sup>2</sup> Une économie de champs correspond à une économie réalisée dans le cadre du partage de ressources qui remplissent la même fonction. Il s'agit souvent de « dédoublement ». Si, par exemple, deux entreprises ont chacune un progiciel de gestion intégré et qu'elles fusionnent alors elles peuvent ne garder qu'un seul de ces deux progiciels afin de ne payer qu'une seule licence au lieu de deux. De la même manière, ces deux entreprises pourraient « dédoublement » le personnel financier par exemple, et ne garder qu'un seul directeur financier au lieu de deux, etc.

donc à se spécialiser. Aussi voit-on se développer des acquisitions financières hostiles (sans accord de la cible) utilisant des effets de levier<sup>3</sup> pour faire de la plus-value sur le démantèlement des conglomérats, accélérant ainsi le retour à la spécialisation (Shleifer and Vishny, 1991). Ces années 80 voient également l'entrée de l'Asie sur le marché des F/A (Kolev, Haleblan and McNamara, 2012). La cinquième vague (≈ 1992-2000) est marquée par une véritable explosion du marché des F/A, avec une valeur totale des échanges atteignant 4500 millions de dollars aux États-Unis contre 678 millions en cumulant les quatre vagues précédentes (Kolev, Haleblan and McNamara, 2012). Cette cinquième vague est marquée par une forte internationalisation des opérations abaissant le rapport du nombre et de la valeur des transactions nationales aux transactions transfrontalières au niveau mondial à environ trois pour un (Chapman, 2003). Elle prend fin avec l'explosion de la bulle internet (Vazirani, 2015). La sixième vague (≈ 2003-2007) est marquée par la renaissance de l'effet de levier (*ibid.*). Elle se termine avec la crise des *subprimes*.

Les vagues plus récentes ne semblent pas encore avoir été analysées dans la littérature scientifique, mais, le 3 mai 2021, le quotidien les Echos titrait « Les fusions et acquisitions atteignent un record historique dans le monde ». Ces opérations concerneraient principalement la technologie, les télécoms, la santé et la finance. En fin d'année, dans son no. 24061, Le Figaro titre « Fusions et acquisitions : le marché pulvérise son record historique » en atteignant les 4 550 milliards de dollars échangés.

On remarquera par ailleurs que, depuis 2007, la géographie du marché des F/A semble avoir significativement changé (Caiazza, Very and Ferrara, 2017). En 2011, en effet, la valeur des investissements des pays en voie de développement vers les pays développés était plus importante que l'inverse (*ibid.*). Aussi les entreprises de ces pays en développement auraient fait pour 32,6 milliards de dollars d'acquisitions d'entreprises de pays développés (*ibid.*). La Chine tient un rôle plus particulier dans ce phénomène avec un nombre conséquent de « *mega-deal* » effectués (*ibid.*).

---

<sup>3</sup> On parle d'effet de levier lorsqu'une société a recours à un fort endettement afin de réaliser une acquisition. D'après le site [entreprendre.service-public.fr](http://entreprendre.service-public.fr), les fonds empruntés correspondraient généralement à 70 % de l'offre d'achat. La trésorerie de la société achetée permet ensuite de rembourser l'emprunt par le versement de dividende à la société mère.

\*

Il existe deux théories permettant d'expliquer ces vagues de F/A. La première explication est celle de la théorie néoclassique qui affirme que les vagues de F/A se produisent lorsque les entreprises réagissent aux chocs (économiques ou réglementaires) de leur secteur d'activité (Harford, 2005). Dans ce cas, une réallocation des actifs est alors nécessaire pour faire face efficacement à ce choc et on doit pouvoir observer des chocs avant chaque vague (*ibid.*). La deuxième explication provient de la théorie comportementale qui affirme que les F/A se produisent lorsque des actions surévaluées sont utilisées comme moyen de paiement pour acheter les actifs d'entreprises moins valorisées (Harford, 2005). Dans ce cas, suffisamment d'entreprises doivent être surévaluées pour qu'une vague de F/A puisse émerger (*ibid.*). En outre, la littérature soutient que c'est la théorie néoclassique qui explique le mieux l'apparition des vagues de F/A (Mitchell and Mulherin, 1996; Andrade, Mitchell and Stafford, 2001; Harford, 2005). Selon Harford (2005), la corrélation entre les probabilités prédites du modèle néoclassique et l'occurrence réelle d'une vague est de 0,24, significative à un niveau inférieur à 1 %, alors que l'ajout des variables comportementales aux variables néoclassiques n'augmente cette corrélation que de 0,01, passant de 0,24 à 0,25.

La littérature néoclassique a montré que des chocs de ventes, de déréglementation et d'énergie sont positivement liés aux tentatives et aux F/A réelles dans tous les secteurs (Mitchell and Mulherin, 1996). Dans les années 80 et 90, la dérégulation aux États-Unis de secteurs tels que celui des compagnies aériennes (1978), de la radiodiffusion (1984 et 1996), du divertissement (1984), du gaz naturel (1978), du camionnage (1980), des banques et « friperies » (*thrifts*) (1994), des services publics (1992) et des télécommunications (1996) explique à elle seule près de la moitié du volume total de F/A sur la période (Andrade, Mitchell and Stafford, 2001). La corrélation entre la part des F/A dans les industries subissant des vagues spécifiques et le nombre total de transactions de F/A dans l'économie est significative à 0,85 (Harford, 2005). C'est donc lorsque plusieurs industries connaissent simultanément des chocs que l'on peut observer une vague de F/A à un niveau agrégé. Cela étant, les chocs ne

peuvent créer des vagues que lorsqu'ils sont accompagnés d'une liquidité en capital élevé<sup>4</sup> permettant des coûts de transaction plus faible, même si cela est moins vrai pour les chocs dits de contraction<sup>5</sup> (*ibid.*). Des analyses plus avancées du lien entre les chocs sectoriels et les vagues de F/A indiquent par ailleurs que les F/A se propageraient à travers le réseau client-fournisseur selon un schéma prévisible (Ahern and Harford, 2014). Les auteurs montrent notamment qu'une industrie qui est exposée à des F/A dans des industries proches au sein du réseau connaît une activité de F/A accrue l'année suivante (*ibid.*). L'activité de F/A dans des industries éloignées entraîne quant à elle une augmentation de l'activité de F/A avec un décalage de deux ou trois ans (*ibid.*). On sait par ailleurs que les grandes entreprises, notamment celles qui sont cotées en bourse, participent davantage au marché des F/A, tant en termes d'achats que de ventes (Maksimovic, Phillips and Yang, 2013). C'est surtout parce que les entreprises cotées sont plus grandes et plus productives qu'elles sont plus susceptibles d'acheter des actifs (*ibid.*). En outre, les auteurs ont trouvé que les différences entre les caractéristiques fondamentales des entreprises expliquent environ 74 % et 75 % de la différence de comportement entre les entreprises cotées et non cotées sur le marché des F/A (*ibid.*).

\*

\*

\*

Nous venons de parcourir succinctement l'histoire du marché des F/A. Nous avons vu qu'il s'agit d'un marché dont les cycles d'expansion sont déclenchés par des chocs sectoriels (choc de dérégulation, choc de vente, choc énergétique, etc.) dans des contextes de liquidité du capital importante. Aussi n'y a-t-il pas de raison de penser que, *ceteris paribus*, les entreprises cesseront d'avoir recours à ce type de stratégie à chaque fois que ces conditions seront réunies dans l'avenir. Nous avons vu par ailleurs que ce marché semble mieux se porter que jamais tant en termes de volume (nombre de transactions) que de valeur (somme du montant d'acquisition de toutes les transactions). Mais la performance économique de ces

---

<sup>4</sup> Une année à liquidité élevée est caractérisée par un écart de taux entre les prêts commerciaux et industriels et le taux des fonds fédéraux inférieur à sa médiane sur la série chronologique et un ratio *market to book* du secteur simultanément supérieur à sa médiane sur la série chronologique (Harford, 2005).

<sup>5</sup> Les chocs de contraction sont définis comme « des chocs tels que les changements pré-vague de la croissance des ventes et du ROA sont à la fois négatifs et inférieurs à leurs médianes » (Harford, 2005, p. 556).

opérations est-elle à la hauteur de l'engouement qu'elles suscitent ? Telle est la question qui a longtemps présidé la recherche sur les F/A. L'objet de la section suivante sera de montrer que les chercheurs dans le domaine des F/A se sont longtemps concentrés sur l'analyse quantitative de la performance économique et financière de ces opérations d'une part ; ainsi qu'aux antécédents de cette performance d'autre part. Ces chercheurs ont en effet tenté d'expliquer la variance des performances des F/A par l'introduction d'un nombre croissant de variables concernant la transaction (e.g. méthode de paiement) et les caractéristiques des entreprises impliquées dans la F/A (e.g. taille relative des entreprises). Aussi verrons-nous que l'analyse de l'aspect humain des F/A a longtemps été négligée.

### **1.3 De la prépondérance des recherches en finance et en stratégie à la prise en compte de l'aspect humain des F/A**

60% des publications concernant les F/A dans les revues les mieux classées entre 1963 et 2009 adoptaient une perspective stratégique (Cartwright et al., 2012). Les auteurs de cet article ont inclus l'analyse de la performance (31% des articles) et des caractéristiques des entreprises (29.6% des articles) dans ce qu'ils appellent la « perspective stratégique ». Il s'agit ici de souligner cette prépondérance des recherches en finance et en stratégie dans la littérature des F/A.

Commençons par définir ce que les théoriciens entendent par « performance » des F/A. En analysant 137 articles empiriques, Thanos et Papadakis (2012) ont identifié sept manières d'appréhender la performance des F/A : 1) la réaction à court terme du marché (CAR<sup>6</sup>), 2) la performance comptable (ROA/ROE<sup>7</sup>), 3) la performance financière à long terme, 3) l'évaluation rétrospective des informateurs clés, 4) la cession des actifs, 5) la performance du processus d'intégration et enfin 6) celle de l'innovation. La performance des F/A concerne donc essentiellement la performance financière (valorisation des actions) et économique (rentabilité des capitaux propres) de ces opérations. Afin de dégager les grandes tendances

---

<sup>6</sup> *Cumulative abnormal return* : écart entre la variation du titre et celle du marché sur une période donnée.

<sup>7</sup> *Return on Assets* : résultat net / capitaux propres.



de la littérature concernant la performance économique et financière des F/A, nous nous appuyerons sur deux revues de la littérature et quatre *métanalyses*.

Une première revue de la littérature reprenant les résultats de 13 articles et comparant les F/A approuvées par le conseil d'administration et les OPA faites directement aux actionnaires sans passer par la direction de l'entreprise révèle un CAR positif pour les cibles d'OPA réussies dans le mois ou les deux mois entourant l'offre de 29,1% en moyenne contre 3,8% seulement pour les acheteurs ; ainsi qu'un CAR moyen de 15,9% pour les cibles des F/A après un mois, contre un retour nul pour les acheteurs (Jensen and Ruback, 1983).

La première métaanalyse concernant la performance des F/A est probablement celle de Datta, Pinches et Narayanan (1992). Cette première métaanalyse reprend les données de 41 articles couvrant des F/A américaines en utilisant la méthodologie de l'étude d'événement qui suppose que, dans un marché efficient, « l'effet de richesse immédiat reflète l'évaluation globale impartiale du marché des capitaux de la valeur actuelle des avantages futurs de la fusion ou de l'acquisition » (*ibid.* p.68). Les auteurs ont trouvé que les actionnaires de la firme acquéreuse enregistraient un gain moyen de moins de 0,5% à l'annonce de la fusion, tandis que les actionnaires des entreprises cibles enregistrent quant à eux un gain de plus de 20%. Ces résultats sont proches de ceux constatés par Jensen and Ruback (1983), avec toutefois une évaluation des gains pour les acheteurs encore plus faible. Les auteurs ont ensuite analysé l'influence de cinq variables modératrices : 1) les modifications réglementaires de 1968 et de 1969 ; 2) le nombre d'enchérisseurs ; 3) le type d'opérations (OPA vs fusion) ; 4) le mode de paiement (cash vs actions) ; et enfin 5) le type d'acquisition (conglomérale vs. non conglomérale). En outre, le mode de paiement s'est révélé significativement lié aux gains des actionnaires des firmes acquises et acquéreuses avec un effet négatif lorsque des actions sont utilisées pour effectuer la transaction. De plus, les auteurs ont trouvé que des offres multiples ont eu un effet négatif sur les gains des acheteurs, tandis que les fusions non conglomérales leur ont procuré des rendements plus élevés. En ce qui concerne les actionnaires des firmes cibles, ils ont enregistré des gains plus élevés lorsque la transaction a eu lieu pendant ou après 1969 (*Williams Amendment and the Tax Reform Act*) et lorsque l'opération était une OPA.

Une seconde métaanalyse couvrant 93 articles publiés sur la période 1921-2002 converge avec la première. Pour King et al. (2004), en effet, les F/A n'ont pas d'effet significatif,

ou un effet négatif modeste, sur la performance financière de l'entreprise acquéreuse. Les auteurs vont cependant plus loin en ce qui concerne le nombre de facteurs analysés. Dans cette nouvelle méta-analyse, en effet, il est alors question de la prime d'acquisition payée, du type de fusion (horizontale ou verticale), du lien entre les secteurs d'activités (lié ou non lié<sup>8</sup>), de la réglementation, de l'expérience d'acquisition, du mode de paiement (espèces ou fonds propres), de la taille relative des entreprises ainsi que de leurs ressources complémentaires. Cependant, aucune de ces variables modératrices ne semble effectivement avoir un impact significatif sur la performance de l'opération (*ibid.*).

Les revues de la littérature et méta-analyses les plus récentes ont toutefois permis d'identifier certaines variables influençant la performance des F/A de manière significative. En effet, sur plus de 25 caractéristiques étudiées, [Renneboog & Vansteenkiste \(2019\)](#) ont identifié trois facteurs pertinents quant à leur modulation de la performance : la performance des F/A en série diminue au fur et à mesure que l'entreprise augmente sa capacité d'acquisition ; les acquisitions liées ou ciblées surperforment les acquisitions non liées ou diversifiées ; et les acquisitions où les actionnaires interviennent sous forme de vote ou d'activisme et par des compétences de suivi et de conseil surperforment les autres. Le premier résultat peut toutefois être relativisé par des données encore plus récentes. Pour [Tunyi \(2021\)](#), 81,3% de la baisse des rendements des acquéreurs en série s'expliquerait par la mesure de l'anticipation des offres. À ce titre, l'auteur souligne qu'une des méthodologies les plus employées pour analyser la performance des F/A, à savoir les études d'événements à court terme mesurant les CAR, pourrait être biaisées dans la mesure où le marché pourrait anticiper les F/A bien en avance et ainsi incorporer les gains futurs dans le cours de l'action sur des fenêtres beaucoup plus larges que celles utilisées pour les mesurer. Le second résultat de [Renneboog & Vansteenkiste \(2019\)](#) est quant à lui particulièrement intéressant en tant qu'il vient confirmer la supériorité théorique des F/A horizontales.

---

<sup>8</sup> On parle d'acquisition « liée » (*related*) ou de F/A horizontale lorsque les deux entreprises réunies opèrent dans le même secteur d'activité. On parle au contraire d'acquisition « non-liée » (*unrelated*) quand les entreprises opèrent dans des secteurs différents ce qui inclut les F/A verticales (vers l'amont ou vers l'aval de la filière) ainsi que la diversification conglomerale. On utilise souvent les SIC codes (*Standard Industrial Classification*) pour identifier le secteur d'activité principal d'une entreprise.

À notre connaissance, la méta-analyse la plus récente est l'œuvre de [King et al. \(2021\)](#). Comparativement à la méta-analyse de 2004, King et ses collègues étudient ici 220 études (vs. 94) et 19 variables de recherche (vs. 4). Les auteurs constatent que « la performance moyenne, telle que mesurée à l'aide du CAR, du ROA, du ROE et du ROS, n'est pas significativement différente de zéro, mais il existe une grande variance par rapport aux résultats agrégés de différentes études » ([p.1208](#)). Contrairement à la dernière fois, les auteurs trouvent 16 prédicteurs significatifs de la performance d'acquisition (vs. 0). Ces 16 facteurs appartiennent à trois catégories : 1) les facteurs liés aux caractéristiques de la transaction ; 2) les facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise ; 3) et enfin les facteurs liés à des processus tenant compte de la compatibilité ou de l'interface entre les deux entreprises.

Les résultats [King et al. \(2021\)](#) révèlent notamment que sont significatifs avec un poids relatif en pourcentage du  $R^2$  d'au moins 15% : 1) la taille de l'acquéreur, avec un impact négatif de -0.08 sur la performance des actions à court terme ainsi qu'un impact positif de 0,4 sur la performance des actions à long terme ; 2) la taille de la cible, avec un impact négatif de -0,15 sur la perception de la performance par le management ; 3) la taille relative, avec un impact négatif de -0,15 sur la performance comptable ; 4) la méthode de paiement (cash), avec un impact positif de 0.6 sur la performance comptable ; 5) la performance antérieure de l'acquéreur, avec un impact positif de 0.23 sur la performance comptable ; 6) la performance antérieure de la cible, avec un impact négatif de -0.06 sur la performance à court terme ainsi qu'un impact positif de 0.34 sur la performance comptable ; 7) l'expérience d'acquisition, avec un impact positif de 0.13 sur la perception de la performance par le management ; 8) la différence culturelle, avec un impact négatif de -0.06 sur la performance à court terme de l'action ; 9) l'attitude de la transaction (amicale), avec un impact positif de 0.05 sur la performance comptable ; et enfin 10) la dette de l'acquéreur, avec un impact de 0.06 sur la performance à court terme de l'action.

Partant du constat que les F/A peuvent être des opérations financièrement intéressantes pour les vendeurs (les propriétaires de la firme cible), mais que la performance agrégée (incluant la destruction ou la création de valeur pour l'acheteur et pour le vendeur) de ces opérations n'est pas significativement différente de zéro, les chercheurs ont introduit un nombre croissant de variables concernant les caractéristiques de la transaction (moyen de

paiement, dette de l'acquéreur, prime d'acquisition, etc.) et des entreprises (relation entre les domaines d'activités, expérience d'acquisition, taille de l'acquéreur, etc.) afin de tenter d'expliquer la variance des résultats. Ce faisant, les chercheurs dans le domaine des F/A ont laissé une place relativement moins importante à l'aspect humain des F/A.

#### **1.4 Conclusion intermédiaire**

Nous venons de voir dans ce premier chapitre en quoi consiste une stratégie de croissance externe par F/A. Nous avons poursuivi en montrant que l'utilisation de ces stratégies est cyclique et que ces cycles sont en partie conditionnés pas l'apparition de chocs sectoriels ainsi que par la liquidité du capital. Aussi avons-nous remarqué que les F/A sont non seulement un phénomène contemporain d'une importance économique majeure, mais aussi que ces stratégies continueront probablement à être utilisées dans l'avenir dans la mesure où il n'y a pas de raison de penser que, *ceteris paribus*, les mêmes causes produiront les mêmes effets, i.e. que de nouveaux chocs sectoriels associés à une liquidité en capital élevée entraineront de nouveaux cycles d'expansion des F/A.

Nous avons par ailleurs constaté que la littérature concernant les F/A s'était beaucoup intéressée à leur performance financière et économique. Dans cette optique, les chercheurs ont tenté d'évaluer l'impact de différentes variables concernant les caractéristiques des transactions et des firmes sur ladite performance des F/A. Or certains auteurs suggèrent que, peu importe l'attractivité de l'acquisition « sur le papier », i.e. eu égard aux caractéristiques des firmes et de la transaction, la valeur n'est créée qu'*après* la transaction « lorsque les capacités sont transférées et que les personnes des deux organisations collaborent pour créer les avantages attendus ou en découvrir d'autres » (Haspeslagh and Jemison, 1991, p. 11). Aussi s'agit-il de comprendre comment ces « personnes » réagissent aux F/A et comment les membres des deux organisations impliquées dans la F/A interagissent entre eux. C'est ce qu'ont peu à peu cherché à faire un nombre croissant de théoriciens des F/A portant un intérêt pour le management des ressources humaines (Napier, 1989; Cartwright and Cooper, 1990, 2000; Teerikangas and Joseph, 2012; Graebner *et al.*, 2017; Steigenberger, 2017; Tarba *et al.*, 2019; Dao and Bauer, 2020). Il s'agit, en outre, d'éviter les « coûts cachés » (Buono and Bowditch, 2003) que recèle le côté humain des F/A. Dans cette thèse, nous nous intéresserons

donc à l'aspect humain de l'intégration post-acquisition. L'objet du chapitre suivant sera d'explorer la littérature relative à cet aspect humain des F/A.

## **Chapitre II. L'aspect humain des F/A**

Nous venons de voir que la littérature sur les F/A a longtemps souffert d'une prédominance des recherches en finance et en stratégie axées sur les caractéristiques des firmes et de la transaction plutôt que sur ce qu'il se passe réellement une fois que la transaction a eu lieu. Aussi cette prédominance des recherches en finance et en stratégie a conduit à occulter un aspect important de la gestion des F/A : son aspect humain.

L'aspect humain des F/A peut être abordé selon les perspectives psychologique (2.1), culturelle (2.2) et identitaire (2.3). Ce découpage permet une clarification et, par extension, une simplification de l'analyse des ressorts complexes des comportements humains. Au demeurant, ces différents courants peuvent, et sont d'ailleurs souvent, mobilisés simultanément. C'est notamment le cas des études socioculturelles qui mobilisent des concepts issus de la théorie de l'identité sociale et des dimensions culturelles. Dans ce même esprit de clarification, nous reviendrons séparément et synthétiquement sur chacune de ces perspectives avant de conclure sur la manière dont nous allons décider d'analyser les F/A. L'objet de ce chapitre est donc de montrer que l'on peut analyser l'aspect humain des F/A en s'intéressant aux individus ou aux groupes. À l'issue de ce chapitre, nous ferons le choix d'analyser les phénomènes de groupe dans le cadre des F/A selon une approche socioculturelle.

### **2.1 La perspective psychologique ou les réactions individuelles aux changements qu'implique une F/A**

Les F/A sont des événements très perturbants qui entraînent beaucoup d'incertitude, de stress, une diminution de la satisfaction, de l'engagement et des intentions de rester dans l'organisation chez les employés (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987; Schweiger, Ivancevich and Power, 1987; Schweiger and DeNisi, 1991; Marks and Mirvis, 1997). Un tel

évènement peut impliquer de nombreux changements : une perte d'emploi, un changement de poste, un changement de lieu de travail, un changement de collègues, un changement d'avantages, de plan de carrière, de pouvoir, etc. (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987). Autant de sources potentielles de stress (Cartwright and Cooper, 2000).

Marks et Mirvis (1997) ont utilisé le terme de « syndrome de la fusion » pour caractériser la psychologie du personnel, et notamment celle des cadres dirigeants dans une telle situation. Le premier signe de ce syndrome serait un intérêt personnel accru : l'individu penserait avant toute chose à ce qu'il va lui arriver personnellement (*ibid.*). Ce stress dépend à la fois de la nature de la F/A, de l'étape du processus d'intégration et des caractéristiques individuelles des salariés (*ibid.*). En effet, tous les salariés n'ont pas la même perception et appréhension de l'évènement en cours. Un même évènement peut être perçu comme une menace stressante par un individu et comme une opportunité par un autre. En fonction de l'impact potentiel que peut avoir la F/A sur ce qui est important pour le salarié, l'évènement peut être caractérisé comme non pertinent, bénin-positif ou stressant (*ibid.*).

L'incertitude (l'incapacité à savoir si un évènement se produira ou quelles conséquences celui-ci aura), la durée (de l'évènement stressant) et l'imminence (intervalle de temps entre l'anticipation de la F/A et l'opération réelle) sont trois facteurs qui influencent le stress des employés lors d'une F/A (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987). D'après Bastien (1987), l'adaptation à l'**incertitude** implique « des basculements soudains entre des contraires (fuite-combat, engagement-rejet) plutôt qu'un changement graduel d'un état à un autre » (p.20). En l'absence d'information concernant la F/A, les salariés auront tendance à spéculer sur des rumeurs (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987). La génération de rumeurs est définie comme « un processus d'explication, une tentative de donner un sens au changement ou à la nouveauté et à ce qu'elle présage pour l'avenir. Ce processus extrait et donne du sens au contexte dans lequel il se situe » (Rosnow, 1988, p. 14, trans.). Les rumeurs, elles, sont des hypothèses, c'est-à-dire des propositions non confirmées (*ibid.*). Les salariés auront tendance à spéculer sur des rumeurs pour savoir ce qui pourrait leur arriver. Dans ce cadre, les rumeurs sont souvent des informations inexactes particulièrement négatives envisageant les pires scénarios (Bastien, 1987; Rosnow, 1988; Marks and Mirvis, 1997). Selon une rumeur, par exemple, 3 000 personnes allaient être licenciées dans un site de seulement 1 700 employés (Marks and Mirvis, 1997). De plus, les employés ont tendance à se méfier du nouveau

propriétaire et sont à l'affût du moindre signe de tromperie dans les actions de celui-ci (Bastien, 1987). En outre, toute cette recherche d'information distraie les salariés de leur travail (Marks and Mirvis, 1997).

Plus la **durée** de l'incertitude est longue et plus la probabilité que l'évènement stressant entraîne des complications pour l'individu est élevée (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987). De telles conséquences peuvent prendre la forme d'augmentation de la pression artérielle, de maux de tête, d'anxiété, de dépression, d'alcoolisme, de colère, de perte d'estime de soi qui entraînent alors une hausse de l'absentéisme, une baisse de la performance des employés ainsi que le départ de personnes clés (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987; Marks and Mirvis, 1997). Une telle situation a également des conséquences dans le foyer des salariés dans la mesure où toute la famille peut se demander ce qu'elle va devenir (Marks and Mirvis, 1997). Dans les cas extrêmes, l'employé peut même se suicider (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987). La colère, elle, peut se manifester dans des actes de sabotages : l'employé peut par exemple détruire des fichiers importants pour se venger (*ibid.*).

Enfin, **l'imminence** correspond quant à elle à la durée qui sépare la prise de connaissance de l'évènement potentiel et le moment où l'évènement aura réellement lieu (*ibid.*). Pour les auteurs, l'attention des salariés durant la phase préacquisition est particulièrement portée sur les suppressions d'emplois (*ibid.*). Une des préoccupations majeures des salariés concerne effectivement leur devenir professionnel personnel. Dans le cas particulier des managers, en revanche, la peur d'une diminution du pouvoir, du contrôle ou de l'influence peut être plus répandue (Bastien, 1987).

\*

Nous venons de voir que la perspective psychologique concerne essentiellement les réactions individuelles au changement important que constitue une F/A. Or, l'analyse de ces réactions individuelles ne nous donne qu'une vision partielle des différents phénomènes que peuvent impliquer les F/A. Les F/A sont en effet caractérisées en grande partie par des phénomènes collectifs qui peuvent être appréhendés selon une perspective culturelle (2.2.1) ou identitaire (2.2.2). L'objet des sections suivantes sera de parcourir la littérature relative à ces aspects culturels et identitaires des réactions collectives dans le cadre des F/A.

## **2.2 Les réactions collectives au contact d'un nouveau groupe**

Cette section vise à approfondir notre connaissance des phénomènes collectifs dans le cadre des F/A. Nous verrons que de tels phénomènes peuvent être éclairés tant par des travaux axés sur le concept de culture que par des travaux axés sur le concept d'identité. Nous verrons en outre que les travaux se focalisant sur la culture ont tendance à plutôt appréhender les relations intergroupes *a priori*. Il s'agit en effet d'étudier les conséquences d'une plus ou moins grande proximité ou distance culturelle sur la performance des F/A d'une part ; et sur la volonté de rentrer en contact et de s'intégrer à une autre culture ou non d'autre part. Dans ce cadre, l'interaction concrète entre les différents groupes n'est pas analysée. D'un autre côté, la perspective identitaire permet de prendre davantage en compte la nature concrète du contact entre différents groupes. Nous verrons cependant que la théorie de l'identité sociale sur laquelle elle repose est limitative et autorenforcante dans le sens où elle conditionne les travaux s'en réclamant en les amenant à se concentrer sur des paramètres socio-structurels prédéfinis.

### **2.2.1 La perspective culturelle ou l'analyse des relations intergroupes *a priori***

Nous avons identifié deux façons d'aborder la notion de culture dans le cadre des F/A. Une première perspective consiste à évaluer la distance et la compatibilité ou l'incompatibilité entre des cultures différentes. Une seconde perspective consiste à s'intéresser aux phénomènes d'acculturation entre ces cultures.

La première perspective avance que les différences de culture nationale (Olie, 1994; Datta, 1995; Stahl *et al.*, 2010; Lee, Kim and Park, 2015) et organisationnelle (Altendorf, 1986; Datta, 1991; Chatterjee *et al.*, 1992; Weber, 1996; Weber and Camerer, 2003) peuvent avoir des effets négatifs sur la performance des F/A. Toutefois, elles peuvent aussi être source de création de valeur (Morosini, Shane and Singh, 1998; Sarala and Vaara, 2010; Vaara *et al.*, 2012; Tarba *et al.*, 2019). D'autres travaux avancent que les F/A transnationales auraient des performances supérieures aux opérations domestiques malgré l'impact négatif des différences culturelles en termes de confiance et d'individualisme sur la performance financières des F/A (Ahern, Daminelli and Fracassi, 2015).



D'autres travaux suggèrent par ailleurs que le choc culturel n'est pas nécessaire (Very *et al.*, 1997; Larsson and Lubatkin, 2001) et que ses conséquences seraient mixtes et contingentes (Reus and Lamont, 2009). Celles-ci dépendent, entre autres, du niveau d'intégration (Stahl and Voigt, 2008) et du secteur d'activité (Lubatkin, Schweiger and Weber, 1999). Les dirigeants des entreprises pourraient être tentés de manipuler ou de contrôler les cultures d'entreprises afin de surpasser les différences entre les entreprises impliquées dans une F/A. Plusieurs auteurs soulignent que de telles tentatives sont inefficaces (Joffre, 2007; Aldebert, Meier and Missonier, 2010).

La seconde perspective avance que le succès d'une F/A passe notamment par l'entente des deux firmes quant au type d'acculturation à poursuivre (Nahavandi and Malekzadeh, 1988). Cette réflexion est basée sur les travaux de Berry (1997) qui distingue quatre types d'acculturation : l'intégration, l'assimilation, la séparation et la marginalisation. L'auteur définit l'acculturation comme « le double processus de changement culturel et psychologique qui se produit à la suite d'un contact entre deux ou plusieurs groupes culturels et leurs membres individuels » (Berry, 2005, p. 698). Il s'agit d'un processus de long terme qui peut prendre des années, des générations, voir même des siècles (*ibid.*). Les quatre stratégies d'acculturation correspondent à deux problèmes majeurs que rencontrent les groupes lorsqu'ils entrent en contact avec un autre groupe (Berry, 1997) : 1) « dans quelle mesure l'identité et les caractéristiques culturelles sont-elles considérées comme importantes et leur maintien est-il recherché » ; et 2) « dans quelle mesure devraient-ils s'impliquer dans d'autres groupes culturels ou rester principalement entre eux ». Selon l'auteur, l'*assimilation* correspond ainsi à la stratégie d'un groupe minoritaire qui ne souhaiterait pas maintenir son identité culturelle et qui cherche à interagir avec une autre culture. La *séparation* est la stratégie inverse qui consiste à préserver son identité culturelle et à ne pas interagir avec les autres cultures. L'*intégration* correspond à la position qui consiste à préserver son identité culturelle tout en cherchant à interagir avec les autres cultures. Enfin, la *marginalisation* correspond à l'absence simultanée d'interactions avec les autres cultures et de possibilité ou de volonté de préserver son identité culturelle. Lorsque les groupes minoritaires n'ont pas la liberté de choisir leur stratégie, mais que celle-ci leur est dictée par le groupe dominant, d'autres termes peuvent être utilisés. La séparation prendra par exemple le nom de ségrégation (*ibid.*). Certains travaux indiquent par ailleurs qu'outre la volonté des groupes,

certains facteurs externes tels que la pression exercée par le marché peut conduire les entreprises à des innovations culturelles (Aldebert, Meier and Missonier, 2010).

\*

En synthèse, on peut dire que les résultats hétérogènes de l'analyse de l'influence de la distance culturelle entre les différentes organisations impliquées dans une F/A sur la performance de l'opération et la nature « mixte et contingente » de ces résultats indiquent que d'autres éléments, concernant par exemple la nature réelle du contact entre ces groupes, doivent être pris en compte si l'on souhaite comprendre les relations intergroupes. L'analyse des phénomènes d'acculturation est quant à elle centrée sur la *volonté* des individus ou des groupes de maintenir ou non leur culture et d'entrer en contact ou non avec d'autres groupes. Aussi ne nous dit-on pas si un groupe qui aurait la volonté d'entrer en contact avec un autre groupe tout en préservant sa culture (intégration) arriverait effectivement à préserver sa culture malgré l'interaction.

Pour conclure, la perspective culturelle tend à négliger l'interaction réelle entre les groupes en centrant son analyse d'une part sur des (in)compatibilités culturelles *a priori* et, d'autre part, sur la *volonté* de préserver ou non ses caractéristiques culturelles et d'entrer en contact avec d'autres groupes, sans se préoccuper de la nature de ce contact. Les résultats relativement contradictoires de cette perspective quant aux conséquences négatives ou positives de la distance culturelle tendent à conforter l'idée qu'un schéma prédéfini d'(in)compatibilités culturelles n'est pas suffisant et qu'il faut s'intéresser aux modalités concrètes de l'interaction si l'on espère comprendre pourquoi des F/A fonctionnent ou ne fonctionnent pas. Cette remarque nous invite à manifester un intérêt particulier pour la perspective identitaire qui pourrait nous permettre de prendre en compte la nature du contact entre les groupes. Tel sera l'objet de la section suivante.

### **2.2.2 La perspective identitaire et la théorie de l'identité sociale : un socle conceptuel robuste, mais limitatif et autorenforçant**

L'identité est « une description autoréférentielle qui fournit des réponses contextuellement appropriées à la question “Qui suis-je ?” ou “Qui sommes-nous ?” »

(Ashforth, Harrison and Corley, 2008, p. 327). La distinction entre les concepts d'identité et d'identification n'est pas toujours très claire. Miscenko et Day (2016) proposent de les distinguer ainsi : « l'identité se réfère à la signification d'une entité particulière (c'est-à-dire un rôle, une organisation) qui est intériorisée dans le cadre du concept de soi. L'identification est un attachement cognitif/psychologique/émotionnel qu'un individu fait à un rôle, une équipe, une organisation ou une autre entité. De ce point de vue, l'identité est plus orientée vers l'intérieur alors que l'identification est plus orientée vers l'extérieur » (p.217).

Il existe de nombreuses manières d'aborder un concept aussi complexe que l'identité. Les débats autour de ce concept peuvent concerner : « la mesure dans laquelle les identités sont (i) choisies par ou attribuées à des individus et ; (ii) généralement stables, évolutivement adaptatives ou fluides ; (iii) unifiées et cohérentes ou fragmentées et éventuellement contradictoires ; (iv) motivées (ou non) par un besoin de sens positif ; et (v) encadrées (ou non) par un désir d'authenticité » (Brown, 2015, p. 25). Pour Brown (2017), il y aurait cinq courants théoriques majeurs de l'identité et de l'identification en sciences de gestion : un courant discursif, dramaturgique, symbolique, socio-cognitif et enfin psychodynamique.

Le courant discursif appréhende la construction identitaire comme une relation fluide à l'autre au travers de l'utilisation choisie et située du langage et porte donc son attention sur les processus narratifs (*ibid.*). Le courant dramaturgique appréhende quant à lui la construction identitaire au travers des actions (et non pas du langage) et porte donc son attention sur des phénomènes tels que des rituels (*ibid.*). Le courant symbolique appréhende la construction identitaire par « l'adoption, l'affichage et la manipulation » d'objets tangibles chargés de sens (*ibid. p.303*). Le courant sociocognitif appréhende la construction identitaire par les processus cognitifs qui conduisent les individus à se catégoriser dans tel ou tel groupe social leur procurant leur besoin de sens positif (*ibid.*). Enfin, le courant psychodynamique appréhende la construction identitaire par les processus inconscients de défense du moi (*ibid.*).

Brown (2017) souligne que ces cinq courants sont « mieux compris non seulement comme intimement liés et dans une certaine mesure se chevauchant [et] comme constituant collectivement une “perspective” particulière sur les processus identitaires » (*ibid. p.306*). Au demeurant, le courant dominant est le courant socio-cognitif axé sur la théorie de l'identité

sociale (*ibid.*). En termes d'auteurs, on peut dire que ce sont les conceptualisations de Tajfel et Turner, Stryker et Burke ainsi que de Whetten qui ont eu le plus d'influence (Ashforth, Harrison and Corley, 2008). Compte tenu du fait que les F/A abordent des problématiques intergroupes, les théoriciens des F/A se sont essentiellement appuyés sur la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (Giessner, Ullrich and van Dick, 2012). Aussi avons-nous synthétisé cette théorie dans les paragraphes suivants.

\*

La théorie de l'identité sociale peut se résumer par la séquence suivante : catégorisation sociale, identification sociale et comparaison sociale. La **catégorisation** renvoie aux « processus psychologiques qui tendent à ordonner l'environnement en termes de catégories : groupes de personnes, d'objets, d'événements (ou groupes de certains de leurs attributs), en tant qu'ils sont soit semblables soit équivalents les uns aux autres pour l'action, les intentions ou les attitudes d'un individu » (Tajfel, 1972, p. 385). L'**identification** sociale repose sur une composante *cognitive*<sup>9</sup>, i.e. de conscience d'appartenance, *évaluative*, dans le sens où cette conscience est liée à certaines connotations de valeur et nécessite un investissement *émotionnel* (Tajfel, 1981). Dans la mesure où un statut ne peut s'établir de manière autoréférentielle, la recherche d'une identité positive repose principalement sur des **comparaisons** favorables entre le groupe et certains groupes externes (Tajfel, 1981). En se comparant et en se distinguant des autres groupes, un groupe social fonctionne donc comme un fournisseur d'identité pour ses membres. Ces comparaisons intergroupes, positives et négatives, affectent l'estime de soi de leurs membres en conséquence (Oakes and Turner, 1980). Autrement dit, une identité sociale positive repose sur des comparaisons favorables entre le groupe et certains groupes externes (Commins and Lockwood, 1979; Tajfel and

---

<sup>9</sup> John Turner a développé la dimension cognitive de la théorie de l'identité sociale de Henri Tajfel dans ce qu'il a appelé la théorie de l'autocatégoriesation. Ces deux théories sont regroupées sous le terme de « *social identity approach* » (SIA). La théorie de l'autocatégoriesation avance que les individus peuvent se définir ou se catégoriser à différents niveaux d'abstraction - interpersonnel, intergroupe ou supérieur (*superordinate*) – qui deviennent plus ou moins *saillant* en fonction du contexte (Turner and Reynolds, 2012, p. 5). Ce processus de catégorisation a un effet *normatif* dans la mesure où : (1) les individus se définissent comme membres d'une catégorie sociale distincte ; (2) apprennent ou développent les comportements appropriés et attendus de l'appartenance à cette catégorie qui les différencient des autres catégories ; (3) internalisent les normes et les attributs de la catégorie à travers un processus de dépersonnalisation et d'auto-stéréotypage ; et enfin (4) acquièrent des comportements de plus en plus normatif à mesure que leur appartenance à une catégorie devient plus saillante (Turner, 1987).

Turner, 1979). Ces comparaisons sociales sont toutefois biaisées dans la mesure où « les évaluations de l'endogroupe devraient en général être plus favorables que les évaluations de l'exogroupe » (Mullen, Brown and Smith, 1992). Ce biais de jugement est un mécanisme important de la théorie de l'identité sociale sur lequel il convient de revenir un peu plus en détail. Tel sera l'objet du paragraphe suivant.

Les premières expériences concernant les *conditions minimales* de la distinction intergroupe (Tajfel, 1970; Tajfel et al., 1971) ont montré que, même en éliminant les variables qui conduisent normalement au favoritisme intragroupe ou à la discrimination extragroupe<sup>10</sup> (les biais de jugement) on obtenait toujours un favoritisme intragroupe significatif<sup>11</sup>. La discrimination extragroupe se révélait donc « extraordinairement facile à déclencher » (Tajfel, 1970, p. 102). En effet, le simple processus d'autocategorisation dans un groupe se révélait suffisant pour déclencher un favoritisme envers ce groupe. Par ailleurs, des expériences ont montré que lorsque les sujets doivent attribuer des récompenses, il était plus important pour les individus de réaliser une *différence maximale* entre leur propre groupe et le groupe externe que de maximiser les gains de leur groupe, quitte à même les sacrifier pour « gagner » (Tajfel et al., 1971, p. 172). Une stratégie visant à maximiser les gains économiques *relatifs* de son groupe par rapport à un autre groupe est donc préférée tant à une stratégie visant la maximisation des gains économiques absolus de tous les groupes qu'à une stratégie visant la maximisation des gains économiques absolus de son propre groupe (*ibid.*). Autrement dit, le groupe semble être en concurrence avec le groupe extérieur, plutôt que de suivre une simple stratégie de gain économique (Tajfel and Turner, 1979, p. 39). Par conséquent, le favoritisme intragroupe ne peut pas être réduit à des conflits d'intérêts « objectifs » (Tajfel et al., 1971, p. 176). En effet, il peut y avoir discrimination extragroupe même si c'est sans intérêt pour l'individu qui la commet, en l'absence de toute attitude hostile ou aversion antérieure envers

---

<sup>10</sup> C'est-à-dire l'interaction face à face; le conflit d'intérêts ; l'hostilité antérieure; tout lien utilitaire ou instrumental entre les réponses des sujets et leur intérêt personnel

<sup>11</sup> L'existence de ces biais de jugement est confirmée par de nombreuses études. Dans une méta-analyse reprenant les résultats de 37 papiers comprenant 137 tests concernant l'existence de ces biais de jugement sur un total de 5746 sujets, Mullen, Brown et Smith (1992) ont trouvé « un soutien substantiel à la notion générale d'ethnocentrisme, selon laquelle l'endogroupe sera évalué plus positivement que l'exogroupe » (*ibid.* p.109). Pour van Knippenberg et van Oers (1984), toutefois, les individus seraient capables d'apprécier mutuellement la supériorité de chaque groupe sur des dimensions complémentaires ou différentes. Ce constat n'invalide pas mais permet de relativiser les prédictions de la SIT.

le groupe externe, et avant même que des attitudes de préjugés ou d'hostilité ne se forment (Tajfel, 1970). Turner approfondira ce point en montrant que le processus de différenciation intergroupe n'est pas lié à la recherche de ressources, à la privation du groupe externe et donc à des conflits d'intérêts, il s'agit plutôt d'une compétition dont le motif semble être la comparaison elle-même et non les récompenses (Turner, 1975, p. 32).

Les derniers éléments de la théorie de l'identité sociale concernent les différentes stratégies permettant de se procurer une identité sociale positive. Cette théorie postule que les individus auraient ainsi le choix entre : la mobilité individuelle, la compétition sociale ou la créativité sociale (Tajfel and Turner, 1985). Sachant que Tajfel et Turner ne fournissent que peu d'hypothèses précises sur la stratégie qui sera adoptée en fonction des circonstances, certains auteurs, à commencer par Taylor et McKirnan (1984) avec leur modèle de relations intergroupe en cinq étapes, ont cherché à approfondir ce volet comportemental. L'idée centrale que l'on peut retenir de ces auteurs est que, d'un point de vue *chronologique*, l'action individuelle sera toujours privilégiée par rapport à l'action collective qui n'intervient qu'en dernier ressort. Ce point est notamment confirmé par Taylor et al. (1987) et Ellemers (1993).

D'autres catégories de stratégie ont été développées dans la littérature. En s'appuyant sur la distinction entre action individuelle et collective d'une part et la distinction entre action normative et non normative d'autre part, Wright, Taylor et Moghaddam (1990) distinguent cinq grandes catégories de comportements : (1) l'acceptation apparente de sa position défavorable, (2) l'action normative individuelle, c'est-à-dire dans les normes prescrites du système existant ; (3) l'action non normative individuelle, c'est à dire en dehors des normes du système ; (4) l'action normative collective et enfin (5) l'action non normative collective. Cette typologie a été reprise dans un nombre conséquent de travaux permettant de développer l'aspect comportemental de la théorie de l'identité sociale. Aussi, contrairement à la perspective culturelle, l'analyse identitaire des relations intergroupes a permis d'introduire toute une série de paramètres sociostructurels permettant de préciser le choix de l'action (entre les cinq catégories précédemment citées) en allant au-delà de la simple *volonté* des personnes. Les principales variables sociostructurelles que nous avons identifiées dans cette littérature sont la perméabilité des frontières des groupes, la stabilité du statut des groupes et enfin la légitimité des statuts des groupes. L'influence de tous ces paramètres a été abondamment étudiée dans la littérature, et ce notamment par Naomi Ellemers et ses

collègues qui ont publié une dizaine d'expériences sur le sujet entre la fin des années 80 et le début des années 2000. Nous retiendrons cependant ici une expérience de [Boen et Vanbeselaere \(2002\)](#) permettant de montrer les effets principaux de ces variables sur le choix de l'action : des frontières de groupe imperméables, des statuts instables et de faibles capacités individuelles tendent à augmenter la probabilité d'une action collective normative et à diminuer la probabilité d'une action individuelle, tandis que l'illégitimité des statuts tend à augmenter légèrement la propension à l'action non normative.

\*

\*

\*

En synthèse, on peut dire qu'en se focalisant essentiellement sur les processus d'identification et de comparaison sociales, la théorie de l'identité sociale ne s'intéresse pas à l'identité en tant que contenu. Cette théorie est par ailleurs enracinée dans le courant du structuralisme des conflits qui postule une nature intrinsèquement compétitive des relations entre les groupes ([Hogg and Abrams, 2006](#)). De fait, il n'est jamais question de coopération intergroupe. Cette théorie exclut donc un comportement attendu dans les F/A, tel que la coopération dans le cadre d'une complémentarité des entreprises ([Zaheer, Castañer and Souder, 2013](#)). En effet, si deux entreprises sont complémentaires c'est que, par définition, elles sont différentes. Autrement dit, elles n'ont pas la même identité. Or, pour tirer profit de leur complémentarité, il faut bien qu'elles coopèrent.

Pour conclure, nous constatons qu'en se focalisant essentiellement sur les processus d'identification et de comparaison, la théorie de l'identité sociale envisage implicitement l'identité en tant que contenu comme un bloc monolithique, i.e. que l'identité y est étudiée comme s'il s'agissait d'un objet insécable. Or, cette idée de bloc questionne l'idée que les entreprises dans le cadre des F/A puissent apporter chacune leur propre identité. Les individus de l'entreprise achetée/acheteuse n'auraient ainsi d'autres choix que de migrer vers l'identité de l'autre (mobilité sociale), défendre leur propre identité (compétition sociale) ou réinterpréter les critères d'évaluation de leur groupe (créativité sociale) sans s'influencer ou co-construire avec l'autre une nouvelle identité. Cette idée de bloc identitaire est notamment remise en cause par les théories postcoloniales qui introduisent le concept d'*hybridité* ([Bhabha, 1994](#)) identitaire. Ce concept, qui n'a pas été mobilisé dans le cadre des F/A, nous

apprend qu'une partie de l'identité peut persister tandis qu'une autre change (Yousfi, 2014, 2021). Enfin, ce courant de recherche tend à faire graviter l'étude de l'identité autour des mêmes concepts préétablis à l'avance (e.g. l'évaluation des statuts, la stabilité et la légitimité de ces statuts ainsi que la perméabilité des frontières des groupes). Autrement dit, si cette théorie offre un socle conceptuel robuste, elle n'en demeure pas moins restrictive et autorenforçante.

### **2.3 Conclusion intermédiaire : le choix d'une analyse socioculturelle**

Nous venons de voir, dans ce chapitre, que l'aspect humain des F/A recouvre à la fois des réactions individuelles et collectives. En ce qui concerne les réactions individuelles, celles-ci sont portées principalement par l'incertitude et le stress qui peuvent alors engendrer des départs volontaires ou un engagement moins important envers l'organisation. En ce qui concerne les réactions collectives, nous avons vu que celles-ci pouvaient être abordées selon les perspectives culturelles ou identitaires. Nous avons remarqué que la perspective culturelle tend à négliger l'interaction réelle entre les groupes en analysant par exemple les phénomènes d'acculturation à partir de la seule *volonté* des groupes. Nous avons vu par ailleurs que la théorie de l'identité sociale permet de compléter en partie cette lacune en introduisant certains paramètres sociostructurels influençant le choix de l'action des groupes qui n'est donc plus le simple fait de leur volonté initiale. Cependant, nous avons vu que cette théorie de l'identité sociale a ses propres limites : cette théorie n'envisage pas la coopération entre les groupes alors que cela est attendu dans le cadre des F/A. De plus, cette théorie ne s'intéresse pas au contenu identitaire ainsi qu'à la co-construction éventuelle d'une nouvelle identité.

Au demeurant, il est à noter que, dans le cadre des F/A, qui impliquent des organisations, il est une forme spécifique d'identité sociale à prendre en considération compte tenu de son importance particulière dans le déroulement de l'opération : l'identité organisationnelle. L'objet du chapitre suivant sera de traiter de l'identité organisationnelle qui, nous le verrons, peut être bouleversée par la F/A au sens où une telle opération peut venir menacer ou modifier les identités organisationnelles des entreprises impliquées dans la F/A.



# Chapitre III. L'identité organisationnelle dans les F/A : une forme spécifique d'identité sociale sujette à bouleversement

Ce troisième chapitre sera consacré à l'identité organisationnelle dans les F/A. Après avoir défini ce concept (3.1), nous verrons que, dans le cadre des F/A, l'identité organisationnelle est confrontée à un changement de contexte qui peut modifier l'identité et l'identification initiale des groupes (3.2). Aussi la compréhension du rôle de l'identité organisationnelle dans le cadre spécifique des F/A nécessite-t-elle d'introduire les concepts d'identification duale (3.3) et de perception de la continuité identitaire (3.4). L'importance de ce chapitre réside dans la démonstration d'une focalisation de la littérature sur l'implication de l'identification à l'organisation sur le comportement des individus plutôt que sur le contenu de l'identité organisationnelle sur le comportement des groupes.

## 3.1 Définition des termes

Pour [Ashforth et Mael \(1989\)](#) l'identité organisationnelle est une forme spécifique d'identité sociale. [Hogg et Terry \(2000\)](#) considèrent que l'identité organisationnelle pourrait même être plus importante encore que les identités sociales telles que le sexe, l'âge, l'origine ethnique ou la nationalité. D'après [Ashforth, Harrison et Corley \(2008, p. 330\)](#), l'identité organisationnelle est constituée d'un anneau concentrique comprenant « le contenu principal de l'identité, à savoir les valeurs (je me soucie de B) ; buts (je veux C); croyances (je crois D); traits stéréotypés (je fais généralement E); et les connaissances, les compétences et les capacités (je peux faire F). Ce sont les attributs centraux, distinctifs et plus ou moins durables qui constituent les identités dans les contextes organisationnels — ce que signifie être A — de telle sorte que l'identification implique une acceptation de ces attributs comme les siens ». Il est à noter que, dans la représentation graphique que font ces auteurs des différentes couches de l'identité, l'anneau en pointillé séparant le cœur de l'identité du reste de son contenu signifie que « les identités basées sur l'organisation — et, par conséquent, les identifications — incluent généralement mais pas nécessairement chacun des attributs de contenu » ([ibid. p.330](#)).

Certains auteurs pensent que les concepts d'identité organisationnelle et de culture organisationnelle sont différents (Ravasi, 2016). Pour ces auteurs, en effet, l'identité organisationnelle ferait référence à un ensemble de structures plus restreint que la culture organisationnelle qui serait plus large (*ibid.*). Aussi certains éléments de la culture organisationnelle pourraient-être mobilisés pour servir d'éléments de réponse quant à la question identitaire du « qui sommes-nous » ? (*ibid.*). En tout état de cause, les comportements et actions concrètes sont envisagés comme des expressions plutôt que comme des composantes de l'identité ou de la culture organisationnelle en tant que telles qui, elles, sont inobservables. De fait, la culture « détermine une grande partie du comportement du groupe » (Schein, 2010, p. 21).

C'est précisément cette relation entre l'identité organisationnelle ou la culture organisationnelle et les comportements des groupes qui nous intéresse. Or on remarque que la littérature semble davantage être axée sur la relation entre l'identification à l'organisation et ses conséquences individuelles positives<sup>12</sup> (Van Dick, 2001; Liu, Loi and Lam, 2011; Lee, Park and Koo, 2015; Conroy, Becker and Menges, 2017) ou négatives<sup>13</sup> (Conroy *et al.*, 2017) que sur les conséquences du contenu de l'identité organisationnelle sur les relations intergroupes.

Nous venons de voir ce en quoi consiste l'identité organisationnelle. Mais une F/A n'est pas une organisation comme les autres. Par définition, il s'agit d'une combinaison d'organisations qui implique des changements majeurs de « troisième degré » (Bartunek and Moch, 1987), notamment eu égard à l'identité organisationnelle (Clark *et al.*, 2010). Dans la section suivante, nous verrons quel genre de bouleversement identitaire une F/A peut-elle impliquer au niveau de l'organisation.

### **3.2 Bouleversement et reconception des frontières identitaires**

Précisons tout d'abord qu'il existe plusieurs types de F/A qui se distinguent par le niveau d'interdépendance entre les deux organisations et par le niveau d'autonomie accordé

---

<sup>12</sup> Telles qu'une meilleure satisfaction au travail, un engagement accru, un faible absentéisme, etc.

<sup>13</sup> Telles qu'un bien être réduit ou des conflits interpersonnels.

à la firme acquise (Haspeslagh and Jemison, 1991; Angwin and Meadows, 2015). On parle par exemple « d'absorption » lorsque les interdépendances sont telles que l'entreprise acquéreuse à l'intention de dissoudre l'identité de la firme acquise dans la sienne en lui supprimant son autonomie et on parle, au contraire, de « préservation » lorsque l'autonomie de la cible est préservée et que les interdépendances entre les deux organisations sont faibles. De fait, on ne peut pas dire que l'intensité du changement et les bouleversements identitaires soient équivalents dans toutes les F/A. Au demeurant, les F/A peuvent modifier l'identité de l'entreprise, saper l'identification de structure profonde, voir même empêcher son apparition (Rousseau, 1998). En modifiant le processus de catégorisation sociale, les F/A peuvent imposer aux travailleurs de nouvelles appartenances à un groupe qui peut être une source de fierté ou de honte et de nombreuses études de cas suggèrent que les F/A échouent précisément parce que les travailleurs refusent d'abandonner leurs anciennes identités (Haunschild, Moreland and Murrell, 1994).

Lors d'une F/A, l'acquéreur peut être perçu comme une opportunité ou comme une menace (Altendorf, 1986) qui peut concerner l'identité organisationnelle (Ullrich and van Dick, 2007). Lorsque l'autre organisation est identifiée comme un ennemi, la cohésion de groupe augmente pour y faire face collectivement (Altendorf, 1986). De fait, les F/A donnent souvent lieu à la création d'un schéma « eux contre nous » (Buono and Bowditch, 2003) qui alimente une escalade des conflits (Blake and Mouton, 1985).

Cela étant, l'opposition n'est pas nécessairement manichéenne. En fait, les membres des différentes firmes fusionnées peuvent négocier l'acceptation et le rejet des valeurs et des pratiques qui sont perçues comme pertinentes et nécessaires pour une intégration réussie (Drori, Wrzesniewski and Ellis, 2013). Autrement dit, les frontières qui définissent les identités préalables des entreprises peuvent donc être renforcées, contestées ou révisées lors d'une F/A (*ibid.*).

Si la littérature organisationnelle aborde abondamment les relations entre l'identification du groupe et sa performance ou encore les attitudes liées au travail, Van Dick (2001) souligne que, pendant longtemps, relativement peu d'attention a été accordée à la façon dont la comparaison sociale affecte le contenu de l'identité organisationnelle lorsqu'il y a des changements de contextes et d'interaction entre les partenaires (Bartel, 2001, p. 382).

Il s'agit là, en effet, d'un phénomène peu étudié qui rend les F/A d'autant plus intéressantes (van Knippenberg *et al.*, 2002, p. 247).

### 3.3 L'identification duale

Dans la mesure où les F/A sont caractérisées par un changement de contexte, on parlera d'identification préacquisition en référence à l'organisation initiale et post-acquisition en référence au nouveau groupe fusionné. Si certains théoriciens suggèrent qu'une seule identité est saillante à un moment donné, d'autres ont proposé que « les individus puissent s'identifier simultanément à deux foyers au même niveau d'inclusivité » (Miscenko and Day, 2016, p. 233). On parle alors d'identification duale. Dans le cadre d'une entreprise multinationale, l'identification duale peut faire référence à l'identification simultanée d'un employé à la filiale *et* à l'entreprise dans son ensemble, deux foyers identitaires distincts (Reade, 2001). Dans le cadre des F/A, cette identification duale peut faire référence aux entités pré et post acquisition. L'identification duale peut être bénéfique dans la mesure où elle facilite la résolution des conflits intergroupes (Fiol, Pratt and O'Connor, 2009). De fait, tant l'identification pré- et post- acquisition sont des éléments importants pour la réussite des F/A (Rouzies, 2007; Ullrich and van Dick, 2007).

Rouzies (2007) s'appuie sur les travaux de Ashforth et Johnson (2001) sur la saillance identitaire dans les organisations pour affirmer que, dans le cadre d'une F/A, « l'organisation initiale (préfusion) peut être considérée comme une identité *lower order* (comparable au groupe de travail) ; de même que le groupe fusionné (post-fusion) devient une identité *higher order*. L'identité préfusion est emboîtée (*nested*) dans l'identité post-fusion. » (p.260). Autrement dit, l'auteure avance que, pour le personnel, « il n'y a pas de substitution entre leur identification à l'organisation initiale et leur identification à la fusion : les deux identités coexistent suivant un processus additif » (p.219). Pour Rouzies (2007), dans le cas de la fusion Air France-KLM qu'elle a étudié, l'identification pré- et post- acquisition étaient corrélées positivement à l'engagement. Concrètement, les variables utilisées par l'auteur permettraient d'expliquer de 10,5 % à 12,3 % de l'engagement des salariés impliqués dans la F/A (*ibid.*). D'autres résultats montrent qu'une forte identification post-acquisition est associée à de faibles niveaux de favoritisme intragroupe ainsi qu'à des niveaux élevés d'engagement

organisationnel, de satisfaction au travail et de bien-être émotionnel (Terry, Carey and Callan, 2001) ainsi que des intentions de démission plus faibles et moins d'émotions négatives alors que l'inverse se produit en cas de faible identification post-acquisition (Van Dick, Ullrich and Tissington, 2006).

Rouzies (2007) avance que l'identification à l'organisation initiale, la perception d'opportunité, l'appartenance à l'organisation perçue comme dominante et l'intensité d'interaction sont significativement corrélées à l'identification post-acquisition<sup>14</sup>. D'un point de vue temporel, l'identification préacquisition semble plus explicative que l'identification post-acquisition à 6 et 12 mois, et inversement à 18 mois<sup>15</sup> (*ibid.*). D'autres auteurs ont également mis en avant que l'effet prédictif de l'identification préfusion se dissipe avec le temps (Gleibs, Mummendey and Noack, 2008).

\*

Nous venons de voir qu'il existe plusieurs foyers d'identification dans le cadre particulier des F/A : l'identification à l'organisation pré-acquisition et l'identification à l'organisation post-acquisition. Nous avons également vu que ces deux foyers d'identification ne sont pas exclusifs et que les personnes peuvent s'identifier, de manière duale, à plusieurs entités organisationnelles. Dans la section suivante, nous verrons l'importance du sentiment de continuité entre l'organisation pré et post acquisition.

### **3.4 La perception de la continuité identitaire**

La perception de la continuité est un concept important de l'identification à l'organisation dans le cadre d'un changement de contexte tel qu'une opération des F/A. Ullrich, Wieseke, & Van Dick (2005) distinguent la continuité observable qui concerne le

---

<sup>14</sup> L'effet de l'appartenance à l'organisation dominante sur l'identification ne serait significatif qu'au début du processus d'intégration, alors que l'intensité d'interaction, elle, deviendrait significative avec le temps.

<sup>15</sup> A ce titre, il est à noter que, à moins qu'il ne s'agisse d'une nouvelle recrue, un individu « qui ne s'identifie pas avec son organisation initiale peut difficilement s'identifier à la nouvelle organisation lorsque celle-ci est présentée comme le prolongement de l'entité initiale » (*ibid.* p288). En ce qui concerne l'identification duale, celle-ci ne serait pas significative à 6 mois mais faiblement significative à 12 et 18 mois (*ibid.*). Aussi, lors des 18 premiers mois, à l'exception des salariés d'Air France pour les 6 premiers mois, « les salariés les plus disposés à coopérer sont ceux qui présentent un niveau d'identification élevé aux deux foci d'identification » (*ibid.* p289).

maintien de certaines caractéristiques entre le présent et le passé (avant et après la F/A) et la continuité projetée entre le présent et le futur. Cette vision dynamique de l'identification entre le passé et le futur permet de comprendre de manière plus nuancée l'identification des membres et la manière dont elle influence leurs comportements (Bednar et al., 2020). Sani et al., (2007) soutiennent quant à eux que la perception de la continuité identitaire est constituée des continuités culturelle et historique. La première dimension concerne les perceptions selon lesquelles « les valeurs fondamentales, les croyances, les traditions, les habitudes, les mentalités et les inclinations sont transmises de manière transgénérationnelle au sein du groupe » tandis que la seconde concerne la perception « que les différents âges, périodes et événements de l'histoire du groupe sont causalement liés les uns aux autres, qu'ils forment un récit cohérent » (ibid. p.1120).

Pour Ullrich, Wieseke, & Van Dick (2005), l'absence de sentiment de continuité aurait un impact négatif sur l'identification post-acquisition. Dans ce cadre, les groupes auraient tendance à soutenir les schémas d'intégration qui maximisent le plus la continuité de leurs attributs et notamment leur statut social (Giessner et al., 2006). Aussi les groupes de statut relativement plus élevé n'ont pas les mêmes attentes en termes d'intégration que les groupes de statut relativement plus faible (ibid.). Ce point entraîne de réelles difficultés managériales dans le sens où certaines conditions peuvent être favorables aux membres d'une organisation et défavorables aux membres de l'autre organisation (Giessner, Ullrich and van Dick, 2011). La continuité projetée serait quant à elle positivement corrélée à l'identification post-acquisition et expliquerait pourquoi les groupes subordonnés peuvent avoir plus de mal à s'identifier à la nouvelle organisation que les groupes dominants (Lupina-Wegener et al., 2014).

### 3.5 Conclusion intermédiaire : vers le choix de l'analyse de l'identité en tant que contenu et de ses conséquences comportementales plutôt que de l'identification comme processus

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons avancer que cette littérature porte davantage sur les processus d'identification à l'organisation que sur l'identité organisationnelle en tant que contenu. Rappelons que l'identification organisationnelle correspond à un processus au travers duquel le salarié reconnaît les caractéristiques de l'organisation comme siennes. Si on revient au commentaire précédemment évoqué de [Bartel \(2001\)](#), cela ne nous informe donc pas sur le contenu des deux identités qui coexisteraient selon un processus « additif » ([Rouzies, 2007](#)). De fait, une identification duale pourrait autant correspondre à une situation où les identités initiales s'influenceraient voire convergeraient vers l'identité de groupe avec le temps qu'à une situation où deux identités coexisteraient sans s'influencer.

En termes de contenu, nous pouvons par ailleurs avancer que la typologie des sous-catégories de l'identité organisationnelle de [Ashforth, Harrison and Corley \(2008\)](#) ne semble pas avoir été mobilisée dans le cadre des F/A. Une première utilisation de cette typologie nous permet de synthétiser les différents travaux issus de la théorie de l'identité sociale dans le tableau n°1 ci-après.

**Tableau n°1 : Synthèse de la *Social Identity Approach* sous le prisme de l'identité organisationnelle.**

Catégories	Sous-catégories	Articles
Valeurs	Evaluation des statuts	Skevington (1980)
Affects	Sentiment de continuité	Ulrich, Wieseke et Van Dick (2005)
Objectifs	Identité positive	Tajfel, H. & Turner, J. (1985)
Croyances	Légitimité des statuts	Boen et Vanbeselaere (2002)
Capacités	Perméabilité des frontières	Boen et Vanbeselaere (2002)
	Stabilité des statuts	Boen et Vanbeselaere (2002)
Attitude	Engagement	Rouzies (2007)
Actions	Compétition sociale	Tajfel, H. & Turner, J. (1985)
	Mobilité sociale	Tajfel, H. & Turner, J. (1985)
	Créativité sociale	Tajfel, H. & Turner, J. (1985)
	Action collective / individuelle	Wright, Taylor et Moghaddam (1990)
	Action normative /non-normative	Wright, Taylor et Moghaddam (1990)

L'objectif de la partie suivante sera d'approfondir notre compréhension du contenu de l'identité organisationnelle en évacuant totalement le sujet de l'identification et en allant au-delà des critères limitatifs de la théorie de l'identité sociale. Considérant les conséquences de l'identité organisationnelle sur le comportement des groupes, cette partie sera divisée en deux chapitres. Le chapitre IV sera consacré aux 6 sous-catégories de l'identité organisationnelle que sont les valeurs, les affects, les objectifs, les croyances, les capacités et les attitudes. Le chapitre V traitera quant à lui des conséquences comportementales de l'identité organisationnelle sur les relations intergroupes dans le cadre des F/A.



## DEUXIEME PARTIE : CADRE THEORIQUE

Notre revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence l'importance de considérer l'aspect humain des F/A. Nous avons vu que cet aspect humain pouvait être appréhendé d'un point de vue psychologique, culturel ou identitaire. La conclusion de cette revue de la littérature est que l'approche culturelle tend à négliger le rôle de l'interaction concrète entre différents groupes en s'intéressant d'une part à des (in)compatibilités culturelles a priori et, d'autre part, à la *volonté* ou non de préserver sa culture. De plus, nous avons également conclu, en ce qui concerne l'approche identitaire, qu'elle est centrée sur les processus d'identification plutôt que sur l'étude de l'identité en tant que contenu. L'objectif de notre cadrage théorique sera donc de se recentrer d'une part sur l'analyse du contenu identitaire en utilisant, pour cela, la typologie des sous-composants de l'identité organisationnelle de [Ashforth, Harrison and Corley \(2008\)](#) (chapitre IV) ; et, d'autre part, sur les conséquences relationnelles de l'identité organisationnelle (chapitre V). À l'issue de ce cadrage théorique, nous serons en mesure de formuler notre problématique.

## Chapitre IV. Décomposition par sous-catégorie du contenu de l'identité organisationnelle et de ses conséquences comportementales dans le cadre des F/A

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que l'identité au sein des F/A était principalement abordée sous l'angle de la théorie de l'identité sociale. Dès lors, nous nous sommes attelés à décrire cette théorie. Nous avons poursuivi en expliquant ce en quoi consiste l'identité organisationnelle, une forme spécifique d'identité sociale. Dans le cas particulier des F/A, nous avons vu que cette identité organisationnelle pouvait être bouleversée. Nous avons terminé cette première partie en proposant une synthèse des différents éléments la *social identity approach* sous le prisme des sous-catégories de l'identité organisationnelle (affects, valeurs, objectifs, croyances, attitudes et capacités).

Ce présent chapitre aura pour objectif d'approfondir l'analyse des composants de l'identité organisationnelle dans le cadre des F/A en élargissant notre champ d'investigation en dehors des articles afférents au courant de la *social identity approach*. La typologie de l'identité organisationnelle de [Ashforth, Harrison et Corley \(2008\)](#) permet selon nous d'envisager à la fois l'hybridité identitaire, conduisant à des modifications identitaires partielles pouvant être circonscrites à des composants en particulier sans que l'entièreté du bloc change nécessairement ; une panoplie d'options comportementales plus large que les trois modalités prévues par la théorie de l'identité sociale ; ainsi que des manifestations comportementales variant en fonction non plus uniquement du niveau de saillance d'une identité donnée, mais de la saillance de sous-composants donnés. Les trois valeurs liberté, égalité, fraternité font par exemple partie de l'identité française. S'identifier à cette identité revient donc à internaliser ces trois valeurs. Mais ces valeurs ne sont pas constamment mobilisées de manière simultanée et à des niveaux équivalents pour guider l'action. Le concept de saillance ne s'applique donc pas uniquement au niveau de l'identité globale (e.g. française) mais aussi aux différents sous-composants qui en déterminent le contenu.

À l'issue de ce chapitre, nous serons donc capables de proposer un second tableau de synthèse, similaire au tableau n°1 dans sa structure, mais excluant les éléments déjà présents

dans ce dernier. La combinaison des deux tableaux de synthèse nous permettra d'avoir une vision d'ensemble de l'identité organisationnelle au sein des F/A. Dans ce cadre, il est à noter que l'exercice qui consiste à identifier les concepts que l'on pourrait rattacher à chaque sous-composant de l'identité organisationnelle nécessite un jugement de notre part dans la mesure où ces articles ne prétendent pas nécessairement adresser les sujets des « croyances », des « capacités », etc. Autrement dit, une recherche par mots clés ne fonctionnerait pas. Il s'agit donc d'une revue de la littérature narrative (Hammersley, 2001).

#### **4.1 Valeurs**

C'est dans les études culturelles que nous avons pu trouver différentes dimensions concernant les valeurs nationales et, par extension, organisationnelles. La culture d'entreprise recouvre en effet « les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation » (Meier, 2019, p. 8). Ces valeurs désignent « les préférences collectives de l'entreprise sur ce que devrait être idéalement l'organisation dans le domaine économique, social ou sociétal » (*ibid.* p.17). On retrouve encore cette notion de préférence dans la définition de Hofstede des valeurs comme « une large tendance à préférer certains états de choses à d'autres » (Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010, p. 9). Ces différentes définitions des valeurs d'un point de vue culturel comme des préférences sont donc cohérentes avec celle de la perspective identitaire de Ashforth, Harrison et Corley (2008). Nous chercherons dans cette section à nous faire une idée de ce à quoi peuvent correspondre de telles préférences afin de comprendre, par la suite, sur quelle base reposent les conflits de valeur (cf. 5.1).

Chercher à établir une typologie des valeurs revient à se heurter à la difficulté de savoir si les dimensions utilisées sont applicables à l'échelle d'une nation, d'une profession, d'une organisation ou d'un petit groupe de travail (Schein, 2010). Les travaux Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) sont par exemple focalisés sur les différences observables au niveau *national*. Cependant, les auteurs soutiennent que, sur les cinq dimensions qu'ils ont identifié, au moins deux d'entre elles, la distance hiérarchique et l'évitement de l'incertitude, sont particulièrement influentes dans les organisations (*ibid.*). De fait, les différents niveaux culturels sont interconnectés (*ibid.*). Aussi la culture de l'entreprise est-elle influencée par les cultures nationales, régionales, professionnelles ainsi que par les particularismes individuels

des dirigeants (Meier, 2019). Dès lors, essayer de distinguer les valeurs nationales des valeurs organisationnelles est loin d'être évident. Au demeurant, un tel découpage n'existe pas nécessairement dans l'esprit des employés (Dameron and Joffre, 2005). Aussi, bien qu'ils s'appuient sur des grilles de lecture concernant les cultures nationales, Dameron et Joffre (2005) préfèrent-ils parler de « cultures locales ». Dans cet esprit, nous ne chercherons pas à distinguer les valeurs nationales des valeurs organisationnelles.

Chercher à établir une typologie des valeurs nationales serait par ailleurs vain dans la mesure où une telle typologie ne saurait être exhaustive et qu'une telle liste limiterait notre capacité à saisir toute la complexité des cultures (Schein, 2010). Dans un remarquable effort de synthèse, Triandis (1982) a recensé pas moins de trente dimensions culturelles différentes qui ont pu être avancées dans la littérature entre les années 50 et le début des années 80. Parmi les différents travaux pris en considération par l'auteur, ceux de Hofstede sont probablement les plus connus. Nous avons synthétisé les 5 premières dimensions des cultures nationales provenant des travaux de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) dans le tableau ci-dessous. Ces dimensions se sont révélées particulièrement pertinentes dans le codage des valeurs des organisations étudiées.

**Tableau n°2 :** Synthèse des 5 premières dimensions des cultures nationales identifiées par les travaux de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010).

Valeurs	Synthèse
<b>Distance hiérarchique</b>	Une distance hiérarchique élevée se caractérise par l'attente et l'acceptation d'une répartition du pouvoir inégale de la part des membres les moins puissants d'une société : supérieurs et subordonnés se considèrent comme « existentiellement inégaux ». Lorsque la distance hiérarchique est faible, à l'inverse, subordonnés et supérieurs se considèrent comme égaux et les premiers préfèrent un management participatif.
<b>Collectivisme et individualisme</b>	Les sociétés collectivistes sont caractérisées par une primauté de l'intérêt du groupe sur celui de l'individu. Les sociétés individualistes, au contraire, sont régies par une primauté des intérêts individuels sur ceux du groupe.
<b>Masculinité et féminité</b>	La masculinité correspond à un rôle social assertif et compétitif tandis que la féminité correspond à un rôle social bienveillant. La prédominance des valeurs masculines conduit à gérer les conflits au travail au travers d'une confrontation départageant le plus fort du plus faible et à préférer l'équité. La prédominance des valeurs féminines conduit à préférer le compromis, la négociation et l'égalité.
<b>Évitement de l'incertitude</b>	Il s'agit de « la mesure dans laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations ambiguës ou inconnues » (p.191). L'évitement de l'incertitude conduit à un besoin de règles ainsi qu'un recours aux experts plus important. L'acceptation de l'incertitude conduit à tenir les règles en horreur et n'y avoir recours que lorsque c'est une « nécessité absolue ».
<b>L'orientation à court ou long terme</b>	L'orientation à long terme reflète en particulier la valorisation de la persévérance et de l'épargne, qui sont orientés vers le futur. L'orientation à court terme, au contraire, reflète en particulier la valorisation du respect, de la tradition et de la préservation de la « face », orientés vers le passé et le présent. Pour une organisation, l'orientation à court terme peut se traduire par une focalisation sur les bénéfices net actuel tandis qu'une orientation à long terme peut se traduire par une focalisation sur la position de marché.

## 4.2 Affects

Les manifestations affectives concernent « les sentiments, les émotions, la sensibilité » (Larousse). Dans cette section, nous commencerons par évoquer le sentiment d'incertitude et le stress qui y est associé (4.2.1). Nous avons d'ores et déjà évoqué l'influence de l'incertitude et du stress dans les F/A dans la section 2.1. Nous compléterons ici ce thème avec les différentiels de stress qui peuvent exister entre le personnel du groupe acquéreur et du groupe cible. Autrement dit, alors que nous avons précédemment parlé du stress d'un point de vue individuel, nous cherchons ici à en cerner les dimensions collectives. Nous poursuivrons cette section en présentant l'affect de peur (4.2.2). Nous verrons qu'il existe des peurs collectives telles que la peur de l'exploitation et la peur de la contamination qui peuvent avoir un rôle important dans les conséquences comportementales des groupes, notamment eu égard à la résistance.

#### 4.1.1 Incertitude et stress

En termes de différence de stress entre les membres du groupe acquéreur et du groupe cible, des résultats assez différents ont pu être avancés. D'un côté, certains auteurs (Buono, Bowditch and Lewis, 1985; Cartwright and Cooper, 1993; Covin *et al.*, 1996) avancent que ce sont les employés de l'entreprise acquise, ou du plus petit partenaire, qui sont susceptibles de ressentir davantage de stress. En effet, en étudiant la réaction des managers intermédiaires lors de la fusion de deux sociétés de construction, Cartwright et Cooper (1993) ont trouvé que la F/A a été stressante ou très stressante pour 76 % des managers de la plus petite organisation contre 20,9% du côté de la plus grande organisation. D'un autre côté, d'autres auteurs (Terry, Callan and Sartori, 1996; Panchal and Cartwright, 2001) avancent, au contraire, que le personnel de l'entreprise acquise, ou du plus petit partenaire, ressentirait moins de stress que leurs collègues de l'entreprise acquéreuse. Cela s'expliquerait notamment car le personnel de l'entreprise cible aurait davantage d'opportunité pour améliorer son identité sociale en rejoignant une entreprise plus prestigieuse. En étudiant la fusion entre deux universités britanniques, Cartwright, Tytherleigh and Robertson (2007) ont également trouvé que les membres du plus petit partenaire avaient ressenti moins de stress. Les auteurs ajoutent que les salariés du plus petit partenaire étaient également plus engagés et en meilleure santé que leurs collègues de la plus grosse organisation (*ibid.*). D'autres sources d'explications sont cependant mises en avant. En effet, les membres de la plus petite organisation ont également ressenti qu'ils étaient davantage consultés et impliqués dans le déroulement de la F/A (*ibid.*). Aussi les auteurs concluent-ils que, dans leur étude, « une perception accrue de la consultation était significativement associée à moins de stress, à un plus grand engagement et à une moindre propension à partir » (*ibid.* p.473). De plus, les auteurs ajoutent que l'influence s'avère être un meilleur prédicteur de la santé physique et du bien-être psychologique que la consultation (*ibid.*). À ce titre, les auteurs recommandent d'établir un processus de consultation authentique permettant à la contribution des employés de se refléter concrètement dans l'exécution du changement et mettent en garde vis-à-vis d'une consultation de pure forme qui risquerait d'engendrer des réactions négatives si les employés ont le sentiment de ne pas être écoutés.

Au-delà du stress en tant que tel, il est à noter que les facteurs de stress peuvent également varier selon les groupes. En effet, les résultats de Cartwright et Cooper (1993)

montrent que les facteurs potentiels de stress les plus importants pour les membres de la plus petite organisation sont la peur ou l'anticipation : d'avoir beaucoup trop de travail, de ne pas pouvoir se détacher du travail à la maison et de manquer de concertation et de communication. Pour les membres de la plus grosse organisation, la source de stress la plus importante est toujours la peur d'avoir beaucoup trop de travail tandis que la deuxième est la peur de devoir travailler plus longtemps et la troisième concerne des perspectives de promotion peu claires (*ibid*). La sécurité d'emploi est une source importante et continue de stress (*ibid*). Cartwright, Tytherleigh et Robertson (2007) ajoutent que le stress lié à la sécurité de l'emploi semble être significativement plus important lorsque « les individus éprouvent de l'incertitude quant à la réalisation ou non de la fusion [plutôt] qu'au moment où elle est effectivement confirmée » (p.472).

En synthèse, on retiendra ici que le stress influence les intentions de départs et que le stress est influencé par le positionnement de l'entreprise dans la F/A et le traitement du personnel.

#### 4.2.2 Peur de l'exploitation et de la contamination

Empson (2001) s'est demandé pourquoi le personnel pouvait résister aux transferts de connaissances dans le cadre de la fusion entre deux cabinets de services professionnels. À l'issue d'une étude de cas multiple, l'auteur soutient que cela est notamment dû à la peur de l'exploitation et à la peur de la contamination. La peur de l'exploitation « reflète l'anxiété extrême que les individus semblent éprouver dans les conditions très stressantes d'une fusion lorsqu'ils perçoivent qu'on leur demande de donner des connaissances précieuses tout en se voyant offrir peu de valeur en retour » (*ibid*. p.852). Dans son étude de cas, en effet, l'auteur remarque que les types de connaissance des partenaires étaient différents. En l'occurrence, dans la fusion Mer/Terre (noms fictifs des cabinets), les connaissances techniques de Mer étaient tacites tandis que celles de Terre étaient codifiées. De même, dans l'acquisition Colline/Vallée, les connaissances techniques de Vallée étaient tacites tandis que celles de Colline étaient codifiées. Or, les consultants de Mer et de Vallée ne reconnaissaient pas la valeur des connaissances codifiées de leurs partenaires qu'ils voyaient comme des connaissances « simplistes et peu sophistiquées ». En outre, on voit ici que la peur de l'exploitation repose sur des jugements de valeur différents concernant les connaissances de

chacun (*ibid.*). En ce qui concerne le partage des connaissances sur le client, les consultants des cabinets soi-disant plus « haut de gamme » de Mer et Vallée ont exprimé une résistance importante (*ibid.*). Cela s'explique car les consultants risquaient de « diminuer la valeur perçue de leur offre de service s'ils laissent leur image être remise en cause par l'association avec des collègues apparemment "bas de gamme" » (*ibid. p.856*). L'auteur appelle cela la peur de la contamination.

Le rôle de la peur de la contamination et de la peur de l'exploitation sur la réticence du personnel à transférer des connaissances d'une organisation à l'autre dans le cadre des F/A a été corroboré par une étude quantitative de Junni (2011). Sur un échantillon de 92 F/A finlandaises, l'auteur a trouvé qu'il existait une corrélation négative entre ces deux types de peur et la volonté de partager des informations avec l'autre groupe. Plus précisément, c'est « la peur de l'exploitation de la part des émetteurs de connaissances et la peur de la contamination de la part des récepteurs de connaissances [qui] constituent des obstacles importants au transfert de connaissances dans les acquisitions » (*ibid. p.317*).

En synthèse, on retiendra ici que la peur influence la résistance du personnel, et ce notamment en termes de transfert de connaissances.

#### **4.4 Objectifs**

Nous avons vu que les F/A ont pour objectif générique la réalisation de synergies. Nous avons vu que ces synergies peuvent prendre la forme d'économie d'échelle, d'économie de champs ainsi que de transfert de connaissance. Nous avons vu que la réalisation de ces synergies passe par l'intégration. Dans cette section, nous verrons que l'intégration répond à trois sous-objectifs : la coordination, le contrôle et la résolution des conflits.

L'intégration peut être définie comme « la réalisation de changements dans les dispositions fonctionnelles de l'activité, les structures et systèmes organisationnels et les cultures d'organisation combinées pour faciliter leur consolidation en un tout fonctionnel » (Pablo, 1994, p. 806). Il existe au moins trois niveaux d'intégration (Shrivastava, 1986) : 1) l'intégration procédurale qui concerne les systèmes et les procédures au niveau de l'exploitation, des fonctions supports et de la planification stratégique ; 2) l'intégration physique qui concerne la consolidation des gammes de produits, des projets de R&D, ainsi que



de différents actifs tangibles ; et 3) l'intégration managériale et socioculturelle qui concerne la répartition des postes à responsabilité, les changements de structure et de culture organisationnelles, ainsi que l'engagement et la motivation du personnel (*ibid.*). Chacun de ces trois niveaux d'intégration doit assurer les trois objectifs suivants : coordonner les différentes activités entre-elles ; contrôler ces activités afin de s'assurer qu'elles sont complémentaires et bien exécutées ; et résoudre les conflits entre les intérêts et sous-objectifs parfois incohérents des différents groupes (*ibid.*)

Birkinshaw, Bresman et Håkanson (2000) ne retiennent quant à eux que deux niveaux d'intégration fondamentalement distincts : l'intégration des tâches d'une part, qui est concentrée sur l'objectif de création de valeur ; et l'intégration humaine d'autre part, dont l'objectif est d'assurer la création d'une identité partagée et la satisfaction du personnel. Les auteurs soutiennent que les deux objectifs doivent être atteints pour assurer le succès d'une F/A. Plus précisément, le processus d'intégration humaine semble faciliter l'efficacité du processus d'intégration des tâches (*ibid.*). Dans ce cadre, les auteurs avancent que les coûts de la réalisation des synergies opérationnelles au détriment des salariés sont significativement plus élevés que les coûts de la satisfaction du personnel au détriment de la réalisation des synergies opérationnelles (*ibid.*). On peut ajouter par ailleurs que plus le personnel des groupes impliqués dans la F/A a un objectif commun et plus leur cohésion sociale est élevée, plus la perception de l'efficacité de la collaboration entre ces groupes est élevée (Berg, 2017). De plus, plus la perception de cette efficacité de la collaboration est élevée, plus la perception de la réalisation des objectifs l'est également (*ibid.*).

Pablo (1994) soutient que le niveau d'intégration de la cible dépend principalement des besoins en termes de tâches stratégiques et organisationnelles. Une tâche stratégique peut être définie comme « le partage ou l'échange réussi des compétences et des ressources critiques qui constituent le fondement de la création de valeur » (*ibid.* p.808). Une tâche organisationnelle, elle, correspond à « la préservation de toutes les caractéristiques uniques d'une entreprise acquise qui sont la source de capacités stratégiques clés » (*ibid.* p.808). Ces deux tâches agissent donc comme des forces opposées. En effet, le besoin en tâche stratégique conduit les décideurs à opter pour davantage d'intégration tandis que le besoin en tâche organisationnelle conduit à opter pour moins d'intégration (*ibid.*). En termes de poids relatif, Pablo (1994) estime que le besoin en termes de tâches stratégiques pèserait pour

26,97% dans la décision des dirigeants concernant le niveau d'intégration nécessaire tandis que le besoin en termes de tâches organisationnelles pèserait pour 47,87%. La compatibilité des visions de la F/A par les partenaires pèserait quant à elle 9,97% (*ibid.*).

Concernant les prises de décisions des dirigeants, [Yu et al. \(2005\)](#) ont remarqué, au travers d'une étude ethnographique de huit ans du Midwest Medical Group (MMG), que les dirigeants consacraient des quantités trop importantes de temps et d'attention aux sujets relatifs à l'acquisition et à l'intégration au détriment d'autres fonctions essentielles telles que la R&D ou l'innovation. Ces résultats tendent donc à montrer que les objectifs spécifiques à une F/A tendent à oblitérer les objectifs fondamentaux de l'entreprise. De plus, [Zaheer, Castañer et Souder \(2013\)](#) ont montré que, lorsque les entreprises fusionnées présentent à la fois des actifs similaires et complémentaires, « la similarité l'emporte ou domine la complémentarité en ce qui concerne les décisions concernant l'autonomie » (p.606). Aussi les dirigeants trouveraient-il plus facilement les avantages à tirer de la similarité des actifs qu'ils auront donc tendance à valoriser davantage que la complémentarité dont la valorisation peut sembler plus difficile à penser (*ibid.*).

Enfin, il est à noter que [Koenig & Meier \(2001\)](#) nous alertent quant au danger que peut représenter une approche rationaliste passant par des objectifs prédéterminés. Dans leur étude des cas « Aérofor » et « Fauroto », en effet, les auteurs ont montré que l'échec de Fauroto, dont les objectifs liés à la fusion étaient clairs, peut être associé à une approche rationaliste ; tandis que le succès de Aérofor peut quant à lui être associé à une approche naturaliste basée sur des objectifs flous et des actions non programmées relevant de « l'improvisation » (*ibid.*).

En synthèse, on retiendra ici que le niveau d'intégration dépend des objectifs de la F/A, objectifs qu'il n'est pas forcément nécessaire de prédéterminer à l'avance. Cette intégration peut s'effectuer au niveau des tâches ou au niveau du personnel sachant que l'intégration humaine joue un rôle important dans le succès de l'intégration des tâches. Enfin, il est important de souligner que les dirigeants ont tendance à se focaliser sur la valorisation des actifs similaires des entreprises fusionnées, plutôt que sur la valorisation des actifs complémentaires.

## 4.5 Croyances

On entend par croyance « des orientations générales qui traduisent la manière dont les dirigeants perçoivent et se représentent le monde qui les entoure » (Meier, 2019, p. 16). Dans cette section, nous verrons l'influence que peuvent avoir la justice organisationnelle et la confiance dans le cadre des F/A.

### 4.5.1 Justice organisationnelle

La justice organisationnelle comprend les justices distributive, procédurale et interactionnelle (Colquitt, Greenberg and Zapata-Phelan, 2005). La justice *distributive* concerne la satisfaction qu'engendrent les *résultats* des décisions (Greenberg, 1990). Il existe trois catégories non exclusives de règles distributives : l'équité, l'égalité et le besoin (Deutsch, 1975). La justice *procédurale* concerne la satisfaction quant aux *procédures* de prise de décisions (Greenberg, 1990). La justice interactionnelle réside dans le fait que les personnes croient qu'elles ont été *traitées* justement, et ce indépendamment de la procédure (Colquitt, Greenberg and Zapata-Phelan, 2005).

Lipponen, Olkkonen et Moilanen (2004) ont étudié les effets des justices procédurale et interactionnelle qui se sont révélées corrélées à l'émergence d'une identité commune entre les deux partenaires de la F/A. De plus, Melkonian, Monin et Noorderhaven (2011) remarquent que les perceptions des employés des justices distributive et procédurale sont positivement liées à leur volonté de coopérer<sup>16</sup>. D'un point de vue chronologique, la justice distributive serait plus importante que la justice procédurale dans les premiers stades de la F/A alors que la force prédictive de cette dernière vis-à-vis de la volonté de coopérer augmenterait dans les étapes ultérieures (*ibid.*).

Meyer (2001) soutient que le choix de l'équité et de règles procédurales justes est une approche qui répond à la fois aux objectifs de productivité économique et de promotion des relations sociales, mais que ce choix dépend notamment du rapport de force entre les partenaires. Monin, Fathallah et Vaara (2005) ont approfondi la relation médiatrice entre les concepts d'équité et d'égalité, rattachés à la justice distributive, et les objectifs de productivité

---

<sup>16</sup> La *volonté* de coopérer est une mesure proxy de l'engagement.

et de cohésion sociale. Pour les auteurs, si l'équité favorise la productivité et l'égalité la cohésion sociale, cette dernière agirait également, dans les F/A, comme un « mythe fondateur » remplissant trois fonctions : « 1) accroître la légitimité de l'opération auprès des parties prenantes ; 2) résoudre de manière rituelle la question complexe de l'identification et de l'évaluation des contributions des partenaires ; 3) ne pas poser la question du leadership » (*ibid.* p.147). Dans ce cadre, les auteurs avancent que « la violation de l'équité, source d'injustice et de frustration, conduit à des conflits ouverts pour rétablir la proportionnalité. La violation de l'égalité, source de frustration uniquement, conduit à des conflits non ouverts reflète d'une cohésion sociale en déclin » (*ibid.* p.146).

Le cas étudié par Meyer et Altenborg (2007) permet de mettre en évidence l'influence du contexte sur l'importance relative de l'égalité et de l'équité. Les auteurs font donc ici un lien entre les valeurs des groupes et la justice organisationnelle en mobilisant les travaux de Hofstede. En outre, ces travaux révèlent que l'opérationnalisation du principe d'égalité a conduit à des croyances erronées « perceptuelles et structurelles influençant négativement le processus d'intégration sociale » (*ibid.* p.264). Pour cause, les auteurs soutiennent que, dans le cadre d'une F/A internationale, l'opérationnalisation du principe d'égalité « ouvre la porte à des interprétations multiples, égocentriques et nationalistes » (*ibid.* p.258).

En synthèse, on retiendra ici que la justice organisationnelle dépend des objectifs de la F/A et des valeurs des groupes. En termes de conséquences, la justice organisationnelle influence la volonté de coopérer (l'engagement) du personnel. De plus, la violation de la justice organisationnelle entraîne de la frustration et des conflits.

#### 4.5.2 Confiance

La meilleure définition de la confiance que nous avons trouvée est celle d'Hosmer (1995). Cette définition est particulièrement précise en ce qu'elle provient d'une synthèse des définitions de la confiance issues à la fois de la théorie des organisations et de la philosophie normative. Hosmer a tout d'abord identifié 5 caractéristiques de la confiance qui semblent faire consensus dans la littérature en théorie des organisations. Considérant ces 5 caractéristiques, l'auteur propose alors une première définition de la confiance :

*« La confiance est l'attente optimiste d'une personne, d'un groupe ou d'une entreprise du comportement d'une autre personne, d'un groupe ou d'une entreprise dans un effort commun ou un échange économique, dans des conditions de vulnérabilité et de dépendance de la part de la partie confiante, dans le but de faciliter la coopération entre les deux parties qui se traduira par un gain commun ultime, mais, étant donné l'absence de méthodes d'application contractuelles, hiérarchiques, juridiques ou sociales efficaces, en s'appuyant sur un devoir volontairement accepté par la partie de confiance pour protéger les droits et les intérêts de toutes les autres personnes engagées dans l'entreprise ou l'échange » (ibid, p.392).*

On remarquera ici que le terme d'attente optimiste (« *optimistic expectation* »), que l'on pourrait aussi traduire par espérance, renvoie bien ici à une croyance dans le sens où il y a nécessairement une part d'irrationalité à systématiquement anticiper les meilleurs résultats possibles. De plus, si la confiance n'était pas caractérisée par une asymétrie entre la perte en cas de confiance rompue, qui est perçue comme beaucoup plus importante que le gain en cas de confiance maintenue (condition de vulnérabilité), la décision de faire confiance relèverait alors de la simple rationalité économique (*ibid.*), ce qui n'est pas le cas. On retrouve ici l'idée selon laquelle la confiance échappe en partie à la rationalité et qu'elle appartient donc au domaine de la croyance. De fait, Hosmer utilise directement le terme de croyance lorsqu'il indique que la confiance procède d'une « croyance selon laquelle la probabilité que la confiance soit rompue est à la fois inconnue et hors du contrôle de la personne confiante » (*ibid. p.390*).

Cette première définition apparaît cependant trop vague à Hosmer qui en propose alors une seconde :

*« La confiance est la dépendance d'une personne, d'un groupe ou d'une entreprise à l'égard d'un devoir volontairement accepté de la part d'une autre personne, d'un groupe ou d'une entreprise de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de toutes les autres personnes engagées dans une entreprise commune ou un échange économique. » (ibid. p.393).*

Il reste alors à l'auteur à déterminer dans quelle mesure la confiance est utile, i.e. à définir ce « devoir volontairement accepté de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts des autres ». C'est à ce moment que l'auteur se tourne vers la littérature en philosophie normative pour préciser cette définition de la confiance de la manière suivante :

*« La confiance est l'attente d'une personne, d'un groupe ou d'une entreprise d'un comportement éthiquement justifiable — c'est-à-dire de décisions et d'actions moralement correctes basées sur des principes éthiques d'analyse — de la part de*

*l'autre personne, groupe ou entreprise dans un effort commun ou un échange économique* » (*ibid.* p.399).

On remarquera dans cette définition qu'il est envisagé qu'une entreprise puisse avoir de la confiance. Il s'agit là d'une personnification de l'organisation fréquente, discutable et discutée, qui a peu de sens. En dernière analyse, en effet, il n'y a que des individus qui peuvent faire confiance. Aussi peut-on définir la confiance interorganisationnelle comme « l'étendue de la confiance placée dans l'organisation partenaire par les membres d'une organisation » (*Zaheer, McEvily and Perrone, 1998, p. 142*).

Dans la mesure où la confiance implique une condition de vulnérabilité (*Hosmer, 1995*), et donc une « volonté de prendre des risques », le niveau de confiance correspond à la quantité de risques que l'on est prêt à prendre (*Mayer, Davis and Schoorman, 1995; Schoorman et al., 2007*). Autrement dit, la confiance permet de prendre des décisions à risque tandis que la méfiance permet d'éviter le risque d'être déçu vis-à-vis de ses attentes envers quelqu'un d'autre (*Luhmann, 2000*).

\*

Dans le cadre des F/A, la confiance serait positivement corrélée à la qualité de la communication, la volonté de coopérer (l'engagement) ainsi que la perception de l'efficacité de la collaboration (*Berg, 2017*). Aussi dans les pratiques à privilégier en termes de processus de structuration et de processus social, *Joffre (2007)* soulignait-il l'importance de la génération de la confiance au sein de l'entreprise, mais également avec les différentes parties-prenantes à l'extérieur de l'organisation (e.g. syndicats, clients, marché financier).

En synthèse, parce qu'elle a un effet sur la volonté de coopérer, on peut s'attendre à ce que la confiance entre les différentes organisations impliquées dans une F/A joue un rôle important dans la coopération effective ou non entre les différents partenaires.

## **4.6 Capacités**

Nous entendons par capacités au sens large l'ensemble des éléments contribuant à la *possibilité* de réaliser les objectifs que l'on s'est fixé : « je peux faire » (*Ashforth, Harrison and Corley, 2008*). Dans le cadre des F/A, nous verrons le rôle important du degré d'autonomie

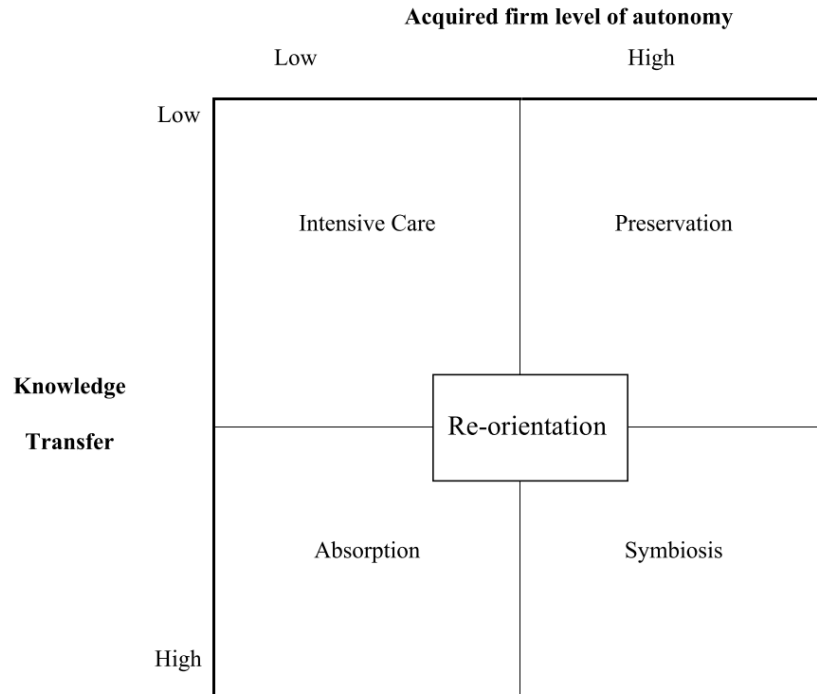
accordé à la cible (4.6.1) et l'influence de la population relative (majoritaire ou minoritaire) entre les partenaires (4.6.2).

#### 4.6.1 Autonomie

Le concept d'autonomie est un concept majeur de la théorie des F/A. De fait, le niveau d'autonomie accordée à l'entreprise acquise a été utilisé comme une dimension des typologies de F/A les plus utilisées comme celle de [Haspeslagh et Jemison \(1991\)](#) dont l'ouvrage est cité plus de 3500 fois, et repris dans la typologie synthétique (cf. [graphique n°2](#)) la plus récente de [Angwin et Meadows \(2015\)](#).

L'autonomie d'une entreprise cible peut être définie comme « la quantité de liberté quotidienne dont dispose la direction de l'entreprise acquise pour gérer son entreprise » ([Datta and Grant, 1990, p. 31](#)). Une autre définition concerne « la mesure dans laquelle la culture d'une organisation est maintenue ou dissoute » ([Angwin and Meadows, 2015, p. 236](#)).

**Graphique n°2** : Cinq styles d'intégration post-acquisition ([Angwin and Meadows, 2015](#)).



[Datta & Grant \(1990\)](#) soutiennent que les acquéreurs auraient tendance à accorder plus d'autonomie à la direction de leurs cibles dans les F/A non-liées par rapport aux F/A liées. Pour [Zaheer, Castañer et Souder \(2013\)](#), plus les entreprises sont similaires, i.e. que leurs

actifs se chevauchent, plus leur niveau d'intégration sera élevé. Inversement, plus elles sont complémentaires, i.e. que leurs actifs se complètent, plus la cible aura tendance à être autonome (*ibid.*). Les auteurs ajoutent que lorsque les entreprises fusionnées sont à la fois similaires et complémentaires, la similarité surpasse la complémentarité concernant le niveau d'autonomie accordé à la cible (*ibid.*). Autrement dit, les managers préféreraient se concentrer sur la similarité qu'ils trouveraient plus facile à gérer que la complémentarité (*ibid.*). Enfin, dans le cas particulier des F/A de type symbiotique, la recherche simultanée d'autonomie et de contrôle de l'entreprise acquise peut s'avérer particulièrement ardue (*Meier, 2000*). L'auteur souligne que tant l'excès de contrôle que l'excès d'autonomie peuvent représenter un problème.

En synthèse, on retiendra que l'autonomie accordée à la cible dépend des objectifs de la F/A et que cette autonomie est supposée correspondre au maintien de la culture des entreprises fusionnées, et ce malgré l'interaction et les transferts de connaissances réalisés entre ces entreprises.

#### **4.6.2 Groupes minoritaire et majoritaire**

Nous avons remarqué trois manières d'appréhender les concepts de minorité et de majorité dans l'analyse des F/A. Une première méthode consiste à évaluer la population ou la taille relative de chaque groupe. C'est une méthode que l'on retrouve, par exemple, chez *Ellemers et al. (1992)*, *van Knippenberg et al. (2002)* ou encore *Boen, Vanbeselaere et Cool (2006)*. Une seconde méthode consiste, comme *Boen, Vanbeselaere et Wostyn (2010)*, à évaluer la représentation relative de chaque groupe. Ce terme permet d'ajouter certains aspects identitaires symboliques tels que le nom de la fusion aux critères quantitatifs de nombre de salariés ou de chiffre d'affaires des deux organisations. La troisième méthode consiste à suivre les conceptions de *Moscovici (1991)* pour qui l'influence d'un groupe n'est pas nécessairement proportionnelle à sa taille. Pour cet auteur, en effet, un groupe peut être :



consistant ou inconsistant, nomique ou anomique, et orthodoxe ou hétérodoxe<sup>17</sup>. Cette approche a été introduite dans l'analyse des F/A par Meier (1998). Malgré la focalisation de Moscovici sur le concept de norme, cette approche permet de montrer l'influence qu'une entité peut avoir sur l'identité de l'autre lorsqu'elle est vectrice d'innovation. Meier (2000) insiste sur l'alternative que représente une analyse « des rapports entre un système en place et une minorité » plutôt que comme des relations entre un dominant et un dominé (Meier, 2000, p. 140). L'auteur a notamment montré que, dépendamment du contexte, un groupe minoritaire pouvait être conduit « soit à prendre l'initiative et à faire évoluer le système existant à partir de ses qualités propres (cas Aérofor) ou, au contraire, à suivre la norme établie en l'adaptant au travers de concessions mutuelles (cas Forauto) » (ibid. p.138).

Dans le cas du rapprochement entre l'horloger Swatch et l'automobiliste Mercedes autour de la société SMC, Meier (2003) avance que les propositions innovantes de Swatch, qui aurait pu jouer le rôle de minorité nomique, n'ont pas pu être suivies jusqu'au bout par Mercedes dans la mesure où la structure égalitaire du rapprochement aurait conduit à une « neutralisation des forces » et un processus de « normalisation » au sens moscovicien du terme. Ces résultats sont particulièrement intéressants en ce que l'auteur en conclut que l'asymétrie de pouvoir est un élément *nécessaire* à la réussite d'une F/A de type symbiotique (ibid.). Quelques années plus tard, Meier et Missonier (2006) retrouvent le même mécanisme à l'œuvre dans une autre étude de cas : le partage équitable du pouvoir entre « Hightec » et « Technolog » a limité le transfert de compétences entre les deux entreprises de technologies de l'information. Plus récemment, Thelisson et Meier (2020) ont remarqué dans le cadre de

---

<sup>17</sup> Un groupe est **consistant** lorsqu'il est unanime et **inconsistant** lorsque les positions de ses membres sont partagées Moscovici (1991). On peut aussi dire des arguments présentés par les groupes qu'ils peuvent être catégoriques ou nuancés (ibid.). Ensuite, un groupe peut être **nomique** ou **anomique** (ibid.). Une minorité anomique est définie « par référence à la norme ou à la réponse du système social plus vaste » (ibid. p.90). Une minorité nomique, elle, n'a pas de normes propres et prend donc « une position distincte par contraste ou par opposition avec le système social plus vaste » (ibid. p.90). Enfin, cet écart de la minorité d'avec les normes de la majorité peut prendre plusieurs directions : il peut être **orthodoxe** (pro-normatif), dans le sens où la minorité va dans le sens de la norme voir « renchérit sur la norme majoritaire » en adoptant un point de vue extrémiste, ou **hétérodoxe** (contre-normatif), dans le sens où elle va dans le sens opposé (ibid. p.92). En outre, une minorité n'est pas influente par le simple fait d'être minoritaire mais « seule l'absence ou la présence d'une position précise, d'un point de vue cohérent, d'une norme propre, détermine ce qui transforme la minorité en une source ou une cible d'influence » (ibid. p.108).

la fusion entre deux sociétés cotées d'investissement immobilier que l'entité acquise est passée « d'une position initiale d'absorbée se conformant aux normes et aux pratiques de son acquéreur, à une posture de minorité active porteuse d'innovation » (*ibid.* p.59).

En synthèse, on retiendra ici que l'analyse moscovicienne permet de montrer que l'interaction entre plusieurs groupes peut avoir une influence sur leurs identités organisationnelles, ce que les théories sur l'acculturation que nous avons vues précédemment ne disent pas. Cette influence est possible tant par la majorité que la minorité. Plutôt que leurs tailles, on constate en outre que c'est la capacité des groupes à être consistant et nomique qui leur permet d'être influents.

## **Chapitre V. Les conséquences relationnelles de l'identité organisationnelle dans les F/A**

Convenons dès à présent que lorsque nous parlons de relations « intergroupes », les groupes en question font références au personnel de l'entreprise achetée d'une part et au personnel de l'entreprise acheteuse d'autre part. Convenons par ailleurs que, comme en psychologie sociale, le terme de relation intergroupe est ici équivalent à celui d'interaction. Interactions qui peuvent concerner les groupes dans leur ensemble ou certains membres en particulier en tant que ces interactions sont guidées par l'appartenance de ces personnes à tel ou tel groupe.

Dans cette section, nous verrons les grandes catégories de relations intergroupes possibles dans les F/A, à savoir : la confrontation entre les groupes due à des conflits de valeurs (5.1), la résistance aux tentatives d'intégration (5.2) et la coopération avec les différentes parties prenantes de la F/A (5.3). Nous introduirons également le concept de coopération, pratiquement inexploité dans la littérature des F/A (5.4)

### **5.1 La confrontation due aux conflits de valeurs**

Dans le cadre des F/A, [Meier et Schier \(2009\)](#) identifient cinq sources relativement fréquentes de conflits de valeurs basées sur des différences en termes de préférences pour :

- 1) un management hiérarchique ou participatif ;
- 2) une structure centralisée ou

décentralisée ; 3) le conservatisme ou l'entrepreneuriat ; 4) les procédures ou les relations informelles ; et 5) la gestion ou l'opportunisme.

Il est par ailleurs intéressant de constater que, même entre des cultures apparemment très proches en ce qui concerne de telles dimensions, des conflits de valeurs peuvent tout de même émerger. En réalisant des entretiens avec plus de 200 décideurs au travers de huit cas de F/A finno-suédoises, Vaara (2000) souligne en effet que, bien que les cultures finlandaise et suédoise soient proches sur la plupart des dimensions de Hofstede, les différences culturelles ont pu être plus problématiques encore que celles entre des cultures éloignées dans la mesure où ces différences sont méconnues (*ibid.*). L'auteur souligne par ailleurs le risque que représente la manipulation délibérée des conceptions culturelles par les cadres dirigeants qui ont souvent cherché à mettre « l'accent sur la compatibilité culturelle des croyances et des valeurs et ont essayé de créer un sentiment d'unité » (*ibid. p.101*). Une telle manipulation peut en effet autant favoriser l'apprentissage culturel et réduire les confrontations que devenir autodestructrice en « réinstituant des stéréotypes culturels » (*ibid. p.101*).

Considérant les différences de cultures locales, Dameron and Joffre (2005) font l'hypothèse que la diversité culturelle serait favorable à la coopération complémentaire tandis qu'elle serait défavorable à la coopération communautaire (cf. 5.3 pour les définitions des types de coopération). Les auteurs mettent leur hypothèse à l'épreuve de l'étude de l'équipe d'intégration de la fusion entre le français France Télécom et le britannique Orange (*ibid.*). Contrairement à leurs attentes, les auteurs trouvent que les membres de l'équipe d'intégration voient la diversité culturelle comme un frein à la coopération, en particulier à la coopération complémentaire (*ibid.*). Plutôt que source d'enrichissement, la diversité culturelle, en effet, est essentiellement vécue « comme vecteur de confrontation » (*ibid. 65*). Dans ce cadre, les acteurs critiquent l'autre culture selon un « effet-miroir » correspondant à « une projection réciproque négative d'un même mode de fonctionnement » (*ibid. p.66*). L'observation de cet *effet miroir* conduit les auteurs à conclure que « la définition de la culture comme un système de valeurs et de normes stables de comportement est remise en cause pour privilégier une représentation de la culture comme un construit social » (*ibid. p.72*).

En s'appuyant sur une étude de cas multiple de fusions horizontales « entre égaux » constituée des cas : Carrefour-Promodès, France Télécom-Orange et BNP-Paribas, il est à noter que Joffre (2007) met en garde contre la création *ex nihilo* de « nouvelles valeurs » communes qui risqueraient de ne pas être adoptées par les membres des deux partenaires. L'auteur insiste sur le fait que « la culture ne se décrète pas » et ajoute « qu'amener les individus à discuter de leurs différences culturelles (organisationnelles ou nationales) est une erreur » (*ibid.* p.184). En effet, comme le souligne Vaara (2000), la culture peut être utilisée comme un argument rhétorique pour expliquer les difficultés de l'intégration. Une conclusion de Joffre (2007) nous paraît cependant sujette à discussion. L'auteur avance que la notion de culture commune serait un mécanisme de cohésion sociale insuffisant. Or, ses résultats indiquent que les valeurs communes que les équipes de direction ont tenté de véhiculer n'ont pas été adoptées, et non pas qu'elles ont été adoptées, mais que cela s'est révélé insuffisant. À ce titre, nous pensons qu'il faut distinguer les actes de la direction, soit une partie des membres de l'organisation qui contribue à façonner l'identité de celle-ci, de l'identité organisationnelle. Autrement dit, il nous semble que ce n'est pas parce que la direction tente de promouvoir des valeurs que ces valeurs doivent être considérées comme les valeurs de l'organisation à laquelle les salariés s'identifieraient ou pas.

En synthèse, on retiendra des conflits de valeurs qu'ils puisent leurs sources dans des différences de valeurs bien qu'il soit possible que des groupes se reprochent mutuellement la même chose. On retiendra de plus que la proximité culturelle telle qu'elle peut être mesurée par les valeurs nationales décrites par Hofstede ne permet pas forcément d'éviter des conflits de valeurs qui peuvent trouver leurs sources dans des différences plus méconnues.

## **5.2 La résistance**

Dans le cadre des F/A, la résistance peut être définie comme « l'opposition individuelle et collective des salariés au regroupement puis à l'intégration des entreprises qui se rejoignent » (Larsson and Finkelstein, 1999, p. 7). Pour les auteurs, cette opposition peut être « à la fois active (e.g., par la voix, les départs volontaires et le sabotage) et passive (e.g., l'absentéisme, la désobéissance et l'esquive), et devrait saper de manière significative la réalisation effective des synergies au cours du processus d'intégration » (*ibid.* p.7). Dans ce

cadre, on peut dire qu'une des réactions les plus courantes est le départ des salariés et notamment des dirigeants (Walsh, 1988; Hambrick and Cannella, 1993; Bilgili *et al.*, 2017). Du point de vue de l'identité sociale, cela signifie que l'appartenance à l'organisation ne permet plus à l'individu de se procurer une identité positive (e.g. perte de statut social) qu'il ira donc chercher ailleurs. Pour Hambrick et Cannella (1993), les perceptions quant à l'infériorité d'un groupe par rapport à l'autre qui conduisent à des départs sont notamment calibrées par les performances des deux entreprises et la suppression de l'autonomie comme composante de la dégradation du statut. Aussi les tentatives de minimiser cette dégradation contribuent-elles à favoriser le maintien des dirigeants dans l'entreprise (*ibid.*). Les résultats de Very *et al.* (1997) corroborent le fait que certaines F/A entraînent une réduction de la position relative des dirigeants de la firme acquise. En se concentrant sur l'item retrait d'autonomie, Lubatkin, Schweiger et Weber (1999) ont, pour leur part, confirmé une explication significative de la variance des départs lors de la première et de la quatrième année qui suit une F/A, et ce plus particulièrement dans l'industrie. En somme, l'ensemble de ces résultats contribue à expliquer les départs anormalement élevés des cadres dirigeants qui ont été mesurés dans les F/A comparativement aux firmes non impliquées dans des F/A (Walsh, 1988).

Bringselius (2008) souligne que les théoriciens des F/A ont longtemps interprété la résistance comme une réaction « immature et irrationnelle », qui procéderait nécessairement d'un dysfonctionnement ou d'une mauvaise compréhension du changement de la part du personnel. Or, l'auteur attire l'attention sur le fait que la résistance peut aussi être vue comme un symptôme plutôt qu'un problème si, par exemple, la fusion est mal gérée par les dirigeants (*ibid.*). Aussi n'exclut-il pas que le personnel, de manière tout à fait rationnelle, puisse réagir à des décisions qu'il ne soutient pas (*ibid.*).

La manière d'appréhender les phénomènes de résistance dépend du niveau d'analyse. Pour Bringselius (2008), les résistances au niveau collectif, relationnel et individuel sont souvent expliquées, respectivement, en termes de cultures, de communication et de carrière. Ces affiliations ne sont pas satisfaisantes pour nous. Dans le cadre des F/A, en effet, les carrières des individus qui composent les collectifs que représentent les firmes acquise et acquéreuse peuvent être régies par des règles distinctes. Même une règle commune, comme par exemple une répartition égale ou équitable (cf. 4.5.1) des postes à responsabilité associée à des populations relatives (cf. 4.6.2) différentes, induit des possibilités de carrière différentes

selon le groupe d'appartenance. Dans ce cas, les carrières sont bien conditionnées par l'appartenance à un groupe plutôt qu'un autre. De la même manière, la communication n'est pas nécessairement la même dans le groupe acquéreur et le groupe cible. Dès lors, cette différence en termes de communication peut jouer un rôle structurant dans l'identité et les comportements des groupes.

[Bringselius \(2008\)](#) distingue la résistance « horizontale » entre les groupes fusionnés de la résistance « verticale » entre le personnel et la direction. Dans l'étude de cas de la fusion entre deux bureaux nationaux d'audit en Suède, RRV et PA, l'auteur observe que, suite à un début plutôt enthousiaste, les auditeurs ont essayé de « défendre les structures et les valeurs de leur propre organisation » (*ibid.* p88). Cette résistance horizontale s'est cependant estompée à partir de la nomination des trois auditeurs généraux (3AG) pour laisser place à une résistance verticale croissante.

Contrairement aux résultats de [Dameron et Joffre \(2005\)](#) précédemment évoqués (cf. 4.1), les conflits culturels que [Bringselius \(2008\)](#) observe ne correspondent pas à un effet miroir. Qu'il s'agisse de la culture de PA ou de RRV, les deux partis s'accordent sur la définition des caractéristiques de chacun, caractéristiques qui s'avèrent différentes. Cependant, chaque caractéristique est interprétée différemment par chaque groupe. Par exemple PA affecte un seul auditeur à chaque projet et les projets sont traités rapidement. RRV, de son côté, affecte plusieurs auditeurs à chaque projet et les projets sont plus longs. Dans ce cadre, PA valorise le fait d'utiliser un seul auditeur comme elle le fait tandis qu'elle dévalorise le fait d'en utiliser plusieurs comme RRV le fait (*ibid.*). Ces interprétations négatives étaient particulièrement valables pour « les gestionnaires et les auditeurs engagés dans des projets de préparation de fusion » qui se sont « battus pour défendre les solutions de leur propre organisation » ([Bringselius, 2008, p. 170](#)). Les autres auditeurs, en revanche, « partageaient souvent des points de vue assez similaires sur le type de culture qu'ils souhaitaient voir au RiR [la nouvelle organisation]. Cette culture était un mélange de traits RRV et PA. Beaucoup espéraient des projets à court terme avec plusieurs auditeurs [...] » (*ibid.* P.170).

\*

La résistance dans les F/A reste un phénomène relativement peu exploré à l'exception des départs volontaires et notamment des départs des dirigeants de la firme cible qui sont

jugés préjudiciables à la performance des F/A. Un bref détour par les théories des organisations en général nous permettra d'avoir des conceptions plus précises des différentes modalités de la résistance. On relèvera notamment que l'on peut distinguer quatre grandes formes distinctes de résistance : le *refus* qui s'oppose à la coercition, la *protestation* (« *voice* ») qui s'oppose à la manipulation, l'esquive (« *escape* ») qui s'oppose à la domination et enfin la création qui s'oppose à la subjectivation (Fleming and Spicer, 2007).

### **5.3 La coopération**

Le concept de coopération n'est pas clairement défini dans la littérature sur les F/A. Souvent, les auteurs, notamment quantitativistes, évaluent l'influence de différents paramètres sur la *volonté* de coopérer, i.e. l'engagement, plutôt que sur la coopération en tant qu'action concrète. De fait, les articles les plus aboutis que nous ayons trouvés sur la conceptualisation de la coopération interorganisationnelle reposent sur l'analyse des alliances et excluent, volontairement ou non, les F/A de leurs réflexions. Afin de présenter convenablement ce concept nous nous appuierons dans un premier temps sur ces réflexions à partir des alliances et notamment sur les travaux théoriques récents et remarquablement précis de Salvato, Reuer and Battigalli (2017) et de Castañer et Oliveira (2020). La particularité et la qualité de ces deux articles tiennent notamment dans le fait que les auteurs cherchent à distinguer le concept de coopération des concepts connexes de collaboration et de coordination. Ces trois concepts ne sont en effet souvent guère distinguables tant ils ont tendance à être définis par les mêmes composants, à être utilisés de manière interchangeable, voir même, n'arrangeant pas les choses, à être utilisé pour se définir l'un et l'autre (Salvato, Reuer and Battigalli, 2017; Castañer and Oliveira, 2020).

D'un point de vue étymologique, le terme de collaboration provient du latin *cum laborare*, i.e. travailler avec d'autres (Salvato, Reuer and Battigalli, 2017). Il s'agit d'un terme générique dont la racine n'indique aucune précision quant à l'objectif et l'efficacité du travail en commun en question (*ibid.*). Le terme de coordination provient du latin *cum ordinare*, i.e. mettre en ordre et organiser avec d'autres (*ibid.*). Ce terme est un peu plus précis en ce qu'il fait généralement référence à un travail conjoint qui est effectué « de manière ordonnée, efficiente et efficace, quel que soit le niveau d'alignement des objectifs entre ou parmi les acteurs qui collaborent » (*ibid.* p.936). Autrement dit, le terme de coordination est donc

centré sur le *comment* de l'action collective (*ibid.*). Le terme de coopération, enfin, provient du latin *cum operare*, i.e. opérer avec dans le but de contribuer à la réalisation d'un objectif commun (*ibid.*). On constate ici que l'alignement des intérêts semble être un élément central de la coopération (*ibid.*). Autrement dit, le terme de coopération est centré sur le *pourquoi* de l'action collective (*ibid.*). Bien qu'insuffisantes, ces quelques considérations étymologiques permettent déjà d'entrevoir quelques différences entre les trois concepts. Pour aller plus loin, nous poursuivrons avec la réflexion de [Castañer et Oliveira \(2020\)](#).

Sur une sélection de 117 articles traitant de la collaboration, 78 de la coordination et de 177 de la coopération, pour un total de 372 articles, [Castañer et Oliveira \(2020\)](#) n'ont trouvé que 45 articles (12%) proposant au moins une définition de la coopération, de la collaboration ou de la coordination. La comparaison de ces différentes définitions leur a notamment permis de montrer que des concepts tels que celui de négociation ou de communication étaient utilisés dans certaines définitions de chacun de ces trois concepts. Autrement dit, ces antécédents n'étaient à priori pas discriminant. Pour distinguer les trois concepts, les auteurs se sont alors axés sur une dimension *temporelle* et sur le rapport aux *objectifs*. L'aspect temporel permet de distinguer la coordination qui correspond à la phase de négociation préalable à la phase d'implémentation par collaboration ou coopération (*ibid.*). Le rapport aux objectifs permet ensuite de distinguer la coopération qui concerne des objectifs communs de la collaboration qui concerne des objectifs communs *et* un ou plusieurs objectifs privés du partenaire que l'on va aider (*ibid.*).

Malgré la richesse de la réflexion de [Castañer et Oliveira \(2020\)](#), il est à noter que celle-ci fait l'impasse sur un critère de différenciation qui nous semble important dans le cadre des F/A : la nature des actifs/ressources mobilisés dans le cadre de la coopération ou de la collaboration. Pour préciser ce point, nous nous tournons d'abord vers [Dameron \(2002\)](#) qui propose de distinguer deux formes de coopération non-exclusive<sup>18</sup> : « la coopération complémentaire, fondée sur une rationalité calculatoire et le partage de ressources

---

<sup>18</sup> Dameron (2005) a observé dans l'étude de cas de deux équipes projet que ces deux types de coopération peuvent coexister et s'enchaîner au travers de trois phases qualifiées 1) d'initialisation (principalement communautaire), de 2) transformation (principalement complémentaire) et de 3) cristallisation (principalement communautaire). Aussi soutient-elle que « la génération d'une forme de coopération est à la fois le médium et le résultat de la génération de l'autre forme de coopération » (*ibid.* p.118).



complémentaires, et la coopération communautaire, fondée sur une rationalité identitaire et une communauté de valeurs et d'objectifs » (p.). Deux formes de coopération qui ont été identifiées dans les F/A (Dameron and Joffre, 2005).

*A priori*, seule la coopération communautaire semble ici cohérente avec notre cadre théorique axé sur les relations intergroupes. Telle qu'elle est définie, en effet, la coopération complémentaire renvoie à des rapports interpersonnels et non pas intergroupes : « L'individu, dans sa rationalité calculatoire, est ici au centre de l'analyse » (Dameron, 2000, p. 23). Cette dissociation de la coopération complémentaire des mécaniques de groupe nous paraît cependant problématique dans l'appréhension des F/A. Nous avons vu en effet que les entreprises d'une F/A peuvent avoir des ressources complémentaires (Zaheer, Castañer and Souder, 2013) qui sont donc les ressources de leur groupe et non les ressources d'individus en particulier. L'accès aux ressources spécifiques d'un autre groupe est d'ailleurs à la base du modèle relationnel (Dyer and Singh, 1998). Nous avons vu par ailleurs que les F/A peuvent donner lieu à une identification duale. Dès lors, coopérer avec l'autre partenaire de la fusion revient à la fois à négocier avec un autre groupe, disposant potentiellement de ressources complémentaires, dans une logique de calcul *et* avec son propre groupe d'appartenance à un niveau plus large.

Dans ce cadre, il peut alors sembler difficile de faire la distinction entre ce qui relève de la coopération complémentaire et communautaire au sens de Dameron (2000). Aussi préférons-nous redéfinir les concepts de coopération communautaire et complémentaire dans le cadre des F/A en partant de la définition de Castañer et Oliveira (2020) et en ajoutant à celle-ci une distinction quant à la nature des actifs concernés par l'action coopérative : à savoir des actifs similaires ou complémentaires (Zaheer, Castañer and Souder, 2013). Nous entendons donc par coopération communautaire dans le cadre des F/A l'implémentation d'objectifs communs ayant vocation à valoriser des ressources similaires. Nous entendons par ailleurs par coopération complémentaire dans le cadre des F/A l'implémentation d'objectifs communs ayant vocation à valoriser des ressources complémentaires.

\*

Nous venons d'aborder le concept de coopération de manière générale. Or nous avons vu que tous les individus n'ont pas la même influence sur l'identité et les comportements de

leur groupe d'appartenance. Aussi faut-il ici introduire ici le concept d'*exemplarité comportementale*. Melkonian (2004) définit l'exemplarité organisationnelle comme l'alignement perçu entre les principes organisationnels énoncés, que les membres de l'organisation doivent appliquer, et les comportements individuels et/ou décisions organisationnelles qui les traduisent. Dans le cadre d'une F/A, l'exemplarité comportementale « renvoie aux comportements d'acteurs visibles et/ou emblématiques, proches et/ou éloignés, qui modèlent littéralement les comportements attendus dans le cadre de la fusion. [...] Ces acteurs clés fournissent des exemples-à-suivre et des exemples- à-ne-pas-suivre aux membres de l'organisation qui cherchent quel comportement adopter » (Melkonian et al., 2006, p. 230). Autrement dit, l'exemplarité comportementale peut théoriquement correspondre à la coopération ou à la résistance d'individus particulièrement influant sur le reste du groupe. Les auteurs se sont cependant intéressés à l'exemplarité comportementale de coopération.

D'après Melkonian, Monin and Noorderhaven (2011, p. 811) ayant étudié le cas de la F/A Air France-KLM, l'exemplarité comportementale (de coopération) serait positivement liée à la volonté de coopérer (*ibid.*). Cela étant, la force de la relation positive entre les perceptions des employés de l'exemplarité comportementale et la volonté de coopérer diminue dans les étapes ultérieures de la F/A (*ibid.*). En incluant les variables de contrôle, les auteurs observent que l'exemplarité comportementale n'est positivement liée qu'à la volonté de coopérer des employés de la firme acquise (KLM) (0,32) (*ibid.*). Aussi, pour les auteurs, dans la mesure où les comportements des employés de l'entreprise acquise (KLM) dépendraient davantage de l'exemplarité comportementale que ceux de l'entreprise acquéreuse (Air France), il y aurait des « mécanismes psychologiques alternatifs au cours de la première étape de l'intégration des fusions et acquisitions » (*ibid.* p.827).

\*

Nous avons vu que la communication est un élément de la coopération. Il convient donc de préciser le rôle singulier de la communication dans le cadre des F/A. La communication est un élément important pour gérer l'incertitude et diminuer le niveau de stress des salariés. La question pour l'entreprise est alors de savoir : quelles informations fournir, par quel médium et à quel niveau de précision ? (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987). Ce sont là des questions difficiles, car donner trop d'informations peut également

distraire les employés de leur travail en les focalisant sur la F/A. En outre, pour les auteurs, il est essentiel de ne pas mentir, de ne pas décevoir, d'éviter les fausses promesses ou de donner des informations incohérentes. Les managers doivent non seulement communiquer ce qu'ils savent, mais aussi être clairs sur ce qu'ils ne savent pas (Marks and Mirvis, 1997). Si cela est possible, Ivancevich, Schweiger et Power (1987) recommandent également au management d'informer les salariés qu'il les protégera selon telle ou telle modalité contractuelle. Il peut également proposer des entraînements à la gestion du stress. En termes de medium, l'entreprise doit éviter que les salariés obtiennent leurs informations dans la presse et il est essentiel que le PDG de l'entreprise acquise envoie une lettre à ses salariés pour les informer officiellement de ce qu'il va leur arriver. Chose qui n'est pas forcément évidente dans la mesure où le management lui-même ne sait pas exactement tout ce qu'il peut se passer avec la F/A (Schweiger and Denisi, 1991). De plus, donner trop d'informations pourrait également inciter les salariés à partir à la concurrence (*ibid.*).

En s'inspirant de la technique dite de l'aperçu réaliste des tâches (*Realistic job previews*), Schweiger et Denisi (1991) ont testé l'efficacité d'une technique de communication qu'ils ont appelée l'aperçu réaliste de la fusion (*Realistic merger previews*). En comparant les réactions des employés de l'usine expérimentale ayant reçu des informations spécifiques et ceux de l'usine contrôle n'ayant reçu que la lettre initiale du PDG, les auteurs ont trouvé que la communication précise des intentions de l'organisation semblait « réduire l'incertitude pour les employés de l'usine expérimentale et augmenter la perception que l'entreprise était digne de confiance, honnête et bienveillante » (p.128). En permettant à la perception de la fiabilité, de l'honnêteté et de la bienveillance de revenir progressivement à leurs niveaux initiaux, l'aperçu réaliste de la fusion permettrait donc aux employés de résister aux effets négatifs des F/A (*ibid.* p129). Au demeurant, la durée de l'étude n'a pas permis d'étudier l'effet à plus long terme sur les intentions de départ.

Dans le cas de la fusion entre Unitated Bank (acquéreur) et Community Bank (cible), Napier, Simmons et Stratton (1992) ont remarqué que la communication était globalement plus importante pour les salariés, davantage stressés, de la firme cible. Parmi les différents médiums disponibles, les plus importants pour eux étaient des sources formelles telles que les rencontres avec leurs superviseurs directs (3,7/5), les mémos et lettres du président (3,59/5), le bulletin d'information de la fusion (3,59/5) ainsi que les rencontres avec les cadres

dirigeants (3,56/5). Dans tous les cas, les employés avaient également recours à des sources informelles. Parmi elles, les journaux étaient la plus importante source (3,25/5). En termes de contenu, les employés ont déclaré que la plupart des informations qu'ils ont reçues concernaient la sécurité de l'emploi et les raisons de la fusion (*ibid.*). Bien que la direction de la firme cible pensait qu'elle donnait autant d'informations qu'il était légalement possible de le faire, les employés, eux, « ont estimé qu'ils étaient tenus dans l'ignorance » (*ibid. p114*). En fait, les ressources humaines de la firme cible elles-mêmes essayaient en vain de récupérer davantage d'information auprès des cadres dirigeants de l'acquéreur (*ibid.*). Pour cause, ces derniers n'avaient pas encore pris toutes les décisions en question (*ibid.*). Or, ce manque d'information a généré de la méfiance et de la frustration chez les employés (*ibid.*). Emotions amplifiées par le délai d'attente entre l'annonce de la fusion et sa mise en place (*ibid.*). Une fois que la fusion a eu lieu, la principale source de communication des anciens employés de la firme cible provenait du personnel de l'acquéreur (*ibid.*). En outre, les auteurs concluent que les employés ne semblaient jamais avoir suffisamment de communication et soulignent l'importance « d'une communication et d'un contact continu et répétés de la part des cadres dirigeants » (*ibid. p.121*).

\*

Nous venons d'évoquer le rôle de la communication verticale de l'organisation vers les employés. Intéressons-nous désormais au rôle de la communication horizontale entre les employés des différentes organisations.

Pour [Allatta et Singh \(2011\)](#), une communication efficace, c'est-à-dire rapide et avec peu d'intermédiaires, permet de partager des connaissances et d'innover plus rapidement. La communication des salariés entre eux joue donc un rôle important dans l'accomplissement effectif des transferts de connaissance. Au travers d'une étude longitudinale de réseaux sociaux focalisée sur les envois d'emails (pas de leurs contenus), les auteurs ont pu analyser les comportements de communication d'employés du secteur de l'industrie chimique durant les trois premières années (2002-2005) de l'intégration d'une petite entreprise acquise par une firme de taille moyenne. Dans ce cadre, les auteurs ont trouvé que : « a) les routines des travailleurs sont lentes à changer même lorsqu'un événement transformateur tel qu'une acquisition se produit, b) les interdépendances des tâches entre les travailleurs augmentent

leur communication entre les entreprises, mais la possession d'une base de connaissances commune ne le fait pas, c) les positions des travailleurs de l'entreprise cible au sein de leurs réseaux de communication sont lentes à changer et présentent une forme en U inversé, et d) au fil du temps, le niveau de communication entre les entreprises présente une forme en U inversé » (*ibid.* p.1111). La courbe en U inversé observée par les auteurs en ce qui concerne la communication inter-groupe pourrait s'expliquer de plusieurs façons. Entre autres, il est possible que, une fois les avantages de la coordination tacite obtenus, les travailleurs aient moins besoin de communiquer (*ibid.*). Il est également possible que le transfert d'un employé de l'entreprise acquéreuse au poste de directeur d'une usine de l'entreprise cible ait aidé les employés de cette dernière à « devenir plus autonomes, réduisant ainsi leur besoin de communiquer aussi fréquemment avec les travailleurs de l'entreprise acquéreuse » (*ibid.* p.1113).

En utilisant également une analyse de réseaux sociaux, Mirc et Favre (2016) ont montré que, dans le cadre de la fusion de deux petits cabinets de conseil en recrutement, après 2 ans, un employé a « autant de chance de collaborer ou d'échanger des connaissances avec des membres de son entreprise d'origine qu'avec des membres de l'entité rattachée » (*ibid.* p.129). Les auteurs ajoutent que « la collaboration peut favoriser un échange de connaissances ou une relation extraprofessionnelle, et inversement (*ibid.* p.130), mais ces relations coopératives suivent « une logique cyclique, régie par une rotation périodique des partenaires de coopération » (*ibid.* p.133).

#### **5.4 La coopération : une piste peu étudiée dans le cadre des F/A**

Le terme de coopération est utilisé pour la première fois par le fondateur de Novell, Ray Noorda, et popularisé ensuite par le best-seller de Nalebuff et Brandenburger paru en 1996 (Le Roy and Yami, 2007). Il s'agit d'un type de relation à part entière en ce que les stratégies de coopération ne peuvent pas simplement être comprises « comme une simple variante des stratégies concurrentielles, pas plus qu'elles ne peuvent se comprendre comme une simple variante des stratégies coopératives » (*ibid.* p.84).

Sur le plan académique, la coopération a été étudiée dans des configurations inter organisationnelles telles que des alliances, des coentreprises ou des réseaux, mais beaucoup

plus rarement dans le cadre des F/A (Thelisson, 2021). Cela peut se comprendre dans la mesure où, dans le cadre des F/A, les différents groupes, au sens psychosocial du terme, sont rattachés à la même entité juridique ou à des entités juridiques elles-mêmes rattachées à une entité juridique plus large (e.g. une holding). Dans ce cadre, si l'on peut parler de relations intergroupes, le terme de relation interentreprises est moins approprié. Or les recherches sur la coopération concernent principalement les relations interentreprises et les réseaux (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021). Si aucune catégorie « fusions-acquisitions » n'est utilisée, on constate cependant que les recherches portant sur la coopération intraorganisationnelle au sens large, qui ne comptaient que pour 5% des recherches sur la coopération avant 2015 (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016), sont passées à 10% depuis 2015 (Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021).

La coopération est donc un concept relativement peu mobilisé dans la littérature des F/A. Ce concept pourrait pourtant constituer une piste de recherche intéressante permettant de dépasser le cadre conceptuel d'une relation qui serait soit compétitive, soit coopérative, soit résistante dans le cadre des F/A. Certains auteurs suggèrent que les F/A pourraient avoir des similitudes avec les autres formes de rencontres interentreprises telles que les coentreprises, les alliances, les réseaux, etc. (Cartwright et al., 2012). Si tel est le cas, alors on devrait notamment retrouver des éléments de coopération dans les F/A. Au demeurant, les actions émergentes de notre étude de cas se sont révélées être situées quelque part entre la compétition et la coopération et présentent donc des similitudes avec la coopération. Dès lors, il convient d'en présenter les caractéristiques principales afin de pouvoir discuter de nos résultats.

La coopération peut d'abord se définir comme « un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs » (Dagnino, Le Roy and Yami, 2007, p. 95). Autrement dit, une première caractéristique de la coopération pourrait être qu'il s'agit d'un phénomène *prévu* par les deux coopérateurs. D'après une vision de la coopération comme *strategy-as-practice*, il semblerait cependant que celle-ci puisse être délibérée ou émergente (Dahl, Kock and Lundgren-Henriksson, 2016). Plus précisément, ces auteurs suggèrent que la coopération puisse être une pratique : planifiée, adaptative, réactive

ou contextuelle (*ibid.*). Le cas du consortium de théâtres traditionnels Livorno-Lucca-Pisa<sup>19</sup> (Mariani, 2007) est un exemple de coopération émergente à partir d'une coopération imposée par le Conseil régional de Toscane par le principe de titre partagé. Le cas analysé par Thelisson (2021) est également un cas de coopération imposée aux entreprises par le législateur, en l'occurrence l'État. Nous souhaitons insister ici sur le fait que le caractère potentiellement émergent de la coopération n'en fait pas pour autant un phénomène imprévu dans le sens où, en dernière analyse, les acteurs prévoient ensemble les modalités de leur coopération.

Dans le cadre de la coopération, si les entreprises concurrentes collaborent en ce qui concerne la *création* de valeur, chacune peut cependant chercher à *s'approprier* une plus grande part de cette valeur (Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2009). On peut appeler la recherche effective d'un intérêt personnel dans le cadre d'une alliance un « bénéfice privé ». Ce concept peut par exemple désigner un gain unilatéral de compétences d'un partenaire vis-à-vis des autres dans le but de les appliquer à « ses propres opérations dans des domaines sans rapports avec les activités de l'alliance » (Khanna, Gulati and Nohria, 1998, p. 195). Aussi le terme de « portée relative » (*relative scope*) permet-il d'évaluer l'intérêt de chaque partenaire pour une alliance d'apprentissage en fonction de ses opportunités en dehors de cette alliance (*ibid.*). Cet indicateur est calculé par le périmètre des activités d'une entreprise concernée par l'alliance sur l'ensemble de ses activités (*ibid.*). Le bénéfice « privé » est appelé ainsi par opposition aux bénéfices « communs » qui reviennent « à chaque partenaire d'une alliance grâce à l'application collective de l'apprentissage que les deux entreprises ont acquis en faisant partie de l'alliance [...] à partir d'opérations dans les domaines de l'entreprise liés à l'alliance » (*ibid.* p.195). Il est à noter que même ces bénéfices communs ne sont pas nécessairement égaux pour chaque partenaire dans la mesure où ils peuvent notamment être fonction du pouvoir de négociation relatif de chaque entreprise (*ibid.*). On parle d'avantages différentiels lorsqu'un partenaire obtient des avantages personnels (privés) au dépens de la réduction du potentiel d'avantages communs de l'alliance (Arslan, 2018). Une seconde caractéristique de la coopération est donc qu'il s'agit d'un phénomène redistributif dans le

---

<sup>19</sup> Constitué des théâtres *Comitato Estati Livornesi di Livorno*, *Teatro del Giglio di Lucca* et *Teatro Verdi di Pisa*.

sens où la captation de valeur par chacune des parties n'est pas nécessairement proportionnelle à la contribution de chacune de ces parties dans la création de ladite valeur.

En ce qui concerne son management, la littérature sur la coopération est scindée en deux écoles (Le Roy and Fernandez, 2015). Une première école préconise la *séparation* entre les activités coopératives d'une part et les activités compétitives d'autre part (Bengtsson and Kock, 2000). D'après ce courant de la littérature, en effet, le personnel ne pourrait agir que selon l'une de ces deux logiques d'interaction à la fois (*ibid.*). Il s'agit donc de résoudre le paradoxe par la séparation spatiale ou temporelle des activités en question (Poole and van de Ven, 1989). Dans le cas de la coopération entre Amazon et Apple, par exemple, les deux entreprises coopèrent sur la fourniture de contenu avec la mise à disposition de l'application Kindle d'Amazon.com sur les iPad de Apple, afin de permettre la lecture des livres électroniques au format AZW sur les iPad d'une part ; et se concurrencent sur la vente de leurs appareils de lecture électronique avec le Kindle Fire de Amazon et le iPad d'Apple d'autre part (Ritala, Golnam and Wegmann, 2014). Selon un autre courant inspiré de la philosophie orientale prônant la transcendance des paradoxes, en revanche, la séparation ne serait pas nécessaire (Chen, 2008). Selon la perspective transparadoxale, en effet, « deux opposés peuvent être de nature interdépendante et former ensemble une totalité » (*ibid.* p.296). On parle alors d'intégration paradoxale. D'autres auteurs soutiennent par ailleurs que les deux principes de séparation et d'intégration puissent être mobilisés à des niveaux différents. Dans le cadre de la coopération entre Astrium et Thalès Alenia Space coopérant sur le programme de satellite Yahsat, la gestion de la coopération a en effet été effectuée par la séparation au niveau organisationnel, le co-management au niveau de l'équipe projet et l'intégration au niveau individuel (Le Roy and Fernandez, 2015).

En synthèse, on retiendra ici que si les deux écoles de management de la coopération divergent quant à la gestion des paradoxes issus de la coopération, ces deux écoles ont bien pour point commun de considérer que l'association, dans le cadre de la coopération, de la coopération et de la compétition procède bien d'un paradoxe. Au demeurant, dans une tentative d'éclaircissement du concept de coopération, Bengtsson et Kock (2014) font de son caractère paradoxal la caractéristique explicite et discriminante première. La coopération a donc au moins trois caractéristiques principales, il s'agit d'un phénomène : prévu, redistributif et paradoxal.



## 5.5 Conclusion du cadre théorique et problématisation : vers une exploration des zones d'ombre de l'évolution identitaire et des relations intergroupes dans le cadre des F/A

**Tableau n°3** : synthèse des conceptions (hors théorie de l'identité sociale) rattachables aux sous-catégories de l'identité organisationnelle et de leurs conséquences relationnelles dans la littérature des F/A.

Catégorie	Sous-catégorie	Article F&A
Valeurs	Distance hiérarchique, individualisme etc.	Vaara (2000)
Affects	Incertitude, stress, anxiété	Marks and Mirvis (1997)
	Sentiment de continuité	Ulrich, Wieseke et Van Dick (2005)
	Confiance	Joffre (2007)
	Peur de l'exploitation et de la contamination	Empson (2001)
Objectifs	Economie d'échelle, économie de champs et transfert de connaissance	Capron (1996), Haspeslagh and Jemison (1991)
	Coordination, contrôle & résolution des conflits	Shrivastava (1986)
Croyances	Justice distributive, procédurale et interactionnelle	Melkonian, Monin & Noorderhaven (2011)
Capacités	Autonomie	Haspeslagh & Jemison (1991)
	Minorité et majorité	Moscovici (1991), Thelisson and Meier (2020)
(Inter)actions	Conflits de valeurs	Meier et Schier (2009)
	Exemplarité	Melkonian, Monin and Noorderhaven (2011)
	Résistance	Larsson & Finkelstein (1999)
	Coopération	Dameron & Joffre (2005)

Dans ce chapitre, nous avons réalisé une relecture de la littérature des F/A sous le prisme des sous-composants de l'identité organisationnelle tels qu'ils sont présentés par [Ashforth, Harrison and Corley \(2008\)](#). Au regard des différents concepts que nous avons identifiés (cf. [tableau n°3](#)), nous pouvons désormais avancer que la littérature présente deux limites principales.

Premièrement, en ce qui concerne les relations intergroupes (qui sont ici appréhendées comme des conséquences de l'identité organisationnelle), nous pouvons avancer le fait que l'appréhension de ces relations selon un schéma de coopération, de compétition ou de résistance pures nous semble insuffisante. Si l'on se réfère par exemple au modèle relationnel ([Koenig, 2004](#)), on verra que ces trois types de relations correspondent à chaque extrémité d'un pôle du modèle en question. Or on sait qu'il ne s'agit pas ici de catégories discrètes et qu'il est des types d'interactions qui se trouvent entre chacun de ces pôles. La coopération se situe par exemple entre le pôle de la coopération et de la confrontation (compétition). Or nous avons vu que les recherches sur la coopération, ou tout autre type de relations qui ne serait

pas à une extrémité d'un pôle du modèle relationnel, sont pratiquement inexistantes dans la littérature relative aux F/A. Ceci est d'autant plus étonnant que cette littérature abonde en facteurs permettant de favoriser la coopération et en facteurs permettant de réduire la résistance et, dans une moindre mesure, les velléités compétitives du personnel. Théoriquement, il ne devrait donc pas y avoir de difficulté à faire collaborer ensemble les différents groupes impliqués dans une F/A. Or ce n'est pas le cas. Il apparaît donc nécessaire de questionner l'hypothèse de champs qui consiste à partir du principe que les catégories de coopération, de compétition et de résistance — appréhendées comme des catégories discrètes — sont suffisantes pour étudier les relations intergroupes dans le cadre des F/A et de s'interroger sur la véritable étendue de ces relations. À ce titre, le concept de coopération apparaît notamment comme une piste de recherche intéressante. Cette première réflexion nous amène à formuler une première problématique :

**Problématique n°1 : Comment les membres des différentes organisations sujettes à une F/A interagissent-ils entre eux ?**

Deuxièmement, en ce qui concerne l'identité organisationnelle, la mise en avant des intégrations de type « préservation » (autonomie forte ; transfert de connaissances faible) et plus particulièrement « symbiotique » (autonomie forte ; transfert de connaissances fort) comme type d'intégration favorisant la complémentarité entre deux cultures intactes implique implicitement que l'interaction n'aurait pas (ou peu) d'influence sur le contenu de l'identité et que l'autonomie<sup>20</sup> suffit à préserver l'identité originale. Les types d'intégration « intensive care » (autonomie faible ; transfert de connaissances faible), et plus particulièrement « absorption » (autonomie faible ; transfert de connaissances fort), impliquent quant à eux que la prise de contrôle d'une entité absorbée par une entité absorbante n'a pas d'influence sur le contenu de l'identité de l'entité absorbante, mais uniquement sur l'entité absorbée. Nous retrouvons ici le même défaut que nous avons pu identifier à propos des théories sur l'acculturation ([Nahavandi and Malekzadeh, 1988](#); [Berry, 2017](#)) qui n'envisagent que la préservation ou la migration identitaire, ignorant ainsi

---

<sup>20</sup> Ne pas découper l'identité en sous-composant rend, du reste, le concept d'autonomie assez vague. En effet, s'il s'agit d'une autonomie concernant les décisions stratégiques et la possibilité de se fixer ses propres objectifs, peut-on dire que cette autonomie est effective si l'entité en question doit partager des ressources (capacités) par ailleurs mises en commun avec l'autre groupe qui peuvent contraindre les choix possibles ?

largement la possibilité pour des cultures différentes de s'influencer l'une et l'autre. À ce titre, les travaux de Meier (Meier, 1998, 2003; Thelisson and Meier, 2020) proposant de mobiliser les conceptualisations de Moscovici sur le rôle des minorités actives apparaissent comme une piste de recherche intéressante. Cela étant, la focalisation de Moscovici sur le concept de *norme* tend à nous écarter d'une étude portant sur l'identité organisationnelle dans toute sa complexité. Les observations que nous avons pu faire nous semblent notamment afférentes au fait que l'identité semble plutôt être appréhendée comme un bloc monolithique qui changerait totalement ou ne changerait pas. Or la décomposition de l'identité en sous-composants pourrait permettre de constater que certaines choses peuvent changer et d'autres non. À ce titre, le concept d'hybridité des théories postcoloniales est éclairant. Dans un article consacré à l'hybridité en dehors du domaine des F/A, en effet, Héla Yousfi (2014) a montré que certaines composantes identitaires persistent alors que d'autres changent. Cette seconde réflexion nous amène à formuler une deuxième problématique :

**Problématique n°2 : Comment les identités organisationnelles des entreprises impliquées dans une F/A évoluent-elles ?**

Enfin, considérant le lien entre les relations intergroupes et leurs antécédents identitaires, nous pouvons également formuler une troisième problématique :

**Problématique n°3 : Quels sont les liens plausibles entre les différents composants de l'identité organisationnelle et les relations intergroupes ?**

Quel que soit le nombre de limites identifiées dans la littérature et le nombre de problématiques formulées en conséquence, l'usage voudrait de n'en choisir qu'une seule. Une autre option est de considérer chacune de ces problématiques comme une sous-problématique d'une question générale de recherche plus large. Pour ce faire, il faudrait cependant que ces problématiques soient suffisamment proches pour constituer un projet de recherche cohérent. Or on remarque que, sur ces trois problématiques, il n'y a finalement que deux concepts : le concept d'identité organisationnelle d'une part et le concept de relations intergroupes d'autre part. Dès lors, il nous semble que nous pouvons intégrer ces trois sous-problématiques dans la question générale de recherche suivante :

**Comment les membres des organisations impliquées dans une F/A interagissent-ils entre eux, comment leurs identités organisationnelles évoluent-elles dans le cadre de la**

**F/A et quels sont les liens plausibles entre leurs relations et leurs identités organisationnelles ?**

La question générale de recherche et ses trois sous-problématiques étant désormais clairement formulées, nous verrons, dans la partie suivante, comment nous avons construit notre recherche afin de tenter d'y apporter des réponses.

## TROISIEME PARTIE : CONCEPTION DE LA RECHERCHE

Cette troisième partie consacrée à la conception de la recherche recouvre les différentes considérations épistémologiques de la recherche (chapitre VI) ainsi que les critères de validité (chapitre VII) relatifs aux différents choix effectués en matière d'épistémologie. Aussi développerons-nous les raisons qui nous ont poussé à adopter une posture interprétative (6.1), à effectuer une étude de cas unique de type critique (6.2.1), à développer une méthode de prospection adaptée à un sujet sensible sans accord de l'entreprise étudiée (6.2.2), à procéder à des entretiens semi-structurés à distance (6.2.3) et à analyser les données en trois parties (6.2.4) avant de préciser les différentes mesures mises en place pour assurer la crédibilité (7.1), la transférabilité (7.2), la fiabilité (7.3) et la confirmabilité (7.4) de la recherche.

## Chapitre VI. Épistémologie de la recherche

L'épistémologie comprend quatre dimensions (Allard-Poesi and Perret, 2014) : une dimension ontologique qui questionne la nature de la réalité, une dimension épistémique qui questionne la nature de la connaissance produite à propos de ladite réalité, une dimension méthodologique qui concerne la manière dont ladite connaissance est produite et enfin une dimension axiologique relative aux valeurs portées par le chercheur qui produit ladite connaissance. Nous développerons notre positionnement vis-à-vis de chacune de ces dimensions ainsi que la « cohérence » (Edmondson and Mcmanus, 2007; Harley and Cornelissen, 2022) de ces choix dans les sections suivantes.

### 6.1 Dimensions ontologique et épistémique : le choix de l'interprétativisme

Pour Guba et Lincoln (1982), le « paradigme » (aussi appelé « épistémologie » ou encore « posture ») adopté pour une recherche dépend de l'objet de cette recherche en ce qu'il faut que les différents axiomes de ce paradigme soient adéquats à l'objet étudié. Certains auteurs jugent que les paradigmes réalistes sont peu appropriés en sciences sociales (Guba and Lincoln, 1982; Miles and Huberman, 1994). Dans cette section, nous reviendrons sur les éléments qui nous ont conduits à adopter une posture interprétativiste.

#### 6.1.1 La physique sociale

La philosophie positive (ou positivisme) s'est initialement fondée sur l'empirisme anglo-saxon de Francis Bacon, John Locke, George Berkeley et David Hume, c'est-à-dire sur l'idée que la connaissance découle de l'observation et que, par conséquent, « une connexion nécessaire entre les événements découle d'un certain nombre d'exemples similaires, qui se produisent, de la conjonction constante de ces événements » (Hume, 1748/2007, p. 54). Pour Auguste Comte, en effet, « tous les bons esprits répètent, depuis Bacon, qu'il n'y a de connaissances réelles que celles qui reposent sur des faits observés » (Comte, 1830, p. 8). L'empirisme tel qu'il est envisagé au XVIIe et XVIIIe siècles ne concerne, cependant, que les sciences naturelles. C'est en ce qu'il entreprend d'aborder l'étude des phénomènes sociaux que l'esprit positif est donc fondateur de la « physique sociale » (Comte, 1839).

Le caractère fondamental de l'esprit positif est « de regarder tous les phénomènes comme assujettis à des lois naturelles variables, dont la découverte précise et la réduction au moindre nombre possible sont le but de tous nos efforts, en considérant comme absolument inaccessible et vide de sens pour nous la recherche de ce qu'on appelle les causes, soit premières, soit finales » (Comte, 1830, p. 14). Outre le fait que le postulat réaliste selon lequel le chercheur n'influencerait pas le phénomène qu'il « observe » semble compromis dès lors que l'on étudie des êtres humains avec lesquels on interagit, notre problématique nous écarte d'emblée de cette posture positiviste en ce que nous cherchons, précisément, à comprendre les intentions des acteurs sociaux, un objet qui est considéré comme « vide de sens » par la physique sociale.

Nous venons de voir que la physique sociale est un réalisme *empiriste*. À ce réalisme empiriste s'oppose un réalisme transcendantal qui défend l'idée selon laquelle les objets de la connaissance sont les structures et les mécanismes qui génèrent les phénomènes empiriques et non pas ces phénomènes empiriques en eux-mêmes (Bhaskar, 2008). Autrement dit, si l'on reprend l'idée de Hume selon laquelle la connaissance repose sur l'observation de la conjonction constante d'évènements, le réalisme transcendantal répondra que cette conjonction constante d'évènements n'est « pas plus une condition nécessaire que suffisante pour l'hypothèse de l'opération d'une loi causale » (*ibid.* p.15). Au demeurant, le réalisme transcendantal est une des caractéristiques de l'épistémologie réaliste critique qui se distingue par ailleurs de l'idéalisme transcendantal Kantien. Dans la section suivante, nous présenterons donc les différents postulats du réalisme critique.

### 6.1.2 Le réalisme critique

Le réalisme critique propose une tentative de « combinaison et de réconciliation d'un réalisme ontologique, d'un relativisme épistémique et d'une rationalité de jugement » (Archer *et al.*, 1998, p. xi). Telles sont, non pas les réponses des réalistes critiques à propos de la nature de la réalité et de la connaissance, mais leurs réponses quant à la question : comment le monde et la connaissance *devraient-ils* être pour que la science soit possible et intelligible ?

Sur le plan ontologique, le réalisme critique postule que le monde devrait être intransitif, i.e. qu'il devrait être indépendant de notre perception et de notre connaissance de

celui-ci (Bhaskar, 1975/2008). La nature de la réalité devrait par ailleurs être stratifiée en trois domaines qui se chevauchent : les domaines du réel, de l'actuel et de l'empirique. Pour Bhaskar, en effet, « les structures et les mécanismes sont réels et distincts des schémas d'événements qu'ils génèrent ; tout comme les événements sont réels et distincts des expériences dans lesquelles ils sont appréhendés » (*ibid.* p.46). Ainsi, appliqué aux sciences de gestion, le réalisme critique pose une conception ontologique de l'organisation en tant que structure sociale où le chercheur se focalise sur l'*explication* des mécanismes non observables du réel profond qui génèrent les phénomènes observables au niveau du réel actualisé et empirique, c'est-à-dire qui façonnent l'agence des acteurs sociaux qui reproduisent (morphostasis) ou transforment (morphogenesis) l'organisation préexistante (Tsoukas, 1989, 1994; Reed, 1997, 2005, 2009; Danermark *et al.*, 2005; Fleetwood, 2005).

Sur le plan épistémique, le réalisme critique postule que la connaissance, elle, est transitive, i.e. que cette connaissance est limitée, contextuelle et faillible. Le relativisme épistémique signifie en effet que « toutes les croyances sont socialement produites, de sorte que toute connaissance est éphémère, et qu'il n'existe ni valeurs de vérité ni critères de rationalité *en dehors du temps historique* » (Bhaskar, 2005, p. 62, notre accentuation). L'auteur insiste cependant sur le fait que cela ne signifie en aucun cas que toutes les croyances sont également valables (relativisme de jugement) et donc que toute opinion est une connaissance. Au contraire, c'est parce que le monde est intransitif et que notre connaissance de celui-ci est transitive que la rationalité de jugement est nécessaire (et constitue le but de la science) afin d'évaluer et de juger la véracité d'énoncés différents, voire contradictoires, à propos du monde.

Dans la mesure où l'objectif que se donnent les réalistes critiques est *d'expliquer* le réel, cette posture nous semble également inappropriée par rapport à notre problématique qui cherche plutôt à *comprendre* les actions et les intentions des acteurs. Dans la section suivante, nous présenterons donc la posture interprétativiste qui nous a semblé être le choix le plus pertinent pour notre recherche, i.e. le plus cohérent d'avec notre problématique.



### 6.1.3 L'interprétativisme

Par opposition au réalisme, les paradigmes non-essentialistes posent notamment que la nature de la réalité est transitive, i.e. qu'aucune « substance indépendante » ne se trouve à son fondement (Allard-Poesi and Perret, 2014), multiple et intersubjective, i.e. que chaque acteur peut contribuer à sa construction (Guba and Lincoln, 1982; Berger and Luckmann, 1991). Dans ce cadre, l'objectif de la recherche n'est plus de produire des « grandes théories » ou liens de causalité universels, mais plutôt des connaissances attachées à un contexte se traduisant, plus modestement, dans des relations *plausibles* entre certains phénomènes.

Plus précisément, on adoptera ici une posture interprétativiste dans le sens où la compréhension des actions et des interactions des groupes sociaux que nous allons étudier passe par une interprétation des significations faite à la fois par ces acteurs sociaux et par le chercheur lui-même (Miles and Huberman, 1994). Dans cette perspective, c'est la perception de la réalité qu'ont les différents acteurs — et non la réalité objective — qui influence leurs actions (Rynes and Gephart, 2004). Dans le film *le Seigneur des Anneaux : Le retour du roi*, lorsque Sam Gamegie s'engage dans les escaliers de Cirith Ungol pour secourir Frodon, quatre orques aperçoivent l'ombre de Sam projetée contre les murs par la flamme d'une torche : Sam apparaissant au travers de son ombre comme un énorme et redoutable guerrier, les orques commencent alors à s'enfuir avant de réaliser, lorsque Sam dépasse l'angle de l'escalier qui dissimulait son véritable corps, que Sam n'est en réalité qu'un semi-homme et qu'ils peuvent donc l'attaquer. Cette scène illustre bien que c'est moins la réalité que la perception de la réalité qui guide l'action.

Il est à noter que le processus de codage que nous avons utilisé correspond par ailleurs à une interprétation du chercheur lui-même qui « encode » le monde à découvrir dans une langue faite de catégories « en partie construites par le chercheur » (Allard-Poesi, 2003, p. 27). Ceci demandera la mise en place de dispositifs voués à assurer la crédibilité de ces interprétations, i.e. leur correspondance d'avec les représentations des acteurs interrogés (cf. 7.1).

## **6.2 Dimension méthodologique**

Nous verrons dans cette section le chemin que nous avons emprunté pour produire la connaissance avancée dans cette thèse, c'est-à-dire quel design (6.2.1), quelles techniques de collecte (6.2.2 & 3) et quelles techniques d'analyse (6.2.4) nous avons utilisées. Nous verrons en outre qu'il s'agit d'un « bricolage méthodologique » (Pratt, Sonenshein and Feldman, 2022) impliquant une analyse en trois parties distinctes imbriquées dans une étude de cas unique.

### **6.2.1 Design de la recherche : une étude de cas unique de type critique**

L'étude de cas (EDC) est particulièrement recommandée lorsque qu'il s'agit de répondre à des questions de type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un phénomène contemporain et complexe sur lequel le chercheur n'a que peu ou pas de contrôle (Yin, 2018). Or les F/A sont des phénomènes complexes (Meglio and Risberg, 2010; Cartwright *et al.*, 2012) sur lequel le chercheur n'a que peu ou pas de contrôle. De plus, nous cherchons à comprendre *comment* l'identité organisationnelle évolue et *comment* les groupes impliqués dans une F/A interagissent entre eux. L'EDC est donc adaptée tant à la spécificité de notre objet de recherche qu'à nos questions de recherche qui sont de type comment.

Nous pensons par ailleurs que notre problématique nécessite une approche qualitative prenant la question identitaire dans toute sa complexité, sans être réduite à des sous-composantes manipulables, et qu'il s'agit alors d'appréhender dans son « milieu naturel » (Denzin and Lincoln, 2018, p. 43). La littérature des F/A a longtemps souffert d'une prédominance des études quantitatives qui représentaient 80% des articles publiés entre 1963 et 2009 dans les meilleurs revues (Cartwright *et al.*, 2012). Aussi le développement de recherches qualitatives dans le domaine des F/A représente-il un enjeu important (*ibid.*). Etudier le phénomène dans son contexte permet par ailleurs, et contrairement aux expérimentations de laboratoire, de comprendre comment celui-ci influence ou est influencé par les processus sociaux (Hartley, 2004). Ainsi, par exemple, Meyer (2001, p. 331) considère le pouvoir relatif de deux banques impliquées dans une F&A, leur degré d'amicalité et le climat économique comme des facteurs contextuels à l'objet de recherche, c'est-à-dire, dans son cas, à l'intégration organisationnelle.

Nous insistons sur l'importance du contexte dans le cadre de notre problématique qui porte en partie sur l'identité organisationnelle. En effet, une étude phénoménologique de l'expérience d'une F/A vécue par des acteurs disséminés dans une multitude de F/A n'aurait pas été pertinente dans la mesure où ce choix aurait rendu l'analyse de l'identité organisationnelle impossible. Le concept d'identité organisationnelle de notre problématique est donc déterminant dans le choix d'une étude de cas et plus particulièrement d'une étude de cas unique.

Considérant les éléments précédemment évoqués, le design qui nous a semblé le plus pertinent pour répondre à notre problématique est donc celui d'une étude de cas. L'étude de cas peut permettre de construire de la connaissance en confirmant des théories existantes, en les élaborant ou en en créant de nouvelles (Ketokivi and Choi, 2014; Yin, 2018). Une étude de cas est définie comme une analyse « de personnes, d'événements, de décisions, de périodes, de projets, de politiques, d'institutions ou d'autres systèmes qui sont étudiés de manière holistique par une ou plusieurs méthodes. Le cas qui est le sujet de l'enquête sera un exemple d'une classe de phénomènes qui fournit un cadre analytique — un objet — dans lequel l'étude est menée et que le cas éclaire et explique » (Thomas, 2011, p. 513). L'objet de notre étude de cas est une F/A. Le sujet de notre étude de cas est l'interaction et l'identité des groupes sujets à cette F/A.

Une étude de cas peut être unique ou multiple (Yin, 2018). Une étude de cas multiple n'aurait pas été pertinente, car nous ne cherchons pas à comparer des cas pour savoir si telle ou telle configuration organisationnelle entraîne tel ou tel type d'interaction ou à trouver les éléments communs à tous ces cas pour trouver des lois « universelles ». Conformément à notre posture interprétativiste, nous cherchons à développer « une compréhension de la réalité sociale qu'expérimentent les sujets étudiés » (Allard-Poesi and Maréchal, 2014, p. 57). Ce dont nous avons besoin ici est donc de l'étude d'un cas en profondeur permettant d'aboutir à une compréhension de l'expérience d'une F/A par le personnel.

Plus précisément, nous opterons pour le cas unique de type *critique* permettant potentiellement de révéler des explications alternatives à celle de la littérature (Yin, 2018). Concernant les études de cas critiques, Flyvbjerg (2006) conseille de rechercher soit les cas « les plus probables » soit les cas « les moins probables », i.e. les cas les plus susceptibles de

confirmer ou de réfuter les propositions de la littérature. En ce qui concerne la réfutation, l'auteur préconise les cas du type « le plus probable ». On retrouve ici l'idée de l'utilisation de l'étude de cas comme un « cygne noir » (Buchanan, 2012). Or une hypothèse implicite d'une de nos sous-problématiques est que les catégories d'actions de la littérature ne suffisent pas à décrire toutes les catégories d'actions possibles dans les F/A. Dans ce cadre, la recherche d'un cas où il est « le plus probable » que les catégories de coopération, de compétition et de résistance ne suffisent pas à rendre compte des relations entre les organisations fusionnées serait pertinente dans une optique de réfutation des hypothèses implicites de la littérature. Par hypothèses implicites, nous entendons des hypothèses de champs (*field assumptions*) (Alvesson and Sandberg, 2011) qu'il convient de questionner. Autrement dit, si nous trouvons ne serait-ce qu'un seul « cygne noir », i.e. un cas où les groupes impliqués dans la F/A se comportent autrement qu'en coopérant, qu'en se concurrençant ou qu'en résistant à l'opération, alors nous pouvons dire que ces trois types de relations ne suffisent pas à décrire les catégories d'actions des groupes impliqués dans une F/A.

Considérant notre problématique, nous pensons que le choix du terrain doit remplir un certain nombre de critères permettant de maximiser le nombre et la diversité des interactions possibles au cours de l'expérience des employés. On sait que les F/A horizontales offrent le plus grand potentiel de synergie (Lubatkin, 1987). Que ces synergies peuvent reposer sur des actifs complémentaires ou similaires (Zaheer, Castañer and Souder, 2013). On sait par ailleurs que l'intégration humaine peut prendre de 5 à 7 ans (Birkinshaw, Bresman and Håkanson, 2000). Cela se traduit par : 1) la recherche d'un cas suffisamment ancien (durée possible de l'expérience) dans une entreprise avec une faible rotation du personnel (durée effective de l'expérience), et 2) d'une F/A horizontale offrant un potentiel de synergies procédant à la fois de la complémentarité et de la similarité des actifs des entreprises (diversité des synergies). Enfin, la taille de l'entreprise doit être suffisamment importante. Ce dernier point permet d'assurer la faisabilité de l'étude compte tenu des possibilités pratiques (Royer and Zarlowski, 2014) de la méthode de prospection utilisée (cf. taux de conversion de prospects à informants dans la section 6.2.3). Nous verrons que le cas Air France-KLM (AFKL) répond à nos critères de sélection.

*Cas de type « le plus probable ».* Ayant travaillé pendant un an chez Air France, nos observations préliminaires nous amènent à penser que les catégories de coopération, de

compétition et de résistance ne suffisent pas forcément à rendre compte des interactions entre Air France et KLM. Nous pensons donc qu'il est particulièrement probable que ce terrain de recherche permette d'étendre la théorie des actions intergroupes.

*Durée de l'expérience.* La fusion entre Air France (AF) et KLM (KL) a été autorisée le 1 octobre 2003 et l'OPE s'est terminée le 21 mai 2004. De 2004 à 2022, les salariés les plus anciens ont donc un potentiel d'expérience allant jusqu'à 18 ans. Or il s'agit de deux fleurons nationaux avec une stabilité du personnel importante, hors licenciement et plan de départ volontaire post-crise. Cela se traduit dans l'ancienneté moyenne des informants qui est approximativement de 19 ans chez Air France et de 22 ans chez KLM. Le choix du cas a donc bien permis une durée effective longue de l'expérience d'une F/A par les employés.

*Type d'opération.* Air France et KLM ont formé la première F/A horizontale entre deux compagnies européennes dans le secteur du transport aérien. Les deux entreprises sont présentes sur les mêmes métiers : le transport de passagers, le transport de marchandises et la maintenance des avions. Par ailleurs, Jean-Cyril Spinetta, PDG de l'époque, a utilisé l'argument de la *complémentarité* des réseaux pour justifier l'opération. Sur 101 destinations, en effet, 31 seulement sont en concurrence directe (La Tribune, 2003). De plus, des économies peuvent également être tirées de synergies sur la mise en commun des fonctions transverses telles que la distribution et les achats. Air France et KLM ont donc des actifs à la fois complémentaires et similaires.

\*

Nous avons identifié deux thèses reposant déjà sur une étude du cas Air France-KLM : 1) La thèse de [Rouzies \(2007\)](#) et 2) la thèse CIFRE de [Berg \(2017\)](#). D'aucuns pourraient alors s'interroger sur l'intérêt d'effectuer une troisième thèse sur ce cas. Nous répondrons à cette interrogation légitime en deux points.

Premièrement, les sujets de ces thèses sont respectivement l'identification et la confiance. Ces sujets sont donc différents du notre qui est axé sur les relations intergroupes et l'identité organisationnelle. Ces deux thèses adoptent par ailleurs une démarche hypothético-déductive. La nôtre, en revanche, ne consiste pas à tester des hypothèses mais à laisser le cas étudié se dévoiler à nous librement. Au-delà du sujet, la manière même d'aborder le terrain est donc très différente.

Deuxièmement, ces thèses ont été effectuées avec l'autorisation officielle et le support de l'organisation étudiée. De manière peu surprenante, le cas Air France-KLM est alors utilisé comme un cas « à succès ». De fait, lorsque le directeur de thèse de Rouzies propose le projet de recherche à Jean-Cyril Spinetta à l'occasion d'une conférence de ce dernier à l'EM Lyon, le président accepte à condition « que le projet donne lieu, après les trois premières années, à la rédaction d'un ouvrage dont le titre pourrait être "AIR FRANCE-KLM, chronique d'une fusion réussie" » (Rouzies, 2007, p. 111, notre accentuation). Le contrat de recherche précise alors que « Le Président du Groupe AIR FRANCE-KLM souhaite que l'équipe de chercheurs suivent de manière longitudinale et processuelle un *partenariat exemplaire* : le rapprochement entre Air France et KLM » (*ibid.* p.113, notre accentuation). Autrement dit, il s'agit ici de partir du principe que la fusion est réussie avant même de l'avoir étudiée. Il nous est difficile de ne pas voir les risques de biais que représente une recherche dans de telles conditions. Nous insistons et nous reviendrons sur la nécessité d'effectuer une étude de cas *sans* commande de la direction de l'entreprise. Aussi pensons-nous révéler un visage significativement différent de ce qui a pu être fait jusqu'à présent de la fusion Air France-KLM.

### 6.2.2 De la spécificité d'une recherche sensible à la prospection par un réseau professionnel

Langley et Royer (2006) suggèrent que l'accès aux données peut être compliqué dans les études de cas, et ce notamment en raison de la barrière que peut constituer l'autorisation de collecter des données ou encore la sensibilité du sujet. La sensibilité du sujet est en effet un facteur connu d'aggravation de l'accès au terrain (Alty and Rodham, 1998; Condomines and Hennequin, 2013).

Une recherche sensible est caractérisée par la présence de « risques pour ceux qui y sont impliqués tant comme participants que comme producteurs de connaissances » (Grima and Meier, 2022). Parmi les différentes catégories de terrain sensibles, on retrouve notamment les terrains d'entreprises à « forts enjeux stratégiques » auxquels les F/A appartiennent (*ibid.*). Les F/A sont en effet des terrains à forts enjeux stratégiques où l'expression ouverte, de la part des salariés, de critiques envers des choix stratégiques effectués par la direction peut représenter un risque pour eux, et où les dirigeants peuvent empêcher la publication de résultats n'allant pas dans leur sens.

Dans le cadre des F/A, [Grima et Meier \(2022\)](#) recommandent « d’obtenir officiellement l’autorisation de la direction du nouvel ensemble et d’informer précisément les participants de l’objectif de la recherche » (p.165). Si nous sommes d’accord sur le fait d’informer les participants de l’objectif de la recherche, la recommandation concernant l’obtention d’une autorisation officielle nous paraît en revanche moins convaincante. Si l’on comprend bien qu’une autorisation officielle paraît nécessaire lorsque l’on cherche à faire de *l’observation*, nous soutenons que l’utilisation d’entretiens pouvant être réalisés en dehors du lieu et des heures de travail ou par visioconférence permet d’accéder au matériau empirique sans avoir à demander l’accord de la direction. Or nous soutenons par ailleurs que, dans la mesure où il y a un risque que la direction empêche ou altère la publication des résultats<sup>21</sup> ([Buchanan and Bryman, 2007](#)), il nous semble alors particulièrement important de ne *pas* demander officiellement d’autorisation pour éviter toute contamination de la volonté des dirigeants dans le processus de recherche. En acceptant de nous aider, en effet, les dirigeants pourraient par exemple sélectionner des candidats ou leur donner des instructions pour les interviews de manière à nous proposer des discours politiquement corrects, renvoyant une bonne image de l’entreprise, mais présentant peu d’intérêt pour la recherche. De fait, certains informants ont explicitement mentionnés le fait qu’ils ne nous auraient pas dit ce qu’ils nous avaient dit si l’interview avait eu lieu au travail. Nous verrons plus loin que la méthode de prospection utilisée (un réseau professionnel) a par ailleurs permis d’éviter le risque de sélection des informants par la direction.

La sensibilité de notre sujet s’est par ailleurs révélée accrue dans la mesure où il porte sur des actions et que nos résultats concernent en partie des comportements *déviants* ([Lee and Renzetti, 1990](#)) du point de vue de l’organisation qui les subit. Or il se trouve que ces comportements déviants ont systématiquement été décrits par les personnes qui les *subissaient*, et non pas par les personnes qui les *accomplissaient*. Deux explications sont possibles : 1) les personnes ayant adoptés ces comportements n’ont pas accepté de nous rencontrer ; 2) les personnes ayant adoptés ces comportements ont accepté de nous rencontrer, mais ont tu leurs comportements déviants. La deuxième possibilité peut être due à un manque de *confiance* des répondants envers le chercheur ([Dickson-Swift et al., 2007](#);

---

<sup>21</sup> Voir les rubriques « *Layered permissions* » et « *Partisan conclusions* » de l’article cité.

Condomines and Hennequin, 2013). À ce titre, il est à noter qu'en tant que français, ayant de plus travaillé chez Air France en tant qu'apprenti, nous n'étions *a priori* pas particulièrement bien placés pour obtenir la confiance des salariés de KLM qui ont donc pu être réticent à partager certaines informations, et ce en particulier en ce qui concerne des comportements déviants potentiellement préjudiciables à Air France.

Afin de faciliter l'accès aux données dans le cadre d'un terrain sensible, Alty et Rodham (1998) recommandent de rassurer les organisations quant à la confidentialité de la recherche et de promettre un rapport ou un résumé de la recherche à son achèvement. En ce qui nous concerne, nous n'avons pas demandé d'autorisation à l'organisation étudiée. En revanche, nous avons fourni une déclaration de confidentialité (cf. annexe n°82) à chaque informant pour garantir la préservation de leur anonymat<sup>22</sup>. De plus, nous avons promis de communiquer à nos informants la thèse ainsi que les résultats intermédiaires réalisés dans le cadre de conférences ou d'articles. De fait, certains informants ont pu exprimer leurs enthousiasmes envers la recherche lorsqu'ils ont reçu les résultats intermédiaires présentés à la conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique.

N'ayant aucun accord avec l'organisation étudiée ou commande de la part de la direction, nous avons utilisé les nouvelles technologies de l'information pour identifier les prospects d'Air France-KLM à l'aide d'un réseau professionnel permettant d'identifier des personnes par mots-clés. Les mots clés « Air France », « KLM » et « Air France-KLM » ont été utilisés afin d'identifier ces employés. D'autres mots clés tels que « IT », « commercial », « RH » etc. ont été utilisés pour parvenir à une représentation des différentes fonctions des sièges. Le personnel navigant (pilote, steward, hôtesse) et le personnel opérationnel au sol (e.g. manutentionnaire) a été évité dans la mesure où il n'interagit pas avec le personnel de l'autre compagnie dans le cas étudié.

Dans un second temps, sachant que nous avons créé au fur et à mesure une base de données de nos prospects d'Air France-KLM et que nous connaissions les règles de construction des courriels du personnel des deux compagnies, nous avons pu reconstruire les

---

<sup>22</sup> Aussi appellerons-nous les informants AF1, AF2, KL1, KL2 etc. Nous éviterons par ailleurs certains détails permettant de les identifier indirectement.



courriels de l'ensemble des prospects à l'aide d'une simple formule Excel. Ainsi, nous étions alors en mesure de relancer les prospects par courriel, ce qui nous a permis d'avoir un peu plus de réponses.

Nous avons arrêté la prospection (cf. tableau n°4) lorsque nous avons atteint une certaine « densité conceptuelle » (Nelson, 2017). Ce terme permet d'éviter « l'image trompeuse » de la métaphore de la *saturation* qui peut conduire à croire qu'il n'y a plus rien à découvrir (*ibid.*), même si Corbin et Strauss (2008) soulignent bien que la saturation ne signifie en aucun cas que l'on ne découvre plus de nouveaux concepts. Au contraire, les auteurs soulignent que l'on est le plus souvent confronté à un excès de données qui peuvent être intéressantes, mais qui ne sont pas forcément pertinentes au regard de notre sujet et de notre problématique. Pour ces auteurs, la saturation est donc atteinte lorsque nous ne découvrons plus de nouveaux concepts *pertinents* mais aussi que nous ne sommes plus en mesure d'en préciser davantage les dimensions (*ibid.*). C'est pour cette raison que 10 entretiens sont rarement suffisants pour arriver à développer les dimensions des concepts émergents (*ibid.*). Dans ce cadre, on comprend bien que l'on pourrait développer et affiner les concepts à l'infini. Il s'agit donc de s'arrêter lorsque l'on atteint un degré de développement suffisamment *satisfaisant* pour la recherche, tout en acceptant les limites du travail accompli (*ibid.*).

**Tableau n°4** : Données de prospection.

	Prospects	Informants	Conversion	Durée moy
Air France	413	26	6,3%	75
KLM	552	23	4,2%	63
Total	965	49	5,1%	72

Compte tenu des taux de conversion de prospect à informant (cf. tableau n°4), il est à noter que l'analyse du cas d'une société plus petite aurait été compromis. La durée moyenne des entretiens (cf. tableau n°4) a été plus courte avec les informants de KLM qu'avec ceux d'Air France en raison notamment de la difficulté de réaliser des entretiens en anglais.

**Tableau n°5** : Statuts hiérarchiques des informants.

Statuts	Cadres dirigeants	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Cadres techniques / agents	Total
Air France	3	8	8	7	26
KLM	2	7	6	8	23

Concernant l'échantillonnage, nous avons cherché à représenter de manière équilibrée les deux organisations impliquées dans la F/A. De plus, nous avons également cherché à représenter de manière équilibrée différentes catégories de personnel de la F/A ayant des statuts différents. Meglio et Risberg (2010) recommandent en effet de prendre en compte d'autres acteurs que les cadres supérieurs afin d'éviter les biais de nombreuses recherches portant sur les F/A n'utilisant que lesdits cadres supérieurs comme sources d'informations. Ainsi, une bonne représentation des personnels de différents statuts hiérarchiques sous contrat Air France et KLM a pu être établie (cf. tableau n°5). En ce qui concerne les fonctions des participants, une bonne représentation des différents métiers a pu être établie, à l'exception de certaines fonctions supports telles que les RH, la communication et la transformation qui ont très peu participé. De fait, aucun personnel du département communication n'a accepté de nous rencontrer.

Il est à noter que l'utilisation d'un cas ancien peut impliquer un certain biais du survivant, i.e. que l'image que nous pouvons avoir du cas risque d'être l'image des personnes qui sont restées dans la F/A sans prendre en compte le point de vue du personnel qui a décidé de quitter l'organisation. Ces biais ne représentent selon nous qu'un problème mineur dans la mesure où notre recherche n'est pas une recherche sur la psychologie du personnel où il aurait été important d'interroger le personnel ayant quitté l'entreprise à court terme pour des raisons d'incertitude ou de stress. Notre recherche porte en effet sur l'identité et les interactions des groupes. Que certains individus aient pu quitter l'entreprise pour de telles raisons ne représente donc pas forcément un frein à l'étude de l'interaction entre ces groupes. En revanche, les départs de personnel à plus long terme peuvent, eux, constituer une perte plus précieuse de données dans le sens où ces départs peuvent être la conséquence d'une perte de statut social, quand, par exemple, un salarié se retrouve à travailler sur un périmètre plus important qu'avant suite à la fusion (gain de statut social) puis est ensuite réaffecté sur un périmètre qui ne concerne que son entreprise (perte de statut social), ce qui le pousse à quitter l'entreprise. Une façon de contourner ce problème aurait été d'interroger des personnes ayant quitté l'organisation. C'est le cas de 2 de nos informants. Un troisième informant était quant à lui en voie de quitter l'entreprise. Trouver des informants ayant quitté l'organisation est cependant relativement compliqué parce qu'ils peuvent être plus difficiles à identifier, parce qu'ils sont beaucoup moins nombreux et donc très difficiles à atteindre

compte tenu des taux de réponse moyen, et qu'ils peuvent par ailleurs ne plus se sentir concernés par le sujet.

### 6.2.3 Collecte des données primaires : des entretiens semi-structurés à distance

Nous avons vu que nous n'avions pas d'accord avec l'entreprise étudiée. Cela ne nous a pas empêché d'effectuer un nombre restreint d'entretiens sur place dans la mesure où les informants peuvent nous faire passer les portiques avec un badge « invité ». Dans d'autres cas restreints, l'entretien a pu se faire en présentiel dans un autre lieu que le lieu de travail. Il reste qu'il fallait trouver un moyen d'interviewer les informants à distance. Cela était d'autant plus nécessaire pour assurer une représentation équilibrée des différentes catégories de personnel dans le cadre de l'étude de cas d'une entreprise multinationale. Interroger le personnel de KLM aurait été extrêmement compliqué et onéreux sans la possibilité de procéder à distance. Même dans le cas d'Air France, certaines fonctions telles que l'IT ne sont pas localisées à Roissy Charles de Gaulle, mais à Sophia Antipolis ou à Toulouse, loin de notre laboratoire de recherche.

La question se pose alors de savoir comment interviewer les informants sans se rendre sur le lieu de travail ? La réponse est dans les nouvelles technologies de l'information : *Voice over Internet Protocol* (VoIP). Certains auteurs suggèrent que FaceTime (Weller, 2017), Zoom (Archibald *et al.*, 2019; Oliffe *et al.*, 2021) et Skype (Deakin and Wakefield, 2014; Khan and MacEachen, 2022) sont des moyens viables et efficaces d'effectuer des entretiens à distance. La visioconférence permet notamment : une meilleure relation entre le chercheur et l'informant que le téléphone par sa dimension visuelle ; une relation potentiellement comparable à celle d'un entretien en face à face avec une technologie fonctionnelle, voir même, dans certains cas, une meilleure relation qu'un entretien en face à face dans la mesure où l'informant peut choisir un endroit sûr où s'installer (e.g. à la maison) ou être moins intimidé par le chercheur qu'en présentiel ; d'accéder à des informants géographiquement éloignés ; d'accroître la participation sur certains sujets sensibles (e.g. sexualité) ; d'accroître l'inclusivité de la recherche en permettant à des personnes qui n'auraient pas forcément été capables ou eu envie de faire un entretien en face à face (e.g. autiste) ; de gagner du temps (pour soi et pour l'informant) et d'économiser du budget par l'absence de frais de

déplacement et autres considérations logistiques (Iacono, Symonds and Brown, 2016; Weller, 2017; Archibald *et al.*, 2019; Oliffe *et al.*, 2021; Khan and MacEachen, 2022; Thunberg and Arnell, 2022). En ce qui concerne les désavantages, il peut arriver que l'informant rencontre des difficultés à rejoindre la vidéoconférence ou des coupures ou des interférences lors de celle-ci, mais ces désavantages sont jugés relativement mineurs comparativement aux avantages (*ibid.*). En ce qui nous concerne, les coupures se sont révélées relativement rares et aucunement problématiques dans la mesure où il suffit de demander poliment à l'informant de répéter ce que l'on n'a pas ou mal entendu. Nous pensons par ailleurs que le critère de gain de temps s'est révélé particulièrement important pour arriver à rencontrer des cadres dirigeants qui peuvent avoir un emploi du temps contraint.

Certains fournisseurs sont préférés à d'autres en raison notamment de la possibilité d'effectuer un enregistrement sécurisé. Dans notre cas, nous enregistrons l'entretien avec le dictaphone de notre téléphone et non pas à travers l'outil de visioconférence lui-même utilisé sur ordinateur. La qualité de ces enregistrements était suffisamment bonne pour qu'un traducteur automatique reconnaisse la plupart des mots. L'inverse n'était manifestement pas vrai, car les deux entretiens téléphoniques que nous avons faits, enregistré avec, cette fois, le dictaphone de l'ordinateur, était d'une qualité pauvre, avec de nombreux mots inaudibles. Un de ces deux entretiens s'est d'ailleurs révélé particulièrement fastidieux à retranscrire. Peu importe le fournisseur, c'est donc le médium de la visioconférence qui nous intéresse. En l'espèce, il s'avère qu'une licence Teams est incluse dans la suite Microsoft Office qui va avec notre compte de doctorant au sein de l'université Paris-Est Créteil. Les salariés d'Air France-KLM ont également la suite Microsoft Office. Le choix est donc simple : ce sera Teams. Au total, sur 49 entretiens, 5 ont été réalisés en présentiel, 2 par téléphone et 42 par visioconférence via Teams.

\*

Nous venons de voir comment nous avons procédé aux entretiens d'un point de vue matériel. Intéressons-nous désormais à la technique de l'entretien en tant que telle. Il existe différents types d'entretiens : les entretiens structurés, semi-structurés ou non structurés. Les entretiens semi-structurés sont particulièrement adaptés aux EDC (Hancock and Algozzine, 2006, p. 40) et ont l'avantage de « mieux exploiter les potentiels de production de

connaissances des dialogues en laissant beaucoup plus de latitude pour le suivi sous tous les angles jugés importants par la personne interrogée » (Brinkmann, 2018, p. 1002). La technique d'entretien semi-directif utilisée est proche de l'entretien semi-directif centré (Romelaer, 2005). Nous expliquons la logique de nos « recentrages » dans les paragraphes suivants.

Les questions initiales visaient à amener le répondant à décrire ses interactions avec le personnel de l'autre compagnie. Pour se faire, nous commençons tout d'abord par demander à l'informant de synthétiser son parcours au sein de l'entreprise en précisant les postes sur lesquels il interagissait ou non avec le personnel de l'autre compagnie. Nous revenons ensuite uniquement sur les postes avec de l'interaction en demandant si nécessaire à l'informant de préciser la nature de son travail à ce poste avant de lui demander sur quels sujets les interactions portaient-elles. Les questions de relance visaient ensuite à amener d'une part le répondant à fournir plus de détails à propos des interactions qui nous paraissaient importantes ainsi qu'à savoir pourquoi, selon lui, telle ou telle chose s'était produite et, d'autre part, à obtenir, petit à petit, une description de l'identité de chaque organisation.

En ce qui concerne les questions de relance ayant vocation à préciser la nature des interactions, l'enjeu était d'une part d'amener l'informant à donner des exemples concrets permettant de mieux comprendre des termes qui auraient pu être interprétés de différentes manières et, d'autre part, de chercher à comprendre les raisons de ces actions.

Dans l'exemple suivant, nous cherchons tout d'abord à en savoir plus à propos du terme « protection » :

*« D'accord. Donc quand vous dites qu'il faut qu'ils se "protègent", comment ils font pour se protéger concrètement ? »*

Une fois que nous avons compris ce que le terme en question recouvre, il s'agit alors de saisir l'interprétation de l'informant sur le pourquoi de la situation :

*« D'accord. Et pourquoi ils cherchent cette indépendance-là ? Et pourquoi ils sont défiants envers Air France ? »*

Dans un autre exemple, nous cherchons d'abord à obtenir davantage de détails quant à ce que recouvre le terme de « conflits » :

*« D'accord. Et euh le conflit dont vous avez parlé, que vous avez évoqué juste avant avec votre collègue néerlandais, vous pouvez revenir dessus ? Il s'était passé quoi ? »*

Une fois que nous avons compris la nature de l'interaction, il s'agit alors de saisir l'interprétation de l'informant sur le pourquoi de la situation :

*« Et pourquoi ce refus de la part de KLM de baser l'équipe à Paris ? C'était quoi pour eux les points de blocage ? Pourquoi ils ont, vous avez parlé de "guerre", pour quelles raisons en fait ? »*

Plus nous cherchions à approfondir un sujet pour gagner en profondeur conceptuelle et plus nous devons récapituler ce que l'informant venait de nous expliquer pour renchéris. Dans l'exemple suivant, nous cherchons à comprendre les déterminants de la coopération au sujet du choix d'outils informatiques :

*« Donc d'accord et du coup, si l'option qui est retenue c'est de prendre un outil déjà existant et de l'améliorer, quel va être le critère pour choisir sur lequel on se base ? Parce que donc vous avez 3 outils différents. Donc un qui va appartenir à une compagnie, l'autre à l'autre compagnie. Comment vous décidez le lequel on choisit, sur lequel on va greffer des spécificités ? »*

En ce qui concerne l'identité organisationnelle, il semble préférable de garder ce thème de l'identité comme une « référence tacite » au cours de l'entretien (Carspecken and Cordeiro, 1995) plutôt que de poser directement une question à laquelle, du reste, l'informant n'arrivera pas à répondre, du type : quelle est l'identité de KLM ? C'est de cette manière dont nous avons procédé en restant vigilant quant au fait de réutiliser les mots des informants afin d'obtenir davantage d'informations en paraphrasant de manière à ne pas orienter l'informant.

Dans l'exemple suivant, nous reprenons le terme « d'irritants » utilisé spontanément par l'informant afin de le relancer sur le sujet dans la mesure où nous pensons que cela peut le conduire à parler d'affects, une sous-catégorie de l'identité organisationnelle qui nous intéresse :

*« Du coup quand vous dites des "irritants" donc vous dites c'est pas de la jalousie du coup, mais qu'est-ce que vous entendez par des points "irritants" ? »*

Dans un autre exemple, l'informant utilise directement, et spontanément, le terme de « valeur », qui correspond aussi à une sous-catégorie identitaire qui nous intéresse. On attendra alors patiemment qu'il ait fini de parler pour le relancer :

*« D'accord. Et sur les différences de valeurs ? Tout à l'heure tu m'as parlé de différence de valeur. Oui. Quelles sont-elles ? »*

Dans un autre exemple, on peut voir cependant qu'une relance dont nous aurions pu penser qu'elle aurait amené à une discussion sur les affects conduit en réalité l'informant à décrire des « coup bas » et donc des actions qui se révéleront par la suite être des actions de détournement : *« Ça se matérialisait comment ce "mépris" ? »*. Cet exemple permet en outre de montrer qu'il est pour le moins illusoire d'imaginer que l'on puisse véritablement contrôler, structurer, et recentrer un entretien à notre guise. Il y a, de notre point de vue, une part de sérendipité non négligeable dans les découvertes que nous avons pu faire.

\*

Il est admis que le recueil de données rétrospectives est moins problématique dans le cas des F/A dans la mesure où de tels événements sont relativement bien mémorisés (Cartwright and Cooper, 1993). Il est à noter que certains informants n'ont cependant pas été capables de rentrer dans certains détails lorsque l'on demandait des précisions sur des événements anciens. Nous parlons bien ici des détails et non pas des événements. Il nous semble, du reste, que le recul des informants ayant une expérience longue de la F/A leur a permis de faire le tri dans leurs expériences en abordant les points essentiels. De plus, rappelons que ce n'est pas le moment zéro de la F/A que nous étudions, mais les interactions entre les groupes tout au long de l'existence de la nouvelle organisation qui fait suite à la F/A. Aussi de très nombreux verbatims concernent en réalité des événements plus ou moins récents qui sont parfois les derniers exemples en date que les informants ont à l'esprit. Des exemples peuvent remonter à quelques semaines seulement. Du reste, si l'ancienneté moyenne est d'une vingtaine d'années, certains informants ne sont dans l'entreprise que depuis quelques années seulement et n'ont donc que des expériences relativement récentes à raconter.

#### **6.2.4 Collecte des données secondaires**

L'étude de cas est un design de recherche qui permet de croiser différentes sources de données (Stake, 1995; Yin, 2018). Afin de mieux cerner le cas étudié et son contexte, nous avons réalisé : 1) une revue de presse et 2) une revue des rapports annuels et documents de

référence du groupe Air France-KLM depuis le premier document publié en 2004. Nous avons cherché dans ces données secondaires des informations concernant : les caractéristiques de la transaction, les motivations stratégiques de la fusion, la gouvernance du groupe, ainsi que certains éléments de contexte liés notamment à l'évolution de la concurrence. Nous avons en particulier souligné les éléments relatifs aux identités organisationnelles de chaque compagnie (e.g. garantie de maintien de l'identité de KLM dans le contrat de fusion) et à leurs relations (e.g. conflits inter organisationnels).

En ce qui concerne la revue de presse, nous avons choisi un quotidien économique. Parmi Le Figaro, Les Echos et La Tribune, ce dernier est le quotidien économique français qui couvre le mieux l'actualité d'Air France-KLM, et ce plus particulièrement depuis l'arrivée du journaliste Fabrice Gliszczynski qui a des sources à l'intérieur de l'entreprise et qui a interviewé plusieurs dirigeants du groupe. Nous avons utilisé le moteur de recherche Europress afin de recenser tous les articles parus dans La Tribune au sujet d'Air France-KLM entre 2002 et 2020. Nous avons ensuite sélectionné et téléchargé 173 articles en fonction de leur titre. Les articles courts évoquant simplement une montée ou une baisse de l'action Air France-KLM n'étaient, par exemple, pas intéressants par rapport aux informations que nous recherchions. Sur le sujet spécifique du rapprochement raté de KLM avec Alitalia avant la fusion avec Air France, qui a été abordé par certains informants, mais que nous n'avons pas retrouvé dans la revue de presse de La Tribune, notamment parce que le sujet était antérieur à 2002, nous avons recherché des informations dans les autres journaux économiques.

Des informants de KLM, aussi bien que d'Air France, nous ont par ailleurs parlé, voir même directement recommandé, de jeter un œil à la presse hollandaise qui serait adepte du « Air France *bashing* ». Malheureusement, Europress ne nous a pas permis d'avoir accès aux articles du journal néerlandais *De Telegraaf*. En ce qui concerne le journal *Luchtvaartnieuws*, plus spécifiquement dédié à l'aérien, de nombreux articles sont en accès libre. Le journal est néanmoins écrit en néerlandais et publie des informations au sujet de KLM pratiquement tous les jours. Il aurait par conséquent été beaucoup trop fastidieux et chronophage de traduire et de lire des milliers de publications afin de trouver les informations pertinentes.

En ce qui concerne les rapports annuels, nous avons téléchargé, depuis la page « finance/publications » du site internet du groupe Air France-KLM, les 19 rapports annuels et



les 19 documents de référence (aussi appelés documents d'enregistrement universel) disponibles entre 2004 et 2022.

### **6.2.5 Analyse des données : un bricolage méthodologique en trois parties**

Rappelons que nous avons formulé trois sous-problématiques à l'issue de notre cadrage théorique :

**1/ Comment les membres des organisations sujettes à une F/A interagissent-ils entre eux ?**

**2/ Comment les identités organisationnelles des entreprises impliquées dans une F/A évoluent-elles ?**

**3/ Quels sont les liens plausibles entre les différents composants de l'identité organisationnelle et les relations intergroupes ?**

La première sous-problématique est centrée sur les relations intergroupes. Rappelons que, en psychologie sociale, le terme de « relation » est équivalent à celui « d'interaction ». La seconde sous-problématique est centrée sur l'identité organisationnelle de ces groupes. Enfin, la troisième porte sur les relations plausibles entre les identités organisationnelles de ces groupes et la nature de leur relation. Rappelons que les « groupes » auxquels nous faisons références sont les membres de l'organisation acheteuse d'une part et les membres de l'organisation achetée d'autre part. Nous ne nous intéressons pas aux relations interpersonnelles.

Dans la mesure où nous avons trois sous-problématiques distinctes, notre analyse procède d'un « bricolage méthodologique » (Pratt, Sonenshein and Feldman, 2022) en trois parties. Le bricolage méthodologique peut être défini comme « la combinaison de démarches analytiques dans le but de résoudre un problème ou des problèmes adaptés à son propre projet de recherche » (*ibid.* p.219). Il s'agit, en outre, d'appréhender les modèles méthodologiques comme des façons de penser plutôt que comme des méthodes strictes et de les combiner par différents « mouvements » de personnalisation (*ibid.*).

La première partie de notre analyse est conçue pour répondre à la première sous-problématique et consiste donc à coder les interactions entre les personnels des entreprises sujettes à la F/A. La deuxième partie est conçue pour répondre à la deuxième sous-

problématique et consiste donc à coder l'identité organisationnelle des entreprises sujettes à la F/A. Enfin, la troisième partie est conçue pour répondre à la troisième sous-problématique et consiste donc à réexaminer certains verbatims pour proposer des liens plausibles entre les interactions et l'identité organisationnelle. Chacune de ces parties pourrait faire l'objet d'une publication séparée. Nous présenterons la méthode d'analyse effectuée pour chacune de ces parties après avoir précisé la nature des unités d'analyse retenues.

Pour chacune des parties, les unités d'analyse retenues ont été des unités de sens (Allard-Poesi, 2003) plutôt longues variant généralement de plusieurs phrases à un paragraphe entier et renvoyant, pour les unités qui nous intéressent, à une interaction avec l'autre groupe, à une composante identitaire ou à un lien plausible entre les deux. Nous avons initialement découpé les retranscriptions en 6369 unités de sens. En commençant à coder, toutefois, nous nous sommes rendu compte que certaines unités de sens étaient finalement trop petites pour pouvoir être interprétées sans une connaissance supplémentaire du contexte (Lincoln and Guba, 1985). Aussi avons-nous finalement ressoudé certaines unités de sens pour en recréer de plus large en nous demandant à chaque fois quelle était l'idée importante exprimée. Après retraitement, notre base de données était finalement constituée de 4771 unités de sens. Sur ces 4771 unités de sens, 1097 n'ont pas été codées dans la mesure où elles ne semblaient pas intéressantes au regard de notre problématique. Cette surcharge de données (Allard-Poesi, 2003) s'est vue par la suite renforcée par des centaines de codes finalement marginaux.

### *Première partie : analyse inductive des relations intergroupes*

Répondre à une question de recherche nécessite de procéder par induction, déduction, rétroduction ou abduction (Blaikie, 1993). L'analyse des données de notre première partie correspond aux techniques de codage inductif (Glaser and Strauss, 1967; Corbin and Strauss, 2008; Gioia, Corley and Hamilton, 2013). Cette méthode de codage s'étend sur trois niveaux : 1) un codage ouvert, 2) un codage axial et 3) un codage sélectif (Corbin and Strauss, 2008; Williams and Moser, 2019). Chaque niveau de codage chapeaute les niveaux précédents pour former un système d'intégration thématique semblable à une poupée russe. L'utilisation de la comparaison constante (Corbin and Strauss, 2008) a permis

d'affiner le codage en s'interrogeant sur ce qui distinguait véritablement une catégorie d'une autre afin de trouver les codes les plus pertinents, et ce notamment lorsque différents codes auraient pu efficacement regrouper les thèmes (Williams and Moser, 2019). Il a donc fallu revoir l'ensemble des catégories et reconsidérer notre découpage initial avant d'arriver à une saturation des catégories et à l'émergence de régularité (Allard-Poesi, 2003). Il nous est difficile de décrire un tel processus qui consiste, par définition, à supprimer petit à petit des codes *provisaires*, dont il ne reste donc aucune trace, afin de les remplacer par des codes plus pertinents. Si l'ingénierie du procédé inductif est donc difficile à expliquer (Eisenhardt, Graebner and Sonenshein, 2016), il est cependant facile de procéder à une rétro-ingénierie : il suffit de partir des définitions des concepts émergents qui seront proposés et de les utiliser comme catégories de codage à priori.

Bien que le critère de fréquence ne soit pas un critère suffisant pour justifier la saturation ou la densité conceptuelle dans le cadre d'une théorie enracinée (Suddaby, 2006), il s'agit là néanmoins d'un critère utile (Nelson, 2017). Dans l'analyse des interactions, le premier niveau de « codage ouvert » a donné lieu à 15 codes avec plus de 20 occurrences, 26 codes avec entre 19 et 10 occurrences et plus de 200 codes avec moins de 10 occurrences. Dans le but de nous concentrer sur ce qui était véritablement important et marquant (Corbin and Strauss, 2008; Williams and Moser, 2019; Grodal, Anteby and Holm, 2021) la plupart des codes de premier niveau avec une fréquence faible ont finalement été ignorés. Il est possible qu'une comparaison constante plus longue aurait permis de diminuer significativement ce nombre de codes. L'abandon de catégories est toutefois un élément important du processus de codage (Grodal, Anteby and Holm, 2021). Ayant identifié les codes les plus importants, ignorer les autres nous a notamment permis d'éviter de nous faire déborder en codant à l'infini (Point and Fourboul, 2006). Le nombre d'occurrences n'était cependant pas éliminatoire en soi et des concepts avec une fréquence plus modeste ont pu être retenus s'ils permettaient d'améliorer la profondeur conceptuelle (Nelson, 2017). La « résonance » des différents concepts, même nouveaux, avec la littérature a également contribué à l'idée qu'une profondeur conceptuelle suffisante avait été atteinte (*ibid.*). De fait, le processus de codage a constamment été effectué en faisant appel à notre cadre théorique de manière à rechercher lesdits éléments de correspondance. Comme on peut le voir dans le tableau n°6 ci-après : les catégories en bleues font référence à des catégories correspondant à la littérature (qui

n'étaient pas spécifiquement recherchées, mais qui se sont révélées pertinentes au regard des données issues du terrain) alors que les catégories en vert sont des catégories émergentes.

Le deuxième niveau de « codage axial » permet d'agréger différents codes de premier niveau. On observe que les codes de premier niveau retenus ont été regroupés dans six catégories existantes dans la littérature (e.g. coopération communautaire) et cinq catégories émergentes. Enfin, le « codage sélectif » vient résumer le tout en quatre thèmes. Trois de ces thèmes correspondent à la littérature tandis que l'un d'entre eux est émergent.

**Tableau n°6** : les trois niveaux de codage des relations intergroupes et les catégories correspondantes avec la littérature (en bleu).

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Détournement des indicateurs	Détournement des capacités ex-ante	<b>Détournement</b>
Détournements des caractéristiques		
Détournement des liens hiérarchiques	Détournement des capacités ex-post	
Détournement des flux	Détournement des règles	
Détournement des priorités		
Opposition	Action de correction	
Alignement (intégral, partiel ou par le marché)	Coopération communautaire	<b>Coopération</b>
Priorisation		
Négociation		
Comparaison		
Imitation (pure ou avec réappropriation)		
Adaptation		
Exemplarité comportementale positive		
Socialisation		
Répartition des tâches	Coopération complémentaire	
Acceptation sous contrainte	Coopération subie	
Obligation		
Influence		
Contournement		
Comparaison compétitive	Compétition sociale	<b>Confrontation</b>
Exemplarité comportementale négative		
Conflits de valeurs	Conflits	
Refus	Refus	<b>Résistance</b>
Evitement		

### *Deuxième partie : analyse de l'identité selon un codage à priori*

Notre revue de la littérature nous a permis de décomposer l'identité organisationnelle en 6 catégories : affects, attitudes, capacités, croyances, objectifs et valeurs (Ashforth, Harrison and Corley, 2008). Nous avons utilisé cette typologie comme grille de codage *a priori*

(Allard-Poesi, 2003). Autrement dit, cette grille de codage a conditionné les éléments identitaires que nous recherchions dans les verbatims et qu'il fallait « ranger » dans 6 catégories de second niveau sans chercher à en créer de nouvelles. Le point névralgique de l'analyse consistait alors, après avoir identifié les différents affects, capacités, etc. à déterminer, au troisième niveau de codage, si ces éléments faisaient référence : à l'identité d'Air France, à l'identité de KLM ou à l'identité d'Air France-KLM afin d'établir des identités A, B et C de référence distinguables des éventuelles identités A', B' ou C', c'est-à-dire d'évolutions identitaires. Aussi lorsqu'un verbatim indiquait une différence entre une identité de référence et la situation présente, il s'agissait alors de caractériser la nature de « l'évolution ». Trois thématiques ont permis de saisir la nature des évolutions constatées : l'évolution simple, l'évolution comme hybridation et l'évolution comme troisième terme.

Pour illustrer notre propos, le verbatim suivant indique explicitement, par le terme « à l'époque », un composant de l'identité organisationnelle de référence d'Air France concernant la distance hiérarchique élevée de l'organisation se traduisant dans un management de type « *command and control* » :

AF25 : « *Alors là [pour le management 3.0] le contexte est un peu différent, c'est à dire que Air France, à l'époque donc, on parle d'il y a 6-7 ans, hein, de par rapport à aujourd'hui, était encore quand même très command & control dans certaines directions. »*

On comprend que ce composant a toutefois évolué avec le temps lorsque l'informant poursuit en précisant que la distance hiérarchique d'Air France s'est progressivement estompée, notamment sous l'influence de KLM qui pratiquait un style de management « 3.0 » correspondant à la distance hiérarchique faible de l'organisation KLM :

AF25 : « *Donc ça, petit à petit, le cheminement chez Air France s'est fait très progressivement. Après, pourquoi je disais qu'on a été poussé par KLM pour le faire ? C'est parce que, à partir du moment où on a fusionné nos organisations complètement et qu'on avait un seul manager pour des équipes joints bah là on n'avait pas le choix : Soit c'était un manager de KLM donc il appliquait les méthodes de management de KLM, hein, le 3.0 et, finalement, les équipes d'Air France se dit : Bah oui c'est pas mal. Soit c'était un manager Air France et il avait pas intérêt à faire du command & control parce que les gens de KLM ils allaient retoquer en lui disant non mais attends non c'est pas comme ça que tu vas travailler avec nous. »*

### *Troisième partie : analyse herméneutique des relations entre actions et composants identitaires*

Les méthodes de codage, qu'il s'agisse de la méthode inductive (première partie de l'analyse) ou de la méthode de codage à priori (deuxième partie de l'analyse), conduisent, par leur processus de catégorisation, à la production de théories descriptives (Mees-Buss, Welch and Piekkari, 2022). La phase qui consiste par ailleurs, dans la « méthode Gioia », à passer d'une structuration des données en trois niveaux de codage au développement de relations théoriques et de modèles dynamiques n'est pas expliquée et procède d'un moment « Shazzam » (*ibid.*). Il ne s'agit pas ici de dire qu'une théorie descriptive n'est pas intéressante. La catégorisation constitue le cœur de l'analyse qualitative (Grodal, Anteby and Holm, 2021). Le fait est que ces méthodes de codage ne permettent pas d'établir de liens entre différentes catégories, et donc, en ce qui nous concerne, entre les relations intergroupes et l'identité organisationnelle. Pour ce faire, Mees-Buss, Welch et Piekkari (2022) suggèrent de dépasser — remplacer — la méthode de Gioia par celle de l'interprétation herméneutique. Notre démarche de bricolage, elle, consiste à ajouter une couche d'herméneutique spécifiquement dédiée à la troisième sous-problématique en plus des deux autres couches d'analyses chacune dédiée à une sous-problématique distincte. L'herméneutique est une interprétation des interprétations des informants qui consiste à effectuer des « déclarations sur les relations entre certaines propriétés observées » (Van Maanen, 1979, p. 141). Pour ce faire, il a alors fallu relire certains verbatims afin de capturer des liens plausibles entre plusieurs catégories.

Pour illustrer notre propos, on remarquera dans le verbatim suivant que l'informant utilise la conjonction de coordination « donc » pour souligner le lien entre la peur de l'absorption des employés de KLM d'une part et leur résistance à l'intégration d'autre part. Dans ce cadre, la relation entre les deux éléments est directement effectuée par l'informant :

*AF14 : « Ils [KLM] craignent un petit peu plus une fusion, une absorption, une, voilà, un nivèlement un peu par le bas. [...] et donc il y a par rapport à ça une des fois des blocages sur certains, sur certaines choses [...] Donc il y a un peu de résistance hein côté KLM mais c'est aussi une manière de survivre. »*

Dans d'autres cas, en revanche, le lien n'est pas directement fait par l'informant et c'est à ce moment que l'on rentre dans une « interprétation des interprétations », car c'est le chercheur qui propose la relation. Dans le verbatim suivant, en effet, l'informant explique un

phénomène d'intrication capacitaire, c'est-à-dire le fait que les liens de dépendance entre plusieurs systèmes impliquent, à partir du moment où l'un d'entre eux est intégré, à intégrer les autres. Cet informant d'Air France ne formule cependant pas les choses en termes de coopération subie pour le personnel de KLM. Aussi c'est nous qui faisons, grâce à notre vision d'ensemble des données, incluant les perceptions des employés de KLM en termes de coopération subie, une déclaration quant au lien plausible entre l'intrication capacitaire, qui est expliquée dans ce verbatim, et un autre élément (la coopération subie) qui, lui, n'est pas formulé dans ce verbatim :

*AF25 : « On avait, au centre de tout ça, une architecture système d'information chez Air France qui était extrêmement évoluée, où on avait une base de données clients uniques interconnectée entre nos clients B to C nos clients B to B et que si on avait pris les outils de KLM il aurait fallu qu'ils reconstruisent complètement les liens avec ces bases de données clients uniques. Donc à partir du moment où on avait choisi l'outil de fidélisation B to C Flying Blue, ça avait tiré, finalement, une espèce de pelote de laine qui fait que ça aurait été extrêmement compliqué de défaire tous ces liens-là en faisant un mix d'outils entre des outils Air France et des outils KL. Donc on est parti sur des outils Air France pour ces gestions de contrats firmes, contrats agences. »*

### **6.3 Dimension axiologique**

Notre thèse est financée par un contrat doctoral. L'étude du cas Air France-KLM s'est faite sans aucun lien financier avec l'entreprise concernée, ni aucune autre d'ailleurs. Aucun accord n'a été effectué avec la direction de sorte que cette thèse puisse être réalisée sans aucune sorte de pression ou de tentative extérieure d'en modifier le contenu. Quant à nous, nous n'avons aucune opinion sur le cas étudié ni aucun intérêt personnel à présenter le cas d'une manière qui rendrait l'image de KLM, d'Air France ou d'Air France-KLM autre que ce que nos données suggèrent.

### **6.4 Synthèse de la conception de la recherche**

En synthèse, notre thèse adopte une conception interprétativiste de la science. D'un point de vue méthodologique, nous avons réalisé une étude de cas unique de type critique. Le cas étudié est la création du groupe Air France-KLM. La prospection s'est faite par l'intermédiaire d'un réseau professionnel et les entretiens ont été réalisés à distance. Ces

entretiens sont des entretiens semi-directifs centrés sur les thématiques des relations intergroupes et de l'identité organisationnelle. Des données secondaires issues d'une revue de presse et d'une revue des rapports annuels de l'entreprise viennent compléter cette source de donnée primaire. L'analyse de données a été effectuée en trois parties correspondant chacune à une sous-problématique spécifique de notre question générale de recherche. Les différentes étapes de la conception de la recherche étant désormais clairement présentées, nous allons pouvoir, dans le chapitre suivant, présenter les différentes mesures qui ont été mises en place afin de renforcer la rigueur de la recherche.

## Chapitre VII. Critères de validité de la recherche et mesures mises en place

La rigueur des recherches empruntant une épistémologie non-essentialiste peut se juger eu égard à leurs : crédibilité, transférabilité, fiabilité et confirmabilité (Guba and Lincoln, 1982). Nous développerons dans cette section les différentes mesures mises en place afin de renforcer chacun de ces points. Nous rappelons cependant que, pour d'autres auteurs, tels que Eisenhardt, Graebner et Sonenshein (2016), une théorie robuste est avant tout une théorie : 1) cohérente et simple, 2) fondée sur des données convaincantes et 3) qui fournit des éclairages riches et inattendus. Dans ce cadre, le critère de confirmabilité semble moins important. Pour Harley et Cornelissen (2022), quant à eux, la rigueur réside essentiellement dans la démonstration de la cohérence méthodologique et de la cohérence logique de la recherche.

### 7.1 La crédibilité

La question est ici de savoir si nos résultats traduisent bien les perceptions de la réalité des informants et donc si ces informants considèrent que notre analyse et nos interprétations sont crédibles (Lincoln and Guba, 1985). Pour éviter de perdre en crédibilité, les chercheurs suggèrent : 1) une présence prolongée sur le site de recherche, 2) une observation persistante, 3) un compte rendu avec les pairs, 4) la triangulation de données, 5) le recueil des matériaux d'adéquation référentielle, et enfin 6) la vérification par les informants (*ibid.*).



Concernant les recommandations numéro 1 (présence prolongée sur le site de recherche) et 2 (observation persistante), il est à noter que nous avons passé un an à travailler chez Air France en tant que contrôleur de gestion adjoint, dans un service en interaction avec KLM, avant de commencer notre recherche. Nous avons donc été longuement présent sur le terrain et en capacité d'observer les relations entre Air France et KLM avant même de démarrer la recherche. Eu égard à cette connaissance préalable du terrain, nous étions donc capables, dès les premiers entretiens, de comprendre les perceptions des informants sans les déformer.

Concernant les recommandations numéro 3 (compte rendu avec les pairs) et 6 (vérification par les informants), une partie des résultats de la thèse a d'abord été présentée à la XXXI<sup>e</sup> conférence de l'AIMS se tenant lieu en juin 2023 à Strasbourg afin que nos pairs puissent être en mesure de discuter de nos interprétations et de vérifier nos chaînes de preuves. De plus, ces mêmes résultats ont préalablement été envoyés à l'ensemble des informants début juin 2023 afin de les inviter à vérifier si l'analyse proposée permettait de rendre compte de leur expérience de manière crédible. Aussi les informants ont été explicitement invités à nous envoyer leurs commentaires s'ils pensaient que nous avions pu faire des erreurs d'interprétation. Trois des informants dont les verbatims avaient été utilisés comme illustrations des concepts présentés dans la communication en question nous ont répondu respectivement : « *Merci pour le document, RAS de mon côté et bonne conférence la semaine prochaine* », « *merci pour ce retour très intéressant qui conceptualise bien ce que l'on vit* » et « *Papier très intéressant et très prometteur pour la suite de la thèse* ». En ce qui concerne les informants dont les verbatims n'étaient pas cités dans le papier, quatre d'entre eux nous ont envoyé un message de remerciement pour l'envoi du papier tandis que les autres n'ont pas réagi. Ces quelques messages de confirmation associés à l'absence totale de protestation nous conduisent donc à considérer que notre analyse était bien crédible aux yeux des informants.

Nous avons réitéré cet exercice de vérification de la crédibilité des résultats sur l'ensemble des conceptions proposées dans la thèse au mois de septembre 2023. Dans la mesure où il ne s'agissait plus d'une communication nécessitant un format particulier, nous avons pu retirer le cadre théorique et nous concentrer uniquement sur nos résultats. Dans le même esprit, alors que la communication faite pour l'AIMS avait été rédigée en français, nous

avons pu écrire en anglais afin de ne pas exclure le personnel non francophone de KLM. Nous avons donc envoyé deux documents à chaque informant : le chapitre VIII dans son intégralité et un résumé de 21 pages des chapitres IX, X et XI. Une synthèse plus courte nous aurait conduit à ne présenter les résultats que de manière partielle, ce qui fait perdre son sens au test de crédibilité. Concrètement, les informants étaient de nouveau invités à signaler tout résultat qui ne leur paraissait pas conforme à leur expérience de la F/A. Aucun signalement n'a été émis. En revanche, un informant a pris l'initiative de nous répondre :

*« Tu as très bien cerné le choc des cultures à la base de beaucoup de points d'achoppement. Il est à noter que finalement peu de synergies se dégagent encore maintenant de ce Groupe car seules quelques fonctions transverses (comme les SI) ont pu être "unifiées". La flotte restant encore très hétérogène, il me semble que pour des compagnies aériennes, les plus grosses économies sont à faire à cet endroit (achat, maintenance, formation, etc.). En tout cas, tout est exact et même très bien renseigné. »*

Ce commentaire nous a conduit à rajouter quelques précisions concernant la stratégie du groupe (cf. 8.2) en montrant que l'hétérogénéité des flottes d'Air France et de KLM (que nous avons vérifiée), presque 20 ans après la fusion, peut-être un élément étonnant et potentiellement symptomatique d'une difficulté à réaliser des achats en communs.

Enfin, en ce qui concerne les recommandations 4 (triangulation) et 5 (recueil des matériaux), il est à noter que nous avons utilisé plusieurs sources différentes de données : un an d'observation préalable, 49 entretiens semi-directifs auprès de personnel répartis dans les deux organisations et occupant différents statuts et différentes fonctions, une revue de presse et une revue des rapports annuels. Tous les entretiens ont été sujets à un enregistrement audio. Ces enregistrements audios ont toutefois été détruits après retranscription conformément à la déclaration de confidentialité remise à chaque informant ([annexe n°82](#)). L'intégralité des retranscriptions est quant à elle disponible pour vérifier la chaîne de preuve. De plus, tous les verbatims utilisés dans le cadre de l'analyse ont été répertoriés par thème et directement mis à disposition dans les annexes. En ce qui concerne les sources de données secondaires, tous les articles de presse et rapport annuels utilisés ont été enregistrés.

## **7.2 La transférabilité**

Contrairement aux paradigmes réalistes qui cherchent à répondre au souci de validité externe de la recherche par des échantillons représentatifs permettant de généraliser les

résultats, les chercheurs interprétativistes se demandent dans quelle mesure leurs résultats peuvent être transférables (Lincoln and Guba, 1985). Pour permettre à ces résultats d'être transférables, les auteurs recommandent de procéder à : 1) un échantillonnage théorique ou « raisonnée » (*purposive*) et 2) une description dense du contexte (*ibid.*).

Concernant la première recommandation (méthode d'échantillonnage), comme nous l'avons vu précédemment, notre étude de cas est de type critique. Les études de cas de type critiques correspondent à un échantillonnage « raisonnée » (*purposive*) (Etikan, 2016). Dans ce cadre, la logique de transférabilité de l'étude de cas peut procéder d'une généralisation analytique (Ayerbe and Missonier, 2007; Gibbert and Ruigrok, 2010; Starman, 2013; Yin, 2018) ou d'une « répétition » permettant à l'étude de cas d'accéder « au remarquable et au possible » (Moriceau, 2003). Autrement dit, nous n'affirmons pas que nos résultats vont se reproduire dans toutes les F/A mais que, à partir du moment où ils se sont produits dans un cas, et que la littérature s'est révélée impuissante à traduire ces résultats, nous pouvons affirmer d'une part que la littérature est incomplète et que nos propositions théoriques permettent de la compléter et, d'autre part, qu'il est possible, notamment dans des contextes proches, que les phénomènes que nous avons décrits se répètent.

Concernant la seconde recommandation (description du contexte), notre analyse des données secondaires nous a permis de fournir une description détaillée de 23 pages du cas et de son contexte (cf. chapitre VIII).

### **7.3 La fiabilité**

Dans les études réalistes, la fiabilité des résultats dépend du caractère répliquable de la recherche et de l'absence de divergences entre les résultats initiaux et ceux des répliques (Lincoln and Guba, 1985). La réplification n'a cependant pas de sens dans les recherches qualitatives, notamment inductives (Pratt, Kaplan and Whittington, 2020). L'absence d'écart entre les différentes recherches est notamment beaucoup trop ambitieuse eu égard à leur caractère émergent et on cherchera alors une certaine stabilité plutôt qu'une invariance des résultats (Lincoln and Guba, 1985). Aussi les auteurs préconisent-ils de mettre en place un audit de fiabilité concernant la méthode de recherche employée (*ibid.*). La section méthodologique (6.2) de ce travail doctoral permet au jury de juger si celle-ci est « fiable » ou non.

## 7.4 La confirmabilité

La confirmabilité peut être renforcée, d'après [Guba et Lincoln \(1982\)](#), par : 1) la triangulation, 2) la pratique de la réflexivité et 3) un audit de confirmabilité. Nous avons déjà évoqué la triangulation des données. Intéressons-nous donc aux recommandations 2 et 3.

En ce qui concerne la réflexivité, il nous semble que notre bricolage méthodologique traduit une certaine réflexion quant à la pertinence des méthodes employées vis-à-vis de chacune de nos sous-problématique. Il nous semble donc avoir fait preuve de rigueur dans le processus même de raisonnement sur l'utilisation de techniques ou de méthodes particulières ([Harley and Cornelissen, 2022](#)).

Revenons désormais sur l'audit de confirmabilité. Compte tenu de la difficulté à expliquer le processus inductif ([Eisenhardt, Graebner and Sonenshein, 2016](#)), nous pensons qu'un audit par double codage serait inapproprié. Aussi soutenons-nous que la rétro-ingénierie est probablement un meilleur outil de confirmabilité que le double codage. Nous entendons par rétro-ingénierie le fait de partir des définitions proposées des concepts émergeant de la démarche inductive comme catégorie définie *a priori* afin de vérifier, de manière déductive, de la correspondance entre les données primaires et lesdites catégories. L'ensemble des verbatims classifiés par catégorie est disponible en annexe afin que chaque lecteur puisse juger sur pièce de la concordance entre lesdites catégories et les données empiriques.

## QUATRIÈME PARTIE : RÉSULTATS

La quatrième partie de notre thèse concerne les résultats. Ces résultats seront présentés en quatre chapitres. Le chapitre VIII est une description détaillée du cas Air France-KLM réalisée à partir des données secondaires. En plus de renforcer la transférabilité de la recherche (cf. 7.2), cette description nous permettra de réunir des informations pertinentes eu égard à notre problématique. Les trois chapitres suivants seront chacun dédié à une sous-problématique distincte. Le chapitre IX porte sur les relations intergroupes. Ce chapitre sera divisé en deux sections. La section 9.1 concernera les concepts de la littérature que nous avons retrouvés dans nos résultats. La section 9.2 portera quant à elle sur les concepts issus du terrain et en particulier sur le concept émergeant de détournement. Le chapitre X est consacré aux évolutions identitaires. Ce chapitre est également divisé en deux sections. La section 10.1 a pour objectif de définir les identités organisationnelles de référence d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM. Un tel référentiel nous permettra, dans la section 10.2, d'être capable d'identifier les évolutions que ces différentes identités organisationnelles ont pu connaître. Enfin, le chapitre XI portera sur les liens plausibles entre identités organisationnelles et relations intergroupes. Par soucis de lisibilité, chaque section sera consacrée aux antécédents et aux conséquences d'un concept en particulier. La section 11.1 sera par exemple consacrée aux antécédents et aux conséquences de la frustration.

## Chapitre VIII. Présentation du cas Air France-KLM

L'étude de cas est un design de recherche qui permet de croiser différents types de données. La reconstitution de l'histoire du cas Air France-KLM et de son contexte a ici été effectuée à l'aide de deux sources de données secondaires : une revue de presse et une revue des rapports annuels publiés depuis 2004. Les informations recherchées concernaient : les caractéristiques de la transaction (8.1), les intentions stratégiques relatives à la F/A (8.2), la gouvernance du nouveau groupe AFKL (8.3) et enfin l'évolution du contexte économique et concurrentiel du secteur aérien (8.4). Nous avons notamment mis l'accent sur les informations relatives aux identités organisationnelles des deux compagnies ainsi que sur les indications concernant la nature de leur relation.

Rappelons que cette présentation du cas Air France-KLM et de son contexte est particulièrement importante eu égard aux soucis de transférabilité des recherches qualitatives (cf. 7.2). Les références à différents numéros du quotidien économique La Tribune utilisés pour la rédaction de cette section sont répertoriées dans une section spécifique de la bibliographie intitulée « revue de presse », afin de séparer ces références des références académiques. Les références aux différents rapports annuels du groupe AFKL (disponibles sur son site internet) sont indiquées par la mention RA suivie de l'exercice concerné (exemple : [RA 2004-2005](#) pour le premier rapport annuel). Les références aux documents de références (aussi appelés documents d'enregistrement universel) sont indiquées par la mention REF suivie de l'année en question (exemple : [REF 2018](#)).

Avant de procéder à la présentation de la création du groupe Air France-KLM, rappelons tout d'abord que KLM, qui signifie *Koninklijke Luchtvaartmaatschappij* (compagnie aérienne royale néerlandaise), fut créée en 1919, ce qui en fait donc « la plus ancienne compagnie aérienne du monde opérant sous son nom original » ([REF 2022, p. 438](#)). Air France fut par ailleurs créée en 1933 suite au regroupement de cinq compagnies aériennes françaises : « Air Union, Air Orient, Société Générale de Transport Aérien (SGTA), la CIDNA et l'Aéropostale » (*ibid.*).

## 8.1 Transaction : une OPE amicale dans un contexte de difficultés financières de KLM

Des rumeurs sur le rachat de KLM, en recherche d'adossement depuis plusieurs années, par Air France (AF), dans le cadre d'une consolidation du secteur du transport aérien européen, circulent dès septembre 2002 ("Air France Lorgne sur le néerlandais KLM," 2002). Deux mois plus tard, le PDG d'AF confirme des discussions quant à une « éventuelle alliance capitalistique » ("Air France et KLM poursuivent leurs pourparlers," 2002). On commence à parler de « partenariat » à partir de juillet 2003 ("Discussions intensives entre Air France et KLM," 2003) et d'OPE (offre publique d'échange<sup>23</sup>) le mois suivant ("Air France aurait des vues sur KLM," 2003). Après deux tentatives avortées d'alliance avec British Airways, notamment en raison d'une incapacité à traiter le sujet de la sauvegarde de l'identité de KLM, les discussions de KLM avec AF sembleraient, elles, plus avancées (Lomazzi, 2003a).

Le projet de loi de privatisation d'AF, engagée dès février 1999, est adopté le 1er avril à l'Assemblée nationale avec une première phase d'ouverture du capital (Lomazzi, 2003a). Cette privatisation d'AF était notamment une condition nécessaire posée par les Néerlandais à la fusion avec KLM (*ibid.*). Dans ce contexte, la fusion entre les deux compagnies semble de plus en plus probable pour les investisseurs, même s'il existe encore des points à éclaircir avant un éventuel engagement notamment en ce qui concerne « le partage du réseau et la place accordée aux partenaires respectifs des deux compagnies (Northwest Airlines pour KLM et l'alliance Skyteam pour Air France) » ("Le marché croit de plus en plus à un mariage Air France-KLM," 2003).

Le 9 septembre, Dominique Bussereau, secrétaire d'État aux Transports, déclare qu'Air France a deux possibilités : « soit une privatisation pure, soit une privatisation conjointe à un partenariat avec KLM » (Lomazzi & D'Erceville, 2003). Ce message est « d'autant plus fort qu'il inscrit la compagnie nationale comme un des candidats susceptibles d'engranger les fruits de la recomposition attendue du transport aérien, après la crise sans précédent qu'il a subie depuis le 11 septembre » (*ibid.*). Recomposition encouragée, du reste, par le président de

---

<sup>23</sup> Une OPE permet d'acquérir les titres d'une société en proposant aux actionnaires de la société cible d'échanger leurs actions contre des actions existantes ou à émettre de la société acheteuse selon une parité donnée. Un tel procédé évite à l'acheteur d'avoir recours à sa trésorerie.

l'IATA, Giovanni Bisignani, pour qui « la plupart des projets de fusions et d'alliances traînent en longueur » alors qu'il plaide pour « une forte libéralisation, l'allègement des taxes et redevances perçues par les aéroports, la possibilité donnée aux compagnies d'attirer les capitaux étrangers et de fusionner sans entraves » (*ibid.*). Dans la nuit du 11 au 12 septembre, Richard Anderson, le président de Northwest Airlines, aurait déclaré devant la chambre de commerce américaine que KLM « avait définitivement choisi Air France » même si l'information est démentie par le porte-parole de KLM Bart Koster (["KLM et Air France sur le point de sceller leur alliance," 2003](#)).

Après « des semaines de suspense », l'annonce du rapprochement des deux compagnies, qui passerait par une prise de contrôle à 100 % de KLM par AF, semble se profiler même si le projet d'une « absorption pure et simple de KLM continue toutefois à soulever des interrogations et des réticences parmi les personnels » ([Lomazzi, 2003b](#)). Cette fusion ne se ferait pas au niveau des entreprises elles-mêmes, mais par l'intermédiaire d'une société faîtière (*holding*) présidée par Jean-Cyril Spinetta, PDG d'Air France, qui aurait « une voix prépondérante en cas de désaccord entre les deux alliés. La création d'une telle structure ne laisse pas d'inquiéter les syndicats qui redoutent des réductions d'effectifs » et l'absorption de la dette d'environ 3 milliards d'euros de KL rend également septique certains experts quant à la pertinence d'une telle consolidation inspirée du modèle de PSA avec Peugeot et Citroën ([Lomazzi, 2003b](#)). Déjà compliqué, le dossier AFKL le devient encore davantage avec « l'irruption d'Alitalia » : « La compagnie italienne caresse l'espoir de voir le duo annoncé Air France-KLM se convertir en un trio » (["Air France et KLM négocient pied à pied leur alliance," 2003](#)) bien que cette proposition soit écartée par KLM et AF à court terme ([Lomazzi, 2003c](#)).

Pour justifier l'acquisition de KLM, Jean-Cyril Spinetta utilise les arguments de la taille et de la complémentarité : « Ensemble, Air France (17,6 % du marché européen) et KLM (10 %) distanceraient aussi bien British Airways (17,4 %) que Lufthansa (17 %). Leurs hubs de Roissy et Schiphol (48 millions et 40 millions de passagers) sont, de plus, loin de la saturation, à l'inverse de Londres et Francfort. [...] le nouvel ensemble serait d'autant plus efficace qu'Air France et KLM affichent leur complémentarité en Afrique, en Amérique latine et en Asie où KLM apporterait dans la corbeille son partenariat avec Malaysian Airlines. Au total, sur 101 destinations, 31 sont en concurrence directe, à l'instar de New York ou de Tokyo. Sur le plan opérationnel, les économies tirées des synergies mises en œuvre (distribution, achats en



commun, maintenance...) rapporteraient 75 millions d'euros la première année et jusqu'à 480 millions par an d'ici à cinq ans » (Lomazzi, 2003c).

Dans ce cadre, la CFTC a estimé que « le plan des synergies entre Air France et KLM [...] entraînera de fait des réductions d'effectifs [et] si les pilotes d'Air France sont protégés par un accord collectif leur garantissant jusqu'en 2005 une hausse de 9 % sur trois ans de leurs heures de vol, les syndicats s'inquiètent du sort des personnels au sol et des hôtesses et stewards » (Lomazzi, 2003d). De leur côté, les Hollandais s'inquiètent du sort « qui serait réservé dans le cadre de l'alliance à Schiphol, le principal aéroport du pays, et dont dépendent des milliers d'emplois » ("Imbroglia sur la date des noces d'Air France et KLM," 2003). Selon certaines rumeurs, les enjeux autour de ce même aéroport pourraient « freiner les discussions entre Air France et KLM » (Lomazzi & Lejoux, 2003).

Le 30 septembre, après « des mois de négociations », Jean-Cyril Spinetta est enfin autorisé par son conseil d'administration à proposer le rachat de KLM (Lomazzi, 2003e). Le conseil d'administration du nouvel ensemble Air France-KLM, présidé par Jean-Cyril Spinetta, devrait être constitué de 11 Français, 4 Néerlandais et 1 Italien même si chaque compagnie conservera son identité, son organisation et sa marque commerciale (*ibid.*). Dans un premier temps, pendant 3 ans, cette holding devrait détenir « 100 % des droits de vote d'Air France, mais seulement 49 % de ceux de KLM, la majorité restant aux mains de l'État (14,7 %) et de deux fondations (24,6 % et 11,7 %) garantes des droits de trafic et de la préservation des intérêts néerlandais. Au terme de cette période d'observation, KLM devrait passer à 100 % sous la coupe d'Air France, l'État néerlandais abaissant sa participation au même rythme que l'État français » (Lomazzi, 2003e).

Finalement, c'est le 1 octobre que Jean-Cyril Spinetta obtint un accord au terme de « 21 mois de laborieuses négociations » (Lomazzi, 2003f). La fusion fut accueillie avec un certain scepticisme de la part des marchés financiers qui pouvaient être découragés par « le prix de la transaction, les conditions financières de l'opération, qui lestant l'ensemble d'une dette de 7,9 milliards d'euros [et] la complexité du montage » (*ibid.*). Il est à noter que ce « mariage » Air France-KLM conduit à la privatisation de fait de la compagnie nationale française avec une part de l'État devant passer dans un premier temps à 44 % puis, à terme, sous la barre des 20 % (*ibid.*). En outre, la fusion permettait la création du troisième groupe

mondial en termes de trafic et « l'indispensable concentration d'un secteur fragmenté et peu profitable » (*ibid.*).

Autorisé par les services européens de la concurrence et le département américain de la Justice (Lomazzi, 2004), le déclenchement de l'Offre Publique d'Échange, qui aurait dû démarrer le 22 mars (Lejoux, 2004), mais repoussé par deux fois, donnant le droit à 11 actions et 10 bons de souscription d'Air France pour 10 actions KLM, débuta le 5 avril pour se clôturer le 3 mai 2004 ("L'OPE d'Air France sur KLM débutera le 5 avril," 2004). Le groupe AFKL est coté à Paris, Amsterdam et New York le 5 mai (REF 2004).

La société faîtière AFKL donne des assurances à KLM et à l'État néerlandais afin de « préserver la qualité du réseau de KLM à Schiphol » (RA 2004-2005, p.85). Ces assurances pourraient notamment « limiter la capacité du groupe [AFKL] à s'adapter aux changements affectant son environnement économique et concurrentiel et pourraient avoir un effet négatif sur ses activités et sa situation financière » (*ibid.* p.85).

On apprend dans les informations complémentaires (*ibid.* pp.215-217) que les assurances consenties jusqu'en 2012 à l'État néerlandais concernent notamment la conservation des certificats de transporteur aérien et de licences d'exploitation ainsi que l'engagement de déployer « tous les efforts » pour conserver toutes les autorisations et tous les droits nécessaires à l'exploitation des lignes internationales. Les assurances applicables jusqu'en 2009 concernent quant à elles l'assurance que le développement du trafic passager et cargo à CDG ne se fera pas « au détriment du portefeuille de destinations clés opérées par KLM à Schiphol » et inversement. Le groupe AFKL est autorisé à transférer jusqu'à 5 dessertes clés en cas de transfert symétrique.

En ce qui concerne les assurances d'AFKL envers KLM, les compagnies conviennent notamment que les promotions seront basées « sur le mérite, les compétences et la non-discrimination » et que toute restructuration sera également basée sur le principe de non-discrimination (*ibid.*). Entre autres, elles conviennent également de ne pas desservir, à partir de leurs hubs respectifs, une destination long-courrier déjà desservie par l'autre compagnie. Elles conviennent par ailleurs d'un développement équitable à long terme des deux *hubs*. Enfin, il est important de mentionner que cet accord prévoit « pour des raisons de valeur commerciale et patrimoniale » de préserver l'identité de chaque compagnie (*ibid.*). La création

de la fondation néerlandaise « Fondation des Assurances KLM » doit assurer le respect de ces assurances.

En définitive, une enquête interne visant à évaluer la perception de la F/A par le personnel révèle que, pour les 2090 employés ayant répondu au questionnaire, le rapprochement est plutôt perçu comme bénéfique pour les deux compagnies et leurs clients (RA 2004-2005). Le personnel exprime également le besoin de développer ses compétences pour parvenir à collaborer avec l'autre compagnie, notamment en raison des différences de cultures et de langues (*ibid.*).

En synthèse, l'acquisition de KLM par Air France s'est faite dans un contexte de difficultés financières de KLM. Aussi la compagnie néerlandaise cherchait-elle un partenaire à qui s'adosser. La volonté ferme de préserver l'identité d'une entreprise symbolique et importante pour les Pays-Bas conduit cependant à refuser l'offre de British Airways qui aurait absorbé KLM sans préserver son identité. Cette préservation de l'identité de KLM est obtenue au travers de la création du groupe AFKL et fait partie intégrante des assurances consenties à KLM. Rappelons par ailleurs que ce n'est pas la première fois que KLM tente un rapprochement avec une autre compagnie. Dans le passé, KLM avait tenté une alliance avec Alitalia qui aurait pu se transformer en fusion ("KLM met la pression sur Alitalia pour une fusion rapide," 2000). Projet qui s'est mal terminé (Heuze, 2000) et qui peut donc conduire KLM à une certaine prudence.

## **8.2 Stratégie : une complémentarité des réseaux exploitée par un système multi-hub et diverses réductions de coûts**

À la question : « Pourquoi ne pas s'être cantonné à faire entrer KLM dans l'alliance Skyteam ? », Jean-Cyril Spinetta répond que « dans une alliance, le partage des coûts et la clé de répartition des résultats donnent lieu à d'incessantes tensions et défiances du partenaire, qui n'ont plus lieu d'exister quand l'actionnariat est unifié et qu'il y a un seul résultat économique » (Segond, 2004). En plus de permettre différentes catégories de synergies sur lesquelles nous allons revenir, il est intéressant de constater ici que le PDG d'Air France imaginait que la plus-value d'une F/A sur une alliance serait de permettre d'éviter des conflits intergroupes.

En termes de réseaux, le réseau long-courrier d'AFKL est constitué de 112 destinations dans 89 pays dont 27 destinations opérées par KLM seule (27 %) et 43 par Air France seule (38 %) (RA 2004-2005). Autrement dit, 62,5 % des destinations proposées par le groupe AFKL ne sont desservies que par une seule des deux compagnies. Les 37,5 % restant sont desservis par AF et KLM sur les destinations les plus fréquentées qui justifient la présence des deux compagnies (*ibid.*). Le réseau moyen-courrier couvre quant à lui 122 destinations dans 30 pays et il est également complémentaire. Les plateformes de correspondance (*hubs*<sup>24</sup>) de Paris et d'Amsterdam sont présentées comme la clé de voute de la stratégie du groupe. Le système « multi-*hub* » a en effet permis aux deux compagnies de rationaliser leurs réseaux : « Air France a arrêté ses vols à destination de Bristol et Glasgow au profit de KLM et KLM a arrêté de desservir Casablanca et Turin au profit d'Air France » (*ibid.*). KLM a par ailleurs augmenté son offre sur la France à partir d'Amsterdam, Rotterdam et Eindhoven (*ibid.*). D'un point de vue géographique, on peut illustrer la complémentarité des réseaux des deux compagnies avec le cas de l'Afrique où « KLM dessert plutôt l'Afrique de l'Est alors qu'Air France est davantage présente en Afrique de l'Ouest » (RA 2010-2011, p.42).

En termes de maintenance, l'activité se répartit entre 4 sites chez Air France (Toulouse-Blagnac, Orly, Roissy et le Bourget selon la catégorie d'entretiens de la flotte) et 2 sites chez KLM (Schiphol et Norwich). Air France est notamment spécialisée dans le grand entretien des Airbus A319, A320 et A321 et pour le support des équipements des A320, A330, A340 et Boeing B777 (RA 2004-2005). Air France Industrie a donc une expertise dans les gammes Airbus. Contrairement à Air France, l'expertise de KLM n'est étonnement pas mentionnée dans ce rapport alors que nous savons par ailleurs que KLM est expert sur la gamme Boeing.

Les deux compagnies ont fait le choix commun d'avions long-courrier en sélectionnant les Boeing B747-400 ERF Cargo, les Boeing B777-200 et les Airbus A330-200 afin « d'accélérer le dialogue entre les deux compagnies pour déterminer des spécifications

---

<sup>24</sup> « Le principe du hub est de permettre la connexion d'un grand nombre de petits flux de trafic (court et moyen-courriers) aux flux plus importants de et vers l'international (long-courriers). Il s'agit de créer plusieurs fois par jour des "plages" de rendez-vous sur lesquelles sont concentrés les arrivées et les départs des vols. Cette structure d'horaires multiplie les opportunités de correspondances avec un temps d'attente minimum entre deux vols. Ainsi, les opportunités de correspondances en moins de deux heures, cumulées pour Air France et KLM, dépassent les 30 000 par semaine » (RA 2010-2011, p.42).

techniques communes pour les futurs avions au niveau des cockpits, des moteurs et de l'avionique » (*ibid.*). Ces spécifications communes devraient notamment permettre de réduire les stocks de pièces d'entretiens ou d'obtenir des conditions commerciales plus attractives (*ibid.*).

Les synergies issues de la fusion étaient estimées au départ à « 440 millions d'euros en moyenne par an à partir de la cinquième année de la fusion » (*Lomazzi, 2003f*). D'après Anthony Cros, analyste transport chez Barclays, « les économies annoncées pour le moyen terme restent très faibles à la mesure de ses [Air France] coûts totaux, puisque ces 440 millions d'économies n'en représentent pas plus de 2 % », soit des économies insuffisantes pour faire face à la montée des compagnies à bas-coûts (*D'Erceville, 2003*).

La réalisation des premiers 115 millions d'euros de synergies concernait essentiellement des synergies de revenus tandis que les suivantes devraient concerner davantage la réduction des coûts (*RA 2004-2005*). Au bout de 5 ans, 60 % des synergies devraient concerner les revenus tandis que 40 % devraient concerner les coûts (*ibid.*). La réduction des coûts est présentée comme la « priorité des priorités » pour faire face à la concurrence. Toutes les synergies ne semblent pas pour autant prédéfinies de manière rationaliste et le groupe envisage de « découvrir » de nouvelles synergies au cours de la collaboration (*ibid.*). Au demeurant, Leo van Vick, président de KLM, souligne que l'intégration ne doit pas se faire « pour le plaisir » et qu'elle n'aura lieu que lorsque cela sera nécessaire, sachant que de nombreuses synergies peuvent être effectuées sans intégration, par exemple grâce à la spécialisation des équipes de maintenance à Paris et Amsterdam. Il souligne par ailleurs le danger que représenterait le fait de détériorer les images de marque des compagnies qui suscitent l'attachement des clients sur l'activité passage.

Sur ces premiers 115 millions de synergies, 73 concernent l'activité passage grâce à des ajustements de réseaux long et moyen-courrier ainsi qu'à la mise en place d'offre combinable (*ibid.*). L'activité Cargo a permis 12 millions d'euros de synergies grâce à l'échange de capacité et la rationalisation des réseaux. On apprend par ailleurs que 75 % des clients du Cargo sont satisfaits du rapprochement AFKL qui a permis de leur point de vue une amélioration du réseau, de la flotte, de la politique tarifaire et de la qualité de service (*ibid.*). 15 millions d'euros concernent la maintenance grâce aux « économies sur les achats, le développement

du chiffre d'affaires et le rapatriement d'opérations de maintenance précédemment externalisées » (*ibid.*). Les 15 millions restant concernent des sujets variés. Chaque compagnie a par ailleurs son propre plan d'économies de coûts. Il est à noter que le plan de restructuration que KLM avait engagé en 2003 a pour action principale la suppression de 4500 emplois.

La réalisation des premières synergies semble être un succès. Pour l'exercice 2005-2006, Leo van Wijk, président de KLM, constate « une nouvelle fois » que les synergies réalisées dépassent les prévisions. Pour cet exercice, en effet, AFKL avait « budgété 280 millions d'euros de synergies et nous en avons réalisé 350 millions, dont 205 millions de recettes et 145 millions de coûts » (*RA 2005-2006, p.45*). La révision régulière de ces synergies à la hausse conduit le groupe à en réaliser pour 685 millions contre une estimation d'origine de 495 millions sur cinq ans (*RA 2007-2008, p.45*). À l'époque, le groupe estime pouvoir atteindre le milliard d'euros de synergies à l'horizon 2011 (*ibid.*).

Parmi les différentes synergies réalisées durant l'existence d'AFKL, on peut notamment citer :

- En termes de transfert et de valorisation de connaissances :

- ❖ La fusion des programmes Fréquence Plus d'Air France et *Flying Dutchman* de KLM, donnant naissance au nouveau programme de fidélisation *Flying Blue*.
- ❖ L'élaboration d'une structure de coordination conjointe entre Air France Industrie et KLM *Engineering & Maintenance* permettant une répartition des tâches au sein de leurs unités opérationnelles respectives.

- En termes d'économies de champs :

- ❖ La fermeture des escales en doublon dans les réseaux d'AF et de KLM chez un des deux partenaires lorsque le flux de clients ne justifie pas de maintenir le doublon.
- ❖ La fusion des équipes commerciales.
- ❖ La mise en place d'une application e-services commune qui permet l'enregistrement sur internet des passagers des deux compagnies.
- ❖ La convergence des sites internet d'Air France et de KLM vers les mêmes fonctionnalités.
- ❖ Le développement et la mise en place de KARMA, Cargobus, Maintenix, etc. visant à la création d'un socle applicatif commun correspondant à 50 % des systèmes d'information du groupe.
- ❖ Une campagne publicitaire commune.

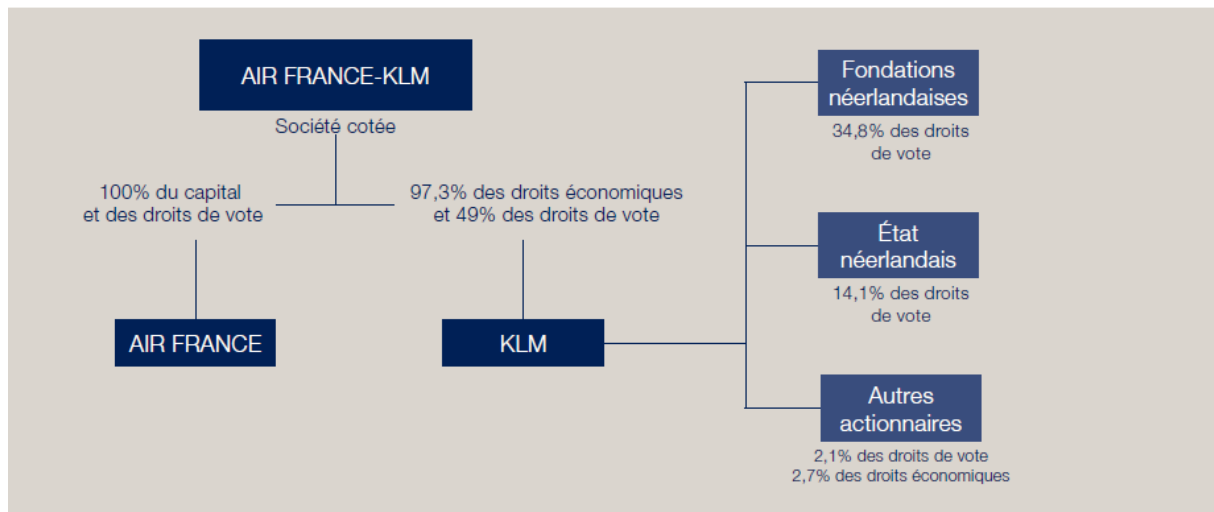
- En termes d'économies d'échelle :

- ❖ Une commande groupée pour les filiales régionales d'AF et de KLM portant sur 20 jets E170 et E190, pour un montant de 657 millions de dollars (hors options).
- ❖ Une commande groupée d'avions pour les flottes d'AF et de KLM portant sur 50 Airbus A350 et 50 Boeing 787.
- ❖ Un accord commun auprès de General Electric pour le choix du moteur GEnx-1B afin d'équiper la flotte de Boeing 787-9 du groupe AFKL. L'accord concerne également la maintenance du moteur GEnx.
- ❖ L'échange des commandes fermes restantes de Boeing 787 (6 appareils) et d'A350 (7 appareils) entre AF et KL afin de réaliser « des gains d'efficacité à travers l'harmonisation et la croissance de flottes d'appareils similaires » (REF 2020).
- ❖ Une commande groupée de 100 appareils « de la famille A320neo destinés à KLM et Transavia — avec des droits d'acquisition pour 60 appareils supplémentaires [et] une Lettre d'Intention pour l'acquisition de 4 Airbus A350F Cargo pour Air France » (REF 2021).
- ❖ Une commande groupée de 50 Airbus A350 (2023).

### **8.3 Gouvernance : structure juridique, comité exécutif et défiance interorganisationnelle**

En termes de structure juridique, la société mère Air France-KLM possédait à sa création respectivement 100 % et 97,3 % des droits économiques de ses filiales Air France et KLM, mais seulement 49 % des droits de vote de KLM qui reste sous le contrôle de l'État néerlandais et de deux fondations néerlandaises (cf. graph n° 3). Ce dispositif a continué à s'appliquer durant toute l'existence d'AFKL. Aussi au 31 décembre 2022, la société faitière AFKL détient « 93,84 % des droits économiques, 99,70 % des droits à dividende et 49 % des droits de vote de KLM, les deux fondations néerlandaises détenant ensemble 44,84 % des droits de vote. Par ailleurs, l'État néerlandais détient, au 31 décembre 2022, 5,92 % des droits de vote de KLM » (REF 2022, p.441).

**Graphique n° 3** : Organisation de l'actionnariat du groupe AFKL au 31 mars 2005 (Source : rapport consolidé Air France-KLM 2004-2005).



En termes de gouvernance, le conseil d'administration d'AFKL est initialement composé de 16 membres, dont 11 nommés par l'assemblée générale, 3 représentants de l'État et 2 représentants des salariés actionnaires (RA 2004-2005). Il est spécifié dans le premier rapport annuel du groupe AFKL que le PDG a tous les pouvoirs pour assurer la direction de l'entreprise, mais qu'il doit demander l'autorisation du conseil pour toute création d'entreprises, échange de titres, prise ou cession de participation excédant les 150 millions d'euros (*ibid.*). Le président du groupe AFKL choisissait quatre des neuf administrateurs de KLM pendant les trois premières années de la fusion puis, à partir de mai 2007, il en choisissait non plus quatre, mais cinq sur neuf (Gliszczynski, 2019e). Autrement dit, à partir de 2007, dans la mesure où il nommait la majorité des administrateurs de sa filiale néerlandaise, le président d'AFKL avait théoriquement le contrôle de KLM. Jean-Cyril Spinetta avait toutefois prévu une règle de subsidiarité voulant qu'Air France et KLM continuent de gérer tout ce qui leur était spécifique telles que les opérations aériennes ou les relations sociales (*ibid.*). Ce second point s'explique notamment eu égard aux différences entre les législations néerlandaise et française. Le personnel au sol de KLM travaille par exemple 40h par semaine, alors que celui d'Air France travaille 35h par semaine compte tenu de la législation nationale.

Le groupe est par ailleurs dirigé par un comité de management stratégique constitué de 8 membres désignés par le comité de nomination. Ce comité de management stratégique



se réunit de manière alternée à Amsterdam ou à Paris et a vocation à prendre des décisions en matière de « coordination des réseaux et des hubs, des budgets et plans à long terme, de plans de flotte et d'investissement ainsi que d'alliances et partenariats » (*ibid.*). Ce comité est par la suite dissous au profit d'une instance plus fonctionnelle où « les représentants d'Air France, en nombre égal jusqu'ici avec ceux de KLM, seront plus représentés du fait du poids plus important d'Air France dans le groupe » (*Gliszczynski, 2007*). Ce nouveau Comité exécutif est jugé possible dans la mesure où les trois premières années de collaboration entre les deux entreprises auraient permis de créer « une équipe qui se sent aujourd'hui en charge des intérêts du groupe dans son ensemble et pas seulement des intérêts de chacune des entreprises. Avec la mise en place d'un Comité exécutif Air France-KLM, nous souhaitons étendre à un cercle plus large ce sentiment d'appartenance à un groupe. Les onze membres qui le composeront exerceront une responsabilité au niveau d'Air France-KLM tout en conservant leurs fonctions au sein soit d'Air France soit de KLM » (*RA 2006-2007, p.11*). Le PDG précise dans la presse que, grâce cette nouvelle structure managériale « plus unifiée », « plusieurs activités d'Air France et de KLM, comme la maximisation des revenus, l'organisation du réseau, le marketing, les ventes internationales, seront placées sous l'autorité fonctionnelle d'un membre d'Air France ou de KLM. Ce responsable, qui sera membre du nouveau comité exécutif d'Air France-KLM, prendra des décisions au nom des deux compagnies, et non plus seulement pour sa propre entreprise » (*La Tribune, 2007*).

Nous avons effectué dans le tableau n° 7 ci-après une représentation qui retrace, année après année, la composition du comité de management stratégique (transformé en comité exécutif à partir de 2007) et la nationalité de ses membres. Cette représentation permet d'identifier les évolutions de la justice organisationnelle du groupe AFKL. On observe d'abord une égalité stricte entre français et hollandais (50-50). Cette première phase égalitaire laisse ensuite place à une conception plus équitable du comité qui sera composé pendant 9 ans à approximativement 2/3 de français et 1/3 de hollandais. Seules les années 2011 et 2012 font exceptions avec un petit passage à 60 % de Français pour 40 % de Hollandais. En 2016 et en 2017, le comité est constitué à 70 % de Français et 30 % de Hollandais puis, à partir de 2018, il est à nouveau composé de 60 % de Français et 40 % de Hollandais. Quelle que soit la répartition égalitaire ou équitable des postes de cadres dirigeants, le rôle prépondérant de président du groupe AFKL est toujours attribué à un Français jusqu'en 2017. En 2018, en

revanche, le nouveau DG d'AFKL (qui n'est plus président) sera, pour la première fois, une personne n'ayant pas la nationalité française. Avec l'arrivée de Benjamin Smith, qui n'est pas non plus néerlandais, mais canadien, la dernière période est marquée par l'arrivée progressive d'autres personnalités étrangères : Angus Clarke et Oltion Caekawhija qui, comme Benjamin Smith, proviennent d'Air Canada. En 2021, enfin, on remarque que le départ de Frédéric Gagey, le plus ancien membre actif du comité exécutif, est remplacé par le néerlandais Steven Zaat. La sortie de Janet Dekker laisse le nombre de néerlandais présent au comité exécutif inchangé tandis que le nombre de français diminue d'un. On arrive donc à 56 % de Français et 44 % de Néerlandais, soit la plus faible représentation relative des Français depuis la fin de la répartition égalitaire.

**Tableau n° 7** : Évolution de la composition du comité de management stratégique (transformé en comité exécutif à partir de 2007) et nationalités des dirigeants. Tableau réalisé à partir de la lecture de la composition des comités dans chaque document de référence d'AFKL entre 2004 et 2021.

Comité executif	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jean-Cyril Spinetta	FR	FR	FR	FR				FR	FR									
Philippe Calavia	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR									
Bruno Matheu	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR										
Pierre-Henri Gourgeon	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR											
Alain Bassil				FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR							
Christian Boireau				FR	FR	FR	FR	FR	FR									
Frédéric Gagey				FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR
Edouard Odier					FR	FR	FR	FR										
Bertrand Lebel					FR	FR	FR	FR	FR									
Alexandre de Juniac								FR	FR	FR	FR	FR						
Jean-Christophe Lalanne									FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR
Franck Ternier									FR	FR	FR	FR	FR	FR				
Patrick Alexandre									FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR		
Jacques Le Pape										FR	FR	FR						
Pierre-François Riolacci										FR	FR	FR						
Guy Zacklad										FR								
Adeline Challon-Kemoun											FR	FR	FR	FR				
Nathalie Stubler											FR							
Xavier Broseta												FR						
Alexandre Boissy												FR	FR	FR				
Jean-Marc Janailac													FR	FR				
Anne-Brachet													FR	FR	FR	FR	FR	FR
Jerôme Nanty													FR	FR				
Anne Rigail															FR	FR	FR	FR
Anne-Sophie Lelay															FR	FR	FR	FR
Henri de Peyrelongue																FR	FR	
Benjamin Smith																X	X	X
Angus Clarke																	X	X
Oltion Carkaxhija																	X	X
Leo van Wijk	NL	NL	NL	NL				NL	NL									
Peter Hartman	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL									
Michael Wisbrun	NL	NL	NL	NL	NL	NL												
Cees van Woudenberg	NL	NL	NL															
Erik Varwijk				NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL								
Frank de Reij					NL	NL												
Camiel Eurlings							NL	NL	NL	NL								
Wim Kooijman							NL	NL	NL	NL	NL							
Peter Bootsma									NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL
Peter Elbers									NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL
Bram Gräber										NL	NL	NL						
René de Groot											NL	NL	NL	NL	NL			
Marcel de Nooijer												NL	NL	NL	NL			
Janet Dekker																NL	NL	
Adriaan Den Heijer																	NL	NL
Steven Zaat																		NL
<b>Représentation relative</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
FR (%)	50%	50%	50%	64%	67%	67%	67%	64%	59%	60%	67%	71%	69%	69%	60%	60%	60%	56%
NL (%)	50%	50%	50%	36%	33%	33%	33%	36%	41%	40%	33%	29%	31%	31%	40%	40%	40%	44%
FR	4	4	4	7	8	8	8	9	10	9	10	10	9	9	6	6	6	5
NL	4	4	4	4	4	4	4	5	7	6	5	4	4	4	4	4	4	4

L'interrogation du groupe quant à la transformation de la gouvernance marque un tournant majeur dans la fusion. Alors que la holding AFKL semble avoir peu de pouvoir sur ses filiales Air France et KLM qui « ont conservé la réalité du pouvoir face à une holding qui n'est rien d'autre qu'une coquille vide », l'objectif du groupe est donc de renforcer le pouvoir de cette holding « en y faisant remonter des fonctions stratégiques afin de mieux coordonner les compagnies » (Gliszczynski, 2011). Un cadre décrit alors cette structure à venir comme une entité « neutre » chargée de « privilégier l'intérêt général du groupe avant celui de chaque compagnie » (*ibid.*). Cette nouvelle organisation devrait alors permettre au groupe d'acquérir, si nécessaire, de nouvelles compagnies (*ibid.*).

Le changement fondamental de cette nouvelle organisation réside dans le passage d'une direction à deux têtes (un DG de KLM et un DG d'Air France qui est également le DG d'Air France-KLM) à une gouvernance à trois têtes avec un DG de KLM, un DG d'Air France et un DG d'Air France-KLM dont le pouvoir est renforcé (Gliszczynski, 2011). À posteriori, il est à noter que cette séparation des fonctions ne sera pas toujours effectuée (Gliszczynski, 2018b). C'est également dans ce n° 4760 de La Tribune que l'on mentionne, pour la première fois, la rivalité entre les deux compagnies. « Peu médiatisées », en effet, ces rivalités seraient « pourtant bien réelles » (Gliszczynski, 2011). Aussi de nombreuses voix s'élèvent à Air France pour « dénoncer l'emprise grandissante des Néerlandais et leurs réticences à jouer collectif » (*ibid.*). Reporté à 2013 par Spinetta revenu à la tête du groupe suite à l'éviction brutale de Gourgeon, le projet de renforcement de la holding devrait se concrétiser avec l'installation du siège à Roissy, à côté d'Air France (Gliszczynski, 2012a). Ne pas installer ce siège dans les locaux mêmes d'Air France devrait notamment permettre d'éviter « les critiques des Néerlandais de KLM, qui auraient pu y voir un acte hégémonique de la compagnie française » (*ibid.*).

Cette réorganisation marque une véritable bifurcation dans la gouvernance d'Air France-KLM dans la mesure où « en dehors des activités financières, les fonctions support, informatique, achat, les centres de services partagés, mais aussi les fonctions marketing stratégique, d'organisation du réseau de vols, du revenu management (outil de gestion de la recette en fonction de l'offre et de la demande), de ventes... seront rattachées au holding. Leurs responsables seront nommés par un organe décisionnel qui vient d'être créé. Regroupant Jean-Cyril Spinetta, PDG d'Air France, Leo Van Wijk (directeur général délégué

d'Air France-KLM) et les deux patrons des filiales Air France (Alexandre de Juniac) et KLM (Peter Hartman) » (Gliszczynski, 2012b). Au total, il devrait y avoir 150 responsables des fonctions « clés » qui devraient ainsi être directement rattachées à la holding, contre une vingtaine avant la réorganisation (*ibid.*). Ce qui se profile donc avec cette réorganisation est la transformation des compagnies Air France et KLM en filiales exécutant des opérations quotidiennes, mais dont les capacités stratégiques seraient fortement amoindries. L'idée de la réorganisation est alors de créer une « véritable entreprise européenne censée être neutre » (*ibid.*).

Le numéro no. 5567 de La Tribune intitulé « KLM, une forteresse imprenable pour Air France ? » (Gliszczynski, 2014) est probablement l'article le plus intéressant que nous ayons trouvé. On y apprend d'abord que « la compagnie batave [KLM] combine les contrastes. Elle est à la fois très connue dans l'Hexagone pour avoir sa marque systématiquement accolée à celle de sa compagnie sœur française, mais sa place dans le groupe Air France-KLM, sa façon de fonctionner, son influence, sont largement ignorées en France » (*ibid.* p.21). De quelle influence parle-t-on ? KLM serait-elle une « pieuvre » s'interroge le journaliste ? Une partie du personnel d'Air France jugerait que c'est KLM qui détient réellement le pouvoir malgré son poids de seulement un tiers dans le groupe (*ibid.*). On apprend également que KLM serait « KLM minded », i.e. que la compagnie néerlandaise s'intéresse d'abord et avant tout, pour ne pas dire seulement, à ses intérêts personnels plutôt qu'au groupe Air France-KLM dans son ensemble. Et de préciser que le personnel de KLM fait « ce qu'il veut » et que les dirigeants Français n'ont que très peu d'accès à KLM (*ibid.*). Le *Work Council* néerlandais ferait notamment en sorte qu'un Néerlandais ne soit jamais placé sous l'autorité d'un français alors que l'inverse serait possible. Aussi le personnel de KLM ne serait pas très coopératif avec Air France dans le but de limiter leur dépendance à la compagnie française et de se laisser la possibilité de sortir du « borbier Air France » si nécessaire (*ibid.*).

En outre, 10 ans après la fusion, KLM serait toujours aussi autonome qu'au départ (Gliszczynski, 2014). Pour cause, Air France n'aurait cessé de caresser KLM « dans le sens du poil » bien que l'on apprenne par ailleurs que la parité accordée à KLM au sein du conseil d'administration soit en fait une parité « de façade » dans la mesure où ledit comité serait dominé par les français, dont il faut rappeler que le directeur provenait obligatoirement d'Air France jusqu'en 2011 selon l'accord de fusion. Le maintien de l'autonomie de KLM serait

notamment justifié eu égard à sa performance économique supérieure à celle d'Air France (*ibid.*). Cette performance supérieure s'expliquerait par trois facteurs : le plus petit partenaire profiterait toujours plus de la fusion que le gros, le marché néerlandais serait moins concurrentiel et KLM aurait « largement profité de son plan de restructuration » (*ibid. p.23*). L'écart de charges sociales entre la France et les Pays-Bas serait également un facteur handicapant pour Air France dans la comparaison des résultats des deux entreprises (*Gliszczynski, 2019e*). La différence de modèle d'affaires et le poids relatif des marchés domestiques des deux compagnies expliqueraient également, selon les périodes, une part importante de l'écart de performance (*ibid.*). En tout état de cause, il reste que les grèves et déficits opérationnels chroniques d'AF ne facilitent pas le rapprochement avec KL qui l'accuse de tirer le groupe vers le bas (*Gliszczynski, 2019b*).

La recapitalisation d'Air France à hauteur de 760 millions d'euros par le groupe Air France-KLM (*Gliszczynski, 2015b*) est l'occasion d'alimenter « le ressentiment grandissant de l'opinion hollandaise vis-à-vis d'Air France, accusée de tirer vers le fond KLM » (*p.77*). Ce sentiment de défiance des Néerlandais envers Air France est tel que le nouveau président du directoire de KLM, Peter Elbers, a « poussé Frédéric Gagey à écrire une tribune dans un journal néerlandais pour les rassurer sur les efforts qui seront entrepris en France » (*Gliszczynski, 2015c*). Cette défiance fut particulièrement visible lors de la tentative de centralisation de la trésorerie (*cash pooling*) à laquelle les dirigeants de KLM furent hostiles au point de laisser « courir l'idée qu'Air France pillait la trésorerie du groupe » (*ibid. p.17*). La sensibilité du sujet était telle qu'il est monté jusqu'au parlement néerlandais (*ibid.*). Mais cette défiance n'est pas unilatérale. Si KLM se méfie d'Air France, Air France se méfie également de KLM. Le fait que Alexandre de Juniac, PDG d'Air France, ait travaillé plusieurs années chez KLM et soit bien perçu par le personnel de KLM était par exemple un inconvénient pour sa reconduction à la tête d'Air France (*Gliszczynski, 2015a*). D'aucuns auraient pu craindre qu'il ne fasse « trop de concessions aux Hollandais » (*ibid.*).

Le nouveau DG d'Air France-KLM (les fonctions de président et de directeur ont été séparées) sera finalement Benjamin Smith, l'ancien n° 2 d'Air Canada. Ni français ni néerlandais, c'est la première fois qu'un étranger est nommé à la direction du groupe. Cette nomination ne plait pas à l'intersyndicale qui militait pour un Français (*Gliszczynski, 2018d*). On s'interroge alors sur la capacité du nouveau dirigeant à réussir là où ses prédécesseurs ont

échoué en prenant « des mesures structurelles pour assurer la pérennité d’Air France et, par ricochet, celle d’Air France-KLM, en relançant un groupe moins performant que ses concurrents sur le plan financier, et miné à l’intérieur par les conflits sociaux à Air France et la défiance entre Air France et KLM » (Gliszczynski, 2018a). Bref, un défi « quasi-impossible » (*ibid.*). Son expertise du secteur aérien et son expérience dans la restructuration d’Air Canada laissent présager un profil davantage taillé pour Air France que pour Air France-KLM (*ibid.*). Et le journaliste de rappeler que « l’essentiel des pouvoirs est moins chez Air France-KLM — qui ne compte que 120 personnes environ — qu’au sein des deux compagnies » (*ibid.*). L’enjeu est donc d’arriver à faire passer ses décisions dans les filiales de la holding (*ibid.*).

Un des objectifs principaux de Benjamin Smith est d’atteindre « une collaboration plus étroite au sein du Groupe afin de mieux exploiter les synergies, d’améliorer l’efficacité et la rentabilité du Groupe » (REF, 2018, p.8). Dans ce cadre, le nouveau DG plaide pour une intégration accrue des deux compagnies. Il prévoit notamment d’entrer au conseil de surveillance de KLM, intention qui avait été refusée à son prédécesseur Jean-Marc Janaillac (Gliszczynski, 2018f). Aussi cette intention ne manque-t-elle pas de provoquer « l’opposition du président du *work council* (comité d’entreprise) de KLM, Jan Willem van Dijk, lequel, dans un courrier publié par *De Telegraaf*, a rappelé l’opposition d’une partie des salariés à une telle nomination. Ils craignent la mainmise du groupe sur la compagnie » (*ibid.*). Le journaliste rappelle alors la difficulté de diriger un groupe tel qu’AFKL « tiraillé par des intérêts contradictoires » (*ibid.*). Il rappelle, surtout, que KLM a toujours refusé une intégration plus avancée (*ibid.*). Préparé entre 2011 et 2013 par Jean-Cyril Spinetta, le schéma d’un groupe intégré n’a en effet jamais été concrétisé « à cause, essentiellement, de l’opposition de KLM qui ne jouait pas le jeu. Bien aidé par Peter Hartman (l’ancien patron de KLM considéré comme un “KLM First” lui aussi), le *work council* de KLM refusait en effet de signer certaines mesures nécessaires à l’intégration » (*ibid.*).

La relation entre Benjamin Smith et Peter Elbers est également tendue. Un des problèmes étant que le directeur de KLM, Peter Elbers, peut être vu comme plus compétent et plus légitime que Benjamin Smith (Gliszczynski, 2018a). Aussi selon les sources de Fabrice Gliszczynski, la méfiance entre Benjamin Smith et Peter Elbers serait renforcée « à tort ou à raison chez Ben Smith par le sentiment que Pieter Elbers remettrait en cause son autorité » (Gliszczynski, 2018f). Sur le fond, les deux hommes s’opposent quant à leur vision du groupe :

« Ben Smith veut faire d’Air France-KLM un groupe plus intégré quand Pieter Elbers défend l’autonomie de KLM » (Gliszczynski, 2019). La tension est telle que l’on se demande si Ben ne va pas « pousser le patron de KLM vers la sortie ? » (*ibid.*). Une décision qui ne manquerait pas de provoquer « un séisme » au sien du groupe, car Peter Elbers a obtenu de très bons résultats depuis qu’il a pris la direction de KLM en 2013 (*ibid.*). Peter Elbers est par ailleurs très apprécié par le personnel de KLM. À tel point que les salariés de KLM tentent de mettre la pression sur le groupe en envoyant un courrier où « plus d’une centaine de directeurs de KLM demandent le renouvellement de Pieter Elbers à son poste de président du directoire de KLM » (Gliszczynski, 2019b). Plus de 1 000 employés de KLM se rendront également au siège de KLM, près de l’aéroport Schiphol, en « brandissant des pancartes où était notamment inscrit “KLM a besoin d’Elbers”, cerné de cœurs bleus » (N° 691). De plus, le ministre néerlandais des Finances, Wopke Hoekstra, soutient également Elbers en soulignant que ce dernier a fait du bon travail (Gliszczynski, 2019b). Finalement, Peter sera maintenu dans ses fonctions et Benjamin Smith obtiendra l’accès au conseil de KLM (Gliszczynski, 2019b, 2019c). Mais l’intensité émotionnelle du conflit autour de sa reconduction a pu laisser des traces : la presse parle de « cassure nette » entre la holding et sa filiale KLM (Gliszczynski, 2019b). Dans la mesure où nous étions en contrat d’apprentissage chez Air France à l’époque des faits, nous avons pu avoir accès aux réseaux sociaux de l’entreprise où l’on pouvait notamment trouver une publication édifiante d’un salarié de KLM quant à leur ressenti vis-à-vis de la situation :

*« Prenez les armes, civils ! Formez vos bataillons ! Marche, marche ! S’il vous a échappé, nous sommes en guerre. [...] Les Gaulois viennent. Benjamin Smith, le nouveau PDG du groupe Air France/KLM, veut se débarrasser d’Elbers, PDG de KLM. Vous en êtes bien sûr conscient. La dernière fois que nous avons croisé le fer avec les Français, c’était lors de la “guerre des Pays-Bas” de l’année catastrophique 1672 [...] jusqu’en 1679. Le résultat final a été une sorte de victoire à la Pyrrhus. Nous avons largement gardé nos frontières, mais la serre était vide et l’âge d’or touchait à sa fin. On ne veut pas ça maintenant. Le compromis plausible prévu par Fabrice Gliszczynski de La Tribune ne l’est pas non plus : “Elbers peut rester, mais Smith peut rester au conseil de surveillance de KLM”. C’est un sursis d’exécution. Et nous devons en être conscients, aussi difficile que cela puisse être : il s’agit en fin de compte de KLM, pas d’Elbers. [...] L’“Art de la guerre” de la bibliothèque du général chinois Sun Tze : Connais-toi toi-même, et connais*



*ton ennemi. En d'autres termes : qui est vraiment Ben Smith et que veut-il ? [...] Sur la liste des 100 plus grands Français de tous les temps De Gaulle était bien sûr numéro 1 parce qu'il donnait à tort aux Français l'impression qu'ils sont encore un empire mondial. Ils le pensent toujours. [...] Ti Ben' est une 'petite Maria', comme les Français appelaient une "Marionnette" au Moyen Age. Un étranger au pouvoir ? On peut lire dans l'hymne national : Quoi ! ces troupes étrangères feraient la loi dans notre pays ? Et ce n'est pas le cas. Le premier pas de Sun Tze a été fait : Nous savons où se cache le véritable ennemi, derrière le paratonnerre Ben, et nous sommes prêts pour la bataille. »*

(Personnel au sol à Schiphol, KLM, février 2019, sur Yammer, traduit du néerlandais avec DeepL)

À une crise de gouvernance s'en suit une autre. C'est maintenant au tour des actionnaires de rentrer dans la danse : l'État néerlandais augmente soudainement sa participation dans le groupe AFKL. L'État français dénonce alors « une opération surprenante, inamicale, mais aussi une "forme de duplicité" » (Gliszczynski, 2019b). Pour Wopke Hoekstra, le ministre des Finances Hollandais, il s'agissait de défendre les intérêts de son pays (Albouy, 2019). Une justification qui « ne tient pas la route » pour Jean-Cyril Spinetta, ex-PDG et initiateur de la fusion, qui rappelle que le chiffre d'affaires de KLM a augmenté de 80 % depuis la fusion, contre 40 % pour Air France (Gliszczynski, 2019e).

#### **8.4 Contexte : évolution de la conjoncture économique et de la concurrence**

Afin de remettre l'étude du cas Air France-KLM dans son contexte, nous aborderons trois points. Nous verrons tout d'abord l'importance du secteur aérien pour la France et pour les Pays-Bas. Nous verrons notamment que ce secteur est une « fierté » pour les Hollandais de manière générale et pas seulement pour les salariés de KLM en particulier. Nous verrons ensuite que le secteur aérien est un secteur cyclique fortement impacté par le prix du pétrole et par la conjoncture économique mondiale. Compte tenu des faibles marges du secteur, les crises, comme la crise des *subprimes* ou celle du covid 19, ont été particulièrement douloureuses pour la santé économique d'AFKL. Les pertes financières du groupe peuvent être un élément de contextualisation important des relations tendues entre Air France et KLM, notamment si l'on considère les licenciements, départs volontaires et gels des salaires

provoqués par ces difficultés financières. Enfin, nous verrons que l'arrivée des compagnies à bas coûts (e.g. Ryan Air, Easy Jet) et des compagnies du Golfe (e.g. Qatar Airways, Emirates) précarise d'autant plus la position concurrentielle du groupe AFKL.

*- Taille relative des deux compagnies et de leur marché domestique respectif*

Commençons par souligner que le poids du transport aérien dans l'économie néerlandaise est particulièrement important compte tenu des 120 000 emplois générés par l'activité de l'aéroport de Schiphol, pour un pays d'une population de 16 millions d'habitants pour qui ce secteur est par ailleurs une véritable « source de fierté nationale » (RA 2004-2005). Même si les données que nous avons côté français sont de 2016, et donc incomparables aux données précédentes, les 570 860 emplois générés par les aéroports de Roissy Charles de Gaulle, Orly et Le Bourget<sup>25</sup> ne semblent pas socialement moins importants pour la France et ses 66 millions de français que Schiphol ne peut l'être pour les Pays-Bas. Que le secteur aérien soit une source de fierté en France est cependant moins évident que pour les Pays-Bas.

La taille significativement différente des marchés domestiques français et néerlandais est un élément de contexte important pour comprendre les modèles d'affaires d'Air France et de KLM : « Historiquement, KLM a toujours opéré depuis un marché domestique de petite taille. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons toujours regardé au-delà de nos frontières. [...] Les marchés en expansion comme l'Asie et l'Amérique du Sud sont très importants pour KLM » (RA 2011-2012, Peter Hartman, p.9). Aussi le modèle d'affaire de KLM est-il très centré sur le transit de passagers qui ne proviennent ni ne vont aux Pays-Bas. À l'inverse, le marché français étant un gros marché et la France une des principales destinations touristiques mondiales, le modèle d'affaires d'Air France est moins porté sur le transit.

Compte tenu des capitalisations boursières des deux compagnies avant la fusion (3,1 milliards d'euros pour Air France et 420 millions pour KLM) (« Air France aurait des vues sur KLM, » 2003), la capitalisation boursière de KLM ne dépassait pas 12% de la somme des capitalisations des deux compagnies. Autrement dit, eu égard à leur capitalisation relative, on

---

<sup>25</sup> <https://entrevoisins.groupeadp.fr/questions/combien-demplois-cree-le-groupe-adp-et-ses-aeroports/>

pourrait être tenté de dire qu’Air France était approximativement 7 fois plus grosse que KLM à cette époque. Si l’on considère la flotte de chaque compagnie qui, contrairement aux éléments financiers, est détaillée par compagnie dans le premier rapport du groupe (RA 2004-2005), on remarquera qu’Air France totalise 387 appareils contre 181 pour KLM. Sans prendre en compte la capacité des appareils en question, il est cependant difficile d’en conclure qu’Air France était approximativement 2,13 fois plus grosse que KLM considérant la différence de flotte. En tout état de cause, Air France était donc significativement plus grosse que KLM. Même en apprenant qu’en 2015 Air France était deux fois plus grosse que KLM (Gliszczynski, 2015c), nous ne sommes malheureusement pas en mesure de conclure que la taille relative des deux compagnies a significativement changé avec le temps, même s’il est probable que KLM ait pris un poids croissant dans le groupe, car nous n’avons pas les informations nécessaires pour comparer ce qui est comparable.

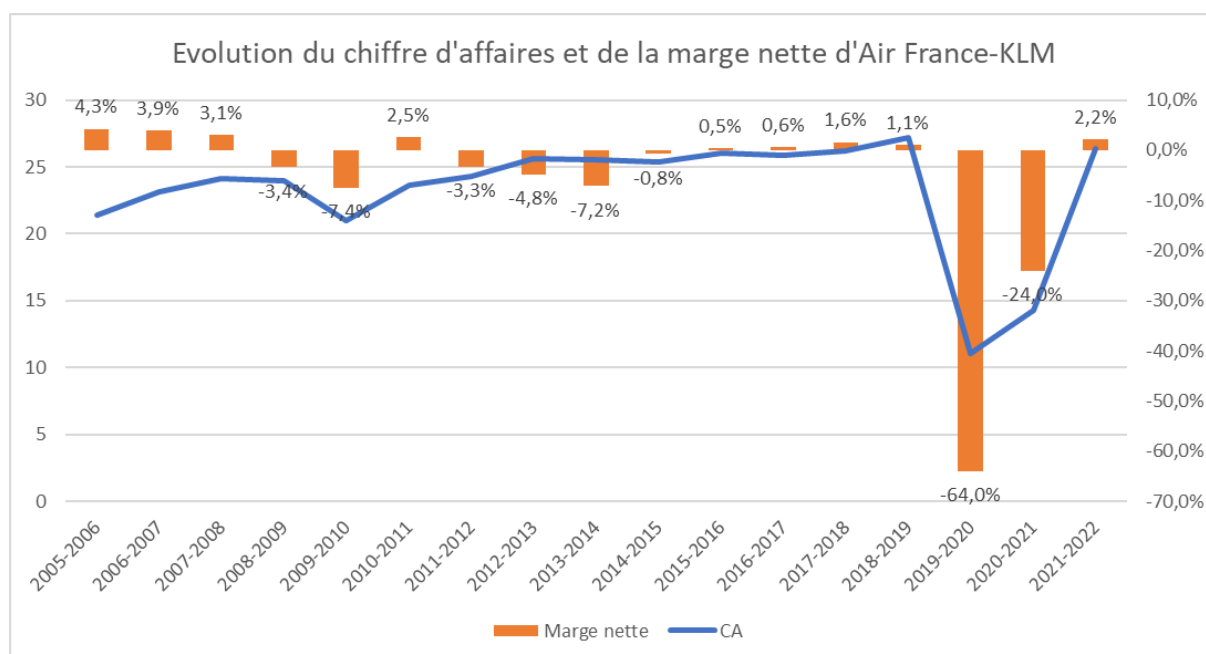
*- Les principaux facteurs affectant le secteur aérien dans son ensemble : prix du baril et croissance mondiale*

Un des principaux déterminants de la santé économique du secteur aérien est le prix du pétrole. Quels que soit les efforts des compagnies, et même si elles s’assurent contre la volatilité du prix du précieux or noir, leurs résultats seront fortement conditionnés par le prix de cette énergie : « Avec un baril à 135 dollars, la facture pétrolière hors politique de couverture représente 40 % des coûts. Il y a seulement dix ans, c’était 5 % » (RA 2007-2008).

Le secteur aérien est par ailleurs un secteur cyclique avec un effet multiplicateur entre 1,5 et 2 — à la hausse comme à la baisse — par rapport à la croissance mondiale (RA 2008-2009). Comme les autres compagnies du secteur aérien, on voit dans le graphique n° 4 ci-après que la marge nette d’Air France-KLM est faible. Aussi, depuis la fusion en 2004, deux crises, la crise des *subprimes* et la crise du covid 19, ont provoqué deux périodes déficitaires pour l’entreprise : une première période de 2008 à 2014 avec, en parallèle, une augmentation de la dette nette de 2,7 milliards, avant la crise financière, à 6,2 milliards en 2010 ; et une période, plus courte, mais beaucoup plus grave, due à l’arrêt forcé de l’activité. Au total, sur une période de 17 ans, AFKL aura été déficitaire 8 ans et bénéficiaire 9 ans. Les pertes cumulées

sur la période sont toutefois supérieures aux bénéfiques, et ce y compris si l'on fait exception des exercices 2019-2020 et 2020-2021.

**Graphique n° 4** : Reconstitution de l'évolution du chiffre d'affaires (en milliards d'euros) et de la marge nette d'Air France-KLM.



Le transport aérien a connu un certain âge d'or. Dans le premier rapport annuel, les dirigeants évoquaient une croissance annuelle du secteur de 5 % pour les passagers et de 7 % pour le fret depuis 10 ans (RA 2004-2005). Après la crise des *subprimes* et ses conséquences sur l'économie mondiale, en revanche, le secteur aérien a particulièrement souffert. Aussi AFKL a dû réduire son activité. En avril puis en novembre 2009, par exemple, le groupe a « adapté ses capacités au niveau de la demande avec des baisses respectivement de 4,5 % et de 3 % dans l'activité passage et de 11 % et de 5 % dans l'activité cargo » (RA 2008-2009). Ces conséquences ont également été lourdes pour le personnel. Menée depuis 2008, en effet, « la politique d'adaptation des effectifs s'est intensifiée : blocage des embauches, aides au départ en retraite, encouragement à la mobilité géographique et professionnelle [...] Ces mesures ont abouti à une baisse annuelle des effectifs de 4,4 % au 31 mars 2010. Un plan de départ volontaire a été lancé au début de 2010 pour près de 2 000 salariés au sol (RA 2009-20010, p.9). En outre, le discours de Pierre-Henri Gourgeon, directeur général d'AFKL, laisse transparaître une certaine impuissance face à la conjoncture (“À Air France-KLM, Pierre-Henri Gourgeon prône le retour au jeu collectif,” 2009).

Après la crise financière de 2008-2009 qui avait déjà entraîné plus de 10 000 suppressions de postes à Air France (Gliszczynski, 2018a), le plan Transform 2015 a conduit, entre 2011 et 2013, à une réduction des effectifs du groupe de 106 300 à 100 700 personnes (intérimaires compris), soit une réduction de 5,3 % ou 5 600 personnes (Cabirol, 2013). Le groupe continuera progressivement à réduire ses effectifs. La crise du Covid 19 provoquera notamment un nouveau plan de départ volontaire. Au final, le groupe AFKL ne comptait plus que 76 000 employés en 2020 (REF 2020), contre 102 077 en 2004 (RA 2004), soit une diminution de 26 000 emplois en 16 ans (-25 %). Ce contexte très morose est, nous semble-t-il, un élément important à prendre en compte dans l'appréhension des relations entre Air France et KLM. Alors que le secteur aérien était en plein essor avant la fusion, en effet, l'environnement économique a été beaucoup plus défavorable après la fusion ce qui n'a pas dû aider dans les relations entre Air France et KLM.

Alexandre de Juniac estimait qu'Air France devrait être redressée fin 2014 de sorte que le groupe pourrait alors ensuite se focaliser à nouveau sur son développement en augmentant notamment la qualité de services des compagnies, notamment celle de la classe affaires (Gliszczynski, 2014c). Cette stratégie de positionnement par la différenciation est expliquée par l'image de « luxe » de la marque d'Air France et par l'impossibilité de concurrencer les compagnies du golfe dans une stratégie de domination par les coûts. Nous reviendrons sur l'évolution de la concurrence dans la section suivante.

*- Nouveaux entrants et évolution de la concurrence : l'arrivée des compagnies Low Cost et des compagnies du Golfe.*

La position concurrentielle du groupe AFKL est menacée par deux principaux acteurs : les compagnies à bas coûts qui s'attaquent au segment du moyen-courrier (déjà déficitaire pour Air France) et la montée en puissance des compagnies des pays émergents, notamment les compagnies du Golfe (Gliszczynski, 2010a, Gliszczynski, 2011c).

Un des avantages des compagnies du Golfe est qu'elles profitent d'un « ancrage dans des pays sans impôts ni taxe ni charges sociales » (RA 2010-2011, p.10). Le PDG d'AFKL affirme avoir alerté les pouvoirs publics pour que la concurrence se « joue pleinement sur des bases équitables », un moyen de dire qu'elle est déloyale. Alexandre de Juniac expliquera dans une

audition à la commission des affaires économiques le 12 décembre 2012 qu'un autre avantage des compagnies du Golfe est que, contrairement aux compagnies européennes, elles ne paient pas leurs infrastructures (redevances aéroportuaires) dans la mesure où ce sont les gouvernements des pays concernés (Émirats et Qatar) qui paient les aéroports.

\*

Dans ce contexte difficile, et alors que les différents plans d'AFKL (« Challenge 12 », « Plan Transform 2015 ») sont particulièrement axés sur la réduction des coûts, il est intéressant de constater que KLM semble militer auprès d'Air France pour s'intéresser davantage à l'augmentation des recettes : « Nous sommes un peu interpelés par KLM qui nous pousse à regarder davantage du côté des recettes » (Gliszczynski, 2014a).

## **8.5 Résumé de la présentation du cas Air France-KLM**

En résumé, on peut dire que la création du groupe Air France-KLM a eu lieu dans un contexte où KLM, qui était en difficulté financière, cherchait un partenaire à qui s'adosser pour s'en sortir. Désireux de préserver son identité, KLM a refusé l'offre de British Airways avant d'accepter celle d'Air France qui lui a concédé des assurances incluant la préservation de l'identité de KLM.

La fusion a connu un certain succès au départ avec des synergies régulièrement revues à la hausse pour atteindre 685 millions d'euros de synergies en cinq ans. Comme le suggérait l'analyste de Barclays, toutefois, ces synergies sont assez modestes quand on les compare aux coûts d'Air France. Dans la mesure où il s'agit à la fois de synergies de revenus et de synergies de coûts, et que ces synergies concernent Air France et KLM, il faudrait d'ailleurs les comparer aux 113 milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulés sur la période, soit 0,6 % de gain. Ce chiffre apparemment faible est tout de même important pour un secteur avec de très faibles marges. En fait, ces synergies correspondent, sur cinq ans, à une bonne année de bénéfice, ce qui est loin d'être négligeable. Pour certains informants, en revanche, ces synergies sont insuffisantes. Un point étonnant est notamment la grande hétérogénéité, presque 20 ans après la fusion, des flottes des deux compagnies. On remarque, entre autres, qu'AF utilise 20 A350 qui représentent 18% de sa flotte long-courrier quand KLM n'en utilise aucun (REF 2023). Inversement, KLM utilise 7 B787-10 qui représentent 11% de sa flotte long-courrier quand AF n'en utilise aucun (*ibid.*). Ceci est d'autant plus étonnant que l'âge moyen de la flotte est, au

31 décembre 2022, de 12,1 ans (*ibid.*). Ce qui signifie que l'intégralité de la flotte a été renouvelée depuis la fusion. Les achats groupés d'avions semblent toutefois s'être intensifiés depuis l'arrivée de Benjamin Smith.

En termes de gouvernance, en revanche, le cas AFKL ne se déroule pas aussi bien. Si on met de côté les problèmes de gouvernance internes à Air France et qu'on se concentre sur la relation entre Air France et KLM, ainsi qu'entre la holding et ses deux filiales, on se rend compte que le groupe a connu de nombreuses turbulences. Aussi la défiance semble-t-elle s'être installée durablement aux niveaux les plus hauts de l'organisation. On retiendra notamment la divergence de point de vue entre les tenants d'une intégration plus avancée et les tenants d'une autonomie de KLM, défendue par le *work council* et le patron de KLM. À ce titre, il est très important de souligner que, qu'il s'agisse de Jean-Cyril Spinetta, Pierre-Henri Gourgeon, Alexandre de Juniac ou Benjamin Smith, tous les DG et PDG du groupe AFKL ont toujours souhaités la collaboration des deux compagnies selon un schéma de symbiose qui tend vers la réorientation à partir de Benjamin Smith. Ce point est très important car nous verrons plus tard que les souhaits et les intentions des PDG d'AFKL concernant la relation et le schéma d'intégration entre leurs deux filiales ne correspondent pas forcément avec la réalité du terrain.

Rappelons enfin que ces relations tendues ont eu lieu sur un fond de conjoncture économique morose pour le secteur aérien qui a particulièrement souffert de la crise des *subprimes* et de la crise du Covid 19. Le groupe AFKL a par ailleurs dû faire face à l'arrivée des compagnies à bas coût et des compagnies du golfe qui se sont attaquées aux parts de marché des acteurs historiques.

## Chapitre IX. Les relations intergroupes dans les F/A

Rappelons que cette première partie de l'analyse a pour objectif de répondre à la sous-problématique suivante : **Comment les membres des organisations sujettes à une F/A interagissent-ils entre eux ?**

Nous présenterons les relations entre Air France et KLM et le fonctionnement de ces relations en deux parties. Nous commencerons tout d'abord par présenter les données correspondant aux catégories existantes de la littérature (section 9.1), i.e. aux concepts de compétition sociale, de coopérations communautaire et complémentaire, ainsi que celui de résistance dans les F/A, en les illustrant dans le cas Air France-KLM. Nous constaterons toutefois que, dans le cas étudié, un certain nombre de relations n'ont pas pu être catégorisées ainsi. Nous présenterons alors les relations issues du terrain (section 9.2). Nous avons appelé deux de ces relations des *détournements* : le détournement des règles et le détournement des capacités. Nous terminerons par présenter une variante de coopération que nous avons intitulé *coopération subie*.

Nous rappelons que conformément aux attestations de confidentialité remises à chaque informant, leur anonymat sera préservé. Aussi, lors de l'utilisation de verbatims pour illustrer nos résultats, les appellerons-nous AF1, AF2, KL1, KL2 etc. La mention AF (Air France) ou KL (KLM) indique la compagnie d'origine du salarié. Les numéros distinguent les 26 informants d'Air France et les 23 informants de KLM. Rappelons que la quasi-totalité des entretiens avec le personnel de KLM s'est déroulée en anglais. Aussi les verbatims utilisés dans cette partie pour illustrer nos résultats ont-ils été traduits en français. Pour ce faire, nous avons d'abord utilisé Google traduction avant de corriger la traduction pour coller au plus proche de ce que l'informant disait. Les verbatims disponibles en annexe sont quant à eux les originaux non traduits. Rappelons enfin que les fautes de langue, les répétitions de mots et les onomatopées fréquentes à l'oral et présentes dans les retranscriptions originales ne sont pas des erreurs de notre part, mais correspondent mot pour mot (c'est le sens d'un verbatim) à ce que les informants ont dit.



## 9.1 Les catégories issues de la littérature

Cette première section concerne les relations intergroupes identifiées dans la littérature et que nous avons retrouvées dans nos résultats. Ces catégories issues de la littérature concernent la compétition sociale (9.1.1), la coopération communautaire (9.1.2) et complémentaire (9.1.3) et enfin la résistance (9.1.4). Notre démarche inductive nous a toutefois permis de préciser et d'affiner le fonctionnement de certaines de ces catégories. C'est notamment le cas de la coopération communautaire dont nous avons particulièrement amélioré la profondeur conceptuelle.

### 9.1.1 La confrontation par la compétition sociale et les conflits de valeurs

Les groupes Air France et KLM peuvent entrer en confrontation dans une logique de compétition sociale. Nous avons en effet retrouvé des éléments de compétition sociale (cf. [annexe n° 1](#)) dans le cas Air France-KLM. Nous illustrons cette compétition entre les deux compagnies avec l'exemple de l'amélioration de l'image de marque de chaque compagnie comparativement à celle de l'autre ainsi qu'avec un exemple de compétition sur la vente des produits de chaque compagnie.

L'amélioration de l'image de marque d'une compagnie par rapport à l'autre peut se traduire dans une volonté de prendre le « lead » dans les fonctions ayant le meilleur statut et en cherchant à communiquer les innovations du groupe avant l'autre compagnie :

*AF23 : « Ben en fait sur, à cette époque, le e-commerce c'était l'innovation et donc chaque marque tirait un peu à elle cette filière d'innovation pour faire rayonner sa marque, la marque Air France ou la marque KLM en disant : Première Airline à lancer, je sais pas, un moteur de recherche avec des préférences X ou Y ou première Airline à pouvoir, je sais pas, envoyer de l'e-mailing ciblé en fonction de tel ou tel desiderata des clients et des consommateurs. Et donc, en fait, on se tirait la bourre, je pense, pour des histoires de relations publiques et de et de positionnement et de rayonnement de marque. Donc c'était qui pourrait faire la première, le premier communiqué de presse sur telle ou telle innovation qui sortait de l'équipe jointe. [...] C'était qui aurait enfin qui garderait le leadership de la business unit la plus florissante finalement. »*

Du côté de KLM, cette compétition sociale semble être renforcée par la volonté des dirigeants de prouver la valeur de KLM à Air France, notamment eu égard à une position de partenaire minoritaire :

KL21 : « Et donc tu vois aussi que les ordres de la boîte ils sont parfois différents. Au début notre PDG [X] il a toujours dit : L'idée, c'était que on doit faire mieux qu'Air France. C'est un peu le lien, c'est, si on fait mieux que Air France, on a une valeur ajoutée : ils nous laissent tranquilles [rire]. Si on va vers moins bien qu'Air France, là il y a la merde [rire]. Et ça se voit toujours aujourd'hui, hein? [...] Y'a des gens qui travaillent qui défendent la position KL, y'a des gens qui défendent la position Air France. Mais là, la philosophie groupe ça manque, ça manque vraiment. [...] Je pense que, oui, ça joue toujours quelque part [le message qu'on nous avait donné de faire mieux que AF]. Nous côté KL on est toujours plus fier qu'on fait mieux qu'Air France [rire]. Non, mais tu regardes les chiffres, même la section publiée quelques mois encore là, le premier, oui, trimestre, que, oui, tu regardes et tu et tu première chose : Ah oui, on a fait mieux qu'Air France. C'est quand même un sentiment parce qu'on est deux compagnies aériennes différentes quand même. »

On constate ici que, conformément à la théorie de l'identité sociale, le mécanisme sous-jacent principal de la compétition sociale semble être la comparaison intergroupe : il s'agit de faire « mieux » que l'autre.

Cette volonté de faire mieux que l'autre peut par ailleurs se traduire dans une compétition sociale entre les forces de ventes des deux compagnies qui, nous le rappelons, n'est pas souhaitée par la direction du groupe AFKL. Dans l'exemple qui suit, on voit que les commerciaux de chaque compagnie ont pu faire exprès de proposer des tarifs inférieurs à ceux de leur partenaire afin de pouvoir réaliser la vente au profit de leur propre compagnie, plutôt que de vendre le plus cher possible au client, que ce soit en proposant une expédition sur un vol Air France ou sur un vol KLM :

AF15 : « Mais ça a été très dur au début. Au début qu'est ce qui se passait ? Alors qu'on était joint, alors qu'il fallait pas faire ça, il y avait des vendeurs KLM, et c'est vrai aussi du côté Air France, hein, qui, si vous voulez, moi j'appelais un client en lui disant : Bah si tu veux-je te fais un 1€ au départ de Paris sur New York. Il y avait le collègue de KLM qui reprenait l'affaire et qui, pour avoir l'affaire lui-même, lui vendait 65 cents donc ça a créé beaucoup de tensions au début. »

Cette compétition sociale entre les personnels d'AF et de KL peut être renforcée par la conflictualité entre les dirigeants (cf. annexe n°19) dont les comportements sont particulièrement visibles. On parlera alors d'exemplarité comportementale de type négative, par opposition à l'exemplarité comportementale de type positive que nous avons vu dans notre cadre théorique. Dans les exemples qui suivent, on voit que les rivalités entre les dirigeants se propagent de haut en bas au travers de la ligne hiérarchique :

AF6 : « Comme aurait dit [X] [...] : un escalier ça se nettoie ça se balaye en commençant par le haut. Effectivement, tant que nos dirigeants ne se sont pas mis d'accord et n'arrivent pas à avoir une gouvernance propre entre le groupe Air France-KLM et le groupe Air France et le groupe KLM euh bah on en pâtie à tous les niveaux. Et on le voit bien hein Ben Smith, mais c'était la même chose avec ses prédécesseurs, le président du groupe Air France-KLM euh a beaucoup de mal à faire à appliquer ses décisions au sein du groupe KLM. [...] Tant qu'au niveau, qu'au plus haut niveau on arrive pas à avoir une gouvernance normale, bah c'est normal qu'en cascade derrière ça ça ruissèle comme dirait notre président. Donc tant qu'on a pas nettoyé le haut de l'escalier bah ça va descendre en cascade ».

KL2 : « Il est donc essentiel que le signal venant du haut [de la hiérarchie] soit un signal cohérent : C'est ce que nous voulons faire. Et si c'est un peu flou, cela l'a été parfois parce que KLM disait également qu'ils devraient se concentrer davantage sur leurs propres résultats plutôt que sur ceux du groupe. Ouais, alors deux échelons plus bas, c'était déjà un combat ».

\*

La confrontation entre différents groupes peut également être alimentée par des conflits de valeurs (cf. annexe n°20) puisant leur source dans des différences de valeurs entre ces groupes. La tenue des réunions peut par exemple être sapée par la différence de ponctualité et de rapport au temps entre Air France et KLM :

AF3 : « Un français, lui il est capable d'arriver 10m en retard à la réunion, par contre, si il sent que la réunion est importante et que y'a encore des points qu'ont pas été évoqué, il est capable de proroger la réunion d'une demi-heure. Et là, l'air de rien, c'est vraiment un détail et pourtant derrière ça a des effets ravageurs hein. »

Les relations entre le personnel d'une compagnie et leurs supérieurs hiérarchiques, lorsqu'ils sont de l'autre compagnie, peuvent devenir conflictuelles en raison de la différence de distance hiérarchique entre Air France et KLM. La confrontation peut par exemple concerner le besoin de contrôle des managers d'Air France sur leurs subordonnés de KLM :

KL7 : « Je me souviens d'une manager française [...] qui était très en colère contre moi en se plaignant à notre responsable de KL que, parfois, je ne l'ai pas mise en copie d'un e-mail qui n'était même pas très important. Pour nous, ce n'est pas normal. Nous ne mettons pas notre manager en copie, nous gérons les choses nous-mêmes. »

De même, le choix des outils peut être parasité par les différences de distance hiérarchique entre les deux groupes :

KL4 : « Vous savez si je me souviens d'une des premières rencontres que j'ai eues avec quelqu'un qui m'a dit : mets en place les outils Air France dans KLM. C'était donc une

*sorte d'outil informatique qu'il fallait implémenter chez KLM. Alors j'étais ouvert et j'ai dit : Ok, discutons-en, de quoi parle votre outil ? Et j'ai pensé que nous pourrions peut-être discuter des deux outils. KLM dispose d'un outil. Air France dispose d'un outil. Et nous regardons le meilleur des deux et puis on continue ou on passe à un nouvel outil ? Mais mon collègue français ne pensait qu'à : Ok, vous savez, il n'y a aucune question, je veux juste implémenter cet outil dans votre processus. C'est donc deux perspectives différentes ».*

Cet exemple illustre bien les conséquences d'une distance hiérarchique faible ou forte sur la manière de coopérer : d'un côté, le hollandais de KLM s'attend à pouvoir participer à la prise de décision et discuter ouvertement du meilleur choix à faire ; de l'autre, le français d'Air France a reçu un ordre de sa hiérarchie qui est d'implémenter le système d'Air France chez KLM et ne veut donc pas discuter mais exécuter l'ordre qu'il a reçu : « il n'y a pas de question ». Cette différence de valeurs en termes de distance hiérarchique entraîne donc une confrontation au sens où le dialogue entre les deux personnes est compromis par des attentes différentes quant à ce que signifie la coopération elle-même. Pour un personnel de KLM, coopérer nécessite de se coordonner, c'est-à-dire de participer à la prise de décision. Pour un personnel d'Air France, coopérer pourra simplement vouloir dire participer ensemble à l'implémentation d'une décision prise par quelqu'un d'autre. Dans un tel cas, les deux parties peuvent avoir l'impression que leur homologue coopère mal : l'un va reprocher à l'autre de ne pas vouloir discuter des choix quand l'autre va lui reprocher de ne pas exécuter ces choix. En résumé, on peut dire que les conflits de valeurs peuvent souvent être compris en termes d'incompréhension culturelle et d'interprétations erronées du comportement des membres de l'autre groupe :

*KL2 : « Les différences culturelles et les choses qu'elles créent ne suscitent pas de disputes à leur sujet, mais à propos des interprétations erronées. »*

Nous reviendrons sur ce lien entre les incompréhensions culturelles et la confrontation dans le chapitre XI.

### 9.1.2 La coopération communautaire

Nous avons retrouvé des éléments de coopération communautaire dans le cas Air France-KLM nous permettant d'affiner ce concept en identifiant certaines des sous-catégories d'actions qui la caractérisent. Nous présenterons ici : (A) trois sous-catégories principales au sens où celles-ci semblent nécessaires à la coopération communautaire ; (B) trois catégories secondaires au sens où celles-ci ne semblent pas nécessaires, mais apparaissent relativement souvent ; et enfin (C) trois sous-catégories aidantes dans le sens où celles-ci permettent de faciliter la coopération communautaire sans pour autant en constituer le mécanisme de fonctionnement (cf. tableau n° 8).

**Tableaux n° 8** : Les sous-catégories de la coopération communautaire

<b>Coopération communautaire</b>		
<b>Sous-catégories principales</b>	<b>Sous-catégories secondaires</b>	<b>Sous-catégories aidantes</b>
Alignement	Comparaison	Adaptation
Priorisation	Imitation	Exemplarité
Négociation		Socialisation

Les trois catégories principales de la coopération communautaire sont l'alignement, qui peut varier dans sa nature et dans son degré, la priorisation et la négociation. Les deux catégories secondaires sont la comparaison et l'imitation. Enfin, les trois catégories aidantes sont l'adaptation, l'exemplarité et la socialisation. Nous présenterons chacun de ces éléments dans les sections suivantes.

#### **A/ Les sous-catégories principales de la coopération communautaire**

Dans les paragraphes suivants, nous développerons les mécanismes principaux de la coopération communautaire, à savoir l'alignement, la priorisation et la négociation. Nous soutenons que la coopération communautaire repose essentiellement sur ces trois mécanismes.

## **A1) L'alignement**

Comprendre le fonctionnement de l'alignement nécessite de comprendre que ce mécanisme peut varier dans sa *nature* et dans son *degré*. Avant de revenir sur chacun de ces points, il convient de préciser que nous n'avons pas forcément été en mesure d'identifier, dans nos exemples, la direction de l'alignement. Nous entendons par direction le fait que l'effort soit unilatéral ou bilatéral. Autrement dit, que l'effort qui consiste à s'aligner sur l'autre soit entièrement fait par un partenaire ou bien que cet effort soit réparti entre les deux partenaires qui convergent simultanément l'un vers l'autre.

### a) La nature de l'alignement

L'alignement peut prendre des formes différentes. Dans le cas étudié, Air France et KLM ont pu aligner certains de leurs : produits, objectifs, systèmes et procédures de gestion (cf. [annexe n° 2](#)). Dans tous ces cas, l'alignement a pour sous-jacent un principe d'indifférenciation.

L'alignement des produits s'est par exemple concrétisé dans l'alignement des standards de services, qu'il s'agisse de la manière dont un agent va répondre à un client au téléphone ou des conditions de réception du fret d'un client en gare ; du nombre de classes disponibles dans les avions ainsi que des tarifs associés à ces produits. Dans ce cadre, le principe d'indifférenciation s'applique au client dans le sens où c'est celui-ci qui ne peut plus distinguer l'offre A de l'offre B sur les éléments concernés par l'alignement.

Il ne suffit pas que les produits soient alignés pour en assurer une gestion communautaire. De fait, les dirigeants du pôle commercial ont fait en sorte que les vendeurs aient les mêmes objectifs pour éviter un favoritisme dans le traitement des produits de KLM ou d'Air France. Cet alignement des objectifs est passé par la mise en place de responsabilités communautaires ([annexe n° 67](#)). Dans le cas du département commercial, cela signifie qu'un vendeur, qu'il soit sous contrat Air France ou KLM, est responsable des produits des deux compagnies. L'alignement des objectifs se concrétise donc dans l'indifférenciation de traitement d'un produit ou d'une requête plutôt qu'une autre par les opérateurs internes.

Air France et KLM ont décidé d'aligner 70 % de leurs systèmes informatiques avant de revoir ce chiffre à la baisse pour atteindre 50 % d'alignement. Ce programme a commencé

avec la mutualisation des bases de données des clients fidèles (Flying Blue), mais concerne également des systèmes de gestion des LTA, des systèmes de comptabilité, de gestion de la maintenance, etc. Dans la plupart des cas, l'objectif recherché est l'économie de champs, mais il peut également s'agir de transfert de connaissance dans le cadre des données clients par exemple. Il s'agit de plus de faciliter le travail des opérateurs en leur proposant un système unique permettant d'effectuer indifféremment une tâche relative à Air France ou à KLM. Lorsque cet alignement n'est pas effectué, la charge de travail de ces opérateurs peut être multipliée par le nombre de systèmes à connaître et à utiliser.

L'alignement des procédures de gestion a pu prendre la forme de l'harmonisation des procédures de calculs de certains indicateurs tels que les coûts unitaires prenant en compte des effets tels que l'effet fioul ou l'effet change qui ont besoin d'être calculés de la même manière afin de permettre la comparaison des résultats des deux compagnies. L'alignement des procédures peut également concerner la manière dont on appelle, découpe et regroupe les différents périmètres sur lesquels les sociétés opèrent. Dans le cadre de compagnies aériennes, cela s'est traduit dans l'alignement des référentiels des lignes.

Bien qu'il semble exister un ordre d'alignement plus efficace que d'autres, nous ne discuterons pas de ce point qui s'écarte de notre problématique.

## b) Le degré de l'alignement

Nous venons de voir quelle nature pouvait prendre l'alignement. Nous allons maintenant voir que ces différents types d'alignement peuvent varier dans leur degré : l'alignement intégral ou partiel des deux partenaires, ainsi que l'alignement des deux partenaires vers une solution disponible sur le marché.

### - L'alignement intégral

L'alignement intégral consiste à faire en sorte que deux produits, deux procédures ou deux systèmes finissent par partager les mêmes caractéristiques. En fonction de la direction de l'alignement, l'alignement intégral pourra prendre la forme de l'abandon par un partenaire de son ancien produit, son ancienne procédure ou son ancien système pour adopter celui de l'autre ou alors d'une convergence totale entre les deux partenaires. En effet, si l'on revient

sur l'exemple du programme Flying Blue, on constate qu'il s'agit d'un alignement intégral unilatéral dans la mesure où KLM abandonne son ancien système pour s'intégrer à celui d'Air France :

*AF25 : « On a mis autour de la table, lors de la des toutes premières réunions, les directeurs marketing d'Air France et de KLM et leurs équipes et les responsables informatiques des 2 programmes de fidélisation d'Air France et de KML pour lancer une étude [...] et décider si on pouvait migrer complètement tout sur l'outil de KLM ou tout sur l'outil Air France ou prendre un nouvel outil complètement neuf [...] et au final on a pris la décision de migrer sur l'outil d'Air France. [...] Oui [tout le monde était d'accord pour prendre l'outil d'AF], parce que l'outil de KLM avait 2 inconvénients. »*

- L'alignement partiel

Contrairement à l'alignement intégral, l'alignement partiel n'a pas vocation à gommer toutes les différences entre les deux compagnies. Dans ce cadre, les caractéristiques communes sont limitées de manière à offrir un socle communautaire tout en laissant la possibilité à chaque compagnie de se démarquer sur certains aspects. On peut illustrer ce point avec l'alignement des sites internet des deux compagnies. Bien que ces deux sites soient conçus à partir du même socle et contiennent les mêmes composants, chacun conserve toutefois sa propre charte graphique :

*KL3 : « Et nous avons également, par exemple, dans le monde numérique, notre site Web, nos outils, etc. sont construits en interne et nous les utilisons pour que ce soit très intéressant. La pile technologique pour Air France et KLM est exactement la même, même, même si de l'extérieur elle ressemble à un site Web très différent. Quand vous utilisez les deux, vous reconnaîtrez les mêmes composants, etc. Mais l'apparence pour vous, les couleurs, etc. sont bien sûr totalement adaptées aux deux compagnies aériennes. »*

- L'alignement par le marché

L'alignement par le marché consiste à repartir de « zéro » dans le sens où il ne s'agit plus de choisir entre la solution A d'une compagnie et la solution B de l'autre compagnie afin de migrer intégralement ou partiellement l'une vers l'autre. L'alignement par le marché est une troisième voie (C), le choix du « ni-ni » pour reprendre l'expression d'un informant :

*AF18 : « Donc on a lancé une série de projets destinés à construire une solution commune à partir de 0 qui nous permettait de renouveler d'une part des applications qui pour*



*certaines étaient anciennes et, d'autre part, d'avoir une solution commune au bout du bout du chemin. ».*

*KL3 : « Nous utilisons également des systèmes qui proviennent du marché. Ainsi, par exemple, nous utilisons beaucoup la suite Altea d'Amadeus. [...] Avant Air France et KLM utilisaient des systèmes internes pour cela, et nous avons tous deux fusionné avec un fournisseur externe, Amadeus, et maintenant nous avons les mêmes systèmes là-bas. »*

L'avantage de l'alignement par le marché est qu'il permet d'éviter une situation d'immobilisme ou chacun essaierait de défendre son système contre celui de l'autre. Le désavantage serait néanmoins d'avoir recours à l'alignement par le marché pour éviter les conflits de valeur, mais en renonçant à garder, voir à imposer à l'autre dans une logique moscovicienne de majorité nominale, un système efficace.

Nous venons de voir que l'alignement pouvait varier dans sa nature et dans son degré. Nous allons désormais voir comment les entreprises parviennent à s'aligner en s'intéressant au deuxième élément fondamental de la coopération communautaire : la priorisation.

## **A2) La priorisation :**

Nous entendons par priorisation (cf. [annexe n° 3](#)) le fait de : recenser ou étudier les besoins ou les capacités des groupes afin d'établir un classement ou une sélection de ces besoins ou de ces capacités en fonction de leur importance combinée dans le but de préparer un arbitrage final, i.e. de choisir le ou lesquels de ces besoins adresser ou la ou lesquelles de ces capacités sélectionner dans le cadre d'un objectif communautaire.

Nous illustrons ce mécanisme par l'exemple de la procédure d'achat de nouveaux systèmes informatiques. Dans ce cas, les priorités des contrôleurs de gestion et financiers, plutôt intéressés par les économies de coûts et donc les économies de champs sur les systèmes informatiques, ne sont pas forcément les mêmes priorités que les utilisateurs de ces systèmes pour qui c'est l'utilité fonctionnelle qui prime et pour qui changer de système peut être perturbant. Une grille de notation incluant un certain nombre de critères est donc distribuée aux « métiers » (les utilisateurs des deux compagnies) afin d'évaluer à la fois les économies escomptables, mais aussi, entre autres, l'utilité fonctionnelle :

*AF12 : « Alors si je prends le budget qu'on fait annuel, donc là où on demande à tout le monde la liste, la liste du père Noël, là, on a un format précis qui s'adapte à tout, dans*

*lequel on met des on met des notes de 1 à 5 en gros. Et on va dire : Ok Bah quelle est la valeur pour le métier ? Est-ce qu'il y a du revenu additionnel ? Est-ce qu'il y a des économies des coûts de maintien ? Est-ce qu'en termes d'architecture, en termes de solutions informatiques, est-ce que ça a dû sens en termes de maintenabilité ? Donc c'est à chaque fois c'est une grille qui s'applique à tout le monde qui est remplie, qui est relue par les mêmes personnes. C'est un c'est là pour le coup oui pour ces nouveaux projets. »*

Nous prenons un deuxième exemple, côté KLM, permettant de mieux mettre en lumière l'idée de priorité *combinée*, c'est-à-dire le fait d'additionner les notes que peuvent mettre les utilisateurs de KLM aux notes que peuvent mettre les utilisateurs d'Air France afin d'obtenir un score combiné pour chaque élément, par exemple des demandes de spécificités, afin d'obtenir un classement global qui va servir de support pour effectuer un choix communautaire plus ou moins satisfaisant pour tout le monde. L'exemple qui suit concerne la notation des besoins des utilisateurs des imprimantes professionnelles de type Xeros qui pouvaient, par exemple, servir à imprimer tous les papiers nécessaires au vol des avions avant l'arrivée des Ipad :

*KL20 : « J'ai reçu tous les besoins [requirements] du déploiement à Amsterdam et j'ai eu une réunion avec mon homologue d'Air France et il mettait tout dans une feuille Excel, tout. Et tous les besoins étaient regroupés dans une feuille. Et puis nous avons noté quelle est la chose la plus importante pour vous ? Quelle est la chose la plus importante pour moi à Amsterdam ? Quelle est la chose la plus importante pour lui dans Charles de Gaulle, Valbonne ou dans le monde entier et vous pouvez lui donner des chiffres : comme 5 c'est important, 1 n'est pas important et puis à la fin vous avez tous les chiffres. Et puis le nombre le plus élevé constitue la plus grande exigence. Mes exigences les plus importantes étaient donc très élevées. J'étais donc sûr que mes exigences envers le département d'Amsterdam étaient conformes aux exigences du contrat. Il s'agissait donc essentiellement de discuter ouvertement de ce dont nous avons besoin pour l'impression. Ouais [on fait la somme de tous les chiffres qu'on met]. Ouais [les exigences les mieux classées sont traitées en priorité]. Ouais [je suis satisfait de ce processus] ».*

Lorsque les enjeux sont particulièrement importants, le processus de priorisation ne suffit plus et il faut alors lui ajouter une couche de négociation, la troisième sous-catégorie principale de la coopération communautaire. Nous présentons ce mécanisme dans la section suivante.

### A3) La négociation communautaire :

Le troisième élément essentiel de la coopération communautaire est la négociation communautaire (annexe n° 4). Nous avons vu que, d'après la littérature, la coopération communautaire repose en partie sur des objectifs communs. Cela étant, ces objectifs ne sont pas nécessairement *spontanément* communs. Nous venons de voir que des objectifs différents pouvaient être agrégés dans un objectif communautaire par un processus de priorisation. Un objectif communautaire peut également être obtenu à l'issue d'un processus de négociation interne. Contrairement à la priorisation qui est un processus relativement passif, dans le sens où l'on ne cherche pas forcément à convaincre l'autre, la négociation, elle, est une phase active qui peut être plus ou moins intense et difficile.

Nous illustrons ce mécanisme de négociation par l'exemple de la gestion du réseau Air France-KLM. Chaque compagnie a son propre réseau avec ses caractéristiques géographiques propres. Ces réseaux sont relativement complémentaires, mais, dans certains cas, les deux compagnies opèrent sur la même route. Dans d'autres cas, une compagnie peut souhaiter nouer un partenariat avec une compagnie tierce pour renforcer son trafic sur une zone où l'autre compagnie opère déjà. Dans ce type de cas, l'activité d'une compagnie entre en concurrence et risque de détériorer l'activité de l'autre compagnie. Les deux compagnies doivent donc négocier afin de s'entendre sur un objectif qui serait bénéfique à Air France-KLM dans son ensemble, mais qui pourrait être préjudiciable à l'une des deux compagnies en particulier :

*AF24 : « Donc les problématiques traditionnelles qu'on a et qui nous amènent à négocier c'est des intérêts qui se confondent. Donc, par exemple, il y a des routes sur lesquelles Air France et KLM n'ont pas des opérations quotidiennes. Par exemple, une compagnie opérera 4 jours par semaine et l'autre 5, et donc l'idéal serait d'avoir des jours de semaine qui se qui ne sont pas les mêmes ou en tout cas restreindre au minimum et éviter si on a 9 opérations entre les 2 compagnies, d'éviter qu'un jour de semaine qui ne soit pas desservi par exemple. Le problème, c'est qu'en fait les jours de semaines sont, ne se valent pas. Il y a certains jours de semaines qui sont beaucoup moins désirables que d'autres. Donc c'est si on a une route qui est très orientée trafic affaires, on veut, on voudra opérer un lundi. Par contre, si c'est une route qui est plus orientée loisir, une route comme Cancun par exemple, c'est pas très intéressant d'opérer un lundi : on voudra opérer un samedi à tout prix. Et donc ça peut être une vraie négociation de dire : Ah bah OK alors sur cette route-là on a personne n'opère le lundi. Il faudrait qu'on ait un jour, par exemple comme le jour comme le jeudi qui est un peu un jour moitié-moitié. Bon bah du coup une des 2 compagnies arrête ses opérations le jeudi pour transférer le lundi. Bah oui, mais laquelle ? Euh oui, on est*

*d'accord tous les deux que c'est bien, c'est bien qu'on fasse ça, mais personne n'a envie de faire le mouvement initial. Donc ça, c'est un exemple assez typique ».*

Côté KLM, nous prenons un autre exemple confirmant cette idée, rendant les négociations particulièrement difficiles et fastidieuses, que la négociation implique souvent d'être perdant à un certain niveau et éventuellement gagnant à un autre niveau :

*KL13 : « [Ce que j'entends par combats c'est] dans le jeu de pouvoir. Ouais. Si vous voulez tous les deux avoir la même part de gâteau, alors oui, alors la question est : comment allez-vous procéder ? [...] Vous savez : j'en veux quatre. Ok, vous savez, et peut-être que l'exemple du gâteau n'est pas un très bon exemple, car vous pouvez le diviser en deux et ensuite c'est facile. Mais il ne s'agissait pas de le diviser et ou peut-être que c'était un peu parce qu'on pouvait dire : vous avez ce système, moi j'ai ce système. Mais ensuite les systèmes doivent être en quelque sorte comparables, de valeur égale, et bien sûr vous pouvez également juger à ce sujet : Est-ce la même chose avec ça ? Il faut donc beaucoup de temps aux gens pour s'habituer au fait qu'ils doivent céder sur quelque chose. Et puis ils perdent quelque chose, mais ils gagnent aussi peut-être quelque chose de l'autre côté. Et oui, [...] cela prend du temps. Cette décision au Digital a pris des années. »*

\*

\*

\*

Nous venons de voir les trois sous-catégories principales qui permettent de décrire les mécanismes à la base de la coopération communautaire. Nous allons désormais voir les sous-catégories secondaires de la coopération communautaire.

## **B/ Les sous-catégories secondaires de la coopération communautaire :**

Nous entendons ici par sous-catégories secondaires les catégories d'actions qui ne semblent pas nécessaires à la coopération communautaire, mais qui peuvent surgir au cours de celle-ci. En outre, il semble que ces catégories secondaires ne constituent pas un objectif en soi dont la réalisation serait préméditée. Il s'agirait plutôt d'actions, plus ou moins opportunistes, émergeant au cours d'une coopération ayant un autre objet pour en tirer des bénéfices supplémentaires. Nous distinguons deux types d'actions communautaires secondaires : B1) la comparaison, B2) et l'imitation.

## **B1) La comparaison (constructive)**

La comparaison constructive (annexe n° 5) est à la base des deux actions qui vont suivre, à savoir l'apprentissage et l'imitation. En effet, c'est uniquement à partir du moment où les différents groupes ont la possibilité de se comparer et vont regarder comment l'autre groupe fonctionne, afin d'identifier ce qu'il y a potentiellement de mieux qui pourrait les aider à améliorer leurs propres méthodes ou systèmes, qu'il devient effectivement possible d'apprendre ou de copier ces méthodes ou ces systèmes. Cependant, il a été relativement rare que la comparaison fasse l'objet d'un objectif en soi. Il semble plutôt que les groupes soient amenés à se comparer de manière opportuniste au cours de coopération ayant un autre objet. On peut illustrer cette idée avec l'exemple de l'audit interne :

*AF13 : « Et à l'audit c'était flagrant, parce que du coup tu vas voir des gens de KL tu vas voir des gens d'Air France et en fait la comparaison elle est très facile. Tu vois d'un point de vue extérieur après et de se dire : Bah Ok là KL ils font mieux et Air France devrait s'en inspirer ou vice versa. Et on faisait aussi même ça avec des fois, on faisait des benchmarks à l'extérieur, tu vois et je trouve que c'est dommage en tout cas parce que je pense que ça a pas toujours été fait. Mais tu vois, c'est un benchmark très facile puisqu'on est quand même 2 Airlines, on a accès à tout et c'est vrai qu'en termes de méthodes de travail ou de données, et cetera, c'est vrai que je te dis c'est un benchmark très facile et qui n'a pas été fait, je pense, pendant très longtemps. »*

Côté KLM, on peut illustrer cette idée de comparaison émergente avec les méthodes de *reporting*. C'est à partir du moment où des dirigeants d'Air France et de KLM se sont retrouvés dans des réunions communautaires que les dirigeants d'Air France ont pu voir que les dirigeants de KLM avaient accès à certaines informations plus rapidement, car les méthodes de *reporting* étaient différentes, et donc qu'ils ont pu manifester l'intention de vouloir la même chose. Comparer les *reporting* n'était toutefois pas l'objectif de ces réunions :

*KL11 : « Bien sûr la vitesse de reporting était également importante, mais oui, plus tard, ils étaient également convaincus par cette vitesse. Ils étaient en retard en termes de vitesse, ils ont donc accéléré leurs processus. Ouais, la haute direction a reçu les rapports et ils ont pu s'améliorer : "regarde ce que j'ai voilà les revenus d'il y a deux jours". Et l'autre côté de la table dit : "Ohh mec, c'est ce que je veux aussi". Exactement exactement [ils regardent le système KLM, voient qu'il peut être rapide et sont attirés par ça]. »*

## **B2) L'apprentissage et l'imitation :**

Une fois que les groupes ont pu avoir l'occasion de se comparer, il est alors éventuellement possible pour eux d'apprendre de l'autre. Concrètement, l'apprentissage se manifeste, en dernière analyse, par l'imitation ou par l'imitation avec réappropriation (cf. [annexe n° 6](#)). De fait, nous avons fait le choix de présenter ici l'apprentissage et l'imitation ensemble bien qu'il s'agisse de deux phénomènes distincts dans la mesure où l'on peut apprendre, mais ne pas imiter pour autant, si on n'en a pas la capacité par exemple. De plus, nous préférons retenir l'imitation comme action (visible) plutôt que l'apprentissage qui n'est pas nécessairement observable.

Nous pouvons illustrer cette idée d'apprentissage avec imitation avec l'exemple des développements informatiques. Air France et KLM avaient des rapports aux développements différents. En prenant connaissance des méthodes de l'autre, certains responsables d'Air France ont pu apprendre de nouvelles méthodes de travail. C'est le cas du « *Minimum valuable product* » (MVP) utilisé par KLM et qui consiste à déployer rapidement des solutions dès l'instant où elles sont fonctionnelles plutôt que d'attendre la fin de tous les développements et l'assurance d'un produit complet et irréprochable :

*AF9 : « Mais je trouve que du coup travailler avec eux, ça nous a aussi appris à aller vers ce que je disais tout à l'heure le MVP : le minimum valuable product en fait. Pour essayer de gagner de l'argent plus vite quand on développe un concept. [...] [...] Ouais, on le fait [adopter des méthodes KLM ou AF] de plus en plus pas que moi hein on le fait de plus en plus. »*

Côté KLM, nous pouvons illustrer l'apprentissage avec imitation par le fait de découvrir que, sur un périmètre donné, alors que KLM avait l'habitude d'exécuter le travail de manière manuelle, il était en fait possible d'automatiser certaines tâches. Cette découverte n'a pu être effectuée que lorsque le personnel a pu se comparer à Air France qui avait un budget IT plus important sur ce périmètre et avait pu automatiser ses propres tâches :

*KL12 : « Je ne pouvais pas utiliser leur capacité, mais je pouvais utiliser les exemples : Eh Air France peut le faire maintenant parce qu'ils ont le budget informatique pour le faire fonctionner et nous voulons la même chose, mais nous devons encore faire beaucoup de choses manuellement, car il n'y a pas de budget informatique pour nous. Et donc oui, j'ai créé des audits pour montrer combien d'argent nous avons l'habitude de dépenser en faisant les choses manuellement. [...] Mais c'est aussi des choses que nous ne savions tout simplement pas. Nous ne le savions pas. [...]nVous ne pouvez*

*apprendre que si vous voyez comment quelqu'un d'autre dit : eh, cela peut vraiment s'améliorer. [...] Nous avons vraiment beaucoup appris d'eux et, oui, nous avons vu des possibilités auxquelles nous n'avions tout simplement pas pensé. »*

Dans certains cas, il est à noter que l'imitation ne se fait pas de manière « pure ». Nous parlons alors d'imitation avec réappropriation dans le sens où l'imitateur modifie la copie pour l'adapter ou la rendre plus performante. Nous pouvons illustrer cela au travers d'un exemple de contrôle de gestion. Dans l'exemple qui suit, Air France et KLM ont un fournisseur commun de conteneurs réfrigérés pour transporter des produits tels que des produits pharmaceutiques. Les contrôleurs de gestion d'Air France ont donc mis en place une méthode de comptabilité analytique afin de retracer tous les coûts associés à la location de ces conteneurs pour les comparer aux recettes des produits associés. Après avoir montré leur solution à KLM, les contrôleurs de KLM ont voulu copier cette méthode qui les a intéressés. Mais plutôt que de la copier telle quelle, ils l'ont toutefois améliorée en l'automatisant davantage :

*AF17 : « [...] Eux ils voulaient implémenter la même chose, il voulait faire la même chose de leur côté que nous on avait fait, tu vois par ce fichier Excel. La différence, c'est que eux l'ont fait d'une manière technique et dans spotfire tu vois ? Donc eux ils vont plus loin encore. [...] En plus non seulement il a développé de manière automatisée par les outils informatiques comme Spotfire et en plus il a, a priori, je l'ai pas vu hein parce que je suis plus Ops, mais il a réussi à mettre Air France et KLM dans cet outil. Tu vois ? Donc sacrée prouesse [...] Non c'est d'abord Air France qui a mis en place ce fichier-là, ce fichier Excel qu'on appelait TCD Pharma [...]. Et KLM a voulu faire la même chose. Voilà donc en tout en parce qu'on a partagé un petit peu nos expériences et KL a rapidement voulu mettre la même chose du côté enfin en place. Mais eux, ils ont voulu le faire de manière plus automatisée que nous. »*

### **C/ Les sous-catégories aidantes de la coopération communautaire**

Nous entendons ici par sous-catégories aidantes les catégories d'actions qui ne permettent pas de décrire le processus de coopération en tant que tel, mais qui contribuent à en favoriser le fonctionnement. Nous distinguons trois types d'actions aidantes : C1) l'adaptation, C2) l'exemplarité comportementale et C3) la socialisation.

## **C1) L'adaptation**

La troisième sous-catégorie principale de la coopération communautaire est l'adaptation quotidienne aux valeurs ou aux compétences de l'autre (annexe n° 7). L'adaptation ne semble donc apparaître que lorsque différence de valeurs ou de compétences il y a et lorsque ces différences sont identifiées et comprises. Dans ce cadre, les salariés ont tendance à prendre en compte ces différences et modifier tout ou partie de leur comportement afin de faciliter la coopération lorsque l'absence de modification de ces comportements risque d'entraîner des difficultés.

En ce qui concerne l'adaptation dans le cadre d'un différentiel de valeur, nous pouvons l'illustrer par l'exemple des méthodes de management françaises, caractérisées par un niveau de contrôle fort, qui ne fonctionnent pas avec le personnel de KLM. Aussi les managers d'Air France qui supervisent des salariés de KLM doivent s'adapter pour coopérer de manière fonctionnelle :

*AF18 : « Oui j'ai piloté des équipes mixtes, j'ai piloté des projets mixtes. Bah c'est une expérience intéressante. Culturellement, ce sont des gens d'abord avec lesquels il est agréable de travailler, compétents et souvent qui remettent en cause nos pratiques parce que le management à la hollandaise n'est pas la même chose qu'à la française donc il a fallu s'adapter aussi en termes de pratique pour fonctionner dans ce contexte-là. Et si on joue bien, ça crée de l'émulation. On peut, on peut bien sûr avoir des oppositions, mais on peut aussi avoir des émulations. Oh bah je dirais une des particularités les plus les plus évidentes, c'est que le command and control ne marche pas avec les Hollandais. C'est pas un mode de fonctionnement qui leur convient donc il faut apprendre pour un manager, formé à la française, à être dans des modes plus consensuels, plus collaboratif, plus participatif. Ce qui est pas inintéressant. »*

Inversement, les managers de KLM avec des subordonnés d'Air France ont besoin de s'adapter à eux pour améliorer leurs relations coopératives. Sur le même thème de la différence en termes de distance hiérarchique, le personnel d'Air France étant réticent et pas habitué à partager ouvertement ce qu'il pense avec leur supérieur, un manager de KLM aura besoin d'être davantage certain de sa décision avant de la communiquer, car il sait que le personnel Air France l'exécutera sans discuter contrairement au personnel de KLM :

*KL2 : « En France, je suis un peu plus prudent dans ma prise de décision parce que je veux être sûr d'avoir pris en compte toutes les choses, toutes les choses dont nous devons tenir compte. Du côté néerlandais, je sais que je veux décider et je dis : eh bien, je pense qu'il faut aller à gauche. Et s'ils protestent tous et ne sont pas d'accord ensuite*



*nous discutons du pourquoi et, bien sûr, en fin de compte, je décide, mais c'est un peu plus conversationnel. C'est un peu plus collaborer du côté néerlandais. Et j'essaie d'avoir la même chose du côté français, mais parfois ils ont du mal et ils disent : prends une décision. D'accord. Alors je le fais. »*

En ce qui concerne l'adaptation dans le cadre d'un différentiel de compétence, qui peut par exemple exister dans une équipe mixte qui utilise les outils historiques d'une compagnie et que les membres de l'autre compagnie risquent alors de moins bien maîtriser, nous pouvons prendre l'exemple d'un personnel d'Air France qui s'est spécialisé sur des tâches préparatoires afin d'aider le personnel de KLM qui maîtrisait les systèmes et qui pouvait donc se concentrer uniquement sur l'analyse :

*AF2 : « J'ai pas été très brillant dans les analyses parce que le système KLM je le maîtrisais pas, mais ce que j'ai pu faire c'est libérer du temps pour que lui puisse faire des analyses et au final l'ensemble des choses que lui à fait par le biais que je lui ai permis de faire, parce que je lui ai délésté du travail qu'on devait faire au quotidien, a fait que la ligne, je crois, de Portland a augmenté de 1 million de dollars les revenus, sur 1 an. Ce qui est... mais ce n'est pas moi qui est l'instigateur de cette recherche, mais je pense y avoir contribué en le déléstant. Si j'avais pas accepté de prendre sa charge de travail courante, il aurait pas pu le faire. Et là je pense que c'est de la synergie, c'est le groupe qui a gagné. Voilà. »*

## **C2) L'exemplarité comportementale :**

La quatrième sous-catégorie principale de la coopération communautaire est l'exemplarité comportementale de type positive ([annexe n° 9](#)). Il s'agit d'une catégorie déjà identifiée dans la littérature et dont nous retrouvons l'influence sur la volonté de coopérer, et ce en particulier dans un cadre communautaire. Nous illustrons d'abord cette exemplarité au travers du point de vue des dirigeants faisant preuve d'exemplarité puis de l'exemplarité des dirigeants telle qu'elle peut être perçue par les subordonnés.

### **- L'exemplarité comportementale d'après les dirigeants :**

Dans le premier exemple, KL5 a fait preuve d'exemplarité comportementale dès la création de son équipe commerciale. Cette exemplarité s'est tout d'abord traduite dans un discours clair auprès de ses équipes sur la nécessité et l'importance de travailler conjointement. Un discours qui sera suivi d'applaudissement témoignant de l'engouement des équipes et de l'absence de problème dans le management de cette équipe jointe par la suite :

KL5 : « *Et je pense que c'est vraiment ce qui a permis aux équipes de bien travailler ensemble, c'est parce qu'elles ont pu voir que leurs dirigeants s'unissaient volontairement et en coopération avec des attentes très claires de la part de chacun. Et je pense que lorsque j'ai réuni pour la première fois l'équipe d'Air France et de KLM, je les ai assis dans une même pièce et je pense que le discours que j'ai prononcé était vraiment très bon, si je peux dire. J'ai dit les gars : nous sommes ensemble et que, cela vous plaise ou non, nous sommes ensemble. Et maintenant, nous formons une équipe et nous allons travailler ensemble de manière coopérative.* »

Au-delà de ce discours initiateur, KL5 s'est entendu avec son propre supérieur, un français, pour maintenir une cohésion et une unité du management de manière à ce que cette exemplarité comportementale positive puisse continuer à être perçue et à influencer les équipes par la suite :

KL5 : « *Je pense que c'est [le leadership] absolument essentiel [pour créer un sentiment d'être ensemble]. Tout d'abord, pour les deux dirigeants, quand on met les deux ensembles, il est très clair que je relevais de lui : jJe rapportais au Français. Mais nous avons tous deux conclu et convenu que nous devons travailler ensemble, que cela devait être coopératif et que nous devons transmettre les mêmes messages à l'équipe. Tout doit être conjoint. Il n'y a plus d'Air France et KLM est désormais Air France-KLM. Et il m'a beaucoup soutenu, et il avait également mon engagement total. Et je pense que le personnel pouvait voir que nous formions une seule unité dans la direction. Et pour moi, cela a été absolument essentiel au succès que nous avons obtenu.* »

On retrouve la même intention d'exemplarité comportementale dans l'arrivée d'un dirigeant français au département Cargo. Dans ce second exemple, en revanche, l'équipe jointe existe déjà avant l'arrivée de ce nouveau dirigeant. Ce dirigeant venant d'un autre département où il avait pu être témoins des relations conflictuelles entre Air France et KLM, il se dit alors qu'il va devoir faire preuve d'exemplarité s'il veut que ses équipes coopèrent dans de bonnes conditions, ce qui, de son point de vue, semble avoir fonctionné :

AF10 « *Et donc je m'étais dit en y arrivant, les relations se passeront bien parce que si ça se passe bien à mon niveau, ça se passera bien en dessous et ça va apaiser un peu les choses. Et le fait est, d'ailleurs, ça a très bien fonctionné. [...] Mais... et donc j'ai fait vraiment. J'ai essayé de faire le maximum pour que les relations se passent bien et que les choses soient plus fluides de façon à ce que dans les étages, en dessous, ils aient pas l'impression que c'était la guerre en permanence.* »

- L'exemplarité comportementale perçue par les subordonnés :

L'idée des dirigeants selon laquelle leurs comportements, particulièrement visibles, auront une influence sur leurs subordonnés est confirmée par le point de vue du personnel :

AF4 : « Donc les comportements se sont un petit peu un petit peu rééquilibrés avec l'arrivée d'un nouveau patron qui est quand même un plus group-minded. Donc j'ai l'impression que c'est quand même beaucoup lié à la tête de l'organisation. Si c'est quelqu'un qui est un peu plus orienté groupe bah du coup les gens voilà bah sont plus groupe, et si le boss est vraiment orienté KL d'abord et bah du coup les gens en dessous de KL ont tendance à être aussi KLM d'abord. D'avoir à la tête de ces organisations des gens qui soient fair et qui fassent voir à leur troupe qu'il faut se comporter de manière normale quoi au lieu d'arnaquer l'autre compagnie en permanence que la concurrence c'est Lufthensa, c'est British Airways, c'est Ryanair, c'est pas Air France c'est pas KL. »

KL16 : « Je pense que cela a changé depuis que, avec le changement de direction, nous en avons eu une assez belle il y a quelques années, je dois le dire, et qui partageait vraiment l'esprit commun. Et cela aide parce que si vous obtenez ce que nous appelons de grandes séances de partage de stratégie, etc., si le top management dit vraiment : Ok, nous pouvons le faire et nous le faisons ensemble. Cela aide aussi vraiment les esprits des niveaux inférieurs ».

### **C3) La socialisation :**

La socialisation ([annexe n° 10](#)), ou la multiplication des relations informelles entre le personnel d'Air France et de KLM à l'occasion de périodes d'expatriation ou de déplacements professionnels incluant des activités ou des repas ensemble, permet de favoriser la coopération entre ces différents groupes par la suite :

KL19 : « Nous allons aussi assez souvent à l'autre endroit et essayons ensuite de faire un peu de team building supplémentaire le soir ou au déjeuner comme ou encore à Paris où il faut parfois y aller pour la journée. Donc je pense environ deux fois par mois. [...] et ensuite ils vont aussi dîner, socialiser et faire une activité amusante également pour améliorer le travail en équipe. Oui, je pense que [les interactions informelles] ajoutent beaucoup à la coopération. [...] Mais je pense que quand on part en voyage, parfois aussi les Français racontent leur week-end ou quelque chose comme ça. Et je pense que ça va aussi bien. Mais je pense que ça aide beaucoup, comme y aller, discuter à la machine à café et partager le dîner, ça aide vraiment. Même là, plus tard dans les visioconférences pour mieux coopérer, je vois vraiment cela. »

\*

\*

\*

Nous venons de voir comment fonctionne la coopération communautaire en soulignant ses trois mécanismes principaux que sont l'alignement, la priorisation et la négociation. Nous avons vu par ailleurs que la coopération communautaire peut donner l'occasion à deux groupes de se comparer et, dès lors, de s'imiter de manière pure ou avec réappropriation. Enfin, nous avons vu que cette coopération se déroule d'autant mieux que

les groupes s'adaptent aux autres, que les dirigeants font preuve d'exemplarité comportementale positive et que les membres de chaque groupe ont la possibilité de se socialiser avec les autres. Dans la section suivante, nous verrons comment la coopération complémentaire fonctionne dans le cas AFKL.

### 9.1.3 La coopération complémentaire

Par définition, la coopération complémentaire repose sur des actifs complémentaires. Dans le cas étudié, ce type de coopération paraît beaucoup plus simple à mettre en œuvre dans la mesure où il repose — simplement — sur l'accès pour chaque groupe aux actifs de l'autre (cf. annexe n° 11). Des mécanismes de coordination peuvent permettre de faciliter cet accès. En outre, on constate que, dans le cas étudié, la conséquence de la coopération complémentaire est l'augmentation de la couverture de marché.

S'il ne semble pas y avoir de difficulté particulière associée à la coopération communautaire c'est parce que les mécanismes de négociation pouvant être particulièrement fastidieux ne semblent apparaître que lorsque les entreprises entreprennent de faire la même chose. Tant qu'elles agissent sur des réseaux différents ou qu'elles s'occupent de la maintenance d'avions différents, en revanche, il ne semble pas y avoir de difficultés particulières. Au contraire, les vendeurs ont tout à gagner à agrandir leur portefeuille de produits.

Nous illustrons l'accès aux actifs de l'autre avec l'exemple de l'accès aux réseaux des compagnies Air France et KLM. KLM a un réseau relativement plus fort sur l'Asie du Sud-est et l'Afrique anglophone tandis qu'Air France a un réseau relativement plus fort sur l'Asie du Nord et l'Afrique francophone. Ces actifs sont donc complémentaires. Dans le cadre de leur système « *one face to the market* », un seul et même commercial, qu'il soit sous contrat AF ou KL, gère les vols des deux compagnies sur le périmètre qui lui est assigné. Cette coopération complémentaire repose donc sur l'accès pour chaque groupe aux ressources de l'autre :

*AF4 : « En fait grâce à la fusion ils ont eu accès au marché France, donc ils ont un accès illimité au marché France. Ils ont eu accès à toutes les ventes corporate que fait Air France donc toute la partie business que KLM ne développait pas. [...] Donc c'est vrai que du coup c'était assez complémentaire c'était pas mal, mais KLM a énormément profité de cet apport de la partie corporate et de l'apport du marché France. Tu vois t'as 14 millions de Hollandais contre 65 millions de Français. »*

KL15 : « *Eh bien, ce que cela apporte à l'entreprise, c'est que, depuis la fusion, vous voyez beaucoup plus de clients français à bord des avions KLM, ce que nous n'aurions pas eu auparavant. Donc oui, c'est très intéressant d'un point de vue commercial, bien sûr.* »

Air France et KLM ont également des compétences complémentaires en termes de maintenance des avions, et ce notamment eu égard à leur proximité avec certains constructeurs. De fait, les deux compagnies peuvent tirer profit de cette complémentarité en augmentant leur couverture de marché auprès de leurs clients :

KL18 : « *Et en fait, nos capacités E&M [de maintenance] étaient déjà très complémentaires à cette époque. Donc, si vous regardez le côté E&M de l'activité, nous entretenons les avions, nous entretenons les moteurs et les composants et, déjà, à l'époque, Air France était beaucoup plus une société orientée vers Airbus. KLM était une entreprise beaucoup plus orientée vers Boeing, ce qui apporterait une véritable valeur ajoutée complémentaire aux équipes commerciales en leur permettant de disposer d'une offre de produits beaucoup plus large sur le marché qu'auparavant. C'était donc vraiment stimulant pour les équipes commerciales de trouver leur place sur le marché. Ils tiraient parti du marché, étant tout d'un coup beaucoup plus grands et plus forts.* »

L'accès aux ressources de l'autre n'est cependant pas une action en soi. En effet, il s'agit d'une capacité. Une action concrète qui peut cependant contribuer à mettre en œuvre cet accès est la coordination. Au sujet de la complémentarité des réseaux, nous pouvons illustrer ce mécanisme de coordination par le système de navette de camion qui permet d'acheminer du fret entre Schiphol et Charles de Gaulle, les hubs respectifs de KLM et d'Air France :

AF2 : « *[...] j'étais au camion donc là au camion on l'a directement senti parce que le le marché pour nous s'est ouvert un bon nombre d'échelles qu'on ne desservait pas, via KLM. Donc là techniquement on l'a senti. On a créé des rotations de camions jusqu'à Amsterdam. Dans un premier temps les camions allaient chez Air France Amsterdam qui faisait euh un transit, un transfert chez KLM. [...] Et au fil du temps ils sont passés de hub à hub. Donc de l'aéroport de Schiphol à l'aéroport de CDG alors que précédemment ils transitaient par notre bureau local.* »

En ce qui concerne la maintenance, nous pouvons illustrer ce mécanisme de coordination par le système de support d'experts mis en place afin d'appuyer les vendeurs désormais chargés de vendre les produits d'Air France et de KLM, mais n'ayant que peu de connaissances des produits de l'autre compagnie :

KL18 : « *Ce que l'on voit, c'est que les gens des deux organisations étaient très habitués à vendre les produits de leur société mère. [...] Et maintenant, nous avons un jeu complètement différent, parce que nous avons désormais des vendeurs qui étaient*

*censés non seulement vendre les produits de leur propre entreprise, mais également les produits de leur partenaire, ce qui était intéressant, car dans de nombreux cas, les responsables commerciaux n'avaient aucune connaissance [des produits l'autre compagnie]. Si vous regardez le commercial de KLM, il n'avait pas beaucoup de connaissances sur les produits Airbus. Donc ce que nous avons mis en place, c'est aussi un technico-commercial fonctionnel. Nous avons une sorte de fonction de back-office pour télécharger sur les différents sites la connaissance des produits pour la mettre à disposition des vendeurs sur le terrain. [...] nous mettions également en place une organisation de back-office : une à Amsterdam, une à Paris, composée d'experts commerciaux qui avaient une connaissance approfondie des produits sur place. »*

Cet exemple permet de montrer que l'augmentation de la couverture de marché des départements de maintenance d'Air France et de KLM ne repose pas simplement sur la mise en commun des offres des deux compagnies basées sur leur expertise respective dans les gammes Airbus ou Boeing. Pour qu'un commercial puisse bénéficier de l'augmentation de son offre et en faire bénéficier le client, encore faut-il qu'il soit capable de présenter les produits qu'il ne connaît pas et qui ont été apportés par son partenaire. Cela demande donc une certaine coordination qui, dans cet exemple, correspond au support d'experts qui vont permettre d'accompagner le commercial dans la vente de produits qu'il ne connaissait pas jusqu'à présent.

#### **9.1.4 La résistance**

Nous avons retrouvé des éléments de résistance dans le cas Air France-KLM. Nous montrerons que, dans le cas étudié, cette résistance à l'intégration a pu prendre la forme de (A) refus ou (B) d'évitement.

##### **A/ La résistance par le refus**

Dans le cas étudié, les exemples de refus (cf. [annexe n°12](#)) ont pu concerner : a) le refus de présence au sein du conseil d'administration, b) le refus d'intégration de systèmes informatiques, c) le refus d'un choix de site de travail, d) le refus de faire des appels d'offre communs ou encore e) le refus de mutualiser la trésorerie. Nous illustrons ici le refus par le cas emblématique du refus de KLM de voir Benjamin Smith, DG du groupe Air France-KLM, siéger au conseil d'administration de KLM :

AF4 : « Mais c'est quand même assez incroyable que Ben Smith pouvait pas être au conseil d'administration de KL. Je crois qu'il a quand même pu réussir mais à ce moment-là il y arrivait pas quoi. Enfin KLM ne voulait pas qu'il soit au conseil d'administration. Ce qui est quand même... tu vois enfin. »

AF6 : « Je pense qu'à un moment KLM ne voulait même pas que le président d'Air France-KLM soit au conseil d'administration de KLM. C'est pour tout dire hein. »

## **B/ La résistance par l'évitement :**

Plutôt que de refuser frontalement d'adopter le même système informatique que l'autre, une manière plus subtile de résister consiste à éviter les choix ou les situations communautaires (cf. [annexe n°13](#)) en choisissant par exemple un autre système informatique ou en choisissant de travailler sur un autre périmètre.

Nous avons d'ores et déjà évoqué l'exemple de la mutualisation des clients fidèles, nous allons désormais prendre l'exemple de la tentative de mutualisation des données clients dans leur intégralité. Cette base de données clients est beaucoup plus large que la première et constitue une « mine d'or » pour les transporteurs. Contrairement à la première base, KLM aurait volontairement choisi une entreprise externe afin d'éviter d'avoir à héberger les données en question sur les serveurs d'Air France :

AF22 : « Des exemples ? Un exemple en tête : c'est la volonté de KLM de pousser un outil extérieur alors qu'Air France avait commencé à développer une solution interne et le, et donc la volonté de KLM c'était de ne surtout pas avoir une sa base de clients sur les serveurs Air France, tout simplement. Mais sur ce qu'on fait sur les serveurs d'une entreprise externe, parce que, toujours en arrière-pensée d'un jour KLM sera de nouveau libre et indépendant [rire]. Le côté village Gaulois à l'envers. »

## **9.2 Les catégories issues du terrain**

Nous avons constaté des interactions entre Air France et KLM que nous n'avons pas pu associer aux catégories de compétition, de coopération ou de résistance. Nous présentons donc une catégorie émergente d'action collective que nous avons intitulé *action directe de détournement*. Nous verrons comment chaque sous-type de détournement fonctionne. Dans les trois cas, nous verrons que le détournement ne peut faire appel à une action de correction que lorsque l'autre groupe prend conscience de la tentative de détournement et décide de s'opposer.

**Tableau n°9** : Les trois types de détournement

<b>Détournement des règles</b>	Détournement des flux Détournement des priorités
<b>Détournement des capacités ex-ante</b>	Détournement des indicateurs Détournements des caractéristiques
<b>Détournement des capacités ex-post</b>	Détournement des produits Détournement des liens hiérarchiques

### 9.2.1 Le détournement des règles

Nous entendons par *détournement des règles* l'utilisation non-conventionnelle des règles explicites ou implicites de coopération avec un partenaire dans le but de favoriser son propre groupe dans le cadre de la F/A. Dans le cas étudié, ce type de détournement a pu prendre la forme de : A/ détournement des flux financiers et de B/ détournement des priorités.

#### **A/ Le détournement des flux financiers**

Le détournement des flux financiers (cf. [annexe n°14](#)) peut prendre la forme du détournement des règles de compensation, de partage ou de redistribution qui permettent pour un groupe : a) de faire payer à l'autre groupe des coûts qu'il aurait dû payer lui-même ou b) d'encaisser des recettes que l'autre groupe aurait dû encaisser.

##### **a) Le détournement des recettes :**

Nous illustrons ici le détournement des recettes par l'exemple du détournement de règles communes concernant les partages de code dans le cadre d'un système de navette de camions permettant l'acheminement du fret du centre de Roissy CDG à celui de Schiphol et inversement. Dans l'exemple qui suit, les coûts camions sont payés par AF et KL utilise le partage de code entre les deux compagnies pour récupérer une partie des « frais annexes » qui sont facturés aux clients et qui constituent donc une recette pour le transporteur aérien, alors que c'est précisément la compagnie qui paie les frais de transport qui est censée récupérer cette recette. Autrement dit, KL semble utiliser les partages de code pour gagner l'argent qui devrait en principe revenir à AF. Pour comprendre le verbatim, il faut comprendre



qu'une LTA (Lettre de Transport Aérien<sup>26</sup>) doit être émise par une des deux compagnies. Le code pour AF est 057 et le code pour KL est 074. C'est la compagnie qui émet la LTA qui reçoit la recette même si l'opération est exécutée par l'autre compagnie dans le cadre du partage de code :

*AF2 : « On paye et le sens CDG-Amsterdam et le sens Amsterdam-Paris. Et [...] on voudrait que chacun paye un sens : le sens qu'il utilise. [...] On avait la perception [...] qu'Amsterdam émettait beaucoup plus de LTA en 074 qui transférait sur Air France [...]. Notre perception sur les camions c'était qu'ils émettaient euh la LTA en 074, qu'ils mettaient sur le même camion, mais comme celui-ci avait un code-share ils le mettaient sur la part 074. KLM conservait les frais et ensuite euh ça partait sur Air France donc on était... on était débité d'une partie des frais qui nous revenaient. C'est-à-dire que nous quand on faisait par exemple un CDG-Amsterdam-Curaçao on émettait ça en 074 donc tous les frais allaient à KLM. Eux ils faisaient, je sais pas moi, un Amsterdam-CDG-Kito : ils mettaient le premier tronçon que sur KLM alors que c'était le même camion, payé en plus par Air France. Ils utilisaient la réglementation pour nous prendre des sous. [...] C'est-à-dire au lieu de mettre une LTA en 057 qu'ils mettraient sur le camion qui viendrait à CDG qui repartirait sur une de nos destinations, ils mettaient la LTA en 074 et ils considéraient que à CDG il y avait un transfert entre la compagnie KLM et Air France, mais le camion était payé par Air France à l'allée et au retour. On avait juste un code-share et ils utilisaient ça contre nous ».*

#### b)/ Le détournement des coûts :

Nous illustrons le détournement des coûts avec un exemple de détournement des règles de compensation. Toujours au sujet des camions mais sur un autre périmètre, KL aurait « oublié » de mettre fin à une règle de compensation des coûts concernant les deux compagnies que KL prenait à sa charge, alors que KL a elle-même demandé de changer ce système en partageant directement les coûts en amont. De cette manière, KL s'est fait rembourser par AF des coûts que KL n'avait pas payés mais qu'AF elle-même avait payés :

*AF4 : « Et là, dernièrement, ils ont fait un truc aussi sur les camions notamment [sur le périmètre X] où normalement euh pour les camions domestiques euh la convention d'origine c'était que KL devait payer euh l'ensemble des camions domestiques et était euh compensée par Air France via un transfert de la recette de la LTA au prorata du nombre de kilomètres parcourus par les camions. Donc ça c'était le mécanisme d'origine [...] Et à un moment quand même ils se sont dit c'est pas normal qu'on prenne*

---

<sup>26</sup> Une Lettre de Transport Aérien (LTA) est le contrat de transport utilisé dans le cadre du transport de marchandises par voie aérienne qui lie le « chargeur » et le « transporteur » du fret. Le chargeur est client qui confie sa marchandise au transporteur qui est la compagnie aérienne.

*tous les coûts donc il faut qu'on partage les coûts. Ok donc on a commencé à faire en sorte que les coûts soient partagés. Ils ont juste « oublié » d'annuler la compensation recette. Donc euh du coup bah Air France payait deux fois quoi. Une fois via la recette qui était rebasculée chez KLM et une fois via le partage de coût local où on splittait [divisait] les factures. »*

D'après AF4, le délai de 8 mois qui a séparé l'alerte quand Air France s'est rendu compte du fait que la compagnie « payait deux fois » et l'arrêt du mécanisme de remboursement semble plutôt indiquer que KL a fait exprès car l'entreprise aurait pu y mettre fin plus rapidement. De plus, quand AF a demandé à KL de rembourser les sommes indûment reçues, à l'époque de l'entretien, KL a refusé de rendre l'argent à AF.

### **B/ Le détournement des priorités :**

Nous avons vu préalablement que la coopération communautaire fonctionnait notamment grâce à des systèmes de priorisation. Nous remarquons désormais que ces mécanismes de priorisation peuvent être détournés (cf. [annexe n°15](#)) de manière à faire passer en priorité les demandes ou les besoins des membres de sa propre compagnie, reléguant ainsi de fait les demandes de l'autre compagnie en second plan. Nous pouvons illustrer ce point au travers de l'exemple du détournement des priorités dans le cadre des développements informatiques :

*AF25 : « Et pour l'aspect développement on s'est rendu compte que, ça c'est important qu'ouais, je pense, dans votre étude, c'est important à comprendre, c'est que un métier quand il s'adresse à son équipe informatique pour lui demander des développements pour lui demander des évolutions du système, [...] les métiers Français avaient l'impression que quand l'équipe de développement était néerlandaise elle faisait passer en priorité basse toutes les demandes venant de la France et en priorité haute toutes les demandes venant des Pays-Bas. [...] Au bout d'un moment, à force que je lui dise il est allé demander à ses équipes : Montre-moi la liste des développements qui ont été faits. Et, effectivement, il a constaté que tous les développements qui a été faits, c'était des demandes néerlandaises et pas françaises. »*

#### **9.2.2 Le détournement des capacités**

Nous distinguons deux sous-catégories de détournement des capacités : (A) le détournement *ex-ante* et (B) le détournement *ex-post*.

## A/ Le détournement ex-ante

Nous entendons par détournement des capacités *ex-ante* (annexe n°16) la présentation *altérée* par différents moyens des connaissances et des capacités de son propre groupe afin de favoriser celui-ci dans le cadre du dispositif coopératif. Une telle stratégie vise donc, pour un groupe A, à « détourner » l'attention d'un groupe B de la compréhension des capacités présentes et réelles du groupe A afin que ce groupe A obtienne, dans le *futur*, une position qui lui semble plus favorable dans le cadre de sa coopération avec le groupe B. Dans le cas étudié, le détournement ex-ante a pu prendre la forme : a) du détournement des indicateurs et b) du détournement des caractéristiques.

### a) Le détournement des indicateurs

Le détournement des indicateurs consiste à sélectionner parmi différents indicateurs ceux ou celui qui vont permettre de présenter un discours approprié à des requêtes qui vont permettre, du point de vue d'un groupe, de mieux se positionner dans le cadre des dispositifs coopératifs. Il s'agit d'une altération partielle de la réalité dans le sens où les données primaires ne sont pas modifiées, mais un biais de lecture est introduit. Nous illustrons ce point avec l'exemple du détournement des indicateurs permettant d'altérer la présentation de la performance de la flotte Cargo afin de pouvoir revendiquer des lignes supplémentaires :

*AF6 : « Il était évident que les règles de gestion n'étaient pas les mêmes et qu'ils avaient entre guillemet favorisé leur flotte combi [...] Et KLM avait pris une règle qui était de dire je réparti mes coûts au sol, mes coûts de handling, au prorata du nombre d'expéditions. Et donc évidemment y'a plus d'expéditions : y'a la poste, y'a l'express y'a tous les petits colis, y'a beaucoup plus d'expéditions sur les vols passagers. Donc les vols passagers prenaient énormément de coûts de handling et les vols combi et Cargo par la suite prenaient beaucoup moins de coûts de handling. Et donc comme ça ils favorisaient un petit peu leur propre flotte qui était très orientée Cargo en montrant que le Cargo restait rentable. Ce qui était quand même un peu une aberration et c'est ce qui a permis quand même à KLM pendant très longtemps de de conserver une flotte Cargo alors que Air France a tout de suite, avec un driver qui était on va dire plus honnête intellectuellement, qui était ce qu'on appellerait la tonne pondérée, donc on était plutôt sur la tonne, c'est-à-dire effectivement le poids porté par les avions, euh avec cet indicateur tonne pondérée on a vu que notre flotte Full Freighter allait être euh allait pas être rentable ».*

## b) Le détournement des caractéristiques :

Le détournement des caractéristiques va plus loin que le détournement des indicateurs en ce qu'il consiste à modifier directement les données primaires caractérisant un objet. Cette altération des caractéristiques peut par exemple être effectuée en exagérant les qualités ou en dissimulant les défauts de l'objet concerné. Rien n'oblige cependant à se reposer en partie sur la réalité et des caractéristiques inventées de toutes pièces peuvent rentrer dans ce cadre.

Nous illustrons le détournement des caractéristiques par un exemple de détournement d'un outil informatique à vocation commerciale. Dans ce cas, KL a manifestement des capacités supérieures à celles d'AF en termes de Web. De nombreux salariés d'AF font référence à l'avance de KL dans ce domaine. Cependant, même si l'outil de KL a été retenu en vertu de sa supériorité, le personnel de AF considère tout de même que la présentation de ses caractéristiques a été effectuée en manipulant la réalité afin de promouvoir, de façon « malhonnête », leur outil :

*AF25 : « Par contre nous Air France on avait rien à l'époque pour les PME et KLM avait déjà un programme pour les PME qui s'appelait Blue Biz. [...] Et là, bon, ça a été effectivement extrêmement tendu [...] KLM avait beaucoup beaucoup d'avance sur Air France sur la partie web et comme cet outil a été très orienté web, là il paraissait plus logique qu'on parte sur l'outil de KL. Et c'est ce qui a été fait. Mais quand je dis ça a créé des tensions c'est parce que... j'allais dire ça aurait été assez simple pour KLM d'avancer des arguments factuels, honnêtes, mais, au lieu de ça, on a eu l'impression qu'ils jouaient un jeu un peu de poker menteur, qu'ils donnaient des chiffres qui étaient pas forcément les chiffres réels pour essayer de faire pencher la balance de leur côté. Et ça Air France n'a pas très bien vécu. »*

## B/ Le détournement ex-post

Nous entendons par *détournement ex-post* (annexe n°17) l'utilisation non-conventionnelle des capacités prévues dans le cadre d'un dispositif coopératif dans le but de favoriser son propre groupe dans le cadre de la F/A. Ce type de détournement est proche du détournement des règles. Nous l'illustrons avec deux exemples de détournement des liens hiérarchiques (capacité de subordination) : un exemple ascendant et un exemple descendant.

Dans le premier exemple, un personnel KL essaye de faire payer à AF des investissements propres à KL sous prétexte que son supérieur est un manager de chez AF, c'est une justification ascendante :

*AF2 : « Pour te donner un exemple [...] Ils ont essayé de nous faire payer des investissements sur des escales où on ne va pas. Et le gars me dit : 'mais mon chef est d'Air France'. Oui mais on va pas payer un système de pesée [à l'escale X] alors que toi t'y vas et pas nous. C'est KLM qui paye, hein, puisque nos investissements ne sont pas joints. On a pas la même législation, on est deux compagnies aériennes. Ce qui est fusionné c'est fusionné mais ce qui est autonome c'est autonome. C'est individuel. »*

Dans le second exemple, l'organisation matricielle d'Air France-KLM fait que, au sein des équipes mixtes (« joint »), un personnel a à la fois un responsable fonctionnel et un responsable hiérarchique. Un personnel KL peut avoir un hiérarchique KL ou AF mais, a priori, un personnel AF ne peut avoir qu'un hiérarchique AF. Compte tenu de cette organisation matricielle, un hiérarchique, le plus souvent du côté AF, peut user, de manière descendante, de son autorité pour faire faire des tâches à des employés qui ont par ailleurs d'autres tâches que leur responsable fonctionnel leur a assignés. Ce manager fonctionnel peut donc se retrouver court-circuiter sans même le savoir :

*KL 23 : « Donc tu prends l'IT. Donc on a un CEO [X], y'a quelqu'un comme [Y] côté KL et [Z] du côté Air France. Donc t'arrives, tu gères une équipe jointe. Donc tu mets des objectifs et on doit faire ça [...] Et on constate dans la vie de tous les jours que, côté Air France surtout, souvent, que [Z], le directeur de l'IT d'Air France, il donne aussi les ordres à des gens dans son équipe. Et ça, il doit pas faire. Donc le management joue pas toujours le jeu. Si tu dis, hein, on a 3 CEO et on a un groupe, c'est à dire que si le manager Air France ou le manager qui est directeur KL ou le directeur Air France ils ont, il a quelque chose à faire, il va se dire, il va se diriger vers le manager de l'entité et il va lui gérer ça avec son équipe au lieu de lui donner directs les ordres dans l'équipe. Et c'est surtout côté Air France parce que la ligne hiérarchique est toujours Air France hein ? Donc quelqu'un d'Air France ah bah bien sûr il va écouter [Z] parce que là il y a le lien hiérarchique. Même si ton manager KL ou ton manager groupe il a dit tu dois ça ça ça mais si [Z] dit non mais j'ai besoin de ça, tu dois faire ça : il va le faire tout de suite hein le mec d'Air France, je te garantis [...] Et je trouve quand t'es un manager KL t'es à distance c'est difficile parce que tu le vois pas. [...] Donc tu t'es en train de tirer tout le temps, ouais, enlever la chaise sous ses fesses. »*

### 9.2.3 L'opposition au détournement

Contrairement à la résistance qui vise à freiner l'intégration, l'opposition au détournement (cf. annexe n°18), elle, est une réaction aux tentatives de détournement qui vise à empêcher ou à limiter ces dernières. Nous illustrons cette idée au travers de la réaction d'un personnel d'Air France découvrant une tentative de détournement des capacités *ex-ante* concernant un rapport d'audit à propos d'informations jugées nocives pour l'image de KLM par des auditeurs de KLM qui tentent donc de modifier les conclusions du rapport en question :

*AF13 : « Et moi j'étais pas d'accord parce que pour moi ils étaient en train de modifier nos constats, nos observations pour essayer d'un peu améliorer l'image de KLM, là, sur le sujet tu vois? Et parce que je pense que pour eux, c'était difficile de voir que KLM avait été si mauvais sur le sujet. Et de c'était pas une critique que tu vois quand tu fais un audit, c'est pas une critique en soi de des pratiques et de ce qu'on fait. T'essayes de faire, voilà, une vraiment une observation factuelle [...] Bah je leur ai dit que je n'étais pas d'accord. [...] et donc quand j'ai lu le rapport, je me suis rendu compte de du pourquoi du coup j'ai vite compris. Et donc on a fait une réunion tous les trois. Moi je leur ai dit que j'étais pas d'accord et donc sur, alors j'ai un peu ramé hein, mais donc sur chaque phrase ou j'étais pas d'accord j'ai dû aller ressortir les preuves d'audit, leur dire : Moi je suis pas d'accord pour telle et telle raison leur sortir le doc ou l'entretien, la retranscription, leur surligner en leur disant : mais non, regardez ce qu'on avait écrit. Enfin voilà, je l'ai vraiment essayé de c'était super long mais en tout cas j'ai réussi je pense en majorité à leur faire retirer leurs modifications et à leur faire comprendre que c'était important pour le groupe ».*

### 9.2.4 La coopération subie

Nous entendons par coopération subie (cf. annexe n°21) des relations coopératives, dans le sens où il n'y a ni tentative de résistance, ni tentative de détournement, mais où cette coopération n'est acceptée que sous la contrainte ou par obligation (cf. tableau n°10). La coopération subie semble ici être essentiellement vécue par le personnel de KLM qui peut alors tenter de faire preuve d'influence ou de contournement pour essayer de limiter les dégâts potentiels de cette coopération subie. Nous illustrerons cette coopération subie par deux exemples de choix d'outils et un autre exemple de choix d'organisation d'un service.

**Tableau n°10** : Les sous-catégories principales et secondaires de la coopération subie.

Coopération subie	
Sous-catégories principales	Sous-catégories secondaires
Acceptation sous contrainte	Influence
Obligation	Contournement

Le premier exemple permet de comprendre pourquoi KLM semble davantage connaître de situations de coopération subies dans la mesure où le groupe avec davantage de pouvoir, dans ce cas Air France au départ, a davantage les moyens d'obliger son partenaire à aller dans telle ou telle direction :

*KL11 : « L'un des changements les plus importants est que j'étais habitué au fait que nous étions aux commandes avec notre système de comptabilité des revenus et que, dans notre système de business intelligence, nous devions soudainement travailler avec Air France. Et puis il a fallu choisir le meilleur système d'information qui soit. Et comme Air France était le plus gros des deux partis, le choix s'est la plupart du temps porté sur le système Air France. Ouais, regardez, cela a été un combat, bien sûr, parce que les deux compagnies aériennes étaient convaincues de leurs capacités. Mais, oui, comme Air France est le partenaire le plus important dans la fusion, la plupart du temps, le choix a été fait par leurs systèmes et processus, etc., et, parce qu'il s'agit de pouvoir, bien sûr. La plupart du temps, la décision était prise par le grand chef et le grand chef se trouvait au siège, à Paris et non à Amsterdam. Et l'une des phrases importantes du haut responsable de KLM disait que c'est le chien qui remue la queue, et non l'inverse, en disant qu'Air France est le principal parti, donc il faut écouter. »*

Le deuxième exemple permet de mettre en lumière le fait que les effets de la coopération subie peuvent-être amoindris en *contournant* certaines contraintes. Dans cet exemple, en effet, bien que KLM n'a pas eu le choix que d'accepter de prendre le système d'Air France, ils ont fait preuve « d'ingéniosité » pour trouver les failles de ce système leurs permettant de continuer à travailler comme avant, sachant que respecter les contraintes du système d'Air France les auraient obligés à adopter une méthode de relation clients que le personnel de KLM jugeait inefficace avec la clientèle hollandaise :

*KL12 : « Ce qui a également changé, c'est que nous avons nos propres systèmes développés au sein de KLM et qu'Air France avait ses propres systèmes et ils [AF] ont vraiment poussé à utiliser leurs systèmes. Nous avons donc dû adopter leur façon de travailler. Nous avons dû passer à leur système de contrat. Nous avons dû passer à leur système de planification. Et, surtout, c'était un problème car le système de planification vous obligeait en réalité à faire une réservation ou un appel chez le client toutes les trois ou quatre semaines. Et nous ne l'avons tout simplement pas fait, mais le système ne pouvait pas gérer cela, il fallait donc faire toutes sortes d'astuces et de choses pour*

*le faire bouger, sinon tout restait bloqué. Et c'était vraiment le cas et nous ne pouvions pas le comprendre parce que nous disions que nous étions désormais guidés par le système alors que nous devrions être guidés par les attentes et les souhaits des clients et non par ce que le système vous dicte de faire. Et donc c'était une sorte de lutte. Exactement [on a trouvé un moyen de ne pas rendre visite à notre client toutes les 2 ou 3 semaines]. Nous étions très créatifs. »*

Enfin, le dernier exemple de coopération subie que nous allons prendre va nous permettre d'illustrer une deuxième manière de réduire les préjudices potentiels de celle-ci : l'influence. Dans cet exemple de réorganisation d'un service, en effet, bien qu'obligé de détruire l'organisation existante et de son point de vue efficace de son service, le manager de KLM va se saisir de la réorganisation pour tenter de l'influencer et d'en limiter les dégâts :

*KL14 : « Et puis je pense, qu'environ cinq ans plus tard, il a été décidé que l'informatique avait également besoin d'un plus grand alignement entre Air France et KL. Ce qui signifiait en fait que KL IT était en quelque sorte censé s'intégrer dans les structures qu'Air France avait pensées. Et cela impliquait en fait de briser des formats d'organisation très performants du côté de KL. Ce qui a eu un impact très important sur Ohh et, je pense, a également causé une sérieuse dégradation du niveau de service que nous pouvions offrir. [...] Bien sûr, j'ai géré ce changement, étant donné que c'était le contexte de la réunion dans lequel je devais agir, j'ai senti qu'il était de ma responsabilité de faire en sorte que ces personnes occupent des postes dans la nouvelle organisation de la meilleure façon possible et j'ai eu beaucoup d'influence sur cela et donc, en fin de compte, comment cela s'est-il passé ? Ce qui a été fait était en grande partie ma proposition et dans laquelle j'ai également expliqué à ces personnes que j'étais en train de diriger le changement en préparant différents scénarios ».*

### **9.3 Résumé des relations intergroupes dans les F/A**

Cette première partie des résultats concernant les relations entre Air France et KLM nous a tout d'abord permis de retrouver certains éléments de la littérature. Nous avons en effet retrouvé les catégories de compétition sociale, de conflits de valeurs, de coopérations communautaire et complémentaire ainsi que de résistance. Parmi ces différentes catégories, nous avons notamment été en mesure d'améliorer la profondeur conceptuelle du concept de coopération communautaire. Nous avons en effet décrit les mécanismes qui sous-tendent cette coopération axée sur des objectifs communautaires. Nous avons montré que ces objectifs communautaires ne sont pas spontanés, mais découlent de deux mécanismes : la priorisation et la négociation. La priorisation est une méthode qui permet d'évaluer, de



manière passive, l'importance combinée pour plusieurs groupes de différents sujets afin de permettre un arbitrage communautaire final. La négociation est quant à elle un phénomène plus actif qui consiste à convaincre l'autre et qui est requis sur les sujets vraisemblablement les plus sensibles.

En ce qui concerne les relations intergroupes issues du terrain, nous avons pu mettre en évidence les catégories de détournement et de coopération subie. Nous avons vu que le détournement se décline en cinq catégories de niveau 1 imbriquées dans trois catégories de niveau 2. Plus synthétiquement encore, on peut distinguer le détournement des règles du détournement des capacités (ex ante ou ex post). Nous avons vu en outre que le détournement consiste à modifier l'usage de dispositifs coopératifs afin de favoriser son propre groupe (sa propre compagnie) dans le cadre de la F/A. Concrètement, nous avons vu que le détournement des capacités peut impliquer de mentir sur les caractéristiques de ses systèmes informatiques afin de favoriser le choix de ces systèmes comme systèmes communautaires pour les deux organisations impliquées dans la F/A. Le détournement des règles peut par exemple prendre la forme de détournement de flux financier en faisant en sorte que la compagnie A paie des coûts que la compagnie B aurait dû payer ou que la compagnie B reçoive les recettes que la compagnie A aurait dû recevoir. Nous avons vu qu'il fallait que les membres d'un groupe s'opposent directement aux tentatives de détournement de l'autre groupe pour éventuellement parvenir à une action de correction visant à rectifier la situation. En ce qui concerne la coopération subie, nous avons vu qu'il s'agit d'un type de coopération où une des deux compagnies force l'autre à coopérer. Nous avons vu par exemple qu'Air France avait pu imposer le choix de certains outils informatiques ou la réorganisation de certains services à KLM. Dans ce cadre, nous avons vu que l'organisation subissant ces choix imposés n'était pas nécessairement impuissante, mais pouvait faire preuve d'influence ou de contournement pour limiter les dégâts de ces changements imposés lorsqu'elle les juge délétères.

Maintenant que nous avons présenté les différents éléments qui nous permettront de répondre à notre première sous-problématique relative aux relations intergroupes dans le cadre des F/A, nous allons pouvoir nous pencher sur notre seconde sous-problématique. Aussi l'objet du prochain chapitre sera-t-il de présenter les résultats relatifs aux identités organisationnelles d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM et à leurs évolutions respectives.

## Chapitre X. L'identité organisationnelle dans les F/A

Rappelons que cette deuxième partie de l'analyse a pour objectif de répondre à la problématique suivante : **Comment les identités organisationnelles des entreprises impliquées dans une F/A évoluent-elles ?**

Rappelons qu'il s'agit d'une analyse réalisée dans le cadre d'un codage à priori. Il s'agissait en effet de catégoriser différents éléments concernant l'identité d'Air France, l'identité de KLM ou l'identité d'Air France-KLM dans les différentes sous-catégories de l'identité organisationnelle telles qu'elles sont définies par [Ashforth, Harrison et Corley \(2008\)](#) : les affects, les attitudes, les capacités, les croyances, les objectifs et les valeurs. Rappelons qu'il s'agit de caractéristiques « plus ou moins stables » (*ibid.*). Aussi notre analyse de l'évolution des identités organisationnelles nécessitera deux étapes : identifier les caractéristiques de référence des identités organisationnelles d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM (10.1) puis, ces identités organisationnelles de référence étant identifiées, caractériser la nature des différentes évolutions qu'ont pu subir ces identités (10.2). Si les différents composants présentés dans la section 10.1 doivent avoir eu une certaine stabilité, ils ne sont donc pas nécessairement toujours valables dans la mesure où, précisément, ils ont pu changer. Précisons enfin que l'identification des différents composants identitaires servira également de base pour le chapitre XI dédié aux relations entre ces différents composants et les relations intergroupes.

### 10.1 L'identité organisationnelle : les composantes de référence

Avant de pouvoir analyser la manière dont les identités organisationnelles d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM ont évolué ou non, il est nécessaire d'en établir les caractéristiques de références. Il est à noter que nous parlons bien ici d'identités organisationnelles. Autrement dit, nous n'affirmons pas que chaque individu qui fait partie de ces organisations en partage intégralement les caractéristiques. En revanche, nous soutenons qu'il y a un certain consensus quant à la définition par les informants de ce que leur entreprise est (construction sociale de la réalité). Ce consensus traduit une certaine homogénéité quant à la perception des membres de chaque organisation. Ceci étant dit, il est à noter que les

informants peuvent faire preuve de réflexivité dans leurs descriptions en spécifiant qu'ils ne pensent pas que *tous* les membres de telle ou telle organisation sont comme ceci ou comme cela, mais que c'est valable d'un point de vue général. Aussi faut-il comprendre à la lecture de cette section non pas que les organisations décrites sont *essentiellement* comme ceci ou comme cela, mais que les membres de telle ou telle organisation ont *plutôt tendance* à partager les différentes caractéristiques que nous allons présenter, ou, en tout cas, à être perçus comme tel.

### 10.1.1 L'identité organisationnelle d'Air France

Nous avons identifié un corpus de sous-composants qui semblent caractériser l'identité d'Air France du point de vue des informants. Ce corpus est essentiellement constitué de valeurs communes, mais il existe également d'autres composants mentionnés par les informants. Parmi ces valeurs, on retrouve notamment des dimensions décrites par [Hofstede, Hofstede et Minkov \(2010\)](#). C'est le cas des dimensions « individualisme vs. collectivisme », « distance hiérarchique », « gestion de l'incertitude » et « orientation à court ou long terme ». Comme nous le verrons, l'organisation Air France est en effet caractérisée par une distance hiérarchique forte, un collectivisme, une orientation à long terme et une acceptation de l'incertitude. Ceci ne correspond pas à une description exhaustive des différents éléments constitutifs de l'identité d'Air France, mais aux composants qui nous semblent les plus importants et qui nous permettront par la suite d'identifier certaines évolutions identitaires ainsi que de comprendre certaines relations intergroupes.

#### **1) Les attitudes :**

##### - L'inhibition et le laissez-faire

Nous entendons par inhibition ([cf. annexe n°24](#)) l'attitude qui consiste, pour le personnel d'Air France, à s'interdire à soi-même certaines catégories de comportement à l'endroit de KLM suite à l'intention manifestée par la direction d'Air France et communiquée dès le début de la F/A de manière informelle, i.e. sans passer par des supports écrit, au personnel d'Air France de ne pas « froisser » KLM :

AF9 : « Y'avait à la fois Air France qui avait pour consigne finalement de pas non plus froisser KLM parce que c'était Air France qui, à l'époque, récupérait KLM [...] Ah ça [le fait qu'on nous a demandé de pas froisser KLM] je suis sûr que vous l'avez déjà entendu par ailleurs, ça m'étonnerait que je sois le seul à vous avoir dit ça. En fait. J'ai employé le mot consignes il y a pas eu il y a pas eu de chef ou de manager qui est venu dire à tout le monde : Bonjour, on les froisse pas, c'est pas du tout ça. C'était plus de la consigne induite. [...] Donc, à partir de là, il fallait pas qu'on envoie le message aux gens de KLM qu'on était en train de les manger et qu'on allait tout casser chez eux, et cetera. [...] Il fallait pas les froisser dans ce qu'on nous disait de façon officieuse. [...] Il fallait qu'on soit vraiment très politique avec eux. [...] Voilà, c'était, il fallait qu'on ménage, qu'on ménage, pardon, la chèvre et le chou. »

Nous présentons conjointement cette attitude d'inhibition avec l'attitude de laissez-faire dans laquelle elle se traduit immédiatement. Nous entendons par laissez-faire l'attitude qui consiste à ne pas s'opposer à des décisions qui peuvent paraître préjudiciables aux objectifs d'Air France sans autres raisons que de ne pas « froisser » KLM :

AF6 : « Et là on est reparti 13 ans après la fusion avec un outil différent. KLM a choisi un outil différent et personne n'a rien dit. Ça veut dire que le contrôleur de gestion du Cargo [...] Et bah encore une fois il va travailler dans BPC pour Air France et dans un outil qu'on appelle (Onestream) chez KLM et 13 ans après la fusion on a pas réussi à convaincre KLM de prendre le même outil qu'Air France, et donc on repart sur deux process parallèles, et là aussi on voit le manque de courage de nos dirigeants de dire à KLM : mais arrêtez quoi [...] Euh ça a été le cas déjà dans le passé, hein, Air France a racheté Air Inter en 91 euh très rapidement quand même ce sont les gens d'Air Inter qui ont pris le pouvoir chez Air France. Euh quand vous regardez bah les Jean-Cyril Spinetta, les Frederic Gaget [...] ils viennent tous d'Air Inter. Donc euh Air France a une résilience à absorber euh à absorber des compagnies UTA, Air Inter, KLM, mais euh aussi à laisser la main à aux gens qu'elle a acheté. »

Si c'est le laissez-faire qui semble être l'attitude dominante au sein d'Air France, et peut-être plus particulièrement chez les cadres dirigeants, il est à noter que certains individus, vraisemblablement moins nombreux, font quant à eux preuve de vigilance.

AF5 : « Moi je travaillais vachement à l'interface avec lui pour s'assurer que la partie Air France soit prise en compte, euh, mais, quelque part, c'est un peu un choix que tu fais tu vois pour que ça fonctionne, un truc où y'a deux chefs c'est toujours compliqué. »

AF10 : « Donc il faut être vigilant. Il faut juste savoir taper sur la table quand on estime que là faut pas déconner quand même quoi : on s'est peut-être trompé de gamelle. »

Le cas de AF4 permet de mettre en lumière la rareté relative de la vigilance au sein d'Air France. AF4, en effet, fait *personnellement* preuve de vigilance. Aussi d'autres salariés, qui ne travaillent pas directement avec lui, lui font remonter des informations car ils ne

peuvent manifestement pas se tourner vers d'autres personnes qu'AF4 pour s'intéresser aux déviances de KLM :

*AF4 : « Bah oui il y en a un paquet [chez AF] qui font pas attention j'ai l'impression. Ils raisonnent au global puis non bah c'est pas grave sauf que ça plus ça plus ça au final. Donc du coup effectivement quand ça s'est vu que du coup moi (inaudible) un certain nombre de choses c'est comme ça que me sont remonté aussi un certain nombre de sujets qui étaient pas normaux, et tu te rends compte que y'a des gens qui étaient content de voir que quelqu'un s'en occupait et qu'on arrivait à faire corriger certaines situations qui étaient pas normales quoi. Donc, clairement, oui c'était pas si fréquent quoi. C'est pas forcément des gens du contrôle de gestion, c'est aussi des gens du business qui trouvaient quand même qu'il y avait des situations pas normales dans la manière dont ça se passait et qui me remontaient l'information quoi. Dans le business en fait, quand les gens se rendaient compte qu'il y avait un truc qui allait pas, ils me remontaient le truc. »*

L'identification de l'inhibition et du laissez-faire d'Air France, le partenaire majoritaire de la fusion, sera notamment utile par la suite pour mieux comprendre l'immobilisme du groupe AFKL.

## **2) Les (in)capacités**

### **- Les compétences linguistiques**

L'organisation Air France se caractérise par une relative incapacité historique de ses membres à parler ou à maîtriser convenablement l'anglais ([annexe n°26](#)) :

*AF10 : « Alors après, dans le fonctionnement au quotidien, oui [l'anglais a posé des difficultés]. Moi la première je parlais très mal anglais [...] Donc, j'avais un anglais complètement niveau non 6ème j'exagère mais enfin bon 3ème on va dire. Mes premières réunions avec KLM, ça a été waouh [rire]. [...] Et puis, même si on le parlait suffisamment pour lire une notice ou pour, c'est pas la même chose que suivre toute une journée de réunion ou un séminaire complet pendant 4 jours quoi. »*

Cette caractéristique identitaire est importante dans la mesure où elle permettra par la suite de comprendre certaines difficultés que le personnel d'Air France et de KLM peuvent rencontrer au cours de leur collaboration.

### 3) Les valeurs

Nos résultats nous permettent d'avancer qu'il existe un certain consensus social quant aux valeurs de l'organisation Air France. Ces valeurs seraient : une distance hiérarchique forte, le collectivisme, l'orientation à long terme et l'acceptation de l'incertitude.

**Tableau n°11** : Les principales valeurs de l'organisation Air France

Valeurs d'Air France	
Distance hiérarchique :	Forte
Individualisme vs collectivisme :	Collectivisme
Orientation à court ou long terme :	Long terme
Gestion de l'incertitude :	Acceptation

#### - La distance hiérarchique : une distance hiérarchique forte

L'organisation Air France est caractérisée par une distance hiérarchique forte (cf. [annexe n°29](#)). Cette distance hiérarchique se traduit dans le fait que les décisions sont plutôt prises de manière non-participatives, que les managers ont un besoin important de contrôle sur leurs subordonnés, que les salariés n'oseront pas s'opposer frontalement à leurs dirigeants et qu'ils exécuteront leurs ordres même s'ils sont en désaccord avec lesdits ordres :

AF15 : « *Le plus important pour les français, je parle d'un point de vue managérial, les français, encore une fois, s'il y a un chef il dit faut faire ça même s'il y a pas le consensus on va le faire* ».

Cette caractéristique auto-diagnostiquée de la part du personnel Air France est perçue de la même manière par le personnel de KLM qui confirme la distance hiérarchique forte de l'organisation Air France :

KL9 : « *Air France est beaucoup plus hiérarchique, donc c'est beaucoup la culture là-bas, la culture française en général, telle qu'on la perçoit, parce que je parle de ma perception. Je ne dis pas que c'est la vérité, mais ce que nous percevons, c'est que c'est beaucoup plus hiérarchique : donc un manager doit toujours obtenir l'approbation du manager du manager du manager* ».

#### - Individualisme vs. collectivisme chez AF : un collectivisme fort

Le personnel de l'organisation Air France se caractérise par un collectivisme fort (cf. [annexe n°30](#)) et la volonté de vouloir centraliser un maximum de chose :

AF2 : « On devrait être beaucoup plus euh concentré, beaucoup plus centralisé pour faire des économies d'échelles et avoir une stratégie qui me semblerait cohérente [...] Dans ce cas-là [si chaque compagnie reste autonome] on est pas un groupe. On est une juxtaposition de compagnie et tout ce qu'on dit ça s'arrangera jamais et on a peut-être raison d'avoir peur si c'est ça. Mais non. Moi je veux croire que... rien que l'esprit français voudra qu'on mutualise plus. »

Cet exemple permet notamment de montrer que cette préférence pour le collectivisme amène le personnel d'Air France à attendre davantage d'intégration des deux compagnies au groupe AFKL. Cette valeur a donc un effet direct sur les attentes de la fusion.

- L'orientation à court ou long terme chez AF : une orientation à long terme

Le personnel de l'organisation Air France se caractérise par un certain goût du détail et la volonté de vouloir prendre les bonnes décisions et réaliser des tâches de manière complète, quitte à prendre plus de temps pour réfléchir ou pour exécuter ces tâches (cf. annexe n°31) :

AF3 : « Bah nous on prend plus notre temps, on aime bien euh tout comprendre, tout analyser, euh, connaître toutes les interactions avant de prendre une décision. »

- Gestion de l'incertitude : acceptation de l'incertitude

Air France n'est pas une organisation dépourvue de process mais cette organisation se caractérise par une propension de ses membres à pouvoir naviguer en dehors des procédures, tant que cela ne concerne pas la sécurité des vols, ce qui traduit donc une certaine acceptation de l'incertitude (cf. annexe n°32) :

AF8 : « D'une manière générale, c'est un constat que j'ai pu faire, c'est que nous Air France on connaît le process, on le respecte, étant voilà évidemment sécurité des vols mis à part, si on peut faire une entorse pour faciliter une relation commerciale, pour se dire que plus tard ça peut être un investissement, on va pas, on n'a pas de difficulté à le faire ».

### 10.1.2 L'identité organisationnelle de KLM

Nous avons identifié un corpus de sous-composants qui semblent caractériser l'identité de KLM du point de vue des informants. Nous avons retrouvé dans l'identité de KLM plusieurs valeurs correspondant à des dimensions des valeurs nationales telles qu'elles sont décrites par Hofstede, Hofstede et Minkov (2010). C'est le cas des dimensions « individualisme vs. collectivisme », « distance hiérarchique », « gestion de l'incertitude » et « orientation à court ou long terme ». Comme nous le verrons, l'identité organisationnelle de KLM est en effet caractérisée par une distance hiérarchique faible, l'individualisme, une orientation à court terme et un évitement de l'incertitude.

Encore une fois, il ne s'agit pas d'être exhaustif. Notre question de recherche n'est pas de faire un diagnostic précis des identités de chaque organisation, mais de savoir si et comment elles ont évolué ainsi que de chercher les liens plausibles entre ces composants et les relations intergroupes. Dans ce cadre, il n'apparaît pas nécessaire de développer des notions telles que l'attitude d'agressivité commerciale de KLM (cf. annexe n°36).

#### Les valeurs de KLM :

Nos résultats nous permettent d'avancer qu'il existe un certain consensus social quant aux valeurs de l'organisation KLM. Ces valeurs seraient : une distance hiérarchique faible, l'individualisme, l'orientation à court terme et l'évitement de l'incertitude (cf. tableau n°12).

**Tableau n°12** : Les principales valeurs de l'identité de KLM

Valeurs de KLM	
Distance hiérarchique :	Faible
Individualisme vs collectivisme :	Individualisme
Orientation à court ou long terme :	Court terme
Gestion de l'incertitude :	Evitement
Rapport à la forme :	Direct



- Individualisme vs. collectivisme chez KL : l'individualisme

Le personnel de KLM attache une importance particulière à l'autonomie (cf. annexe n°43) en général, qu'il s'agisse de l'autonomie de leur compagnie, ou de leur propre autonomie dans le cadre de leur travail :

*AF6 : « KLM a besoin de protéger son indépendance entre guillemet son autonomie. [...] Donc euh le groupe KLM garde une vraie autonomie au sein du groupe ce qui est un peu bizarre. »*

Cette autonomie traduit donc une préférence pour l'individualisme dans le sens où KLM ne veut pas, ou en tout cas évite tant que faire se peut, que son destin soit décidé par quelqu'un d'autres qu'elle-même, d'où une volonté de se tenir à distance de la holding. À ce titre, on remarquera que les informants, surtout d'AF, ont tendance à utiliser les termes d'autonomie ou d'indépendance de manière interchangeable. Il s'agit plutôt d'autonomie dans la mesure où KLM n'est, de fait, pas indépendante, et que nous n'avons pas vraiment identifié de volonté de KLM de sortir du groupe AFKL. Au demeurant, on remarquera à nouveau que cette valeur a une influence sur le niveau d'intégration souhaité et donc sur les attentes de la F/A même si, dans le cas de KLM, cette relation est moins évidente que pour Air France dans la mesure où le personnel de KLM est plus mitigé entre ceux qui pensent que le niveau d'intégration est suffisant (annexe n°41) et ceux qui pensent qu'il faudrait plus d'intégration (annexe n°42).

La théorie de l'identité sociale nous enseigne que tous les groupes ont des biais qui les poussent à avoir plutôt tendance à maximiser les gains de leur propre groupe plutôt que les gains de tous. Les travaux sur la culture nous enseignent par ailleurs que cette logique est cependant plus ancrée chez certains groupes par rapport à d'autres. KLM est donc également « individualiste » dans le sens où les salariés de KLM semblent préférer l'optimisation des gains de KLM plutôt que l'optimisation des gains d'un groupe plus large comme Air France-KLM (cf. annexe n°44). C'est un élément qui avait déjà été identifié dans la revue de presse et que nous retrouvons au niveau des données primaires. Les salariés d'Air France appellent cela le « KLM first ».

*AF3 : « Et donc y'a une espèce de communautarisme qui fait, et ça ils vous le disent, la plupart vous le disent naturellement : c'est KLM first. [...] Comment ça se manifeste ? [le KLM first] Euh bah dans la négo. C'est-à-dire que vous avez un projet vous avez*

*plusieurs options plusieurs scénarios bah forcément ils vont appuyer sur le scénario qui est le plus favorable à KL ».*

- La distance hiérarchique : faible

KLM a une distance hiérarchique faible (cf. annexe n°45) dans le sens où les salariés se considèrent comme les égaux de leurs supérieurs hiérarchiques et n'hésitent pas remettre ces derniers en question :

*KL2 : « Ce que je dis toujours, si vous y regardez bien, il s'agit de la société française contre la société néerlandaise. Aux Pays-Bas, c'est très courant, c'est très égalitaire comme on dit, tout le monde peut participer. Même le PDG est appelé par son prénom. Toujours tout le monde, même un stagiaire, l'appelle par son prénom. C'est vraiment sans hiérarchie. Bien sûr, il y a une hiérarchie, mais ce n'est pas ainsi qu'on gère les choses. »*

- L'orientation à court ou long terme : court terme

Le personnel de KLM est décrit comme particulièrement « pragmatique » (cf. annexe n° 48). Cette idée renvoie au fait de prendre des décisions rapidement sans s'encombrer de détails et renvoie donc à une certaine orientation à court terme :

*AF26 : « Ils peuvent avoir une approche, parfois beaucoup portée sur le pragmatique et sur le test and learn, c'est à dire qu'ils lancent vraiment des démarches sans essayer de passer des heures carrées à répondre à 100% de toutes les questions, tous les problèmes avant d'engager des démarches d'innovation ou de de changement. »*

On peut également voir que KLM est une organisation plutôt orientée vers le court terme (cf. annexe n°48) dans la préférence pour ses employés pour la vitesse plutôt que pour la qualité :

*KL7 : « C'est toujours le timing qui est plus important que la qualité [pour un employé de KLM] »*

- La gestion de l'incertitude : évitement de l'incertitude

On peut voir que KLM est une organisation qui cherche à éviter l'incertitude dans son rapport particulièrement strict aux différentes procédures mises en place au sein de l'organisation (cf. annexe n°49). Contrairement au personnel d'Air France, en effet, celui de KLM respecte — ou respectait car cela a pu évoluer au fur et à mesure du contact avec Air France — à la lettre les procédures :

AF8 : « Alors effectivement, il y a un point de différenciation, ils sont beaucoup plus procéduriers que nous. Je dirais même qu'ils sont vraiment trop procéduriers. Ils sont très très très procéduriers. C'est à dire que quand t'as un process qui est mis en place, ils s'y tiennent coûte que coûte. »

- Le rapport à la forme : direct

Le personnel de KLM est direct dans le sens où il a tendance à dire ce qu'il pense sans filtre et sans prendre de gants (cf. annexe n°46) :

AF7 : « Ouais, alors au niveau du management, tu vas avoir ça. Je pense que le manager KLM il est, il est très direct, un peu compliqué au début de briser la glace mais tu vois là au bout de 8 mois enfin. Tout va bien. Voilà donc très direct, dur de briser la glace et très efficace dans sa manière de travailler. [...] »

\*

\*

\*

Nous venons de voir certaines caractéristiques des identités d'Air France et de KLM qui sont essentiellement composées de valeurs. Dans la section suivante, nous soulignerons les différences saillantes entre ces valeurs qui pourront plus tard expliquer certaines relations entre ces deux groupes.

### 10.1.3 Des différences saillantes

Après avoir décrit les identités d'Air France et de KLM, on peut remarquer que celles-ci présentent des différences saillantes et ce plus particulièrement en ce qui concerne leurs valeurs qui se trouvent, pour celles que nous avons soulignées, à l'opposé d'un même continuum. AF est en effet une organisation marquée par une distance hiérarchique forte, le collectivisme, une orientation à long terme et une acceptation de l'incertitude quand, à l'opposé, KL est caractérisée par une distance hiérarchique faible, l'individualisme, une orientation à court terme et un évitement de l'incertitude.

**Tableau n°13** : Principales différences de valeurs entre Air France et KLM

Valeurs d'Air France	Valeurs	Valeurs de KLM
Forte	Distance hiérarchique	Faible
Collectivisme	Individualisme vs collectivisme	Individualisme
Long terme	Orientation à court ou long terme	Court terme
Acceptation	Gestion de l'incertitude	Evitement

Il est à noter que le personnel est conscient de ces différences qui, nous le verrons plus tard, peuvent notamment être sources de conflits. Des verbatims soulignant directement la différence en termes de distance hiérarchique entre les deux organisations sont classés dans l'annexe n°57. L'annexe n°59 met en avant des verbatims soulignant directement la différence en termes d'orientation à court ou long terme entre Air France et KLM. L'annexe n°60 concerne la différence de gestion de l'incertitude. Le personnel qui est toutefois probablement le plus conscient de ces différences est le personnel qui n'est ni français ni néerlandais. Dans la mesure où nous avons pu caractériser l'essentiel des valeurs d'Air France et de KLM avec les dimensions concernant les valeurs nationales décrites par Hofstede, Hofstede et Minkov (2010), on peut en effet s'attendre à ce que ces différences proviennent surtout de la différence entre les valeurs françaises et néerlandaises. Les informants présentent d'ailleurs souvent les choses sous cet angle en parlant de « français » et de « néerlandais ». Ainsi KL5, qui n'est ni français ni néerlandais, souligne-t-il la différence de distance hiérarchique entre français et néerlandais :

**KL5** : « Oh mon Dieu ouais. Les Français et les Néerlandais en particulier : Wow, quelle différence de gérer ces deux personnes. Des pays qui sont presque les uns à côté des autres, mais des gens tellement différents à gérer. Je vais commencer par les Français. Je n'obtiens pas des Français ce dont j'ai besoin. En tant que manager, je veux que quelqu'un me défie et me dise que j'ai tort. Je trouve que les Français sont très hiérarchisés, du moins ils l'étaient à l'époque. [...] Les gens étaient très polis, respectueux, super professionnels, mais ils ne contestaient jamais ce que je disais [...] Ils faisaient simplement ce que vous leur demandiez de faire. [...] Du côté des Pays-Bas, c'était complètement différent. J'étais là et je discutais un peu avec l'équipe, mais si je proposais une politique comme quelque chose comme la segmentation de la clientèle par exemple, je décidais comment cela se fait [...] Mais les Néerlandais ne se contentent jamais de dire : ohh ok. Jamais. Ils disent toujours : oui mais nous n'en avons pas discuté. [...] Et c'est presque à l'opposé de la façon dont les Français travaillent ».

On remarquera dans ce verbatim que l'informant a commencé à dire que « les français sont très hiérarchisés » avant de préciser que « du moins ils l'étaient ». Cette nuance va nous permettre d'introduire l'idée d'évolution identitaire que nous verrons plus tard dans la section 10.2. Au demeurant, si les valeurs des deux organisations semblent être radicalement opposées, nous verrons toutefois qu'elles peuvent en partie se rapprocher au fur et à mesure que les membres des deux organisations collaborent. Mais avant de s'intéresser à ce phénomène, il convient de présenter les caractéristiques d'une troisième organisation : Air France-KLM.

#### 10.1.4 L'identité Air France-KLM

Berg (2017) affirme qu'il « n'existe pas une culture Air France-KLM » (p.265). Sa perspective culturelle étant essentiellement concentrée sur les valeurs, ce constat ne nous semble, *à priori*, pas nécessairement surprenant. Au demeurant, la perspective identitaire que nous empruntons nous permet de montrer qu'il est bien des caractéristiques propres à Air France-KLM dans la mesure où ces caractéristiques n'existeraient pas si les deux entreprises ne s'étaient pas rapprochées. Aussi, à l'instar de certaines entités politiques supranationales qui s'additionnent aux différentes entités nationales qu'elles chapeautent, l'identité d'Air France-KLM est une identité supra-organisationnelle.

En l'espèce, nous n'avons trouvé aucune valeur caractérisant le groupe AFKL. En revanche, cette identité semble être essentiellement constituée d'objectifs, de capacités, de croyances et d'attitudes qui permettent de coordonner, de réguler, mais aussi de contraindre l'activité des deux organisations qu'elle recouvre. L'existence de l'organisation AFKL est par ailleurs une source importante d'affects pour les membres d'Air France comme pour ceux de KLM. Même si ces affects ne sont pas toujours les mêmes selon la compagnie d'appartenance, ces affects sont liés à l'organisation AFKL et en caractérisent donc, d'après nous, l'identité.

Encore une fois, il ne s'agit pas d'être exhaustif mais de présenter, parmi les éléments les plus importants, ceux qui pourront servir dans les analyses ultérieures.

**Tableau n°14** : Les sous-composantes principales de l'identité d'Air France-KLM

Identité Air France-KLM		
Affects	Attitudes	(In)capacités
Frustration	Immobilisme	Incompréhension
Peur		Proximité
		Intrication capacitaire
Valeurs	Croyances	Objectifs
	Méfiance	Economies de champs
	Justice organisationnelle	Economies d'échelle
		Couverture de marché

Rappelons dès à présent que le cœur de l'identité d'AFKL est constitué d'objectifs, à savoir, comme nous l'avons vu dans la présentation du cas : d'économie de champs, d'économie d'échelle et de couverture de marché. Il s'agit là de la raison pour laquelle le groupe AFKL a été créé.

## **1) Les Affects**

### **- La frustration**

Nous avons remarqué que les membres d'Air France (cf. annexe n°22) et de KLM (cf. annexe n°33) ressentait beaucoup de frustrations. Il ne s'agit pas ici de frustrations circonscrites aux quelques semaines ou aux quelques mois qui ont suivi la fusion. Il s'agit d'une frustration chronique liée à l'existence de la fusion. La stabilité, sous forme de récurrence chronique, de cet affect en fait donc, d'après nous, une caractéristique de l'identité du groupe AFKL. Dans la mesure où nous nous intéresserons aux sources de ces frustrations dans la partie dédiée aux relations entre les différents composants identitaires et les interactions (chapitre 11), nous prendrons ici deux exemples génériques concernant le sentiment de frustration chez AF et KL :

AF24 : « *Et est-ce que ça se passe bien ? Ça pourrait se passer mieux. Franchement, ça pourrait se passer mieux. Est-ce qu'on peut faire mieux quand même ? C'est pas toujours facile, je sais pas trop, je sais pas trop, c'est un peu difficile, je pense que j'aurai peut-être besoin de 6 années de plus pour avoir une opinion forte. Mais ouais, parfois il y a des frustrations, c'est sûr.* »

KL14 : « *Bien sûr, c'est intéressant de rencontrer des professionnels d'une culture différente et de comprendre comment ils travaillent [...] Mais c'est souvent aussi frustrant* ».

- **La méfiance**

Comme la présentation du cas à partir des données secondaires le laissait suggérer, il se confirme qu'Air France-KLM est une organisation caractérisée par une certaine méfiance réciproque entre ses deux filiales Air France et KLM (cf. [annexe n°23](#) et [n°39](#)).

AF2 : « *Bah comme je te dis je me méfie. Si je sais qu'à titre personnel ils [les salariés de KLM] sont super sympas tu peux aller prendre un verre avec eux tu vas bien rigoler, mais je ne suis, avec un français tu prends un verre et tu rigoles bien tu sais qu'il va hésiter avant de t'allumer le lendemain, eux je sais pas* ».

KL11: « *Ouais, comment appelle-t-on ça ? La méfiance. Il y avait une certaine méfiance entre les gens d'Air France et ceux de KLM.* »

- **La peur :**

Certains phénomènes précis tels que le chômage partiel imposé au personnel d'Air France pendant le Covid ont pu causer la peur que les salariés de KLM prennent leur place. Ce type de peur est lié à un phénomène extérieur et ne nous intéresse pas ici. Ce qui nous intéresse, ce sont les affects plus ou moins stables liés à l'existence du groupe AFKL. Dans ce cadre, nous avons retrouvé un type de peur décrit par [Empson \(2001\)](#) : la peur de l'exploitation. Nous avons également identifié deux autres types de peur que sont : la peur de l'absorption, et la peur de perdre des emplois (cf. [annexe n°34](#)). Ces trois peurs sont néanmoins ressenties par le personnel de KLM et non pas celui d'Air France. Si nous avons d'abord pensé que cela en faisait un affect caractéristique de KLM, il faut préciser que ces peurs n'existeraient pas chez KLM sans la fusion. Elles ne sont donc pas caractéristiques de KLM, mais bien d'AFKL même si le personnel d'Air France ne les ressent pas. Il semblerait en outre que la position dans la fusion en tant que partenaire majoritaire ou minoritaire conditionne ces peurs. De même, il serait également possible que les valeurs individualistes de KLM renforcent leur peur de l'absorption tandis que les valeurs collectivistes d'Air France limitent leur peur d'une intégration plus avancée dans la mesure où c'est ce qu'ils souhaiteraient.

La peur de l'exploitation consiste à craindre le fait que KLM pourrait devenir une compagnie exécutant simplement des ordres venus d'ailleurs. Cet ailleurs étant ici Air France ou la Holding. Dans ce cas, KLM se « contenterait » alors de faire voler des avions d'un point A à un point B sans décider de sa stratégie, du marketing etc. :

*KL1 : « Il est clair que Ben Smith veut avoir plus d'influence du côté de KLM et que ces gens en ont un peu peur. En colère et effrayé ou effrayé par l'avenir. Ouais, j'ai peur de deux choses. Premièrement, ce qui les préoccupe le plus, c'est qu'Air France fasse de KLM un simple transporteur opérationnel, de sorte que l'ensemble du réseau soit défini à Paris par Air France. Il s'agit de savoir où voler, vers quelles destinations se trouvent souvent les slots de tous les pays [...] Le produit est alors défini chez Air France et KLM ne vole que de A à B pour le compte d'Air France. Cela s'appelle le transporteur opérationnel, et c'est la peur, et je ne sais pas si cela se produira. D'autres craignent, bien sûr, qu'Air France obtienne tous les revenus, prenne ses revenus et que KLM ne soit qu'une petite partie, une toute petite place dans ce groupe de sorte que la compagnie devienne réellement une compagnie aérienne française au lieu d'une compagnie mixte. Je ne sais pas si cela se produira, mais c'est définitivement une crainte : la peur de devenir un transporteur exploitant. »*

La peur de l'absorption se distingue de la peur de l'exploitation en ce que ce n'est le plus le fait de devoir obéir à l'autre mais le fait de devenir l'autre qui effraie :

*KL8 : « Parce que je sens qu'il y a une crainte, et je peux avoir totalement tort de dire que si nous nous considérons comme une entreprise, que KLM perde son identité et doit se plier à Air France qui a plus d'employés que KLM. KLM est très apprécié dans le monde du transport aérien et est, je pense, plus rentable, mais je n'en suis pas sûr à 100%, mais la crainte est que si nous travaillons plus étroitement sur nos processus, nous perdrons notre identité KLM et deviendrons trop Air France. »*

En ce qui concerne la peur de perdre les emplois, celle-ci semble moins concerner l'organisation dans son ensemble que les départements les plus menacés par les économies de champs :

*KL2 : « Et cela dépend aussi de l'endroit où vous vous trouvez. Si vous êtes par exemple aux opérations au sol à Schiphol, vous n'avez plus à craindre de perdre votre emploi car il y a suffisamment de travail. [...] Si vous regardez les services du siège social, vous pourriez penser qu'on pourrait combiner les choses et qu'il y aurait alors moins d'emplois. [...] Mais oui, ça aussi, je n'ai pas peur parce que l'année dernière, nous n'avons jamais eu ça. [...]. Mais oui, cela dépend de l'endroit où les gens sont. »*



## **2) Les attitudes :**

### **- Immobilisme**

On retrouve ici une attitude qui pourrait nous sembler proche de celle de « laissez-faire » précédemment évoqué à propos de l'identité d'AF. La différence entre l'attitude de laissez-faire et celle d'immobilisme que nous présentons ici tient au fait qu'elle ne concerne plus seulement les dirigeants d'AF mais les membres des deux organisations et que ces personnes semblent se retrouver enlisées dans un rapport d'impuissance symétrique où chacun se retrouve dans une attitude défensive vis-à-vis de ses valeurs (cf. annexe n°63) :

*AF10 : « Alors, quand j'ai travaillé à la DRH. Bon, alors là, c'était plus folklorique. Parce qu'on essayait donc de se mettre d'accord sur les statuts et, alors là, évidemment, chacun veut pas bouger, donc c'est clair. Donc, chacun pense qu'il a raison et que, voilà, que l'autre a tort. [...] Et à chaque fois, c'est assez compliqué donc ça a été assez difficile de faire bouger KLM. Mais bon, je pense qu'ils doivent penser la même chose de nous. Alors on a pas beaucoup. Enfin on a, on n'a pas tellement avancé. Enfin, on avançait un petit peu sur le haut du panier, voilà. »*

Nous interprétons toutefois cet immobilisme comme une conséquence de l'inhibition du partenaire majoritaire, à savoir à Air France. Rappelons en effet que, comme nous l'avons vu dans la présentation du cas (cf. section 8.3), Air France a plus de pouvoir à la holding que KLM compte tenu de la répartition équitable des postes à responsabilité depuis 2007 et la taille plus importante d'Air France comparativement à celle de KLM. Rappelons également que le poste de PDG du groupe AFKL qui nomme la majorité des administrateurs de KLM provenait obligatoirement d'Air France jusqu'en 2011 et a, de fait, toujours été d'Air France jusqu'en 2018. Autrement dit, Air France avait théoriquement la capacité de dominer le groupe et d'imposer ses décisions à KLM, ce qui a parfois été le cas, mais qui, à tort ou à raison, a été évité dans la majorité des cas où Air France « laisse faire » KLM.

## **3) Les (in)capacités :**

Les (in)capacités du groupe AFKL concernent notamment les incompréhensions et la proximité du personnel. Rappelons qu'une incompréhension est une « incapacité ou refus de comprendre quelqu'un ou quelque chose » (Larousse). La proximité renvoie quant à elle à la capacité de communiquer avec l'autre compte tenu de la distance physique entre soi et l'autre en question.

## A/ Les incompréhensions :

Nous avons identifié deux principaux types d'incompréhension partagés à la fois par le personnel d'Air France (cf. annexe n°25) et celui de KLM (cf. annexe n°38) : 1) les incompréhensions liées au projet et au modèle d'affaire de la F/A ; et 2) les incompréhensions culturelles. Ces deux types d'incompréhension sont liées à l'existence de la fusion AFKL et font partie intégrante de l'identité de cette organisation dans la mesure où il s'agit d'incompréhensions relativement stables dans le temps. En effet, le fait que le personnel des deux compagnies ne comprenne toujours pas clairement le modèle d'affaires de la fusion plus de 20 ans après sa naissance montre que l'organisation AFKL est caractérisée par une ambiguïté de son modèle d'affaires.

### - Incompréhension du projet et du modèle d'affaire de la F/A

Nous pouvons illustrer les incompréhensions concernant le projet de la F/A par les incompréhensions du personnel AF quant à l'absence d'intégration sur un certain nombre de périmètres. Dans l'exemple qui suit, AF11 explique que « personne ne sait pourquoi » AF et KL continuent à faire un certain nombre de choses séparément :

*AF11 : « Oui, parce qu'en fait, ça n'a pas de sens. Quand je dis loufoque, c'est peut-être un peu fort, mais ça n'a pas de sens. C'est à dire qu'à chaque fois qu'il faut faire quelque chose de concret pour avancer, on va nous faire faire autre chose qui n'a pas de sens pour essayer de ménager tout le monde [...] et du coup, on avance pas. [...] Et puis bon je vais pas dire que ça n'a fait qu'empirer, mais personne n'a voulu voir les choses en face parce que c'est extrêmement politique et tout ce qui est politique devient finalement dénué de sens à partir du moment où il y a pas de raison apparente, où c'est pas justifié, bon bah bon personne ne sait pourquoi on en est là. [Que c'est politique] ça veut dire qu'aujourd'hui on ne sait pas pourquoi, mais personne, aucun président n'a dit : C'est pas viable, on arrête. [...] Donc voilà c'est tous ces trucs-là qui sont complètement incohérents, il me semble hein. Et bon je suis pas le seul à penser ça. Lorsqu'on fait des campagnes publicitaires. On fait pas des campagnes publicitaires communes. Pourquoi nos commerciaux ne vendent pas la même chose ? Pourquoi et cetera? [...] En sécurité par exemple, en sécurité pourquoi, pourquoi tout le monde n'a pas les mêmes outils, les mêmes, les mêmes, comment dire, les mêmes directives ? »*

Dans un autre exemple, on voit que le personnel de KLM a du mal à comprendre qui est responsable de quoi au sein de l'organisation AFKL. L'exemple suivant montre en particulier que, dans la mesure où chaque compagnie à son propre département RH, KL13 ne comprend pas à quoi sert le directeur des ressources humaines d'AFKL :

KL13 : « Non, pas complètement. Ce n'est pas tout à fait clair [quelle est la responsabilité du groupe ou de l'entreprise]. Je pense qu'il n'y a que deux ou trois personnes dans toute cette entreprise qui ont un contrat de groupe. D'autres personnes ont soit un contrat KLM, soit Air France. Par exemple, dans un bon exemple, il y a un responsable RH [...] je me demande toujours ce que fait cette personne. Car il n'y a pas de RH du groupe. Disons non pas trois mais dix personnes. Je pense même pas plus de 10. Il n'y a donc pas de RH. Les RH sont à Air France. Les RH sont chez KLM. Parce que les RH dépendent aussi beaucoup des règles du gouvernement et de la législation néerlandaise et française. Il n'y a donc pas de rôle RH, mais il y a quelqu'un qui occupe ce poste et je me demande toujours ce que fait cette personne. [...]. Non, pour vous répondre, en fait, ce n'est pas clair. Ce n'est pas vraiment clair. »

#### - Incompréhension culturelle

Nous avons vu que les organisations Air France et KLM ont des identités organisationnelles différentes, caractérisées notamment par des différences saillantes en termes de valeurs. Nous avons vu que ces valeurs provenaient essentiellement des cultures nationales respectives des deux compagnies. Aussi la création du groupe AFKL a transformé des entreprises fortement ancrées sur leur territoire national (notamment au niveau des sièges) en une entreprise multinationale. De fait, l'organisation multinationale AFKL est caractérisée par les nombreuses incompréhensions culturelles qui peuvent exister entre les Français et les Néerlandais qui la composent :

AF3 : « Y'a eu quand même l'approche culturelle euh où là par contre pour moi s'était une vraie euh une vraie découverte. C'était bah je me suis aperçu que les néerlandais et les français bah on fonctionne pas vraiment pareil, ce qui crée quand même pas mal de conflits euh et d'incompréhensions ».

KL2 : « Et ce que vous voyez, par exemple, relève en un sens de la culture. Si vous avez un rendez-vous à Air France, à l'origine, et maintenant cela a un peu changé, mais les Néerlandais parlent, discutent et décident lors de la réunion. Chez Air France et en France, oui, la plupart des décisions seront prises par le patron et elles sont prises essentiellement avant la réunion. Vous faites la discussion avant d'avoir la discussion. Vous faites les compromis. Vous faites toutes sortes de choses. Et c'est quelque chose que les Néerlandais ne comprenaient généralement pas. Et ils ont commencé à discuter de toutes sortes de choses, alors qu'au fond tout était décidé du point de vue des Français. Et c'est une différence culturelle ».

## **B) Proximité, mobilité du personnel et perméabilité des frontières**

L'organisation AFKL est caractérisée par la présence ou l'absence à différent degré de proximité physique entre le personnel d'Air France et celui de KLM. Dans certains cas, les équipes mixtes peuvent être situées au même endroit. Dans d'autres cas, en revanche, les équipes sont séparées. C'est non seulement le cas des équipes opérationnelles qui sont attachées à des aéroports qu'on ne peut pas déplacer mais aussi, par exemple, aux équipes de maintenance des avions. Comme nous l'avons vu dans la présentation du cas, en effet, l'organisation Air France-KLM a 6 sites de maintenance différents. Les fonctions des sièges sont également plus ou moins séparées. Les fonctions supports telles que les fonctions RH sont par exemple séparées. D'autres fonctions liées par exemple à la finance peuvent être séparées. Au Cargo, par exemple, qui est l'une des entités les plus intégrées du groupe, il n'y a aucun contrôleur de gestion néerlandais au siège de Roissy Charles de Gaulle, pas plus qu'il n'y a de contrôleur français à Schiphol : les deux équipes interagissent à distance.

Si certaines équipes au sein du groupe AFKL sont spatialement séparées. Le personnel a par ailleurs la capacité de se déplacer pour aller rendre visite à ses homologues de l'autre compagnie. La mobilité du personnel du groupe Air France-KLM peut en effet prendre la forme de déplacements professionnels. Les deux hubs sont assez proches et le personnel peut voyager à bord des avions de leurs propres compagnies. Cela représente tout de même des frais qui peuvent être importants dans la mesure où le siège pris par un personnel ne peut donc plus être vendu à un client. De fait, ce type de déplacement reste relativement encadré et limité. En fonction du rôle et du niveau hiérarchique de l'individu, la mobilité sera donc plus ou moins fréquente. Dans certains cas, cette mobilité peut permettre de travailler en alternance dans les deux compagnies :

*KL3 : « Pour moi, personnellement, cela signifiait aussi que j'ai commencé à travailler chaque semaine quelques jours à Paris, donc normalement j'y suis trois jours par semaine. Donc demain matin je reprends l'avion pour Paris puis je travaille une partie de la semaine à Paris et je reviens jeudi et je travaille encore le dernier jour à Amsterdam. »*

Une autre manière d'assurer la mobilité du personnel entre les deux compagnies consiste à réaliser des contrats de détachement, permettant notamment de faire des échanges de personnel temporaires dans le cadre de programme de type « vit ma vie » :

AF22 : « Et j'ai changé de poste justement pour aller chez KLM où je suis resté 4 ans dans le cadre d'un programme d'échange de cadres entre Air France et KLM donc, ça, c'était tout au début, hein? »

Enfin, la mobilité du personnel du groupe Air France-KLM peut prendre la forme de contrat d'expatriation à durée limitée :

AF21 : « Et là tu as vu qu'il y a des personnes de KLM qui sont expats, qui travaillent là-bas donc tu peux aussi rencontrer des gens de KLM et tu peux discuter avec eux. Tu les a vu une fois. De temps en temps tu y retournes. Voilà, tu fais ta, tu fais du relationnel. »

Cette relative mobilité du personnel cache toutefois une perméabilité des frontières importantes dans le sens où les solutions pour un personnel d'une compagnie pour travailler dans les locaux de l'autre compagnie sont très limitées. Le groupe a essentiellement recours aux contrats d'expatriation. Or ces contrats ont une durée limitée et non-renouvelable au-delà de 5 années. Dans ce cadre, le personnel expatrié doit obligatoirement revenir dans sa compagnie d'origine qui n'a plus vraiment de solution à lui proposer s'il veut rester dans l'autre compagnie.

Dans des cas assez rares tels que celui d'AF24, le salarié arrive à se faire embaucher par l'autre compagnie. Si cela lui permet de rester avec sa famille comme il le souhaite, cela témoigne tout de même de la perméabilité des frontières entre les compagnies dans le sens où le salarié est obligé de changer de contrat pour arriver à ses fins :

AF24 : « Et ensuite donc après 3 ans et demi à Amsterdam en tant qu'expatrié sur le plan personnel, je souhaite rester avec ma famille aux Pays-Bas et donc j'ai cherché une solution contractuelle pour pouvoir le faire et qui n'a pas été possible chez Air France. En revanche, KLM m'a proposé un contrat donc désormais j'ai je n'ai plus de contrat Air France et je et je fais un poste en contrat KLM et qui n'est plus dans une équipe jointe contrairement au pricing. »

Dans d'autres cas, cependant, il n'est pas possible pour le salarié de se faire embaucher dans l'autre compagnie. C'est le cas de KL21 qui a rencontré sa femme dans le cadre d'une expatriation chez Air France et qui souhaitait rester en France avec sa famille suite à la fin de son expatriation. Après des années de discussion avec les RH, KL21 s'est vu refuser toute solution satisfaisante pour rester avec sa famille. Par solution satisfaisante on entend que ni lui ni sa femme ne peut se contenter d'être ensemble de manière alternée en travaillant 2-3 jours par semaine dans son pays et en étant autorisé à travailler 2-3 autres jours par semaine dans le pays de son conjoint :

KL21 : « Ouais formellement après 5 ans ton expatriation doit terminer. Et ça ça me gênait pas trop personnellement, mais je voudrais rester avec ma famille, avec ma nouvelle famille. [...] Mais l'option. Quand on me dit : mais pourquoi tu n'amènes pas ta famille aux Pays-Bas ? C'est parce que ma femme, elle travaille Air France, donc elle se retrouve dans le cas à l'envers [rire]. Si c'est pas moi après c'est elle qui a le même problème donc ça règle rien. [...] Il y a eu plein de solutions, mais quand même, KLM il rejette tout. Il y avait par exemple. Une solution pourrait être que j'échange sur un statut KLM en France. Et mais il dit non. Il y a eu des accords verbalement je sais pas si c'est écrit ou pas, hein, disant que Air France se retire des Pays-Bas et KLM se retire de la France depuis le fusion. [...] Mais non on peut pas, hein, tu arrives tout le temps des choses qu'on peut pas. »

#### **4) Les croyances**

##### **- La justice organisationnelle :**

Nous avons vu dans la présentation du cas que la nomination des cadres dirigeants à la tête du groupe AFKL a pu suivre différentes règles de justice distributive telles que l'égalité les trois premières années de la fusion puis l'équité les années suivantes. D'autres domaines de la F/A sont également régis par des règles de justice organisationnelle qui peuvent être des sources d'injustice. Les traitements salariaux sont un exemple de justice distributive. La manière dont les coûts des investissements du groupe AFKL sont répartis entre AF et KL est un autre exemple.

### **10.2 L'identité organisationnelle : des composantes évolutives**

Nous avons identifié dans les sections précédentes les caractéristiques principales des groupes relativement homogènes que constituent les organisations Air France, KLM et Air France-KLM. Dans cette section, nous chercherons à analyser si et comment ces identités ont évolué ou non. Dans ce cadre, nous verrons qu'il existe au moins trois types d'évolution : l'évolution simple, l'évolution comme hybridation et l'évolution comme troisième terme.

#### **10.2.1 L'évolution simple**

On entend par évolution simple le fait que tout ou partie, et en réalité toujours une partie, d'une identité A tende à changer vers un état A' de manière autonome ou à se rapprocher d'une identité B au cours de son interaction avec ce groupe B. Ce rapprochement

peut être unilatéral ou bilatéral dans le sens où A se rapproche de B ou alors que A et B convergent l'un vers l'autre. La différence fondamentale entre l'évolution simple « autonome » et l'évolution simple en lien avec l'interaction avec l'autre groupe tient, dans le cas étudié, au rôle de l'arrivée de nouvelles générations d'employés qui font donc évoluer l'identité de leur organisation sans que cela soit lié, à proprement parler, à la F/A.

Dans le cas Air France-KLM, on a notamment pu constater des évolutions identitaires en termes de capacités (gouvernance, outils informatiques, compétences linguistiques), de croyance (confiance, justice distributive), ou encore de valeurs (distance hiérarchique).

### **Capacités :**

#### **- Évolution des outils informatiques :**

Nous avons vu que l'alignement est un mécanisme important de la coopération communautaire. Dans ce cadre, nous avons vu qu'Air France et KLM pouvaient, selon les cas, choisir un outil informatique d'Air France, de KLM ou du marché comme nouvel outil communautaire. Aussi peut-on constater une évolution des outils informatiques de chaque groupe en conséquence de la F/A ([annexe n°73](#)).

*AF8 : « Bah si je prends un exemple de l'outil AFLS l'outil commun. Bah oui son sa logique dans les grands traits, dans les grandes lignes, elle est calquée plus sur les outils qu'avait KLM à l'origine. Il est plus dans cette logique-là de d'inventory et de répartition de des expéditions, et cetera. »*

Autrement dit, l'évolution des capacités de chaque organisation impliquée dans la F/A, c'est-à-dire une partie de leurs identités organisationnelles, évolue en conséquence directe de leur coopération.

#### **- Évolution des compétences linguistiques :**

Nous avons précédemment évoqué le fait que l'organisation Air France est — ou en tout cas était — caractérisée par une faible maîtrise de l'anglais de la part du personnel, et ce y compris aux niveaux les plus hauts de l'organisation. En étant amené à collaborer avec KLM, même si certaines personnes ont pu fuir les départements joints pour ne pas avoir à parler

anglais, il reste que les personnels en interactions avec KLM ont pu progresser en anglais avec le temps :

*AF12 : « Les Français ils ont toujours été fâchés avec l'anglais, mais maintenant petit à petit les gens ici parlent anglais. Enfin une grande partie parlent anglais. Tu vois donc une entreprise comme Air France qui est héritière de de l'entreprise française nationale nationalisée par excellence. Et Ben là pour moi la fusion avec KLM ça a fait ça a apporté que des bonnes, ça apporté beaucoup de bonnes choses en termes de mindset ».*

Il est à noter que, sans liens aucun avec la F/A, les compétences linguistiques d'Air France ont par ailleurs évolué avec l'arrivée progressive de nouvelles générations d'employés :

*AF9 : « Il y a un truc qui disparaît avec la génération qui est partie en retraite là, tu connais beaucoup de monde qui disaient : moi je suis en France, je suis une boîte française, moi à tout le monde je parle français. Voilà. Et faire comprendre à ces gens-là qui avaient un certain âge à l'époque, il y a 10 ans ils avaient 50, 55 ans. Faire comprendre qu'il a raison, mais qu'on travaille dans un environnement mondial. Et bah c'est l'anglais qu'il faut parler ça peut être compliqué. Et ce point-là, on l'a de moins en moins, voir plus du tout hein, c'est fini hein. C'est ce genre de réaction-là, moi à tout le monde machin je parle français blablablaba. C'est devenu extrêmement rare, ça n'existe plus. »*

### **Croyances :**

#### **- Évolution de la confiance**

Nous avons vu précédemment tant au travers des données secondaires que des données primaires qu'il existe une certaine défiance entre les organisations Air France et KLM. Cette défiance a cependant évolué avec le temps et semble, en l'espèce, être de moins en moins importante :

*KL16 : "Je ne pense pas qu'ils [AF et KL] se font toujours confiance, non, peut-être plus maintenant. Mais au début, certainement pas. [...] Je pense que, depuis, cela a changé parce que vous savez que cela fait presque 20 ans, ou on se dirige vers 20 ans [de fusion], et vous voyez beaucoup de nouveaux employés arriver. Donc les gens qui étaient là à l'origine ne sont peut-être plus là, ils ont changé d'emploi ou ont pris leur retraite ou, vous savez, se sont habitués à la situation. Et les nouvelles personnes qui arrivent, ils ne connaissent pas mieux. Vous êtes donc responsable de deux compagnies aériennes, parfois de trois compagnies aériennes, selon l'endroit où vous travaillez. Donc les mentalités sont différentes, donc peut-être que la méfiance n'est plus tellement là, mais elle était belle et bien là au début, ouais. »*

On observe ici que l'évolution de la confiance est par ailleurs liée à une autre évolution : celle des personnes composant les organisations Air France et KLM elles-mêmes. La manière



la plus évidente dont les identités d'Air France et de KLM sont amenées à évoluer est en effet dû au fait que, année après année, de nouvelles recrues sont embauchées. Or ces nouvelles recrues n'ont pas de référentiel pré-fusion, ils n'ont donc pas la capacité de savoir comment les choses fonctionnaient avant que la F/A ait lieu :

*AF9 : « Ensuite les embauché depuis 2005 2006 2007, eux ils sont embauchés Air France dans un environnement Air France-KLM. Donc ils se posent même pas de questions. C'est pour ça que c'est une question générationnelle, parce que quand vous arrivez dans un environnement qui est déjà comme ça, il y a pas de c'était mieux avant en fait. »*

#### - Évolution de la justice distributive

Nous avons vu que l'identité AFKL était essentiellement constituée de mécanisme de régulation des filiales. Les mécanismes de justice distributive ainsi mis en place, tels que des règles de partage des coûts, peuvent ainsi évoluer au cours de la F/A (cf. [annexe n°76](#)) :

*AF1 : « Voilà. Donc ça on est en train de basculer sur du 50/50 ou de manière équitable si c'est 60/40 c'est que ça doit être 60/40 mais ça peut être dans l'autre sens aussi parce qu'il y a des projets qui sont plus KLM qu'Air France, qui sont nécessaires aux deux, mais on sait que il y en a un qui a plus ce type de trafic que l'autre donc c'est lui qui payera le plus quoi. Voilà, parce qu'il récupéra plus d'argent derrière. [...] On commence vraiment à être d'égal à égal je pense. »*

On remarquera par ailleurs que les salariés considèrent que les responsables nommés à la tête de différentes entités ont tendance à être de plus en plus « neutres » :

*AF1 « Après bah c'est les gens qui sont nommés en fait qui sont beaucoup plus neutres. Ça ça fait 4 fois que je le dis mais... C'est important. Je trouve franchement. C'est vraiment ce que j'ai observé. Euh... enfin y'a quand même toujours des exceptions. »*

Cette notion de « neutralité » renvoie au fait que les salariés ont la perception que ces nouveaux dirigeants ne cherchent pas à favoriser une compagnie plutôt qu'une autre et donc à prendre des décisions qui seraient injustes en termes de justice distributive.

Il est à noter que l'arrivée de Benjamin Smith et de personnalités étrangères à Air France et à KLM à la tête du groupe AFKL peut également être interprétée comme un marqueur d'une neutralité accrue :

*AF12 : « Là, depuis qu'on a notre nouveau CEO, Benjamin Smith, donc, lui, il y a une chose qui est intéressante, c'est qu'il est canadien, donc il est ni français, ni hollandais. Et lui il*

*part avec une vision de dire on va faire un groupe européen. Donc déjà, il est neutre par rapport à ça. »*

*KL14 : « Je pense que c'est une bonne chose que nous sachions qu'Air France-KLM n'a plus de PDG français. Nous avons maintenant un PDG canadien et cela aide vraiment. Parce que les précédents PDG français faisaient largement partie du réseau des vieux de l'École Nationale. Et donc sous la pression de leurs pairs nationaux pour qu'ils se soucient des intérêts français. Et Ben Smith ne fait pas partie de ce réseau d'anciens et gère donc bien plus d'un point de vue commercial et de rentabilité. »*

Certaines décisions concernant notamment le conflit entre Benjamin Smith et Peter Elbers ont toutefois pu contrecarrer chez certains l'idée selon laquelle il aurait pu être vecteur d'une plus grande neutralité :

*KL8 : « Et j'espérais vraiment, moi-même, quand nous avons ce PDG canadien, que nous avons maintenant, Ben Smith, j'espérais vraiment qu'il soit une personne neutre qui n'a rien à voir avec les Français et celui-là, il est encore plus neutre que moi. J'aimerais y penser parce que j'ai une histoire avec KLM et lui n'a pas d'histoire avec Air France ou KLM. Il serait donc encore plus neutre et serait vraiment capable de rassembler les choses maintenant. Il n'a pas. Non. Et mon propre sentiment maintenant et mon propre sentiment est le suivant : il fait, comment tu appelles ça ? Des tactiques dures pour forcer les choses, notamment en ne permettant pas au PDG de KLM de rester. »*

Ce verbatim permet en outre de montrer que, en termes de justice distributive, les croyances peuvent évoluer rapidement : il peut suffire d'une seule décision perçue comme injuste pour rompre l'idée de neutralité.

#### **Valeurs :**

- Évolution de la distance hiérarchique

À force de travailler en collaboration avec des Néerlandais, voir même à superviser directement des Néerlandais, on remarque notamment que la distance hiérarchique au sein d'Air France a tendance à diminuer :

*AF14 : « Voilà donc ça amène à ce type de management qui, quelque part, bah est plus un management, on va dire un peu à l'anglo-saxonne aussi. Un [management] qui est plus bah d'embarquer les gens avec et quelque part je pense que c'est aussi une bonne façon de fonctionner quoi. »*

Cet exemple montre que KLM, qui a une distance hiérarchique faible, a influencé Air France qui avait une distance hiérarchique forte qui tend à diminuer au contact prolongé de son partenaire.

\*  
\*                      \*

Au vu des différentes évolutions identitaires simples observées dans le cas AFKL, on peut supposer que, même si elles peuvent évoluer, les valeurs semblent être des composantes beaucoup plus stables et longues à changer que les croyances, les affects ou les capacités qui apparaissent comme des éléments beaucoup moins stables de l'identité organisationnelle que les valeurs.

### 10.2.2 L'évolution comme hybridation

Nous entendons par hybridation la cocréation de tout ou partie d'une identité organisationnelle dans quelque chose de nouveau. Pour reprendre l'image d'un informant, imaginons que les organisations soient des couleurs. Imaginons qu'Air France soit du rouge et que KLM soit du jaune. Le mélange des deux donnerait alors du orange, c'est-à-dire une nouvelle couleur :

*AF14 : « Et donc je pense que quelque part c'est pas l'un qui a qui a déteint sur l'autre c'est les 2 ont, voilà, il y avait du jaune et du rouge et je sais pas ce que ça fait jaune et rouge mais bon ça fait de l'orange quoi si vous voulez ».*

Nous illustrerons plus précisément l'évolution comme hybridation dans le cas AFKL par l'hybridation de certains systèmes ainsi que par l'hybridation de certaines valeurs.

#### - Hybridation des systèmes :

Contrairement à l'évolution simple qui voudrait que le choix du système de l'organisation A ou B comme nouvel outil communautaire pour les deux compagnies vienne modifier les capacités d'un groupe, l'hybridation des systèmes consiste en la cocréation d'un nouveau système incluant des particularités des anciens systèmes de chaque groupe ou des spécifiés voulues par chaque groupe de sorte que ce nouveau système ne corresponde à aucun des systèmes historiques des deux compagnies mais à un « mélange » des deux :

AF1 : « Et donc on fusionne carrément la façon de faire des deux en fait. Côté Air France on a une provision automatique, côté KLM c'était manuel. On va prendre leur process à eux, mais euh côté comptable en fait ils vont s'inspirer de notre façon de faire [...] Donc on est ok pour coller sur ce système-là de faire une provision manuelle et puis automatique pour dire ok bah en fonction des derniers contrats des machins des trucs on sait qu'on va dépenser à peu près ce montant là pour cette année quoi [...] et du coup on va prendre cette méthode-là pour les deux compagnies quoi. Donc on prend un mix des deux et ça marche très bien en fait. Enfin ça marchera très bien. C'est pas encore fait ouai. »

AF5 : « Donc le l'équilibre c'est fait sur un certain nombre de critères, mais je pense que dans ce domaine-là le fait d'avoir une appli simple et efficace a apporté le, il a été choisi de garder pour les deux entreprises l'appli de KLM en essayant de l'enrichir des principales règles de celle d'Air France. [...] Euh, y'a une partie qui a pu être réutilisée pour arriver à un produit commun qui satisfasse les deux. »

#### - Hybridation des valeurs :

Parmi les différentes valeurs caractéristiques d'Air France et de KLM, nous en avons identifié une qui semble avoir évolué de manière hybride : il s'agit de l'orientation à court ou long terme. Rappelons qu'Air France a une orientation à long terme qui se traduit dans une relative lenteur et une faible capacité de réaction face aux mouvements du marché tandis que KLM a une orientation à court terme qui se traduit dans des prises de décision rapides — au risque d'être mauvaises — et une adaptation rapide aux aléas du marché. Or on remarque que ces deux orientations semblent s'être mélangées pour former une orientation hybride qui consiste à la fois à planifier pour le long terme tout en s'autorisant à dévier temporairement du plan si nécessaire :

AF14 : « Je pense qu'il y a des ajustements qui sont faits petit à petit [...] que les deux se rejoignent. C'est à dire que, quelque part, eux se sont peut-être dit : ouais, mais attends, il y a c'est quand même robuste ce qu'ils font parce qu'ils ont une trajectoire, ils en dévient pas bon peut être qu'ils sont un peu trop psychorigides, mais c'est quand même pas con d'avoir un truc, un guideline. Et puis nous on s'est peut-être permis plus de liberté que dans le passé en faisant ouais : Ok on a une stratégie, ce qu'on est en train de décider là maintenant ça dévie de la stratégie mais il y a du pognon à se faire à court terme. Bon bah on va faire un petit un petit zigzag dans notre stratégie, puis on y reviendra de toute façon. »

Il est intéressant de constater que, comme pour les exemples précédents d'hybridation des systèmes, l'hybridation des valeurs apparaît ici comme un phénomène conscient et non

inconscient. Ce point sera important pour la discussion. Il s'agit en effet de « prendre le meilleur des deux mondes », c'est-à-dire d'effectuer consciemment un mélange en prenant les éléments identitaires de chaque organisation qui semblent les plus intéressants afin d'effectuer une combinaison qui apporte de la « valeur » :

*AF18 : « Je pense qu'ils ont raison souvent, mais qu'il faut aussi mettre des bornes, donc, quelque part, on cherche le meilleur des 2 mondes qui peut être moins stricte et moins rigide que ce qu'on a l'habitude de faire en français sans être totalement débridé comme parfois nos collègues hollandais le font. [...] Donc chacun a appris de l'autre des choses positives. Et, bien sûr, c'est ni tout blanc ni tout noir, hein, mais le mélange des 2, je vois beaucoup de valeurs créées derrière. »*

Il est à noter par ailleurs que cette hybridité peut également prendre la forme d'une ambidextrie culturelle. Nous pouvons illustrer au travers de la description de AF9 ([annexe n°81](#)) de sa capacité, partagée par d'autres, à adopter une orientation à long terme rigoureuse sur les sujets importants liés par exemple à la sécurité ; et une orientation à plus court terme sur d'autres sujets se traduisant, sur le plan des développements informatiques, dans une méthode de « *Minimum Valuable Product* » qui consiste à déployer les développements dès le moment où ils commencent à être fonctionnels, sans attendre que les développements soient complètement terminés et que l'outil en question soit irréprochable.

Si l'on reprend l'image des couleurs, plutôt que de faire du orange avec du jaune et du rouge, on pourrait alors se dire que, selon les sujets, on va prendre la couleur la plus adaptée. Cette ambidextrie correspond donc à une évolution identitaire dans le sens où l'éventail de valeurs disponibles pour une organisation et les personnes qui la composent augmente par rapport à avant la rencontre d'avec son partenaire. Aussi pourrait-on être tenté de considérer ici l'ambidextrie comme un type d'évolution identitaire différent de l'hybridation. C'est d'ailleurs ce que nous avons fait au départ. En fin de compte, nous préférons toutefois interpréter l'ambidextrie comme une hybridité dont le mélange des valeurs de plusieurs identités s'effectue dans le temps, c'est à dire dans la capacité à mobiliser ces éléments de manière séquentielle.

### 10.2.3 L'évolution comme troisième terme

L'évolution comme troisième terme (annexe n°82) est en partie la conséquence de l'alignement par le marché. Si une solution disponible à l'extérieur du groupe AFKL est choisie pour remplacer des solutions historiques de AF et de KL alors l'identité de ces organisations pourra s'en trouver modifier. Nous illustrerons cette idée d'évolution comme troisième terme avec deux exemples : la propagation de la méthode agile au sein d'AF et de KL et la mise en place d'un système informatique commun intitulé CargoBus.

#### - Le cas de la méthode agile :

Nous avons vu que AF est caractérisée par une orientation à long terme tandis que KLM est caractérisée par une orientation à court terme. Dans le cadre des développements informatiques, cela se traduit dans des méthodologies très différentes entre les équipes informatiques d'AF et celles de KL. Les équipes AF avaient en effet pour habitude de prendre beaucoup de temps afin de développer un programme de sorte que celui-ci soit fonctionnel à 100% et intègre l'intégralité des paramètres prévus avant de le délivrer aux équipes opérationnelles. À l'inverse, les développeurs de KLM livraient rapidement des programmes incomplets — qu'ils avaient commencé à développer avant de savoir précisément tous ce qu'ils allaient mettre dedans — aux équipes opérationnelles afin que celles-ci puissent commencer à s'en servir sans attendre d'avoir un programme totalement achevé. Aussi la méthode agile, qui était une méthode existant à l'extérieur de l'entreprise, a-t-elle d'abord été testée par KLM qui a ensuite fini par convaincre AF de s'en servir également. L'utilisation de cette nouvelle technique venue de l'extérieur a ainsi fait évoluer à la fois l'identité de KL et celle de AF vers quelque chose de nouveau qui se trouvait par ailleurs être situé entre les « deux extrêmes » de leurs anciennes méthodes respectives et qui a donc permis de gommer des différences :

*AF16 : « Donc entre ces 2 extrêmes, je pense que voilà l'agilité a apporté ça : c'est de pouvoir définir et demander aux métiers de définir ce qu'on appelle les user stories plus qu'un ensemble global d'une application, et d'aller à l'essentiel. Donc c'est l'agilité en IT, elle a apporté quoi ? C'est hier on définissait. Je vais faire simple, on définissait toute la maison avec tout le, tout l'immobilier avec tout le mobilier qui va dedans, avec la couleur des draps, et cetera avant de commencer à construire la maison. KL eux ils construisaient déjà les fondations et cetera avant même d'être certain du nombre de*

*pièces, et cetera., mais tant pis, on s'adaptera, on mettra des cloisons pour faire nanana. L'agilité a dit : bon, déjà, l'agilité a dit Bon Ok vous voulez une maison ? Quelle est la surface de la maison ? Donc on peut couler le plancher. Est-ce que vous voulez un étage pas un étage ? Donc on fait un étage. Ça c'est les grands, les grands, les grandes fonctionnalités. [...] Et voilà, et on itère comme ça. Ça ça a aussi aligné les 2 façons d'appréhender les projets IT côté Air France et côté KL puisqu'on est en agilité des 2 côtés. Donc c'est vrai que l'agilité a rapproché les deux process dans la globalité. [...] »*

#### - Le cas de CargoBus

CargoBus est un système d'information pour le métier Cargo d'Air France-KLM. Ce système communautaire acheté sur le marché<sup>27</sup> est venu remplacer les systèmes de gestion des LTA des deux compagnies :

*AF4 : « Bah là [pour CargoBus] on est allé voir un peu ce qu'il y a sur le marché. On est obligé de le faire parce qu'en gros nos systèmes, vraiment les systèmes qui gèrent les LTA au niveau du (inaudible) bon c'est le cœur du business ils sont arrivés à obsolescence. On arrive plus à les maintenir (inaudible). Donc on est obligé de changer de système aussi bien côté Air France que côté KLM ».*

Il est intéressant de constater ici que l'alignement par le marché semble plus facile à réaliser lorsque les outils des deux compagnies arrivent à obsolescence en même temps. Le problème est que, souvent, la maturité relative des outils de chaque compagnie est très différente ce qui rend l'alignement par le marché moins attractif.

### **10.3 Résumé des évolutions de l'identité organisationnelle dans les F/A**

Ce chapitre était destiné à répondre à notre deuxième sous-problématique. Cette sous-problématique est axée sur les évolutions de l'identité organisationnelle. Afin de pouvoir juger des potentielles évolutions des identités d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM, nous avons tout d'abord commencé par faire un diagnostic de leurs identités organisationnelles de référence respectives (10.1). Dans ce cadre, nous avons pu voir que les dimensions culturelles proposées par [Hofstede, Hofstede et Minkov \(2010\)](#) se sont révélés particulièrement

---

<sup>27</sup> Rappelons qu'Air France et KLM ont leurs propres départements de développement informatique. Acheter une solution sur le marché n'est donc pas une nécessité pour eux dans la mesure où ces compagnies sont capables de créer leurs propres outils.

pertinentes pour rendre compte des valeurs d'Air France et de KLM. Valeurs qui, nous l'avons vu, sont opposées. En effet, nous avons pu voir par exemple qu'Air France est caractérisée par une distance hiérarchique forte quand, au contraire, KLM a une distance hiérarchique faible. De telles différences expliquent les conflits de valeurs que nous avons identifiés dans la section précédente. Cependant, nous avons également remarqué que, du fait de la collaboration entre Air France et KLM, les identités organisationnelles respectives de ces deux entreprises ont évolué au cours du temps. Nous avons proposé les catégories d'évolution simple, d'évolution comme hybridation et d'évolution comme troisième terme pour rendre compte de ces évolutions. L'évolution simple semble davantage concerner les composants les moins stables de l'identité tels que les capacités et les affects des groupes. Il s'agit en effet souvent de remplacer des systèmes informatiques d'un groupe par ceux de l'autre groupe. L'évolution comme hybridation peut aussi bien concerner une partie des valeurs que des capacités des groupes. Ce type d'évolution désigne le mélange de différents éléments de deux identités organisationnelles différentes. Nous avons vu par exemple que, en termes de valeurs, l'orientation à long terme d'Air France avait pu se mélanger avec l'orientation à court terme de KLM pour former une orientation hybride caractérisée par le fait d'avoir à la fois un plan à long terme et de s'autoriser à faire des « déviations » ou des « zig zag » à court terme lorsque cela permet de saisir des opportunités. Enfin, nous avons vu que les identités organisationnelles pouvaient évoluer en important des outils ou des méthodes de travail disponibles sur le marché. La diffusion de la méthode agile au sein du groupe AFKL est un exemple d'évolution par le marché.

Maintenant que nous avons présenté les différents éléments qui nous permettront de répondre à notre 2<sup>ème</sup> sous-problématique concernant les évolutions des identités organisationnelles dans le cadre des F/A, nous allons pouvoir nous intéresser à notre troisième et dernière sous-problématique. Aussi l'objet du prochain chapitre sera-t-il de chercher à savoir s'il existe des liens plausibles entre les différents composants identitaires que nous avons présenté dans ce chapitre et les relations entre Air France et KLM.



# Chapitre XI. Liens plausibles entre les différents composantes identitaires et les relations intergroupes

Rappelons que cette troisième partie de l'analyse a pour objectif de répondre à la problématique suivante : **Quels sont les liens plausibles entre les différents composants de l'identité organisationnelle et les relations intergroupes ?**

Rappelons que cette problématique ne circonscrit pas la direction des liens en question. Il peut s'agir de l'effet d'une composante identitaire sur un type de relation, de l'effet d'un type de relation sur une composante identitaire, voir même de l'effet d'une composante identitaire vers une autre dans la mesure où, en dernière analyse, cela aura un impact sur les relations intergroupes.

## 11.1 Antécédents et conséquences de la frustration

La frustration présente chez les informants d'AF semble avoir des sources très variées. Dans le cadre de la F/A avec KLM, les deux principales sources de frustration que nous avons identifiées sont les conflits de valeurs et, dans une moindre mesure, la justice distributive.

### 11.1.1 La frustration alimentée par les conflits de valeurs

Nous illustrons l'influence des conflits de valeurs sur la frustration des groupes au travers de deux exemples : 1) la différence d'importance accordée à la pause repas, 2) la différence de distance hiérarchique et 3) la différence entre individualisme et collectivisme.

Notons tout d'abord que la pause déjeuner est importante pour les français qui prennent le temps de faire une coupure avec le travail pour aller au restaurant d'entreprise manger un menu complet. Pour les néerlandais, en revanche, la « pause » déjeuner n'est pas vraiment une pause dans la mesure où beaucoup se contentent de manger un simple sandwich tout en continuant de travailler. Dans ce cadre, ce n'est pas un problème pour un salarié de KLM de programmer des réunions sur les horaires de la pause déjeuner. Or, la programmation de ces réunions sur cet horaire est une source de frustration pour de nombreux salariés d'Air France :

AF16 : « Ça entraîne un peu de frustration de la part de des salariés d'Air France, même encore sur les créneaux de réunion. C'est à dire qu'on reçoit régulièrement des réunions entre midi et 2. Mais quand je dis entre midi et 2 c'est pas de midi à 13h et on a 13 à 14 de libre, c'est à dire qu'on a une réunion de midi à 13h et de 13h00 à 14h et eux ça les dérange pas du tout alors qu'ils sont capables de dire 'Bah c'est pas grave', alors ça fait des journées très très longues. Donc ça, c'est culturellement, c'est vraiment la différence. »

AF20 : « Ouais des fois ça peut avoir des frustrations quand ils mettent, alors il y a un truc que les hollandais ils adorent faire, c'est mettre une réunion à 13h. Ça c'est un truc qui côté français ça passe pas. Et pourtant ils continuent de les mettre à 13h donc ça c'est un truc qui peut être frustrant et genre que ça peut créer indirectement des tensions. Parce qu'en fait nous ce qu'on fait souvent c'est qu'on va déplacer la réunion et on va dire mettez-là à 17h et ils vont pas être contents parce que c'est à 17h alors que nous à 17h00 on continue de travailler. Donc ça peut des fois ouais c'est vrai que souvent sur les réunions on va pas être content quand ils nous mettent des réunions à 13h. »

Nous pouvons également prendre l'exemple de conflits de valeurs concernant la différence de distance hiérarchique entre Air France et KLM. Le personnel de KLM peut effectivement être frustré lorsqu'il doit passer au travers des nombreuses et longues étapes d'approbation de la « bureaucratie » d'Air France pour faire appliquer des décisions déjà prises :

KL9 : « Ohh c'était très frustrant [rire]. D'une certaine manière, je me sens frustré. Non, ça l'était. Ouais, ça veut juste dire que ça va plus lentement et c'est vraiment dommage parce qu'on souhaite vraiment que tout le monde reçoive un certain entraînement une fois que nous sommes d'accord avec nous tous sur le fait que c'est vraiment bien. »

La différence entre l'identité collectiviste d'Air France et l'identité individualiste de KLM est quant à elle une source de frustration pour le personnel d'Air France :

AF3 : « et ça [la volonté d'autonomie de KLM] génère quand même oui c'est ça qui génère beaucoup de frustration ».

### 11.1.2 La frustration alimentée par la justice distributive

Rappelons que la fusion AFKL suit un principe de subsidiarité qui veut que tout ce qui est considéré comme spécifique à chaque compagnie, comme la gestion des ressources humaines, est géré de manière autonome par chaque compagnie. Or rappelons également que de nombreux personnel d'Air France ou de KLM travaillent dans des équipes jointes ou gèrent directement des sujets ou des produits qui concernent l'autre compagnie. Dans ce cas,

il se pose alors la question de savoir si les efforts de chacun donnent lieu aux mêmes récompenses. Le point chronique de justice distributive touchant les salariés concerne en effet les différences de traitement RH comme, par exemple, les primes ou les avantages auxquels chaque groupe a le droit. Notons ici que c'est l'écart entre le fait d'appartenir à la même société Air France-KLM et de faire les mêmes métiers, voir même d'avoir la responsabilité des mêmes produits, et notamment des produits de l'autre compagnie avec le fait d'avoir des traitements différents qui est ici source de frustration.

Dans l'exemple suivant, un personnel d'AF mentionne le fait que les salariés de KLM peuvent recevoir des primes très importantes pour des performances qui ont été effectuées conjointement avec les équipes d'Air France qui, elles, ne reçoivent rien. Cela est d'autant plus frustrant que la performance a été obtenue sur les lignes gérées par les Français :

*AF8 : « Et ça c'est vrai que c'est un vrai point de crispation. Alors que ça peut être. Voilà, ça peut être, je dis une bêtise, hein, mais ça a été parfois des jusqu'à 6000€, une somme relativement rondelette, pour des destinations qui étaient gérées par nous. »*

Dans un autre exemple, on peut voir que ce sont les différences en termes d'avantages en nature accordés au personnel d'Air France et de KLM alors que, encore une fois, et c'est le point essentiel, ils ont le même travail, qui génère de la frustration :

*AF19 : « Les conditions RH étaient sont restés différentes côté Air France et côté KLM, donc ça c'est toujours un petit peu une frustration. Alors à beaucoup d'endroits, ça s'est aligné, hein, les conditions RH, mais à certains endroits entre Paris et Amsterdam par exemple, les conditions sont pas les mêmes. Un Key Account Manager dans une même équipe, Air France, basé à Paris, n'a pas de voiture de fonction alors que son collègue il fait exactement le même boulot en a une côté KLM et ça [les différences de conditions RH] ça peut générer des frustrations. »*

### 11.1.3 La frustration alimentée par le détournement

Enfin, nous illustrons l'influence du détournement des priorités sur la frustration par l'exemple de la priorisation des tâches. Dans ce cadre, les groupes peuvent avoir tendance à accorder plus d'importance aux sujets qui les concernent plutôt qu'au sujet qui concernent l'autre groupe, ce qui peut alors être une source de frustration pour l'autre groupe qui se sent lésé :

AF25 : « Et pire que ça. C'est que les métiers Français avaient l'impression que quand l'équipe de développement était néerlandaise elle faisait passer en priorité basse toutes les demandes venant de la France et en priorité haute toutes les demandes venant des Pays-Bas. Et ça, c'était une grosse frustration. »

## **11.2 Antécédents et conséquences de la défiance**

La défiance que certains informants d'AF manifestent à l'égard de KLM semble prendre ses sources dans les comportements déviants de KLM, qu'il s'agisse du détournement (11.2.1), ou de la résistance (11.2.2).

### **11.2.1 La défiance alimentée par le détournement**

Les actions de détournement perpétrées par les membres d'une organisation et subies par les membres de l'autre organisation peuvent conduire ces derniers à être de plus en plus méfiant. Ceci semble être valable pour tous les types de détournement.

Dans l'exemple qui suit, AF4 est devenu « suspicieux » à force d'être confronté à des tentatives de détournement des règles ou de flux financier :

AF4 : « Et moi je suis là pour leur rappeler en gros à chaque fois que bah non quand on partage les coûts bah on partage les coûts on partage pas bah l'économie réalisée ou euh et que bah c'est pas toujours relié au chiffre d'affaires, ça peut, mais c'est pas forcément ça et euh, voilà, je suis devenu malheureusement un petit peu suspicieux à chaque fois et à chaque fois je vérifie comment les coûts sont répartis quoi. »

Dans un autre exemple, on peut voir que le détournement des capacités a mené à une perte de confiance de la part de personnel d'Air France envers leur patron de KLM. Il s'agissait d'un détournement hiérarchique où les membres de l'organisation KLM allaient directement voir leur N+2, également membre de KLM, en court-circuitant le N+1 d'Air France :

AF10 : « Il avait une hiérarchie, y'avait des collaborateurs KLM, y'avait lui et puis après il y avait le patron qui était KLM. Bon Ben régulièrement il y avait des N-1 qui allaient directement voir le N+2 pour faire leur rapport et pour dire, c'est comme ci c'est comme ça. Donc ça il a eu plusieurs fois. Alors il a essayé de le dire, ça se passait moyen et un jour c'est moi qui suis allé porter le pet auprès du patron de KLM en lui disant : bon maintenant ça suffit, c'est inadmissible la façon dont tu traites les mecs d'Air France. Et là il est resté la bouche ouverte en disant : mais quoi de quoi parles-tu et tout ? Et moi je lui ai dit bah écoute, voilà, ça se passe comme ça, tu boycott, tel truc t'as fait ça, tel truc t'as fait ci machin tout ça. J'ai dit moi les mecs n'ont plus confiance, ils veulent plus travailler avec toi ».

### 11.2.2 La défiance alimentée par la résistance

Que ce soit par le refus ou l'évitement, on observe que la résistance alimente la défiance. Dans le premier exemple, en effet, l'informant explique que, fréquemment, ses homologues de KLM l'ignorent et laissent ses messages comme lettres mortes ce qui traduit donc un certain refus de répondre à des questions et donc de coopérer. Or ces refus de répondre aux messages alimentent cette « suspicion », c'est-à-dire la défiance :

*AF2 : « Ô je peux dire que c'est tous les deux mois au moins [qu'ils ne nous répondent pas]. Donc ça, ça alimente en permanence cette suspicion. »*

Dans un autre exemple, on peut voir que, sur des sujets informatiques, AF11 mentionne que le personnel d'AF et celui de KLM ont fréquemment effectués des réunions communes dans le cadre de projet communs avant de se rendre compte, au dernier moment, que cette coopération de façade cachait en fait une volonté d'éviter la solution communautaire en développant en parallèle autre chose « dans leur coin ». Aussi cette résistance par l'évitement conduit à la défiance du personnel d'Air France envers celui de KLM :

*AF11 : « Et quasiment à la fin, on s'aperçoit qu'ils développaient autre chose dans leur coin. Là on se dit comment on peut parler de confiance ? Comment on peut imaginer travailler ensemble alors qu'eux étaient déterminés à faire autre chose dans leur coin, sans nous en parler pendant plusieurs mois ? »*

Ce verbatim permet de montrer que, en alimentant la défiance, la résistance du partenaire vient ici détériorer la volonté de continuer à coopérer avec le partenaire qui fait preuve d'évitement. C'est en tout cas comme cela que nous interprétons le questionnement de AF11 : « Comment on peut imaginer travailler ensemble ? ».

### 11.3 Antécédents et conséquences de la proximité

Dans cette section, nous verrons que la proximité est un déterminant important de la coopération (11.3.1). Nous verrons également que la mobilité du personnel permet de pallier en partie à l'absence de proximité physique permanente (11.3.2). Cela étant, nous verrons enfin que l'intégration de plusieurs départements peut être tant source de proximité entre les départements concernés que de distanciation avec les autres départements (11.3.3).

### 11.3.1 La proximité comme facteur de coopération

La proximité entre les membres d'une même organisation ou d'une même équipe est un élément essentiel de leur coopération. Cette proximité est avant tout physique dans le sens où les personnels doivent être physiquement proches les uns des autres en partageant notamment les mêmes locaux afin de communiquer de manière efficace :

*KL3 : « Oui, bien sûr, nous essayons d'apprendre, mais cela passe aussi par des équipes communes. La meilleure façon d'apprendre les uns des autres est d'intégrer les équipes et de s'assurer que ces équipes sont colocalisées au même endroit et ont une capacité maximale d'apprentissage les uns des autres. »*

En l'absence de proximité physique, des médiums de communication tels que des visioconférences ou des transmissions permanentes sur écrans géants, ou plus simplement des emails, ou le téléphone, peuvent permettre de simuler une proximité physique. S'ils sont utiles, certains de ces médiums sont toutefois moins efficaces qu'une proximité physique réelles :

*KL10 : « Et bien sûr, vous pouvez faire beaucoup de choses par e-mail, par téléphone et autre, mais s'asseoir avec des gens dans une pièce et dire : 'Hé, nous avons cette situation extrêmement difficile, je vais la résoudre', c'est beaucoup plus facile que de tout faire par téléphone et par e-mail. »*

L'un des problèmes de la proximité simulée tient en ce qu'elle tend à déformer la nature de l'interaction en une interaction performative portée vers des questions techniques éliminant les éléments de socialisation contribuant pourtant à une bonne coopération :

*KL15 : « Ouais, la différence est, par exemple, lorsque vous voulez faire une blague, c'est beaucoup plus facile lorsque vous êtes assis dans la même pièce, car vous pouvez dire quelque chose que vous voyez. À l'écran c'est très plat : vous ne voyez que le visage. Et normalement vous êtes aussi très efficace : J'ai cette question, quelles sont les solutions ? Il n'y a donc pas vraiment de bavardage là-dedans. »*

Lorsqu'il n'y a pas de proximité entre les services, en revanche, cela peut davantage représenter une source de dysfonctionnement qu'une position « normale » au sens où le personnel qui est le moins en contact avec l'autre groupe semble être celui qui lui fait le plus de reproche :

*KL10 : « Donc, en fin de compte, je pense que cela revient à la question de la proximité. Il existe une logique commerciale expliquant pourquoi nous sommes ensemble et pourquoi nous faisons des choses. Il y a beaucoup de respect, je pense, des deux côtés pour les modèles qui sont là, les entreprises, les marques, l'histoire, etc., mais, en fin de*

*compte, c'est une question de proximité : Si on ne parle pas, c'est facile de dire que l'autre est stupide ou fou ou [rire] ouais ».*

### **11.3.2 La mobilité du personnel comme source de proximité**

Lorsque les équipes sont spatialement séparées, il est toujours possible de reconstituer, de manière temporaire, une certaine proximité en permettant au personnel de se déplacer d'un site à l'autre de l'entreprise. Si une telle mobilité peut représenter un certain coût pour une entreprise multinationale, il ne faut toutefois pas sous-estimer l'importance que peuvent avoir de tels déplacements dans le déblocage de certains problèmes difficilement solubles à distance :

*AF17 : « Souvent il nous est arrivé de d'aller à Amsterdam pour justement régler les problématiques qu'on arrivait pas à régler par des mails ou par des appels téléphoniques [...] Donc effectivement oui ça changeait des interactions à distance [...] sur certains sujets, comme je disais, il valait mieux aller sur place pour se comprendre [...] parce qu'effectivement c'est c'était toujours plus simple de se voir. [...] [On a dû se déplacer à Amsterdam] sur un sujet, par exemple on avait une divergence sur la méthode de facturation de nos passagers [...] Et donc du coup ça menait à des à des problèmes de facturation, des incohérences de la facturation et donc il fallait qu'on se mette d'accord, qu'on se rencontre pour voilà pour bien dégrossir tout ça. [...] Tout à fait, oui, on a, on a réussi à trouver des terrains d'ententes, à se comprendre un petit peu mieux, à corriger nos facturations. C'est toujours plus facile. Ça marche toujours beaucoup mieux quand tu rencontres les gens. »*

### **11.3.3 L'intégration comme source de proximité et de distanciation**

Nous venons de voir que l'intégration, associée à la mobilité du personnel, parce qu'elle permet d'accroître la proximité et, partant, la communication entre le personnel, permet de favoriser la coopération. Nous observons cependant que, dans certains cas, l'accroissement de la proximité entre deux services par leur intégration peut conduire à l'éloignement de deux autres services. C'est notamment le cas pour la gestion des réseaux qui demande une grande proximité entre le service de planification et le service opérationnel qui connaît les contraintes des aéroports au sein d'une même compagnie. Sachant que ces services opérationnels ne peuvent pas être intégrés dans la mesure où ils demandent des connaissances spécifiques à un aéroport, l'intégration des services de planification des vols entraînerait donc un éloignement de ces services des opérations aux aéroports :

KL10 : « Il est tout à fait universel que le contact humain soit meilleur que le courrier électronique. [...] Par exemple, la planification d'un réseau a une partie commerciale et une partie opérationnelle car évidemment l'exploitation doit faire ce que vous planifiez du côté commercial. Il y a donc beaucoup de coordination entre la planification du réseau commercial et la planification du réseau opérationnel [dont les équipes sont situées au même endroit]. Donc si vous intégrez les deux départements commerciaux, vous mettez un peu plus de distance entre la partie réseau commercial et la partie réseau opérationnel, n'est-ce pas ? Disons que vous fusionnez [les parties commerciales de la planification des réseaux d'AF et de KL] et où que vous le mettez à Amsterdam ou à Paris [alors] vous commencez à l'éloigner un peu du lien avec le côté opérationnel. [...] Bon, je pense que ça rejoint ce dont on a parlé tout à l'heure : La proximité ce n'est pas depuis n'importe où ».

Ce phénomène peut être aisément illustré de manière géométrique : que ce soit sur un cercle ou une ligne droite, si B est placé entre A et C, il s'éloignera de l'un en s'approchant de l'autre. Cette illustration géométrique nous permet également de comprendre pourquoi ce phénomène n'est pas systématique : dans la même configuration, si c'est A ou C qui se rapproche de B, alors les trois points finiront chacun plus proches des autres.

## **11.4 Antécédents et conséquence de l'incompréhension**

Lorsque nous avons présenté les incompréhensions qui caractérisent l'identité d'AFKL, nous avons déjà évoqué, entre autres, leurs liens d'avec les différences de valeurs qui créent des incompréhensions culturelles. De même, nous avons déjà commencé à évoquer les liens entre les incompréhensions culturelles et la confrontation. Dans cette section, nous présenterons deux autres sources d'incompréhension que sont le langage d'une part et le découplage fonctionnel d'autre part. Nous reviendrons ensuite sur les conséquences de l'incompréhension en termes de confrontation.

### **11.4.1 Le langage comme source d'incompréhension**

Les différences de capacités linguistiques relatives à la maîtrise de l'anglais entre le personnel d'Air France, notamment les plus anciens, et le personnel de KLM conduisent ces deux groupes à avoir des difficultés à se comprendre. D'un côté, le personnel d'Air France



reconnait avoir du mal à s'exprimer en anglais ce qui peut constituer un facteur « aggravant » de la difficulté à se comprendre et entrainer des discussions moins détaillées :

AF2 : « *Donc eux maitrisent bien mieux l'anglais, donc ils sont beaucoup plus à l'aise dans l'échange que nous. [...] Nous quand on est dans des réunions et qu'on arrive pas à exprimer finement notre point de vue euh on est toujours dans un petit peu pas à l'aise et on est pas sûr de dire la bonne chose. [...] Donc on ajoute euh au problème de l'échange de l'idée le problème de la langue. Oui ça joue c'est indéniable. C'est un facteur [la langue] aggravant, et ça tu le retrouveras dans toute multinationale je pense hein. »*

De l'autre côté, le personnel de KLM peut effectivement avoir du mal à comprendre ce que le personnel d'Air France essaye de dire compte tenu de cette mauvaise maîtrise de l'anglais :

KL17 : « *Oui, parfois certains collègues français ne maîtrisent pas très bien l'anglais, ce qui rend très difficile d'avoir une bonne discussion. Même dans la haute direction, oui. Et nous faisons parfois des blagues. C'est comme si nous étions en réunion et qu'il y avait une personne qui ne disait jamais rien et puis on se dit : eh bien, ils ne parlent probablement pas anglais. Ouais, c'est une sorte de blague. Nous ne savons pas vraiment. Mais il y a des collègues français, ouais, c'est vraiment difficile de comprendre ce qu'ils disent* ».

Dans certains cas, il est à noter que le personnel d'Air France peut avoir recours à des traducteurs automatiques afin d'essayer de pallier leurs difficultés à parler anglais, cela ne semble pas forcément arranger la situation et plusieurs informants de KLM ont indiqué des problèmes de compréhension liés à l'utilisation de ces traducteurs :

KL12 : « *Et donc j'ai vraiment du mal à comprendre ce qu'ils veulent. Ils parlent anglais ou je reçois un e-mail et je pense que ce n'est pas de l'anglais. Et puis je comprends que cela vient de Google Translate et que, dans Google Translate, c'est trois fois via Google Trend et puis ce n'est plus de l'anglais. Alors je ne comprends pas et puis je les appelle ou leur envoie un e-mail ou autre et ensuite ils ne me comprennent pas [...] C'est donc vraiment un problème. Nous ne nous comprenons pas. »*

#### **11.4.2 Les découplages fonctionnels et hiérarchiques comme source d'incompréhension et de conflits**

Rappelons que nous entendons par découplage fonctionnel le fait que deux homologues, un d'Air France et l'autre de KLM, qui sont conduit à travailler ensemble sur un sujet commun n'ont en fait pas exactement les mêmes fonctions, ce qui entraine des difficultés à se comprendre :

AF2 : « On a l'impression de pas se comprendre parce qu'on parle jamais des mêmes choses. Nos métiers recouvrent pas exactement les mêmes périmètres. Donc plein de petites choses comme ça qui fait que quand on se parle on croit parler la même langue, mais non. »

Prenons un exemple d'homologue ayant des périmètres respectifs plus ou moins grand : un RH pourra être chargé de la formation pour KLM alors que, chez Air France, la personne chargée de la formation aura d'autres sujets en charges. Dans ce cadre, l'importance de la formation et le temps accordé à ces sujets-là sera moindre pour la personne qui a plus de fonctions comparativement au RH de KLM pour qui ce sujet représente une grande part de ses responsabilités. De fait, le découplage fonctionnel entraîne un découplage des priorités et donc une difficulté à se coordonner :

KL9 : « Cela signifiait simplement que lorsque j'avais signé pour faire avancer quelque chose, cette personne aurait pu avoir des priorités différentes et terminer quelque chose d'autre sur lequel elle travaillait avec un autre collègue. »

Dans d'autres cas, les fonctions des deux homologues peuvent être plus proches, mais c'est leur niveau hiérarchique ou leur pouvoir qui peut être différent. À l'informatique, par exemple, l'Assistant Maitrise d'Ouvrage (AMO) peut être confronté à des clients internes de KLM et d'Air France qui lui font part de leurs besoins, mais qui ont des niveaux hiérarchiques différents, alors qu'ils font le même travail. Cet écart crée alors un différentiel d'attente quant à la prise en compte des besoins clients et donc, en fin de compte, des conflits :

AF3 : « Ça veut dire qu'en fait mes clients Air France et KLM n'ont pas forcément le même niveau hiérarchique et là aussi ça crée des conflits parce que quand vous avez un cadre, on va dire un cadre sup côté KL et on va dire un cadre middle management côté Air France, qui demandent des trucs différents bah forcément ça crée là aussi ça crée des conflits. [...] Voilà, [pourtant ils ont les mêmes fonctions] vous avez tout compris. »

#### 11.4.3 Les incompréhensions comme source de confrontation

Nous montrerons dans cette section que les différences de valeurs peuvent mener à des incompréhensions culturelles qui mènent à leur tour à des conflits entre le personnel d'Air France et celui de KLM. Cet enchaînement nous permet notamment de montrer que les relations entre des composants identitaires et les relations intergroupes ne sont pas forcément des relations directes : il peut y avoir des relations entre plusieurs composants identitaires aboutissant, en dernière analyse, à des relations spécifiques.

Nous reviendrons sur la principale différence de valeurs entre Air France et KLM qui concerne la distance hiérarchique pour illustrer ce lien avec l'incompréhension d'une part puis des difficultés à coopérer d'autre part. Dans l'exemple qui suit, on voit que les français de la holding interprètent le fait que le personnel de KLM passe par des moyens différents que ceux demandés pour arriver aux résultats souhaités comme des actes de « rébellions ». Or, du point de vue du personnel de KLM, il s'agit simplement de ne pas exécuter simplement des ordres mais de participer au processus de décision et de prendre un autre chemin que celui qui est demandé si ce chemin est jugé plus pertinent par les équipes. On remarque ensuite que ces incompréhensions créent des « malentendus » et des difficultés dans la relation entre Air France et KLM :

*KL17 : « Mais cela a aussi un effet sur la direction elle-même car le groupe dit : nous voulons 1-2-3-4 et KLM fait 5-6-7-8, ils ne nous écoutent jamais. Ils ne veulent pas nous écouter, ce sont vraiment des gens rebelles. C'est le malentendu du projet de travail. [...] Je pense que c'est l'essentiel [la principale difficulté de travailler avec AF, c'est le côté hiérarchie et le fait qu'ils veulent décider] ».*

## **11.5 Autres liens plausibles**

Dans cette dernière section, nous reviendrons sur les autres liens plausibles que nous avons identifiés : la peur comme source de résistance (11.5.1), la matrice comme source de négociation (11.5.2), et l'intrication capacitaire comme source de coopération subie (11.5.3).

### **11.5.1 La peur comme source de résistance**

Nous avons vu que, tant dans notre revue de presse que dans nos données primaires, la résistance du personnel est apparue comme étant essentiellement la résistance du personnel de KLM. Comment comprendre le fait que ce soit le personnel de KLM plutôt que celui d'Air France qui résiste le plus ? Plusieurs interprétations sont possibles. Tout d'abord, nous avons déjà souligné que les valeurs collectiviste ou individualiste peuvent avoir un impact direct sur les attentes quant à la fusion. Cela nous a semblé particulièrement visible dans la conjugaison des valeurs collectivistes d'Air France à la croyance en une intégration insuffisante. Ce lien était toutefois plus ténu en ce qui concerne KLM dans la mesure où la croyance quant à une intégration suffisante ou insuffisante semblait plus hétérogène. Bien que nous n'évacuions pas l'influence probable que les valeurs individualistes peuvent avoir

sur la résistance à l'intégration, nous reviendrons ici plutôt sur l'influence de la peur qui nous semble plus robuste. Rappelons toutefois qu'il est admis que les valeurs individualistes conduisent à une « profonde méfiance à l'égard de tout engagement à l'étranger » (Hampden-Turner, 2004, p. 93). Notre interprétation est en effet que la résistance du personnel de KL est essentiellement liée aux trois peurs que nous avons identifiées, à savoir la peur de l'exploitation, la peur de l'absorption et la peur de perdre des emplois. Ce lien entre la résistance et la peur de KLM est notamment effectué par AF14 :

*AF14 : « Ils craignent un petit peu plus une fusion, une absorption, une voilà un nivèlement un peu par le bas. Ce que les gens de KLM et les néerlandais peuvent craindre un petit peu c'est de se dire : Bah finalement maintenant les décisions y'a un déplacement du pouvoir de décision de d'Amsterdam vers Paris quoi. Ça peut être un petit peu, voilà, et finalement on va être une coquille vide, une marque et puis tout va être décidé à Paris [...] et donc il y a par rapport à ça une des fois des blocages sur certains, sur certaines choses, il y a des choses qui ne se sont pas faites parce qu'il était considéré de la part de KLM, que c'était un une diminution des prérogatives de l'Airline et cetera. Et il y a certaines choses qui devraient pas être centralisées au niveau de du groupe, mais bien rester le la chasse gardée de chaque Airlines, et cetera. Donc il y a un peu de résistance hein côté KLM, mais c'est aussi une manière de survivre. »*

### 11.5.2 L'organisation matricielle comme source de négociation

Nous avons vu que l'organisation AFKL est une organisation matricielle avec des responsables hiérarchiques et des responsables fonctionnels. Le fait de devoir traiter de sujets communautaires sans avoir nécessairement l'autorité hiérarchique sur les autres personnes impliquées, et ce y compris lorsqu'il s'agit de subordonnés, implique une nécessité accrue de négociation dans la mesure où l'on ne peut plus se contenter de donner simplement des ordres :

*AF14 : « Vous êtes pas forcément dans un truc purement hiérarchique où finalement bah quand vous êtes hiérarchique des fois c'est assez facile, hein, vous dites et puis les gens font quoi grosso modo. Là, vous êtes dans un truc un peu plus matriciel, où la personne qui vous reporte matriciellement bah, ouais, mais elle est pas c'est pas vous qui lui gratter sa, son appréciation et son bonus à la fin de l'année. Donc ça veut dire qu'il va falloir y mettre les formes et il va falloir vous pouvez pas lui dire : Bon Ben écoute, ça te plaît pas mais tu fais ça quand même, je suis le Boss. [...] [mettre les formes] Ça veut dire quoi bah ça veut dire que [...] vous devez convaincre les gens. [...] Voilà, il faut constamment bah convaincre, montrer sa valeur ajoutée, sa pertinence sur le voilà. On n'a pas son autorité juste parce qu'on a des galons sur l'épaule, on a son autorité parce que voilà parce que convainc. »*

### 11.5.3 L'intrication capacitaire comme source de coopération subie

Nous entendons par intrication capacitaire (cf. annexe n°69) le fait que des liens de dépendance entre plusieurs capacités d'une organisation, comme des systèmes d'informations par exemple, entraînent, à partir du moment où l'on souhaite intégrer un maillon de la chaîne de dépendance, l'intégration en cascade de tous les autres maillons. Nous soutenons qu'un tel phénomène peut conduire à des cas de coopération subie. Pour comprendre l'exemple qui va suivre, rappelons que le choix des systèmes d'Air France comme socle communautaire de la fusion des programmes de fidélisation des deux compagnies dans le nouveau programme Flying Blue avait été effectué avec l'accord des deux partenaires suite à une comparaison des avantages et des inconvénients de chaque système. Cela étant, à partir du moment où ce choix a été effectué, les choix postérieurs concernant d'autres sujets sur lesquels KLM aurait pu espérer la sélection de ses propres systèmes étaient en réalité contraint par les liens de dépendance entre les différents systèmes d'Air France. Aussi, à cause de cette intrication capacitaire, une coopération initiale a pu aboutir à des situations de coopération subie :

*AF25 : « Et la 2ème raison c'est qu'on avait, au centre de tout ça, une architecture système d'information chez Air France, qui était extrêmement évoluée, où on avait une base de données clients uniques interconnectée entre nos clients B to C nos clients B to B et que si on avait pris les outils de KLM il aurait fallu qu'ils reconstruisent complètement les liens avec ces bases de données clients uniques. Donc à partir du moment où on avait choisi l'outil de fidélisation B to C Flying Blue, ça avait tiré, finalement, une espèce de pelote de laine qui fait que ça aurait été extrêmement compliqué de défaire tous ces liens-là en faisant un mix d'outils entre des outils Air France et des outils KL. Donc on est parti sur des outils Air France pour ces gestions de contrat firme, contrat agence. »*

Soulignons que cette intrication capacitaire fonctionne dans les deux sens : l'intégration d'un maillon entraîne l'intégration des autres maillons de la chaîne et, inversement, la non-intégration d'un maillon implique, de fait, la non-intégration des autres maillons. La chaîne constitue un bloc à prendre entièrement ou à laisser. Dans l'exemple qui va suivre, on voit par exemple qu'un choix antérieur de KLM ayant refusé de se joindre à Air France sur le système Teradata par l'évitement en choisissant à la place SQL serveur implique que les équipes informatiques d'Air France et de KLM ont désormais des compétences différentes qui sont associées à la connaissance de Teradata ou de SQL serveur. Dans ce cadre,

si les deux entreprises veulent désormais se coordonner pour choisir un nouveau fournisseur commun, tel que Google ou Microsoft, les études de faisabilité (*Proof of concept* en anglais, abrégé en « PoC » par les informants) devront forcément être effectuées de manière séparées avec les équipes d'Air France qui vont faire des tests sur les systèmes d'Air France et les équipes de KLM qui vont faire des tests sur les systèmes de KLM, sans qu'aucune des deux équipes n'ait la capacité de pouvoir tester quoi que ce soit chez l'autre dans la mesure où elles n'en ont pas les compétences :

AF16 : « *Nous Teradata il y a que les data ingénieurs Air France qui connaissent Teradata ; et SQL serveur il y a que les data ingénieurs de KL. Donc pour PoCé pour reproduire des chaînes BI Teradata, Ben y'a que les data ingénieurs Teradata et puis même chose pour SQL serveur. [...] Bah oui voilà donc on montre qu'un choix historique peut avoir des conséquences. »*

### **11.6 Résumé des liens plausibles entre les différents composants identitaires et les relations intergroupes**

En résumé, nous pouvons dire que les relations entre les composants identitaires et les relations intergroupes forment un système complexe d'influence réciproque entre l'action et l'identité. En effet, nous avons vu que des relations intergroupes, telles que des conflits de valeurs ou du détournement, pouvaient alimenter la frustration des membres des différents groupes qui interagissent. Nous avons également vu que la résistance pouvait alimenter la défiance envers l'organisation qui résiste. Les relations intergroupes ont donc une influence sur les identités organisationnelles des groupes qui interagissent, et ce notamment au travers des affects des membres de ces organisations. De plus, nous avons également vu que des composants identitaires, tels que la proximité, pouvaient avoir une influence sur la coopération, tandis que l'incompréhension peut mener à la confrontation. Autrement dit, il existe également des liens plausibles entre l'identité organisationnelle et les relations intergroupes. Plus précisément, on observe que ce sont essentiellement les capacités des groupes qui influencent leurs relations. Enfin, nous avons proposé des liens plausibles entre plusieurs composants identitaires eux-mêmes. En effet, nous avons vu que le langage et le découplage fonctionnel et hiérarchique avaient une influence sur l'incompréhension. Autrement dit, on remarque que des liens entre plusieurs composants identitaires peuvent venir s'intercaler entre les liens directs de l'identité sur l'action ou de l'action sur l'identité : le

langage et le découplage fonctionnel influencent l'incompréhension qui, à son tour, influence la confrontation.

Maintenant que nous avons présenté les résultats relatifs à chacune de nos sous-problématiques, nous allons pouvoir discuter, dans le prochain chapitre, des contributions possibles à partir de ces différents résultats.

## CINQUIEME PARTIE : DISCUSSION

La contribution d'une recherche s'évalue à l'aune de « la capacité de fournir un aperçu original d'un phénomène en faisant progresser les connaissances d'une manière jugée utile ou utile à certaines fins » (Corley and Gioia, 2011, p. 15). Cette notion d'utilité nous renvoie à des considérations pragmatiques (Perret and Girod-Séville, 2002). Les trois concepts qui nous paraissent ici les plus utiles sont ceux de coopération subie, de détournement et d'hybridité. Aussi notre discussion théorique (chapitre XII) sera-t-elle axée sur ces trois concepts. Avant d'aborder ces principales contributions théoriques, il convient toutefois de souligner que nous avons retrouvé, dans nos résultats, de nombreux éléments précédemment avancés dans la littérature. En effet, nous avons notamment retrouvé :

- ❖ Des éléments de conflits de valeurs liés à des différences de valeurs en ce qui concerne notamment la distance hiérarchique (Meier and Schier, 2009). Air France est en effet une organisation marquée par une distance hiérarchique forte tandis que KLM est marquée par une distance hiérarchique faible. Cette différence de valeurs entraîne des confrontations notamment en raison des différentes attentes que ces distances hiérarchiques impliquent dans la collaboration des deux entreprises : le personnel de KLM veut participer à la prise de décision quand Air France s'attend simplement à ce que certaines décisions soient exécutées sans discussions.
- ❖ Un « immobilisme » que l'on peut interpréter comme une normalisation visant à éviter les conflits (Moscovici, 1972) et qui procède de la volonté d'égaliser les pouvoirs entre Air France et KLM<sup>28</sup>. Ce qui renforce l'idée selon laquelle une asymétrie des pouvoirs est essentielle à la réussite des F/A, notamment symbiotiques (Meier, 2003; Thelisson and Meier, 2020).

---

<sup>28</sup> Malgré une distribution équitable des postes à responsabilités donnant davantage de postes à Air France, la volonté, énoncée dès le départ par Jean-Cyril Spinetta, de ne pas s'imposer au partenaire minoritaire a en effet finalement conduit à une tendance à l'immobilisme, c'est-à-dire au fait que chaque entreprise campe sur ses positions et une incapacité du groupe à prendre des décisions et à faire avancer son projet d'intégration.



- ❖ Une relation plausible entre les injustices et la frustration (Monin, Fathallah and Vaara, 2005). Rappelons en effet que des injustices concernant par exemple les différences de primes entre le personnel d’Air France et celui de KLM, alors que les deux groupes effectuent les mêmes tâches et ont la responsabilité des mêmes produits, peut être source de frustration.
- ❖ Une relation plausible entre la confiance et la volonté de coopérer (Berg, 2017). Nous avons en effet souligné que la résistance d’un partenaire alimente la défiance de l’autre et, partant, la volonté de continuer à coopérer avec ce partenaire. La relation négative que nous avons trouvée entre la défiance et la volonté de coopérer rejoint donc en un sens la relation positive que Berg a trouvée entre la confiance et la volonté de coopérer. Rappelons que le niveau de confiance correspond à la quantité de risques que l’on est prêt à prendre (Mayer, Davis and Schoorman, 1995; Schoorman et al., 2007). Aussi la confiance permet-elle de prendre des décisions à risque tandis que la méfiance permet d’éviter le risque d’être déçu vis-à-vis de ses attentes envers quelqu’un d’autre (Luhmann, 2000). Autrement dit, la prise de risque favorise la volonté de coopérer tandis que l’évitement du risque diminue la volonté de coopérer.
- ❖ Une relation plausible entre la peur et la résistance (Empson, 2001). L’auteur avait en effet montré que la peur de l’exploitation et la peur de la contamination pouvaient entraîner des résistances aux transferts de connaissances dans le cadre des F/A (*ibid.*). Nous avons retrouvé dans nos résultats ce lien entre la peur de l’exploitation et la résistance. De plus, nous avons également trouvé un lien entre la peur de l’absorption et la résistance. Cette peur de l’absorption est toutefois différente de la peur de la contamination. La peur de la contamination implique en effet un regard négatif sur l’autre qui est jugé de statut inférieur et avec qui on ne veut pas se mêler. Dans le cadre de la peur de l’absorption, il ne semble pas y avoir de regard péjoratif sur l’autre : ce qui effraie c’est de devenir l’autre, et ce indépendamment de son statut.

Enfin, au-delà de la littérature relative aux F/A, nos résultats rejoignent :

- ❖ Certains travaux relatifs au management d’entreprises internationales en confirmant la difficulté qu’implique l’utilisation d’une langue étrangère et l’impact qu’une

mauvaise maîtrise de celle-ci peut avoir sur le renversement de l'autorité (Barmeyer, 2009). Dans le cas Air France-KLM, en effet, le personnel, y compris à haut niveau, de l'entreprise majoritaire Air France parlait moins bien anglais que le personnel du partenaire minoritaire KLM. Aussi le personnel du partenaire minoritaire s'est trouvé beaucoup plus à l'aise pour prendre la parole dans les réunions et s'occuper des notes tandis que le personnel d'Air France était plus hésitant et tendait même vers un certain mutisme.

- ❖ L'importance de la proximité physique dans la coopération des employés via une communication renforcée (Gomez, Rousseau and Vandangeon-Derumez, 2011). À ce titre, nous avons vu que la mobilité du personnel, en permettant de créer une proximité temporaire entre les personnels situés dans les différents sites d'AFKL en France et aux Pays-Bas, permet également de favoriser la communication et donc la coopération entre les personnels situés à des endroits différents.
- ❖ Les résultats de certains travaux de la littérature sur les processus de changement soulignant le caractère *imprévu* de certaines actions des cadres intermédiaires (Balogun and Johnson, 2005). Nous verrons en effet que le détournement est un phénomène unilatéral et imprévu du point de vue de la stratégie de la F/A. Nous entendons par là que, contrairement à la coopération qui est organisée entre ses différents participants, le détournement est décidé unilatéralement par un participant qui cherche, sans consentement aucun de son partenaire, à détourner les dispositifs coopératifs à son avantage. Ceci nous amènera plus tard à discuter du concept d'opportunisme (cf. 12.2).

En plus des contributions théoriques, nous verrons que notre thèse permet également d'apporter deux contributions méthodologiques (chapitre XIII) et deux contributions managériales (chapitre XIV).

## Chapitre XII. Contributions théoriques

Ce chapitre a pour but de mettre en lumière les quatre principales contributions théoriques de notre thèse, à savoir la redéfinition de la lutte contre la coercition (12.1), l'approfondissement de notre connaissance des différentes formes d'opportunisme (12.2), l'adaptation et l'extension du modèle relationnel au domaine des relations intergroupes intra organisationnelles (12.3) et enfin la critique du rôle accordé à l'autonomie dans les typologies de F/A (12.4).

### 12.1 De la coopération subie à la redéfinition de la lutte contre la coercition

Nous avons vu que la coopération est une action d'implémentation qui suit une première phase de coordination marquée notamment par la négociation (Castañer and Oliveira, 2020), un mécanisme que nous avons retrouvé dans nos résultats. Nos résultats ont cependant révélé que toute coopération n'était pas nécessairement précédée d'une étape de coordination et que des dispositifs coopératifs pouvaient être implémentés sous une forme de contrainte ou d'obligation. Nous appelons donc coopération *subie* une forme spécifique de coopération, i.e. d'implémentation de dispositifs coopératifs, sans coordination préalable. Autrement dit, un des partenaires décide pour les deux tandis que l'autre n'a pas voix au chapitre. Rappelons par exemple qu'Air France a pu imposer certains choix d'outils ou certaines réorganisations de services à KLM qui a dû accepter ces changements non pas parce que l'organisation minoritaire y adhérerait, mais parce que, pour reprendre la formule d'un informant, « c'est le chien qui remue la queue, et non l'inverse ».

Telle que l'on vient de la présenter, on pourrait aussi bien se dire que la coopération subie est tout simplement une forme de « domination ». Le problème est que, même si ce terme a tendance à être utilisé pour désigner des phénomènes très différents, la domination a en fait une définition très précise en théorie des organisations. Cette définition provient des travaux de Lukes (2005). Ce qui distingue en outre la domination des autres formes de pouvoir est que le dominé n'a pas conscience d'être dominé (Fleming and Spicer, 2007). Or, dans notre cas, les informants sont parfaitement conscients qu'ils n'ont, sur certains sujets, pas vraiment le choix si ce n'est de coopérer. On ne peut donc pas parler de domination. Aussi parlerons-

nous de coercition. La coercition désigne le fait que A amène B à faire quelque chose que B n'aurait pas fait autrement : c'est une forme de pouvoir causale, épisodique et situationnelle (*ibid.*). Mais la coercition est l'action qui conduit B à faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement, indépendamment de la chose en question. Or la chose est ici de la coopération. Autrement dit, la coopération subie est une action de coopération ou la coordination habituelle est remplacée par la coercition : Air France (A) contraint KLM (B) à adopter tel ou tel système d'Air France — et donc à coopérer — alors que KLM (B) n'aurait pas choisi ce système autrement.

Est-ce à dire que le « subissant » est impuissant ? Fleming et Spicer (2007) suggèrent que la forme de résistance correspondant à la coercition est l'opposition. Dans le cadre de la coopération subie, il n'y a pas d'opposition. Cela étant, l'absence de coordination ne signifie pas pour autant que les acteurs n'ont aucune marge de manœuvre. De fait, dans la mesure où les « subissants » sont chargés de l'implémentation du dispositif coopératif qu'ils sont contraint d'adopter, nous avons vu qu'ils peuvent plus ou moins influencer ce processus d'implémentation pour, par exemple, « limiter la casse ».

Cette capacité d'influence des membres de l'organisation contrainte de coopérer avec une autre dans le cadre d'une F/A rejoint en un sens le profil de « négociateurs » de certains managers de première ligne dans des situations de changement imposé (Autissier and Vandangeon-Derumez, 2007). Cette catégorie de « négociateur » renvoie en effet à l'idée que « l'acteur peut vouloir modifier un changement qui ne lui correspond pas, plutôt que de s'y conformer sans résistance ou de s'y opposer sans raison justifiée » (*ibid.* p.123). On retrouve donc ici la même idée selon laquelle l'opposition n'est pas le seul moyen de résister à une injonction coercitive, mais que l'inflexion de la demande en est également un. Cela étant, pour ces auteurs, le comportement des négociateurs montre qu'ils « ont besoin de s'assurer que le changement ne peut qu'améliorer le fonctionnement de leur service » (*ibid.* p.128). Or, dans notre cas, le personnel de KLM qui — quel que soit par ailleurs son niveau hiérarchique — a cherché à influencer ou à contourner certaines décisions qui lui étaient imposées par Air France, n'était pas forcément convaincu du potentiel bénéfique du changement. Au contraire, c'était plutôt l'inverse. Dans les deux exemples que nous avons pris de la réorganisation d'un service et de l'utilisation d'un système d'information (cf. 9.2.4), le personnel de KLM était convaincu que ces changements venaient détériorer de manière significative le

fonctionnement de leur service. D'où la nécessité d'influencer les décisions pour en limiter les dégâts ou de les contourner pour éviter de les subir.

Cette marge de manœuvre de l'entreprise acquise nous amène à questionner l'idée qui consiste à appréhender les F/A en termes de domination<sup>29</sup> (Tienari and Vaara, 2012). Nous voyons en effet dans notre étude de cas que l'incapacité de l'acquéreur à être omniprésent à tous les niveaux administratifs de sa cible, et la nécessité de déléguer au personnel de l'entreprise cible certaines tâches concernant l'implémentation de certaines décisions qui lui sont imposées ne nous permet pas de parler de « domination ». Quant à la coercition, si elle existe, l'influence de celui qui la subie questionne l'effectivité de cette coercition. Pour mieux penser un tel phénomène, nous proposons d'emprunter une métaphore utilisée dans l'étude historique de la colonisation. La connaissance historique du fait colonial nous enseigne en effet que la colonisation est beaucoup mieux comprise suivant la métaphore d'« ilots de domination » que comme une domination qui serait intégrale (Thénault, 2013). Cette métaphore renvoie aux caractéristiques du maillage administratif colonial qui s'avère être particulièrement léger : « des postes d'administration essaimèrent le long des voies de communication au fur et à mesure de leur appropriation ou de leur aménagement, et furent concentrés le long des territoires alliés dans l'entreprise de conquête, afin de les sécuriser » (ibid. p.233). Ce terme d'« ilot » permet selon-nous de mieux penser la marge de manœuvre de la cible dans le cadre des F/A. Dès lors, nous préférons parler « d'ilots de domination », ou, plus précisément, d'« ilot coercitif » pour penser le phénomène de l'acquisition.

## **12.2 Du concept de détournement à l'amélioration de notre connaissance des différentes formes d'opportunisme**

Nous avons identifié deux sous-types d'une catégorie émergente d'action collective que nous intitulons action directe de *détournement* : 1) le détournement des règles et 2) le détournement des capacités (ex-post ou ex-ante). Ces actions ne nous semblent correspondre ni à la catégorie de compétition sociale (Tajfel and Turner, 1985), ni à la catégorie de coopération (Castañer and Oliveira, 2020), ni à la catégorie de résistance (Larsson and

---

<sup>29</sup> Le terme de domination est ici utilisé au sens large, sans définition de la part des auteurs qui le mobilisent.

Finkelstein, 1999), ni à celle de coopération (Dagnino, Le Roy and Yami, 2007). Afin de proposer une définition rigoureuse du concept que nous proposons, il convient de le distinguer des concepts susmentionnés (Harter and Schmidt, 2008; Podsakoff, MacKenzie and Podsakoff, 2016; Shaffer, DeGeest and Li, 2016). Aussi avons-nous distingué le concept de détournement de chacune des catégories de relations intergroupes identifiées dans notre cadre théorique avant d'en proposer une définition. Nous présentons ces différences dans les paragraphes suivants :

- Différence entre le détournement et la résistance

Loin de s'opposer à l'intégration des entreprises, une action de détournement telle que l'instrumentalisation des règles nécessite une intégration avancée car elle utilise un mécanisme commun, comme un partage de code, à son avantage. Une action telle que l'instrumentalisation des capacités, elle, permet à un groupe, dans le cadre de l'intégration, d'accéder à une position qui lui semble plus favorable en déformant ses capacités de manière, par exemple, à favoriser le choix de ses propres outils comme outils communautaires. Alors que la résistance consiste à empêcher l'intégration (Larsson and Finkelstein, 1999), on constate ici que le détournement, lui, ne cherche absolument pas à empêcher l'intégration. Il s'agit au contraire de modeler l'intégration dans le sens désiré. Autrement dit, on peut donc s'attendre à ce que le détournement soit négativement corrélé à la présence de résistance.

- Différence entre le détournement et la coopération

Le détournement se détache par ailleurs de la coopération en ce que celle-ci en fait l'objet. Une chose ne pouvant pas se détourner elle-même, il s'agit donc nécessairement de deux éléments distincts. On constate, plus précisément, que les mécanismes de coordination préalables à la coopération (Castañer and Oliveira, 2020), tels que la négociation ou la priorisation, ne sont pas respectés dans le cadre du détournement. Nous avons vu en effet que le détournement des priorités est une sous-catégorie du détournement des règles. On notera cependant que la coopération apparaît ainsi comme un élément *nécessaire* pour que le détournement soit possible. À l'image d'un parasite qui se nourrit de son hôte, le détournement se nourrit de la coopération et n'est donc pas possible sans cette dernière. Ce

point est particulièrement important et pourrait expliquer pourquoi favoriser la coopération entre les partenaires d'une F/A ne suffit pas forcément à en faire le succès.

- Différence entre le détournement et la compétition

On comprend mal comment des actions de détournement pourraient être entreprises sans un certain degré d'arrière-pensée compétitive pour le groupe qui l'entreprend vis-à-vis de celui qui le subit. Est-ce à dire que le détournement est de la compétition ? La compétition consiste en la confrontation d'un ensemble d'entreprises, formant un secteur d'activité, qui se battent pour le contrôle de ressources (exclusives) dans le cadre d'un jeu à somme nulle (Porter, 1985). Autrement dit, la compétition consiste, par ce « chevauchement de niche » (*niche overlap*) (Salvato, Reuer and Battigalli, 2017) à chercher ce que d'autres recherchent en même temps qu'eux de sorte que si un acteur s'empare, par exemple, d'un point de part de marché, ce point ne pourra être accaparé, en même temps, par lesdits concurrents. Or si un groupe A manipule ses capacités de sorte que son outil soit sélectionné comme produit communautaire des groupes A et B, alors le groupe B proposant l'outil « concurrent » qui n'a pas été sélectionné se retrouvera lui aussi à jouir de l'outil du groupe A devenu outil communautaire. Un tel scénario ne correspond donc pas à une situation de concurrence pour la conquête de ressources ou d'une position exclusive.

La compétition sociale (Tajfel, 1982) prévoit par ailleurs des formes de compétition sur des éléments immatériels tels que le statut social. Il convient donc de discuter ici de la différence entre la manipulation des capacités et les biais de jugement procédant de la théorie de l'identité sociale. Un biais de jugement consiste à avoir tendance à juger les caractéristiques de son groupe comme supérieures à celle des autres, et ce indépendamment de la situation objective. La manipulation des capacités consiste quant à elle à modifier *intentionnellement* les caractéristiques de son groupe dans le but, instrumental, non pas de satisfaire sa propre comparaison mais d'orienter les actions de l'autre groupe. Il s'agit donc encore une fois de deux phénomènes distincts.

Il est à noter cependant qu'il faudrait considérer ici les biais de jugement comme une théorie alternative d'explication (Harley and Cornelissen, 2022) des phénomènes de manipulation des capacités observés. Renforcer la rigueur de nos résultats nécessiterait donc

de réfuter cette explication alternative. Or cela n'est pas possible compte tenu du fait que nous n'avons que la perception des informants d'Air France comme matière première à disposition concernant les actions de détournement. Réfuter cette explication alternative ne serait, du reste, pas à la portée d'une recherche interprétative telle que la nôtre. Il nous semble que seule une recherche réaliste pourrait tenter de déterminer quel est le mécanisme générateur réellement à la cause des phénomènes empiriques observés.

- Différence entre le détournement et la coopération

D'une certaine manière, on pourrait dire que, à l'instar de la coopération, l'action directe de détournement se situe quelque part entre la coopération et la compétition. Elle s'en distingue cependant d'au moins trois manières :

- 1) La première est que nous avons vu que la coopération pouvait être préméditée (prévue) ou émergente (imprévue) (Dahl, Kock and Lundgren-Henriksson, 2016). Or le détournement est quant à lui toujours **imprévu** du point de vue des objectifs de la F/A.
- 2) La seconde est que le détournement est toujours **unilatéral**, non pas au sens qu'un seul des deux parties peut tenter de détourner la F/A à son profit, mais au sens où le détournement se fait sans concertation avec le partenaire. Or la coopération, qu'elle soit préméditée ou émergente, est nécessairement bilatérale ou multilatérale, au sens où elle ne se fait pas à l'insu d'un partenaire, mais implique bien une concertation entre chaque partie afin d'organiser ladite coopération.
- 3) La troisième est que, contrairement à la coopération, le détournement **n'est pas un phénomène paradoxal**. Si le détournement fait appel à la coopération et à la compétition, il n'y a cependant aucune contradiction entre les deux dans la mesure où les dispositifs coopératifs sont instrumentalisés afin de favoriser davantage le partenaire qui instrumentalise ces dispositifs comme s'il était en compétition avec l'autre groupe, mais sans qu'il ne le soit vraiment. Admettons que je veuille aller à droite et à gauche en même temps : c'est paradoxal. Admettons maintenant que je commence à aller à droite, fasse une boucle, pour terminer à gauche. Je suis arrivé à gauche en partant à droite. Mieux, sur une terre ronde, je pourrais aller toujours tout droit de manière à reculer. Il n'y a ici aucun paradoxe. C'est la même chose pour le détournement : je coopère (je vais à gauche) *dans*



*le but* de prendre l'avantage sur mon partenaire dans une certaine logique compétitive unilatérale (je termine à droite).

Considérant ces différents éléments, nous proposons de définir le détournement de la manière suivante :

***Le détournement est une action unilatérale basée sur l'utilisation de dispositifs coopératifs de manière à ce que ces dispositifs coopératifs permettent, par la modification de leur usage préalablement consenti, à un groupe d'obtenir, de son point de vue, un avantage comparatif vis-à-vis et sans accord de ses partenaires, pour qui une telle action est imprévue.***

Ce qui pourrait ici apparaître comme un nouveau concept eu égard à la littérature sur les F/A renvoie en fait à un concept déjà existant dans la littérature sur la gouvernance de manière générale : le concept d'opportunisme (Williamson, 1985). En effet, l'opportunisme est généralement défini comme « la recherche de l'intérêt personnel avec ruse » (*ibid.* p.47). Il s'agit d'une hypothèse comportementale controversée, attribuée par l'auteur à la nature humaine même, à la base de la justification de l'existence des firmes par la théorie des coûts de transaction. Cette théorie prévoit en effet que le recours à la hiérarchie et au contrôle, i.e. la firme, permet de réduire l'opportunisme d'une manière inaccessible aux marchés (*ibid.*). L'auteur précise que l'opportunisme peut — ou plutôt *pourrait* dans la mesure où il ne s'appuie pas sur des données empiriques — inclure, sans s'y limiter, « *des formes plus flagrantes, telles que le mensonge, le vol et la tricherie. [...] des formes subtiles de tromperie. Les formes actives et passives ainsi que les types ex ante et ex post [...] Plus généralement, l'opportunisme fait référence à la divulgation incomplète ou déformée d'informations, en particulier aux efforts calculés pour induire en erreur, déformer, déguiser, obscurcir ou autrement confondre. Il est responsable de conditions réelles ou artificielles d'asymétrie de l'information, qui compliquent considérablement les problèmes d'organisation économique* » (Williamson, 1985, p. 47).

L'opportunisme, tel qu'il est d'abord envisagé par Williamson, concerne la violation de contrats explicites. En plus des contrats explicites, des contrats « relationnels » peuvent également être violés si des parties prenantes ont des attentes quant à leurs comportements respectifs (Heide and John, 1992; Das and Kumar, 2011; Cuyper *et al.*, 2021). On parle alors

d'opportunisme de forme « forte » pour désigner la violation de contrats explicites ou « faible » pour désigner la violation d'engagements implicites. On retrouve donc dans cette définition de l'opportunisme les mêmes éléments que dans notre définition du détournement : la rupture d'un engagement relationnel concernant l'usage de dispositifs coopératifs. En effet, si on prend l'exemple du détournement du partage de code entre Air France et KLM, on voit qu'il y a un contrat relationnel sur l'utilisation de ce dispositif coopératif qui est rompu par KLM qui va chercher à détourner ce dispositif de partage de code pour récupérer des recettes qui devraient en principe revenir à Air France. Si le détournement est donc une forme d'opportunisme, notre description détaillée des différentes formes de détournement nous permet cependant de contribuer à la connaissance des différentes formes d'opportunisme qui sont, aujourd'hui encore, mal connues.

En effet, bien que la théorie des coûts de transaction de Williamson soit une théorie majeure et abondamment citée, il est à noter que la littérature sur le thème de l'opportunisme, elle, est consacrée à des questions de recherche marginales par rapport au phénomène réel de l'opportunisme de sorte qu'il existe peu d'études sur l'essence de ce concept (Das, 2005; Das and Rahman, 2010; Lumineau and Quélin, 2012). Le concept d'opportunisme souffre par ailleurs d'un manque important de confirmation empirique (Tsang, 2006; Lumineau and Oliveira, 2020). En effet, les recherches sur la théorie des coûts de transaction omettent de tester l'hypothèse comportementale de l'opportunisme (Tsang, 2006). Les différentes formes que peut prendre l'opportunisme sont également insuffisamment connues (Lumineau and Oliveira, 2020). Quelques travaux permettent toutefois de distinguer plusieurs formes d'opportunisme.

On peut d'abord distinguer l'opportunisme actif (e.g. violation ou renégociation forcée du contrat) de l'opportunisme passif (e.g. évasion des obligations, refus d'adaptation) (Wathne and Heide, 2000; Seggie, Griffith and Jap, 2013). Les différentes formes de détournement que nous avons identifiées sont toutes des formes actives d'opportunisme. De plus, McCarter et Northcraft (2007) identifient trois types d'opportunisme dans le cadre d'alliances logistiques : le problème du passager clandestin (*free-riding*) quand un partenaire cherche à obtenir des bénéfices de l'alliance sans participer à leurs créations ; le problème du « braquage » (*hold-up*) quand un partenaire réclame une part inéquitable (plus que proportionnelle à sa contribution) des bénéfices communs de l'alliance ; et enfin le problème

de la fuite (*leakage*) quand un partenaire cherche à utiliser des ressources de l'alliance pour créer de la valeur en dehors de celle-ci. Si la métaphore du « passager clandestin » permet de comprendre en partie le détournement des règles, aucune de ces catégories ne permet selon nous de comprendre le détournement des capacités observé dans le cas Air France-KLM.

Enfin, [Das et Rahman \(2010\)](#) précisent que l'opportunisme est un comportement qui implique une motivation délibérée (et non accidentelle) de gain personnel par la tromperie (de manière à cacher son intention) et aux dépens des partenaires. D'après ces auteurs, l'opportunisme pourrait prendre deux formes : 1) l'accaparement d'une part des gains de l'alliance dû aux autres partenaires ; 2) et le manque à ses propres obligations dû à l'alliance, imposant ainsi les coûts correspondants aux autres partenaires (*ibid.* p.58). Bien que nous n'ayons pas le point de vue des acteurs des actions opportunistes dans notre cas, mais seulement celui des victimes, nous pensons que ces actions sont bien délibérées. Les deux formes d'opportunisme proposées par [Das et Rahman \(2010\)](#) permettent bien de comprendre le détournement des règles. En revanche, encore une fois, ces catégories ne correspondent pas au détournement des capacités. Dans le cadre du détournement des capacités, en effet, la tromperie ne vise pas à accaparer des gains ou à faire payer des coûts à l'autre mais à faire en sorte de modeler l'organisation dans le sens désiré, en favorisant par exemple le choix de ses propres systèmes d'informations. L'intérêt d'un tel détournement ne réside donc pas dans un gain financier direct mais plutôt dans un gain de pouvoir.

Si, à l'instar de [McCarter et Northcraft \(2007\)](#), nous devons emprunter une métaphore pour distinguer le détournement des capacités des autres formes d'opportunisme proposées dans la littérature, nous reprendrons alors une métaphore d'un informant : celle du *parasite*. Un informant d'Air France avait en effet comparé KLM à un parasite. Plus précisément, l'informant faisait référence à l'infection parasitaire de la bilharziose que l'on peut attraper en buvant de l'eau infectée. L'informant entendait par là qu'en « bouffant » KLM, c'est-à-dire en rachetant l'entreprise, Air France s'était à son tour fait « manger de l'intérieur » par KLM, comme un parasite qui se nourrirait de son hôte. L'idée de l'image du parasite, si on la pousse au maximum jusqu'à l'imaginaire du parasite de la série *The Walking Dead* qui contrôle le cerveau de son hôte, est de montrer que l'organisation opportuniste dans le cadre d'une F/A peut en prendre peu à peu le contrôle, au point de déclencher, dans le cas Air France-KLM, une croyance en une « domination inversée » ([annexe n°28](#)), c'est-à-dire une croyance en une

prise de pouvoir de la société achetée sur la société acheteuse. Cette métaphore du parasite nous semble particulièrement adaptée pour distinguer le détournement des capacités, c'est-à-dire la prise de contrôle progressive de chaque « membre, muscle et organe du corps » de l'organisation, du détournement des règles qui, lui, se rapproche davantage de la métaphore du « passager clandestin » proposée par [McCarter et Northcraft \(2007\)](#).

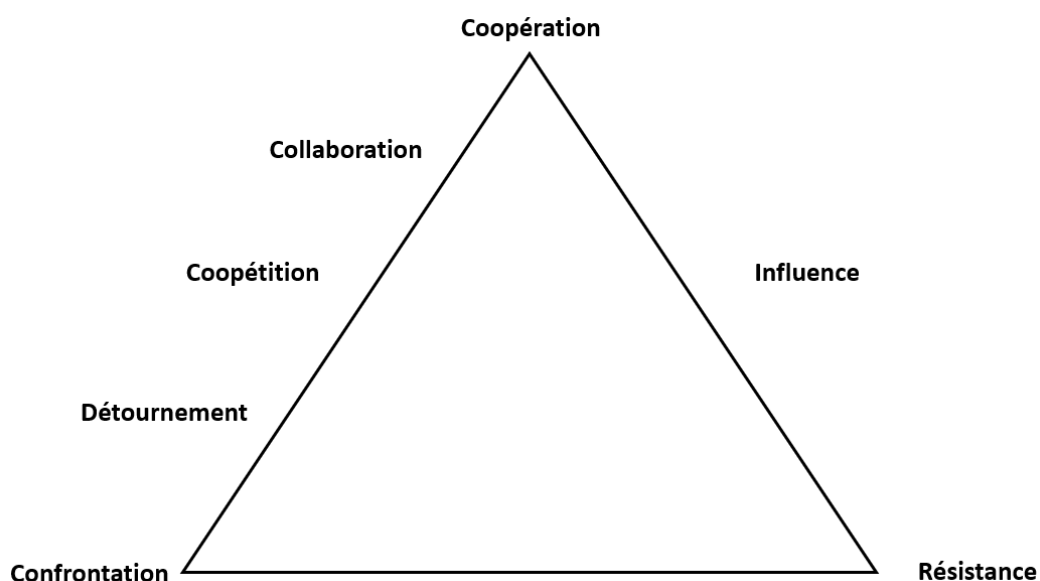
Compte tenu de ces différents éléments, nous pouvons avancer le fait que notre recherche contribue à combler le manque d'analyse empirique du phénomène de l'opportunisme ([Tsang, 2006](#); [Lumineau and Oliveira, 2020](#)), notamment dans le cadre des F/A où ce phénomène ne semble pas étudié. En effet, nous avons pu fournir une description détaillée de cinq catégories de niveau 1 permettant de renforcer notre connaissance des différentes formes d'opportunisme ([Lumineau and Oliveira, 2020](#)). Il est à noter que cet appel à renforcer notre connaissance de l'opportunisme avait été fait dans le cadre de la littérature sur la logistique. Pour cause, la théorie des coûts de transaction prévoit que le recours à la hiérarchie est un moyen de limiter l'opportunisme et s'intéresse, de fait, souvent à l'intégration verticale des fournisseurs. Or dans le cadre d'une F/A horizontale, on remarque ici que c'est la F/A qui permet un opportunisme qui n'était auparavant pas possible dans la mesure où les entreprises en question étaient concurrentes et qu'il n'y avait pas de contrats de prestation de fournitures ou de services entre les deux compagnies. Tandis que l'intégration verticale peut être vue comme une source potentielle de réduction de l'opportunisme d'un fournisseur, nous pouvons alors avancer une relation potentiellement inverse dans le cas de l'intégration horizontale d'un concurrent, surtout si les deux concurrents n'avaient auparavant aucune relation contractuelle.

Pour conclure, nous pouvons dire que la mise en lumière de l'existence de l'opportunisme dans le cadre des F/A permet non seulement de questionner l'idée selon laquelle le recours à la hiérarchie permet de diminuer le risque d'opportunisme, mais explique aussi, selon nous, pourquoi les formes d'opportunisme que nous avons identifiées sont plus variées que dans le cadre d'une relation contractuelle avec un fournisseur.

### 12.3 Vers l'adaptation et l'extension du modèle relationnel au domaine des relations intergroupes intra-organisationnelles

Notre étude des relations intergroupes entre les membres des organisations Air France et KLM, appartenant à la même société Air France-KLM, nous a permis de retrouver, dans un seul et même cas, les catégories de coopération, de compétition sociale, de conflits de valeurs et de résistance auxquels nous avons ajouté les catégories de coopération subie et de détournement. L'existence de ces différentes catégories de relations intergroupes dans le cas Air France-KLM nous amène à valider la *structure* du modèle relationnel de [Koenig \(2004\)](#), initialement prévu pour analyser les relations entre des entreprises indépendantes, pour rendre compte des relations intergroupes intraorganisationnelles telles que les relations entre deux entreprises fusionnées. Cette « structure » fait référence à trois pôles relationnels bien distincts : la confrontation avec les entreprises concurrentes, la collaboration avec ces concurrents ou l'évitement de ces concurrents. Entre chacun de ces pôles, il existe des modes relationnels « hybrides » tels que la coopération (*ibid.*). Or la compétition sociale ([Tajfel et al., 1971](#)) et les conflits de valeurs ([Meier and Schier, 2009](#)) sont des formes de confrontation. Une confrontation entre différents groupes d'une même entreprise et non plus entre des entreprises indépendantes. La résistance ([Larsson and Finkelstein, 1999](#)) est quant à elle une forme d'évitement de l'intégration. On peut donc lire les relations intergroupes dans le cadre des F/A selon un schéma structuré de la même manière que le modèle relationnel de [Koenig \(2004\)](#) :

**Graphique n°5 :** Adaptation du modèle relationnel de [Koenig \(2004\)](#) aux relations intergroupes intra organisationnelles dans le cadre des F/A :



Dans la mesure où le modèle relationnel original (Koenig, 2004) est prévu pour analyser les relations entre des sociétés indépendantes, son adaptation aux relations intergroupes intra organisationnelles nous a conduit à remplacer le pôle « collaboration » par le pôle « coopération » car, au sein d'une même organisation, il est possible que différents groupes partagent à 100% les mêmes objectifs. Rappelons que la différence entre la coopération et la collaboration est que la collaboration contient à la fois des objectifs communs et des objectifs privés. La collaboration se rapproche donc un peu plus de la coopération. Coopération qui, dans le cadre des F/A, peut par exemple être organisée selon un schéma d'intégration de type préservation (Angwin and Meadows, 2015) où la holding chercherait volontairement à créer une certaine concurrence entre ses différentes marques. C'était par exemple le cas de Peugeot-Citroën dont les marques étaient volontairement mises en concurrence malgré la réalisation de synergies au travers, entre autres, des plateformes communes (Rigaud, 2009).

On remarquera par ailleurs que le concept de détournement permet de compléter le modèle relationnel de Koenig (2004) ou, du moins, sa version adaptée aux relations intergroupes dans le cadre des F/A. Ce modèle prévoit en effet des formes de relations hybrides entre chaque pôle. La coopération est par exemple située, dans le modèle original, entre la collaboration et la confrontation. Nous soutenons que le détournement est, au même titre que la coopération, située quelque part entre ces deux pôles, mais le détournement est différent de la coopération : il est imprévu *du point de vue des objectifs de la F/A*, unilatéral au sens où il est effectué sans concertation avec le partenaire et normal au sens où il n'y a aucune contradiction dans le recours à la coopération et à la compétition dans la mesure où les dispositifs sont détournés dans une logique compétitive, contrairement à la coopération qui, elle, est prévue, multilatérale et paradoxale. En l'espèce, nous soutenons que, dans le modèle relationnel, le détournement est plus proche de la confrontation que de la collaboration par rapport à la coopération qui serait, elle, plus proche de la collaboration. Enfin, nous avons également ajouté l'influence qui se situe entre la coopération et la résistance. Cette influence renvoie à la possibilité pour un groupe d'infléchir des demandes en se chargeant de leur implémentation plutôt que de s'y opposer frontalement ou de les éviter.

## 12.4 De la pertinence du concept d'hybridité à la critique du rôle accordé à l'autonomie dans les typologies de F/A

Nous avons vu que ni les travaux de [Berry \(1997\)](#) sur l'acculturation ni la théorie de l'identité sociale ([Tajfel, 1981](#)) ne nous permettent de penser la co-construction (volontaire ou involontaire) d'une nouvelle identité organisationnelle à partir de la rencontre entre plusieurs organisations. Nos résultats montrent que le concept d'hybridité ([Bhabha, 1994](#)) qui désigne initialement la « création de nouvelles formes transculturelles au sein de la zone de contact produite par la colonisation » ([Ashcroft, Griffiths and Tiffin, 2007: 108](#)) s'est révélé pertinent pour comprendre certaines évolutions identitaires dans le cadre des F/A. Il est à noter que, à notre connaissance, le concept d'hybridité n'a jamais été mobilisé dans le cadre de l'analyse des F/A ni même, d'ailleurs, dans le cadre de l'analyse de la rencontre entre plusieurs organisations « Occidentales » dans la mesure où ce concept provient des théories postcoloniales.

La pertinence du concept d'hybridité est ici valable à plusieurs égards. Le concept d'hybridité est d'abord pertinent pour rendre compte de la co-construction de certains sous-composants identitaires en particulier. Nous avons vu par exemple qu'un système d'information pouvait être construit de manière à correspondre à un système hybride entre les systèmes historiques des deux compagnies. De même, nous avons vu qu'une vision stratégique hybride entre une orientation à court terme et une orientation à long terme avait pu être créée à partir de la rencontre entre Air France et KLM. On constate ici que c'est grâce à notre utilisation d'une grille de lecture portant sur l'identité organisationnelle ([Ashforth, Harrison and Corley, 2008](#)) — plutôt que sur la théorie de l'identité sociale ([Tajfel, 1981](#)) portée sur les processus d'identification — que nous avons pu mettre au jour la pertinence du concept d'hybridité dans les F/A.

Nous avons vu par ailleurs que le choix pouvait également être fait, pour un système d'information, de faire migrer complètement les données d'une compagnie vers le système de l'autre compagnie. Un tel alignement intégral, qui correspond à un schéma d'évolution simple lorsqu'on analyse ce sous-composant en particulier, peut néanmoins être vu comme une hybridation au niveau de l'organisation tout entière si, par ailleurs, d'autres systèmes ou d'autres sous-composants identitaires évoluent également de manière simple, mais dans

l'autre sens. Disons que l'entreprise A possède deux systèmes d'information : les systèmes a1 et a2. Disons que l'entreprise B possède quant à elle les systèmes b1 et b2. Disons maintenant que la fusion des entreprises A et B entraîne l'adoption pure et simple par chacun des systèmes communautaires a1 et b2 : a1 remplace b1 tandis que b2 remplace a2. Nous avons ici affaire à deux évolutions simples au niveau des sous-composants. Au niveau des organisations tout entières, en revanche, ces deux évolutions *croisées* ont donné lieu à une hybridation des organisations A et B dont l'identité organisationnelle est désormais constituée en partie d'un système provenant historiquement de A et d'un autre provenant historiquement de B. Le même raisonnement serait valable pour une série de valeurs. Autrement dit, l'évolution simple de plusieurs sous-composants identitaires peut être vue, lorsque ces évolutions se font dans des sens différents, comme une hybridation de l'organisation.

La pertinence du concept d'hybridité permet selon nous de remettre en question les typologies de F/A basées sur l'autonomie accordée à la cible d'une part et sur le besoin de transfert de connaissance d'autre part (Haspeslagh and Jemison, 1991; Angwin and Meadows, 2015). En définissant l'autonomie comme « la mesure dans laquelle la culture d'une organisation est maintenue ou dissoute » (p.236), Angwin and Meadows (2015) suggèrent que tant les cultures de la cible que celle de l'acquéreur sont supposées rester intactes et inchangées du fait de leur autonomie, et ce indépendamment de leurs interactions et des transferts de connaissances réalisés. Or, ce que nos résultats et le concept d'hybridité montrent c'est que les identités et les cultures des groupes changent par l'interaction entre ces groupes. Autrement dit, nous pensons que toute forme de F/A impliquant de l'interaction entre différentes organisations peut conduire à des évolutions de l'identité de ces organisations, évolutions incluant notamment l'hybridation. Ceci est valable pour les F/A de type symbiotique telles que le cas Air France-KLM que nous avons étudié, mais aussi, par extrapolation, pour les cas de type absorption dans la mesure où une telle absorption ne conduira pas, ou pas forcément, d'après nous, à une « dissolution » totale de la culture de l'organisation absorbée qui pourra avoir une influence plus ou moins importante sur l'identité organisationnelle du nouvel ensemble.

\*



Soulignons enfin que le concept d'hybridité, tel qu'il est apparu dans nos résultats, renvoie à un phénomène conscient et volontaire. Or, tel qu'il a été initialement conceptualisé par Bhabha (1994), ce concept est supposé traduire un phénomène inconscient ou, en tout cas, involontaire. Pour Bhabha, en effet, l'hybridité culturelle est la conséquence de la création d'un troisième espace qui correspond à « l'écart d'énonciation entre le sujet d'une proposition et le sujet de l'énonciation : c'est-à-dire entre la production de l'énoncé, avec toutes ses contingences contextuelles, et l'autre auquel l'énoncé fait référence. Il nomme [le troisième espace] les interstices entre signe et référent, le mouvement derridien des traces de sens le long de la chaîne des associations, et Bhabha le conçoit comme un lieu d'ambivalence culturelle ainsi que de productivité » (Hiddleston, 2014, p. 115). Autrement dit, du fait même de sa traduction, il y aurait toujours une sorte de distorsion du discours. Cet écart ouvrirait alors une fenêtre de *résistance involontaire* à une domination qui n'est, pour ainsi dire, jamais totale. Dans ce cadre, Bhabha (1994/2019) soutient que la colonisation produirait des sujets hybrides : « Vous (le colonisé évolué dévalorisé) êtes médecin, écrivain, étudiant, vous êtes différent, vous êtes l'un des nôtres » (*ibid.* p.103).

La différence entre un phénomène conscient ou inconscient ou, en tout cas, entre un phénomène volontaire et involontaire est considérable. Puisqu'elle découle d'une résistance involontaire, l'hybridité, au sens bhabhien du terme, est inévitable : Elle apparaît comme une nécessité non seulement du phénomène colonial mais de tout contact interculturel. Contestant cet énoncé, certains auteurs ont notamment critiqué le « mythe » de l'hybridité qui conduit à rejeter l'idée de toute continuité culturelle en dépit des faits empiriques démontrant une certaine stabilité des cultures (Yousfi, 2021). Nos résultats rejoignent en outre l'idée de Yousfi (2014) selon laquelle il y a des parties de l'identité qui changent tandis que d'autres ne changent pas. Et ceci s'explique, d'après nous, précisément parce que nous parlons d'un phénomène volontaire où chaque groupe va chercher dans l'identité de l'autre quelque chose qui pourrait lui servir. Autrement dit, si des éléments de l'identité d'un groupe ne sont pas perçus comme étant utiles pour un autre groupe, nous n'avons, au regard de notre étude de cas, aucune raison de penser que l'interaction et le contact entre ces deux groupes amènera à une quelconque hybridation.

## Chapitre XIII. Contributions méthodologiques

L'objet de ce chapitre est de souligner les contributions de notre recherche en termes de méthodologie. Une des particularités de notre étude de cas, surtout si on la compare aux précédentes études du cas Air France-KLM, est que nous l'avons réalisée sans accord officiel ou commande de la part de la direction de l'entreprise. Aussi la section 13.1 portera-t-elle sur les innovations méthodologiques qui nous ont permis d'accéder au matériau empirique sans autorisation de l'entreprise. Nous insistons à nouveau sur le fait que nous parlons bien d'autorisation de l'entreprise et non pas d'autorisation des informants qui, eux, participent en toute connaissance de cause à la recherche et signent une attestation de confidentialité. La section 13.2 permettra quant à elle de discuter de l'arbitrage coût-bénéfice des participants dans le cadre de l'étude de l'opportunisme.

### 13.1 De l'utilisation des réseaux professionnels en ligne et des entretiens à distance en cas d'absence d'autorisation d'accès au terrain

Notre étude de cas a pu être réalisée sans commande ou accord officiel de l'entreprise étudiée grâce à l'existence de réseaux professionnels en ligne. Sans l'existence de tels réseaux, nous aurions été incapables d'obtenir les noms de près d'un millier de salariés d'Air France-KLM. Or même en ayant travaillé dans l'entreprise étudiée, la technique de la boule de neige (Biernacki and Waldorf, 1981) trouve très rapidement ses limites et ne permet en aucun cas d'obtenir des milliers de noms. En effet, si nous avons systématiquement demandé, à la fin de chaque entretien, à l'informant de nous fournir des noms de personnes qui pourraient potentiellement être intéressantes pour la recherche, les informants n'ont pas toujours répondu et, lorsqu'ils l'ont fait, ils ne pouvaient guère plus nous donner qu'un, deux ou trois noms de personnes dont la participation n'était par ailleurs pas garantie, et que nous avons parfois déjà contacté. Dans certains cas, les informants ont préféré contacter eux-mêmes leurs relations plutôt que de nous donner leurs coordonnées. Au total, 4 informants seulement sur 49 ont participé suite à une recommandation d'un autre informant. Or cet effet boule de neige marginal n'a pu être réalisé que parce que, en première instance, la prospection par un réseaux professionnel nous a permis d'obtenir des entretiens. Autrement dit, la technique de la boule de neige nous est tout d'abord apparu comme étant dépendante d'une autre technique permettant d'obtenir les entretiens initiaux.

De plus, si nous n'avions utilisé la prospection par réseaux en ligne que pour obtenir les entretiens initiaux et « démarrer les chaînes de parrainage » (*ibid.* p.144) en ne comptant, ensuite, que sur l'effet boule de neige pour obtenir de nouveaux entretiens, alors la recherche se serait très rapidement arrêtée. Dans notre étude du cas Air France-KLM, l'effet boule de neige n'a permis, au mieux, que d'obtenir une amélioration marginale de la prospection, mais il ne s'agit en aucun cas d'une technique auto-suffisante, contrairement à l'utilisation de la prospection sur les réseaux en ligne. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'efficacité de la technique de la boule de neige repose sur une moyenne d'un parrainage effectif par informant. Si cette moyenne est inférieure à un, alors la « chaîne » va mathématiquement s'effondrer. Autrement dit, il existe un *seuil* de conversion, c'est-à-dire un taux de conversion minimum en dessous duquel la technique de la boule de neige ne fonctionne pas. Nous soutenons qu'un tel seuil de conversion n'existe pas avec la technique de la prospection en ligne. En effet, même avec 0,0001% de taux de conversion, la prospection sur les réseaux en ligne peut fonctionner. Quel que soit le taux de conversion de prospect à informant, la limite de la prospection par réseaux en ligne réside plutôt dans la quantité N des personnes ciblables dans l'intérêt de la recherche : un taux très faible de conversion sera suffisant si la population cible est très importante et insuffisant si la population cible est faible.

Malgré ses avantages, le recours aux réseaux professionnels a bien des limites. En plus de la taille N de la population cible, nous pouvons souligner d'autres problèmes afférents à l'utilisation des réseaux en ligne. Premièrement, comme dans tout réseau social, ces réseaux ne permettent d'identifier que les personnes inscrites. Les non-inscrits sont donc inatteignables de cette manière. Deuxièmement, il y a des catégories de population qui s'inscrivent plus que d'autres. Notre perception — à vérifier — est que ce sont essentiellement les cadres qui s'inscrivent sur les réseaux professionnels en ligne. Enfin, en ce qui concerne le réseau que nous avons utilisé, le compte gratuit ne permet de contacter qu'un nombre limité de personnes sur une période de temps donnée. Aussi avons-nous dû recourir à une offre d'essai gratuite du compte *premium* d'un mois pour pouvoir prospecter sans entraves. Une utilisation prolongée du recours à la prospection par réseaux pourrait néanmoins impliquer certains frais.

Nous venons d'expliquer en quoi nous pensons que la prospection sur des réseaux professionnels en ligne nous est apparue comme étant plus efficace que l'utilisation de chaînes de parrainage. Nous soutenons par ailleurs que la possibilité, à travers des réseaux professionnels en ligne, d'utiliser des mots clés pour sélectionner les employés d'une seule et

même organisation en fait un outil particulièrement utile pour réaliser des études de cas. Il reste que nos taux de conversion de prospects à informants laissent suggérer qu'une telle méthode ne serait pertinente que pour l'étude de grandes entreprises. Avec un taux moyen de conversion allant de 4% pour KLM à 6% pour Air France, en effet, il est difficile de penser que cette méthode pourrait fonctionner pour l'étude de cas de PME. Cela étant, si le « cas » n'est pas la PME en elle-même, mais, par exemple, une profession ou un certain secteur d'activité, alors, là encore, cette méthode peut se révéler utile en ce qu'elle permet également d'utiliser des mots clés renvoyant aux métiers des personnes.

Enfin, en plus du recours aux réseaux professionnels, notre accès au terrain Air France-KLM sans autorisation officielle de l'entreprise a également été rendu possible par la réalisation d'entretiens à distance. Aussi soulignons-nous l'intérêt des entretiens à distance, non seulement, comme cela a déjà été évoqué dans la littérature, pour interviewer des personnes à l'étranger (Khan and MacEachen, 2022), mais aussi pour réaliser des études de cas sans se rendre sur le lieu de travail et donc sans autorisation nécessaire de la part de l'entreprise étudiée.

En résumé, nous avançons le fait que l'utilisation de la prospection par les réseaux professionnels en ligne, combinée à la réalisation d'entretien à distance, est un moyen efficace de contourner les difficultés d'accès au terrain propres aux études de cas (Langley and Royer, 2006).

### **13.2 De l'étude de l'opportunisme du point de vue des victimes**

Nous savons que l'étude empirique de l'opportunisme est confrontée à plusieurs problèmes méthodologiques, dont le problème de l'arbitrage coûts-avantages de la participation des informants, et le problème de la désirabilité sociale (Lumineau and Oliveira, 2020). Le fait que, dans notre étude de cas, les comportements opportunistes aient systématiquement été décrit par les membres de l'organisation qui les subissait, et non par les membres de l'organisation qui les accomplissait, nous conduit à avancer le fait qu'il est probable que l'arbitrage coûts-avantages de la participation des informants soit plus favorable pour les victimes que pour les auteurs. Les victimes peuvent en effet caresser l'espoir que, en mettant au jour les comportements opportunistes qu'elles subissent, la recherche pourrait

alors servir de support de plainte sous couvert d'anonymat. Dans ce cadre, le chercheur devrait faire attention à ne pas être instrumentalisé.

D'un point de vue méthodologique, et dans le cas particulier des études de cas, le chercheur pourra donc, à partir du moment où il est capable d'identifier la catégorie d'acteurs subissant l'opportunisme, se concentrer davantage sur cette catégorie d'acteurs. Le chercheur pourrait par exemple recentrer sa prospection sur les victimes que ce soit au niveau des mots clés utilisés dans le cadre d'une prospection par réseaux sociaux, en ciblant une organisation en particulier, ou en utilisant la technique de la boule de neige directement auprès des victimes.

## Chapitre XIV. Contributions managériales

Ce dernier chapitre vise à souligner deux contributions concernant plus directement les dirigeants et le management des F/A. Nous souhaitons mettre l'accent sur les décisions à prendre en termes de gestion des actifs et de gouvernance. Nous proposons en effet aux dirigeants de porter plus d'intérêt à la valorisation des actifs complémentaires qu'ils n'ont tendance à le faire (14.1). De plus, nous leur proposons de mobiliser les instruments de gouvernance voués à diminuer les risques d'opportunisme (14.2), et ce même s'ils peuvent être portés à croire que le recours à la hiérarchie permet de diminuer de tels risques qui, nous insistons, sont bien réels et peuvent même être accrus dans le cadre des F/A horizontales.

### 14.1 De la préférence pour les actifs similaires à la préférence pour les actifs complémentaires

Certains travaux ont montré que l'intégration des cadres dirigeants de l'entreprise cible au sein du nouvel ensemble était plus facile lorsque ces cadres avaient des compétences complémentaires que celles des cadres dirigeants de l'entreprise acheteuse (Krishnan, Miller and Judge, 1997). Or d'autres travaux suggèrent que les entreprises ont tendance à se focaliser sur la valorisation des actifs similaires qu'ils pensent plus facile à gérer (Zaheer, Castañer and Souder, 2013). Nos résultats suggèrent quant à eux que les actifs complémentaires semblent générer beaucoup moins de négociations fastidieuses et de tensions que la gestion des actifs

similaires. Aussi, même si la valorisation des actifs complémentaires peut être plus difficile à penser, nous soutenons qu'elle est probablement plus facile à exécuter. Considérant le double rôle de l'intégration qui doit assurer la création de valeur et la cohésion sociale (Birkinshaw, Bresman and Håkanson, 2000), nous pouvons proposer aux professionnels de se focaliser dans un premier temps sur la valorisation des actifs complémentaires les plus faciles à mettre en œuvre, afin de commencer à créer de la valeur avec un minimum de confrontation, de manière à créer un socle de cohésion sociale et de croyance quant au potentiel bénéfique de la fusion, avant de se pencher sur les sujets plus sensibles de la valorisation des actifs similaires. Nous insistons ici sur la différence entre la difficulté d'imaginer la manière dont on peut valoriser des actifs similaires ou complémentaires d'une part ; et la difficulté de générer effectivement les synergies escomptées d'autre part. Rappelons que, dans le cas Air France-KLM, la complémentarité des réseaux d'Air France et de KLM a pu être exploitée via un système multi-*hub*. Un tel système a notamment permis à Air France de remplir des vols de KLM et inversement en « nourrissant » le réseau de l'autre compagnie via des vols courts et moyen-courriers, avant un transfert vers une destination long-courrier qu'une des deux compagnies ne dessert pas, mais que son partenaire dessert.

#### **14.2 De la gestion de l'opportunisme dans le cas particulier des F/A**

Dans le cas particulier d'Air France-KLM, nous avons vu, dans la présentation de ce cas, que Jean-Cyril Spinetta, PDG d'Air France et initiateur du rachat de KLM, pensait que les F/A permettaient d'éviter les « incessantes tensions et défiances » relatives à la répartition des résultats dans le cadre des alliances. Cette réflexion quant à la question de l'appropriation de valeur laisse suggérer que le dirigeant pensait que le recours à la F/A permettrait d'éviter les risques d'opportunisme. Il nous semble important de dissiper cette croyance que peuvent avoir certains dirigeants et de les sensibiliser aux risques bien réels d'opportunisme que les F/A impliquent malgré le recours à la hiérarchie.

Dans ce cadre, nous les invitons à transposer les différents moyens connus de la gestion de l'opportunisme dans le cas particulier des F/A. Cette littérature suggère plusieurs moyens de limiter l'opportunisme tels que : la surveillance (*monitoring*) qui consiste à réduire l'asymétrie d'information ; l'incitation (*incentive*) qui consiste à réduire les gains de l'opportunisme et à aligner les intérêts des différentes parties ; la sélection de partenaires qui

ne sont à priori pas enclin à l'opportunisme ; et enfin la socialisation qui permet à l'agent d'internaliser les objectifs du principal (Wathne and Heide, 2000). Le dirigeant souhaitant effectuer des stratégies de F/A pourra se référer à ce corpus de recommandations issues de la théorie des coûts de transaction.

Notre étude de cas suggère cependant que la sélection de partenaires est une méthode qui pourrait se révéler particulièrement bien adaptée à la gestion de l'opportunisme dans les F/A. Plus précisément, dans le cas particulier des F/A, c'est-à-dire au sein d'une seule et même organisation, en plus de la sélection de l'organisation à acheter, nous parlerons également de la sélection des cadres supérieurs et dirigeants à promouvoir à des postes impliquant une responsabilité pour les deux entreprises fusionnées.

Nous avons vu en effet que l'exemplarité comportementale des cadres dirigeants est déterminante pour les comportements du personnel du reste de l'organisation. Nous avons également vu que la croyance des salariés en des dirigeants « neutres » ne favorisant aucune compagnie était perçue de manière positive, et ce même si ces dirigeants étaient décrits par ailleurs comme « carriéristes » ou si, comme Benjamin Smith, ils provenaient de l'extérieur de l'entreprise. Pour prendre un exemple concret, un cadre dirigeant de KLM anciennement à la tête de la division commerciale du groupe AFKL était réputé dans l'organisation comme étant particulièrement « neutre ». Les salariés sous sa responsabilité disaient que ce dirigeant faisait « beaucoup de bien » à l'organisation. Concrètement, le cadre en question faisait en sorte de garder un suivi de chaque concession qui était faite par une des deux compagnies lors de leurs négociations concernant différents sujets relatifs aux réseaux des deux compagnies, tels que des ouvertures d'escalas ou des partenariats avec des compagnies tierces. Il ne s'agissait pas de tenir une comptabilité exacte et à l'euro près de toutes les concessions effectuées, mais d'avoir un ordre d'idée des pertes acceptées par chaque compagnie afin de permettre la réalisation d'un plan d'affaires bénéfique à l'ensemble du groupe AFKL. De cette manière, le dirigeant pouvait intervenir dans les négociations entre les deux départements en charge des réseaux respectifs d'Air France et de KLM afin de faire des arbitrages de sorte que, sur la longue durée, ce ne soit pas toujours la même compagnie qui soit perdante et que les concessions de chaque compagnie s'équilibrent plus ou moins à moyen ou long terme, de manière à ce qu'aucune des deux entreprises ne se sente lésée. De fait, parmi les différents comportements opportunistes que nous avons recensés, aucun ne concernait les réseaux.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y en a jamais eu, mais nous pensons que l'exemplarité comportementale et la neutralité de ce cadre-dirigeant à probablement permis de limiter l'opportunisme dans cette partie de l'organisation.

En ce qui concerne la surveillance, une technique utilisée par un cadre-dirigeant d'Air France pourrait donner des idées à d'autres dirigeants. Le dirigeant en question avait donné une mission annexe de surveillance à un de ses cadres présents physiquement chez l'autre compagnie : « *Donc je tiens un rôle de vigie et de rapporteurs, peut-être d'espion si on veut le rendre un peu plus intrigant et un peu plus mystérieux* ». Le cadre chargé de cette mission annexe de surveillance faisait ensuite des comptes rendus informels à son supérieur. L'idée était de vérifier que KLM jouait bien le jeu de la coopération. Dans ce cas précis, cette mission a pris moins d'importance quand l'arrivée d'un nouveau dirigeant du côté de KLM, jugé plus neutre que le précédent, a nécessité une vigilance moins importante. Le problème avec une telle technique est qu'il faut avoir un « agent » sur place, et qu'il faut faire attention à ce que cet agent lui-même ne devienne pas la source de suspicions de la part du partenaire et n'entraîne un climat de défiance. C'est pour cette raison que nous pensons que la sélection est probablement plus efficace que la surveillance.

En résumé, nous pouvons dire que la sélection et la promotion de « mercenaires » (Silva and Mourgues, 2020) aux postes impliquant une responsabilité communautaire dans le cadre des F/A pourrait être un moyen efficace de lutter contre l'opportunisme. Cela étant, une telle solution pose par ailleurs des questions d'ordre éthique : le destin des F/A est-il de devenir des organisations de mercenaires ?



# CONCLUSION

## Résumé de la thèse

À l'issue de notre cadre théorique, nous avons formulé les trois sous-problématiques suivantes : 1) Comment les membres des organisations sujettes à une F/A interagissent-ils entre eux ? 2) Quels sont les liens plausibles entre les différents composants de l'identité organisationnelle et les relations intergroupes ? 3) Comment les identités organisationnelles des entreprises impliquées dans une F/A évoluent-elles ?

Cette thèse, appuyée sur l'étude du cas Air France-KLM, a permis d'apporter quelques réponses à ces trois questions.

Concernant les relations intergroupes, nous avons pu élaborer le concept de coopération communautaire. La coopération communautaire repose sur une rationalité identitaire et une communauté de valeurs et d'objectifs (Dameron, 2002). Nous avons pu affiner la profondeur conceptuelle de ce concept en précisant comment des objectifs communautaires entre deux organisations fusionnées sont créés et atteints. Nous avons en effet présenté trois principaux composants de la coopération communautaire qui permettent d'en décrire le fonctionnement. Tout d'abord, nous avons vu comment la priorisation et la négociation permettent d'aboutir à des objectifs communs. Nous avons vu que l'alignement des objectifs se poursuit ensuite au travers de l'alignement partiel ou intégral des produits, des systèmes, des procédures, etc., des deux entreprises fusionnées. Nous avons également présenté les catégories secondaires de la coopération communautaire que sont : la comparaison des deux partenaires et l'imitation de l'un par l'autre. Ces catégories secondaires surgissent au cours de la coopération communautaire, sans pour autant en constituer l'objectif. Enfin, nous avons montré que les catégories « aidantes » d'adaptation, d'exemplarité comportementale positive et de socialisation sont des catégories qui permettent de faciliter la coopération communautaire, sans pour autant en décrire le fonctionnement.

Nous avons également identifié différentes catégories de *détournement* qui correspondent à des formes d'opportunisme (Williamson, 1985). L'opportunisme renvoie à la recherche de l'intérêt personnel avec ruse et implique différentes formes de tromperies

(*ibid.*). Nous définissons le détournement comme une action unilatérale basée sur l'utilisation de dispositifs coopératifs de manière à ce que ces dispositifs coopératifs permettent, par la modification de leur usage préalablement consenti, à un groupe d'obtenir, de son point de vue, un avantage comparatif vis-à-vis et sans accord de ses partenaires, pour qui une telle action est imprévue. Nous avons identifié cinq catégories de niveau 1 de « ruses » visant à détourner des dispositifs coopératifs à son avantage dans le cadre des F/A. En effet, nous avons identifié deux formes de détournement des règles que sont le détournement des flux financiers et le détournement des priorités. De plus, nous avons également distingué trois formes de détournement des capacités que sont le détournement des indicateurs, le détournement des caractéristiques et le détournement des liens hiérarchiques. Nous avons en outre proposé la métaphore du « parasite » pour distinguer le détournement des capacités d'autres formes de détournement, telles que le détournement des règles, qui peuvent être comprises avec la métaphore du « passager clandestin » proposée par [McCarter et Northcraft \(2007\)](#). Cette thèse a donc permis d'approfondir notre connaissance des différentes formes d'opportunisme, jusque-là encore peu connues ([Lumineau and Oliveira, 2020](#)), et ce notamment dans le cas particulier des F/A. De plus, leur identification dans le cadre d'une F/A horizontale nous a permis de montrer que le recours à la hiérarchie par la prise de contrôle d'un ancien concurrent ne diminue pas forcément le risque d'opportunisme, mais peut, au contraire, le renforcer.

Enfin, les différentes catégories de relations intergroupes que nous avons retrouvées dans le cas Air France-KLM nous ont permis de valider la structure du modèle relationnel ([Koenig, 2004](#)), initialement prévu pour analyser les relations de sociétés indépendantes, pour analyser les relations entre différents groupes appartenant à la même société. Cette « structure » correspond à trois archétypes de relations bien distincts que sont la collaboration avec des entreprises concurrentes, l'affrontement de la concurrence ou l'évitement de celle-ci. Dans le cadre des F/A, on parlera de groupes, qui correspondent aux différentes organisations qui composent la F/A, au lieu de concurrents. La confrontation entre ces différents groupes peut procéder de la compétition sociale ou de conflits de valeurs entre ces groupes. L'évitement correspond quant à lui à la résistance qui vise à empêcher l'intégration d'une entreprise dans la F/A. Dans notre adaptation du modèle relationnel original à l'analyse des F/A, nous avons remplacé le pôle collaboration par le pôle coopération. Il existe par

ailleurs des formes hybrides de relations entre chaque pôle du modèle relationnel, telles que la coopération qui se situe entre la collaboration et la confrontation (*ibid.*). À ce titre, nous avons été en mesure de compléter ce modèle en y intégrant la catégorie de détournement qui se situe entre la coopération et la confrontation et la catégorie d'influence qui se situe entre la coopération et la résistance. L'influence correspond ici à une inflexion de la demande dans le cadre de changements imposés.

En ce qui concerne les évolutions des identités des organisations impliquées dans une F/A, nous avons pu identifier trois types d'évolution : l'évolution simple, l'évolution comme hybridation et l'évolution vers un troisième terme. L'évolution simple correspond à l'évolution de tout ou partie d'une identité organisationnelle d'un état A vers un état A' ou B. Une telle évolution peut être directement liée à la F/A ou être la conséquence de l'arrivée de nouvelles générations de personnel dans l'organisation. Dans le cas AFKL, par exemple, la collaboration entre Air France et KLM a conduit à une diminution progressive de la distance hiérarchique chez Air France. L'amélioration de la capacité des membres d'Air France à parler anglais est quant à elle plus directement liée à l'arrivée de nouvelles générations plus à l'aise avec les langues étrangères. L'évolution comme hybridation correspond à un mélange de tout ou partie de deux identités organisationnelles pour créer une combinaison nouvelle. Dans le cas Air France-KLM, cela correspond notamment à la création d'une vision stratégique hybride entre l'orientation à court terme de KLM et l'orientation à long terme d'Air France. C'est grâce à notre approche permettant d'analyser le contenu de l'identité organisationnelle par sous-composant que nous avons pu identifier un tel type d'évolution qui nous permet de compléter les théories sur l'acculturation ([Berry, 1997](#)) ainsi que la théorie de l'identité sociale ([Tajfel et al., 1971](#)) qui ne permettaient pas d'envisager et de comprendre la création d'identités hybrides. Nous avons vu en outre que la pertinence du concept d'hybridité dans l'analyse des évolutions des identités organisationnelles des entreprises sujettes à des F/A questionne les typologies de F/A. Ce concept questionne en particulier le rôle accordé à l'autonomie dans ces typologies ([Haspeslagh and Jemison, 1991](#)). Nous soutenons en effet que l'autonomie n'est pas un moyen de préserver l'identité d'une organisation. Enfin, l'évolution vers un troisième terme correspond à l'évolution de tout ou partie d'une identité organisationnelle vers un composant existant déjà à l'extérieur de l'organisation. Cela concerne essentiellement des capacités, telles que des systèmes d'information, qui sont importées dans l'entreprise depuis

le marché plutôt que développées en interne, mais cela peut également concerner des méthodes de travail. Dans le cas AFKL, le groupe a par exemple importé la méthode agile depuis l'extérieur de l'entreprise avant de diffuser cette méthode de travail dans toute l'organisation.

En ce qui concerne les relations plausibles entre des composants de l'identité organisationnelle et les relations intergroupes, cette thèse a permis de retrouver de nombreux éléments précédemment avancés dans la littérature. Nous avons par exemple retrouvé des liens plausibles entre les différences en termes de distance hiérarchique et les conflits de valeurs (Meier and Schier, 2009) ou encore entre la peur et la résistance (Empson, 2001). Si les résultats de cette dernière partie de l'analyse sont riches, leur grande similitude avec la littérature laissait peu d'espace pour en discuter. Les concepts d'intrication capacitaire et de découplage fonctionnel sont cependant plus originaux. Aussi avons-nous souligné l'influence de l'intrication capacitaire sur la coopération subie, c'est-à-dire l'influence des liens de dépendance entre les différentes capacités d'un groupe (comme des systèmes informatiques), et les décisions historiques faites en matière de choix de ces capacités, sur les décisions présentes. Pour illustrer notre propos, rappelons que si le choix des systèmes d'Air France pour héberger le nouveau programme de fidélisation communautaire *B to C* appelé *Flying Blue* a été fait avec l'approbation de KLM, le choix postérieur des systèmes d'Air France pour héberger le programme de fidélisation *B to B* a été effectué, non pas parce que les entreprises se sont mises d'accord sur le fait que c'était la meilleure option, mais parce que la dépendance entre les systèmes *B to C* et *B to B* d'Air France obligeait à adopter le second à partir du moment où le premier avait été sélectionné.

Prises ensemble, les deux contributions majeures concernant le détournement et l'hybridité dans les F/A viennent mettre encore davantage en lumière la complexité de ces opérations. D'où il suit un besoin toujours aussi vivace d'approfondir notre compréhension des F/A. Loin d'être une fin, cette thèse entend finalement n'être qu'un début dans le cheminement d'un jeune chercheur essayant, tant bien que mal, de comprendre un phénomène pour le moins intrigant. Nous proposerons des perspectives de recherche dans la section suivante.

## Limites et perspectives de recherche

Commençons par souligner le fait que notre recherche n'était pas longitudinale. Aussi, si l'identification des catégories de coopération, de confrontation et de résistance au sein du même cas Air France-KLM pouvait nous conduire à penser que ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives, une étude longitudinale serait nécessaire pour aller plus loin en analysant dans quelle mesure elles sont séquencées ou non, i.e. si elles apparaissent simultanément ou si elles alternent. En se concentrant sur les relations coopératives, [Mirc et Favre \(2016\)](#) ont par exemple trouvé qu'elles suivaient « une logique cyclique, régie par une rotation périodique des partenaires de coopération » (p.133). Un tel cycle pourrait également exister entre les différentes catégories du modèle relationnel ([Koenig, 2004](#)), ou celles de la version de ce modèle adaptée aux F/A que nous avons proposée dans cette thèse. De la même manière, si nous avons été en mesure de montrer que les identités organisationnelles évoluaient, et ce notamment de manière hybride, nous n'avons pas analysé une telle évolution d'un point de vue longitudinal, mais simplement entre un point A de référence et un point A' de comparaison, et ce peu importe l'écart de temps entre les points A et A'. Autrement dit, nous ne savons pas comment les identités organisationnelles hybrides se créent au cours du temps et la durée précise que cela peut prendre.

La principale limite de notre travail concerne les problèmes méthodologiques liés à l'étude de l'opportunisme ([Lumineau and Oliveira, 2020](#)). Rappelons en effet que toute notre analyse de l'opportunisme dans le cadre du cas Air France-KLM repose exclusivement sur le point de vue des victimes. Si les auteurs des comportements résistants sont capables d'en parler et d'expliquer pourquoi cette résistance est liée à la peur ou à un manque de confiance envers le partenaire, nous n'avons pas pu, en revanche, savoir quelles étaient les motivations des auteurs des comportements opportunistes. À ce titre, il n'est même pas certain que les auteurs de ces actions les considèrent comme des formes d'opportunisme. Notre démarche était interprétative et il était donc cohérent de présenter un concept qui ne reposait que sur la perception d'une seule catégorie d'acteurs. À terme, si l'on devait poursuivre les recherches sur l'opportunisme dans le cadre des F/A, il nous semble cependant important de passer d'une analyse interprétative à une analyse réaliste du phénomène de l'opportunisme. Cela demanderait notamment de trouver des moyens de surpasser le problème de la participation des auteurs de comportements opportunistes à la recherche, afin de pouvoir triangulariser la

perception des victimes, problème pour lequel nous n'avons pas encore trouvé de solution méthodologique. À défaut de surmonter ce problème de la participation des auteurs, comme pour une enquête concernant un crime, l'observation et l'utilisation d'archives pourraient toutefois permettre de pallier l'absence d'aveux.

Dans la continuité du travail engagé dans cette thèse, l'objectif que l'on pourrait se fixer pour le futur serait de recentrer nos recherches sur l'opportunisme dans les F/A, plutôt que sur les relations intergroupes de manière générale. Maintenant que nous avons identifié ce phénomène peu exploré, mais bien réel, de l'opportunisme, il conviendrait en effet de se focaliser dessus afin de l'approfondir. Dans ce cadre, l'étude d'un cas tel que le rachat de la branche énergie d'Alstom par General Electric (GE) pourrait se révéler pertinente. On sait que GE a racheté la branche énergie d'Alstom en utilisant l'extraterritorialité du droit américain, et plus particulièrement le *Foreign Corrupt Practices Act*, comme une arme de prédation économique (Coussi and Moinet, 2019). Mais ce n'est pas la seule particularité de ce cas. Si, à son grand regret, l'ancien ministre de l'Économie Arnaud Montebourg n'avait pas réussi à empêcher la vente, à l'instar des assurances consenties à KLM dans le cas AFKL, un certain nombre d'assurances concernant notamment la préservation et la création d'emplois en France ont été consenties à la branche énergie d'Alstom (Chéreau, 2019). Or, d'après les syndicats CFE-CGC et SUD-Industrie, qui ont assigné GE au tribunal de Belfort le 10 mai 2021, GE n'aurait pas tenu ses engagements contractuels (Clémens, 2021). De plus, les syndicats ont à nouveau assigné GE au tribunal de Belfort le 30 décembre 2022, car ils estiment « avoir été lésés en raison de transferts de richesse effectués par le groupe [GE] vers des filiales où la fiscalité est plus faible qu'en France » (Couet, 2022). Compte tenu de ces éléments, le cas du rachat de la branche énergie d'Alstom par GE apparaît donc comme un terrain propice pour poursuivre notre étude de l'opportunisme dans le cas des F/A. Une question de recherche pourrait alors être la suivante : quel est le rôle des syndicats dans les stratégies de protection mises en œuvre pour contrer les actions opportunistes dans le cadre des F/A ?

Ce même cas du rachat de la branche énergie d'Alstom par GE pourrait par ailleurs permettre d'engager un nouveau champ de recherche sur les F/A. Nous avons vu que, dans le cas AFKL, la structure juridique impliquait le maintien sous contrôle de KLM par l'État néerlandais ainsi que par deux fondations néerlandaises. Il y avait dans ce cas une véritable réflexion menée sur la souveraineté de KLM et des Pays-Bas qui entendaient bien protéger les

droits de trafics de KLM et l'aéroport de Schiphol. Or ce concept de souveraineté est pratiquement à l'abandon dans les sciences de gestion et un article très récent de la Revue Française de Gestion appelle à s'interroger sur ce concept ([Bazin, Brabet and Jardat, 2022](#)). Dans ce cadre, l'analyse approfondie du cas du rachat de la branche énergie d'Alstom par GE semble également pertinente. Ce cas implique en effet « une perte de souveraineté économique et d'indépendance énergétique et militaire pour la France » ([Coussi and Moinet, 2019, p. 212](#)). Rappelons en effet que la branche énergie d'Alstom fabrique les turbines Arabelle utilisées dans les centrales nucléaires françaises. Une question de recherche pourrait alors être la suivante : quel est le rôle des F/A dans la perte de souveraineté des États-nations ?

# BIBLIOGRAPHIE

## Indicateurs bibliométriques

Les indicateurs bibliométriques calculés ci-dessous ont deux objectifs : 1) identifier, à posteriori, les revues les plus citées dans cette thèse et leurs domaines associés au sein des sciences de gestion pour donner une *indication* quant à l'orientation en stratégie, théorie des organisations ou ressources humaines de cette thèse ; et 2) identifier, à posteriori, le nombre de références par tranche de 5 ans afin de donner une *indication* quant à l'apport marginal de connaissances au cours du temps sur les thématiques en lien avec cette thèse.

Revues les plus citées	Nb	Domaine	Rang
Academy Of Management Review	14	GEN MAN	1*
Strategic Management Journal	13	STRAT	1*
Revue Francaise de Gestion	10	GEN MAN	2
Academy of Management Journal	8	GEN MAN	1*
Organizational Research Methods	8	ORG STUD	1
Journal of Management Studies	6	GEN MAN	1
British Journal of Management	6	GEN MAN	1
European Journal of Social Psychology	6	#N/A	#N/A
Sous-total	71		22%
Autres	251		78%
<b>Total</b>	<b>322</b>		

Dates de publication	Nb	Cumul	%
> 2020	15	322	100%
2015 > X <= 2020	42	307	95%
2010 > X <= 2015	47	265	82%
2005 > X <= 2010	59	218	68%
2000 > X <= 2005	47	159	49%
1995 > X <= 2000	28	112	35%
1990 > X <= 1995	29	84	26%
1985 > X <= 1990	25	55	17%
<= 1985	30	30	9%



## Références académiques :

- Ahern, K. R., Daminelli, D. and Fracassi, C. (2015) 'Lost in translation? The effect of cultural values on mergers around the world', *Journal of Financial Economics*. Elsevier, 117(1), pp. 165–189.
- Ahern, K. R. and Harford, J. (2014) 'The importance of industry links in merger waves', *Journal of Finance*, 69(2), pp. 527–576.
- Alchian, A. A. and Demsetz, H. (1973) 'The Property Right Paradigm', *The Journal of Economic History*, 33(1), pp. 16–27.
- Aldebert, B., Meier, O. and Missonier, A. (2010) 'Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion. Et si faire évoluer sa culture était possible ?', *Revue française de gestion*, 36(206), pp. 65–83.
- Allard-Poesi, F. (2003) 'Coder les données', in Giordano, Y. (ed.) *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Caen: EMS, pp. 245–290.
- Allard-Poesi, F. and Maréchal, G. (2014) 'Construction de l'objet de la recherche', in Thiétart, R.-A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*. 4th edn. Paris: Dunod, pp. 47–75.
- Allard-Poesi, F. and Perret, V. (2014) 'Fondements épistémologiques de la recherche', in Thiétart, R.-A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*. 4th edn. Paris: Dunod, pp. 14–46.
- Allatta, J. T. and Singh, H. (2011) 'Evolving communication patterns in response to an acquisition event', *Strategic Management Journal*, 32, pp. 1099–1118.
- Altendorf, D. M. (1986) *When cultures clash : A case study of the Texaco takeover of getty oil and the impact of acculturation on the acquired firm*. University of southern California.
- Alty, A. and Rodham, K. (1998) 'The ouch! factor : Problems in conducting sensitive research', *Qualitative health research*, 8(2), pp. 275–282.
- Alvesson, M. and Sandberg, J. (2011) 'Generating research questions through problematization', *Academy Of Management Review*, 36(2), pp. 247–271.
- Andrade, G., Mitchell, M. and Stafford, E. (2001) 'New evidence and perspectives on mergers', *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), pp. 103–120.
- Angwin, D. N. and Meadows, M. (2015) 'New Integration Strategies for Post-Acquisition Management', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 48(4), pp. 235–251.
- Archer, M. S. *et al.* (1998) *Critical realism : Essential readings*. Routledge.
- Archibald, M. M. *et al.* (2019) 'Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants', *International Journal of Qualitative Methods*, 18, pp. 1–8.
- Arslan, B. (2018) 'The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances', *Strategic Management Journal*, 39(12), pp. 3222–3246.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. and Corley, K. G. (2008) 'Identification in organizations: An

- examination of four fundamental questions', *Journal of Management*, 34(3), pp. 325–374.
- Ashforth, B. E. and Johnson, S. A. (2001) 'Which hat to wear', in Hogg, M. A. and Terry, D. J. (eds) *Social identity processes in organizational contexts*. Psychology Press, pp. 32–48.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989) 'Social Identity Theory and the Organization', *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20–39.
- Autissier, D. and Vandangeon-Derumez, I. (2007) 'Les managers de première ligne et le changement', *Revue Française de Gestion*, 174(5), pp. 115–130.
- Ayerbe, C. and Missonier, A. (2007) 'Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel', *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), pp. 37–62.
- Balogun, J. and Johnson, G. (2005) 'From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking', *Organization Studies*, 26(11), pp. 1573–1601.
- Barmeyer, C. (2009) 'Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan', *Management & Avenir*, 22, pp. 109–131.
- Bartel, C. A. (2001) 'Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification', *Administrative Science Quarterly*, 46(3), pp. 379–413.
- Bartunek, J. M. and Moch, M. K. (1987) 'First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), pp. 483–500.
- Bastien, D. T. (1987) 'Common Patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions', *Human Resource management*, 26(1), pp. 17–33.
- Bazin, Y., Brabet, J. and Jardat, R. (2022) 'Les avatars de la souveraineté', *Revue Française de Gestion*, 48(4), pp. 37–62.
- Beau, D. and Sananes, J. (1990) 'Les opérations de croissance externe des entreprises françaises: constats et perspectives', *Revue d'économie industrielle*, 54(54), pp. 100–112.
- Bednar, J. S. et al. (2020) 'Putting identification in motion: A dynamic view of organizational identification', *Organization Science*, 31(1), pp. 200–222.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2000) "'Coopetition" in business networks - To cooperate and compete simultaneously', *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp. 411–426.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2014) 'Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 43(2), pp. 180–188.
- Bengtsson, M. and Raza-Ullah, T. (2016) 'A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 57, pp. 23–39.
- Berg, C. van den (2017) *Quels leviers pour une collaboration efficace ? : le rôle de la confiance et de la culture : le cas de la fusion-acquisition entre Air-France et KLM*.
- Berger-douce, S. and Durieux-Nguyen Tan, F. (2002) 'Le raisonnement par analogie et par

métaphore en sciences de gestion', in Mourges, N. et al. (eds) *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Colombelles: Édition EMS, pp. 213–236.

Berger, P. L. and Luckmann, T. (1991) *The social construction of reality*. Penguin Books (original work published 1966).

Berry, J. W. (1997) 'Lead Article - Immigration, Acculturation, and Adaptation', *Applied Psychology*, 46(1), pp. 5–34.

Berry, J. W. (2005) 'Acculturation: Living successfully in two cultures', *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6 SPEC. ISS.), pp. 697–712.

Berry, J. W. (2017) 'Acculturation: Theory, models and finding', in Schwartz, S. J. and Unger, J. (eds) *The Oxford Handbook of Acculturation and Health*, pp. 15–28.

Bhabha, H. K. (1994) *The location of culture*. London: Routledge.

Bhabha, H. K. (2019) *Les lieux de la culture : Une théorie postcoloniale (Traduit de l'anglais par Françoise Bouillot)*. Paris: Payot & Rivages. (Original work published 1994).

Bhaskar, R. (2005) *The Possibility of Naturalism : A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. 3rd edn. Routledge (original work published 1979).

Bhaskar, R. (2008) *A Realistic Theory of Science*. Oxon: Routledge (Original work published 1975).

Biernacki, P. and Waldorf, D. (1981) 'Snowball sampling', *Sociological methods & research*, 10(2), pp. 141–163.

Bilgili, T. V. et al. (2017) *Gone With the Wind: A Meta-Analytic Review of Executive Turnover, Its Antecedents, and Postacquisition Performance*, *Journal of Management*.

Birkinshaw, J., Bresman, H. and Håkanson, L. (2000) 'Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation', *Journal of Management Studies*, 37(3), pp. 395–425.

Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1985) 'How to achieve integration on the human side of the merger', *Organizational Dynamics*, 13(3), pp. 41–56.

Boen, F. and Vanbeselaere, N. (2002) 'The Relative Impact of Socio-Structural Characteristics on Behavioral Reactions Against Membership in a Low-Status Group', *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(4), pp. 299–318.

Boen, F., Vanbeselaere, N. and Cool, M. (2006) 'Group status as a determinant of organizational identification after a takeover: A social identity perspective', *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), pp. 547–560.

Boen, F., Vanbeselaere, N. and Wostyn, P. (2010) 'When the best become the rest: The interactive effect of premerger status and relative representation on postmerger identification and ingroup bias', *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(4), pp. 461–475.

Bricout, J.-L. and Colin-Sédillot, B. (1993) 'La croissance externe des entreprises françaises à la fin des années quatre-vingt', *Economie et statistique*, 268(1), pp. 31–43.

Bringselius, L. (2008) *Personnel resistance in public professional service mergers: The merging*

of two national audit organizations. Lund Institute of Economic Research.

Brinkmann, S. (2018) 'The Interview', in Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (eds) *The SAGE Handbook of qualitative research*. 5th edn. Thousand Oaks: SAGE Publications, pp. 997–1038.

Brown, A. D. (2015) 'Identities and identity work in organizations', *International Journal of Management Reviews*, 17(1), pp. 20–40.

Brown, A. D. (2017) 'Identity Work and Organizational Identification', *International Journal of Management Reviews*, 19(3), pp. 296–317.

Buchanan, D. A. (2012) 'Case Studies in Organizational Research', in *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. 55 City Road: SAGE Publications.

Buchanan, D. A. and Bryman, A. (2007) 'Contextualizing Methods Choice in Organizational Research', *Organizational Research Methods*, 10(3), pp. 483–502.

Buono, A. F. and Bowditch, J. L. (2003) *The human side of Mergers and Acquisitions : Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Washington: Beardbooks (Original work published 1989).

Buono, A. F., Bowditch, J. L. and Lewis, J. W. (1985) 'When cultures collide: The anatomy of a merger', *Human Relations*, 38(5), pp. 477–500.

Caiazza, R., Very, P. and Ferrara, G. (2017) 'New geography of M&As: A framing device of firms' strategies', *Thunderbird International Business Review*, 59(2), pp. 243–250. doi: 10.1002/tie.

Carspecken, P. F. and Cordeiro, P. A. (1995) 'Being, Doing, and Becoming: Textual Interpretations of Social Identity and a Case Study', *Qualitative Inquiry*, 1(1), pp. 87–109.

Cartwright, S. et al. (2012) 'Methods in M&A-A look at the past and the future to forge a path forward', *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), pp. 95–106.

Cartwright, S. and Cooper, C. L. (1990) 'The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work', *British Journal of Management*, 1, pp. 65–76.

Cartwright, S. and Cooper, C. L. (1993) 'The psychological impact of merger and acquisition on the individual : A study of building society managers', *Human relations*, 46(3), pp. 327–347.

Cartwright, S. and Cooper, C. L. (2000) *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann (first published 1992).

Cartwright, S., Tytherleigh, M. and Robertson, S. (2007) 'Are mergers always stressful? Some evidence from the higher education sector', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), pp. 456–478.

Castañer, X. and Oliveira, N. (2020) 'Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review', *Journal of Management*, 46(6), pp. 965–1001.

Chapman, K. (2003) 'Cross-border mergers/acquisitions: A review and research agenda', *Journal of Economic Geography*, 3(3), pp. 309–334.

Chatterjee, S. et al. (1992) 'Cultural differences and shareholder value in related mergers : Linking equity and human capital', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 319–334.

- Chen, M.-J. (2008) 'Reconceptualizing the Competition— Cooperation Relationship', *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp. 288–304.
- Clark, S. M. *et al.* (2010) 'Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger', *Administrative Science Quarterly*, 55(3), pp. 397–438. doi: 10.2189/asqu.2010.55.3.397.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C. P. (2005) 'What Is Organizational Justice? A historical overview', in Greenberg, J. and Colquitt, J. A. (eds) *Handbook of organizational justice*. New York: Lawrence Elbaum Associates, pp. 3–56.
- Commins, B. and Lockwood, J. (1979) 'The effects of status differences, favoured treatment and equity on intergroup comparisons', *European Journal of Social Psychology*, 9(3), pp. 281–289.
- Comte, A. (1830) *Cours de philosophie positive [tome 1] : les préliminaires généraux et la philosophie mathématique*. Paris. Available at: [http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k76270k/f440.zoom.r=auguste comte.langFR](http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k76270k/f440.zoom.r=auguste%20comte.langFR).
- Comte, A. (1839) *Cours de philosophie positive [tome 4] : la philosophie sociale et les conclusions générales*. Paris: Bachelier. Available at: [http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k76270k/f440.zoom.r=auguste comte.langFR](http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k76270k/f440.zoom.r=auguste%20comte.langFR).
- Condomines, B. and Hennequin, E. (2013) 'Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte', *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°5, (1), pp. 12–27.
- Conroy, S. *et al.* (2017) 'Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification', *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), pp. 184–203.
- Conroy, S. A., Becker, W. J. and Menges, J. I. (2017) 'The meaning of my feelings depends on who I am: Work-related identifications shape emotion effects in organizations', *Academy of Management Journal*, 60(3), pp. 1071–1093.
- Corbin, J. and Strauss, A. L. (2008) *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory (third ed.)*. SAGE Publications.
- Corley, K. G. and Gioia, D. A. (2011) 'Building theory about theory building : What constitutes a theoretical contribution ?', *Academy of Management Review*, 36(1), pp. 12–32.
- Coussi, O. and Moinet, N. (2019) 'Extension du domaine de la prédation: La vente d'Alstom à General Electric', *Revue Française de Gestion*, 45(285), pp. 211–227.
- Covin, T. J. *et al.* (1996) 'An investigation of post-acquisition satisfaction with the merger', *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(2), pp. 125–142.
- Cuypers, I. R. P. *et al.* (2021) 'Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future', *Academy of Management Annals*, 15(1), pp. 111–150. doi: 10.5465/annals.2019.0051.
- Dagnino, G. B., Le Roy, F. and Yami, S. (2007) 'La dynamique des stratégies de coopétition', *Revue française de gestion*, 176(7), pp. 87–98.

- Dahl, J., Kock, S. and Lundgren-Henriksson, E. L. (2016) 'Conceptualizing Coopetition Strategy as Practice: A Multilevel Interpretative Framework', *International Studies of Management and Organization*, 2016, 46(2–3), pp. 94–109.
- Dameron, S. (2000) *Génération de la coopération dans l'organisation : le cas d'équipes-projet*. Paris Dauphine.
- Dameron, S. (2002) 'Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation', in *Perspectives en management stratégique, tome VIII*. Éditions E. Dostaler, Isabelle Laroche, Hervé Boiral, Olivier, pp. 101–131.
- Dameron, S. (2005) 'La dualité du travail coopératif', *Revue Française de Gestion*, 158(5), pp. 105–120.
- Dameron, S. and Joffre, O. (2005) 'Rapports coopératifs et confrontation culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange- France Télécom Mobiles', *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), pp. 51–76.
- Danermark, B. et al. (2005) *Explaining Society : Critical realism in the social sciences*. Routledge (original work published 1997).
- Dao, M. A. and Bauer, F. (2020) 'Human integration following M&A: Synthesizing different M&A research streams', *Human Resource Management Review*.
- Das, T. K. (2005) 'Deceitful behaviors of alliance partners: Potential and prevention', *Management Decision*, 43(5), pp. 706–719.
- Das, T. K. and Kumar, R. (2011) 'Regulatory focus and opportunism in the alliance development process', *Journal of Management*, 37(3), pp. 682–708.
- Das, T. K. and Rahman, N. (2010) 'Determinants of partner opportunism in strategic alliances: A conceptual Framework', *Journal of Business and Psychology*, 25(1), pp. 55–74.
- Datta, D. K. (1991) 'Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration', *Strategic Management Journal*, 12(4), pp. 281–297.
- Datta, D. K. (1995) 'Cross-border acquisitions : An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms', *Management International Review*, 35(4), pp. 337–359.
- Datta, D. K. and Grant, J. H. (1990) 'Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success : An empirical analysis', *Journal of Management*, 16(1), pp. 29–44.
- Datta, D. K., Pinches, G. E. and Narayanan, V. K. (1992) 'Factors Influencing Wealth Creation from mergers and acquisitions : A meta-analysis', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 67–84.
- Deakin, H. and Wakefield, K. (2014) 'Skype interviewing: reflections of two PhD researchers', *Qualitative Research*, 14(5), pp. 603–616.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2018) 'Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research', in Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (eds) *The SAGE Handbook of qualitative research*. 5th edn. Thousand Oaks: SAGE Publications, pp. 29–71.

- Derhy, A. (1995) 'Les fusions et acquisitions en France de 1959 à 1992 : évolution et caractéristiques', *Revue d'économie industrielle*, 73(1), pp. 19–44.
- Deutsch, M. (1975) 'Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?', *Journal of Social Issues*, 31(3), pp. 137–149.
- Van Dick, R. (2001) 'Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology', *International Journal of Management Reviews*, 3(4), pp. 265–283.
- Van Dick, R., Ullrich, J. and Tissington, P. A. (2006) 'Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger', *British Journal of Management*, 17, pp. 69–79.
- Dickson-Swift, V. *et al.* (2007) 'Doing sensitive research: What challenges do qualitative researchers face?', *Qualitative Research*, 7(3), pp. 327–353.
- Drori, I., Wrzesniewski, A. and Ellis, S. (2013) 'One out of many? Boundary negotiation and identity formation in postmerger integration', *Organization Science*, 24(6), pp. 1717–1741.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998) 'The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage', *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660–679.
- Edmondson, A. C. and Mcmanus, S. E. (2007) 'Methodological fit in management field research', *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1155–1179.
- Eisenhardt, K., Graebner, M. E. and Sonenshein, S. (2016) 'Grand challenges and inductive methods : Rigor without rigor mortis', *Academy of Management Journal*, 59(4), pp. 1113–1123.
- Ellemers, N. *et al.* (1992) 'Status protection in high status minority groups', *European Journal of Social Psychology*, 22(2), pp. 123–140.
- Ellemers, N. (1993) 'The influence of socio-structural variables on identity management strategies', *European Review of Social Psychology*, 4(1), pp. 27–57.
- Empson, L. (2001) 'Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms', *Human Relations*, 54(7), pp. 839–862.
- Etikan, I. (2016) 'Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling', *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), p. 1.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G. and O'Connor, E. J. (2009) 'Managing intractable identity conflicts', *Academy of Management Review*, 34(1), pp. 32–55.
- Fleetwood, S. (2005) 'Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective', *Organization*, 12(2), pp. 197–222.
- Fleming, P. and Spicer, A. (2007) *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006) 'Five misunderstandings about case-study research', *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp. 219–245.

- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K. and Gast, J. (2021) 'Coopetition research - A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 96(May), pp. 113–134.
- Gibbert, M. and Ruigrok, W. (2010) 'The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work', *Organizational Research Methods*, 13(4), pp. 710–737.
- Giessner, S. R. *et al.* (2006) 'The challenge of merging: Merger patterns, premerger status, and merger support', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(3), pp. 339–352.
- Giessner, S. R., Ullrich, J. and van Dick, R. (2011) 'Social Identity and Corporate Mergers', *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), pp. 333–345.
- Giessner, S. R., Ullrich, J. and van Dick, R. (2012) 'A social identity analysis of mergers and acquisitions', in Faulkner, D., Teerikangas, S., and Joseph, R. J. (eds) *The Handbook of mergers and acquisitions*. Oxford: Oxford University Press, pp. 474–494.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L. (2013) 'Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology', *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15–31.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Gleibs, I. H., Mummendey, A. and Noack, P. (2008) 'Predictors of Change in Postmerger Identification During a Merger Process: A Longitudinal Study', *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), pp. 1095–1112.
- Gomez, P. Y., Rousseau, A. and Vandangeon-Derumez, I. (2011) 'Distance et proximité: Esquisse d'une problématique pour les organisations', *Revue Française de Gestion*, 213(4), pp. 13–23.
- Graebner, M. E. *et al.* (2017) 'The process of postmerger integration: A review and agenda for future research', *Academy of Management Annals*, 11(1), pp. 1–32.
- Greenberg, J. (1990) 'Organizational justice : yesterday, today, and tomorrow', *Journal of management*.
- Grima, F. and Meier, O. (2022) 'Gestion des terrains sensibles en sciences de gestion et du management', in Deville, A. *et al.* (eds) *La disputatio au cœur du management*. Presses Universitaires de France, pp. 155–170.
- Grodal, S., Anteby, M. and Holm, A. L. (2021) 'Achieving rigor in qualitative analysis: The role of active categorization in theory building', *Academy of Management Review*, 46(3), pp. 591–612.
- Grossman, S. J. and Hart, O. D. (1986) 'The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration', *Journal of Political Economy*, 94(4), pp. 691–719.
- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1982) 'Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry', *Educational Communications and Technology Journal*, 30(4), pp. 363–381.
- Hambrick, D. C. and Cannella, A. A. (1993) 'Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives', *Academy of Management Journal*, 36(4), pp. 733–762.



- Hammersley, M. (2001) 'On "systematic" reviews of research literatures: A "narrative" response to Evans & Benefield', *British Educational Research Journal*, 27(5), pp. 543–554.
- Hampden-Turner, C. (2004) *Au-delà du choc des cultures*. Editions d'Organisation.
- Hancock, D. R. and Algozzine, B. (2006) *Doing case study research : A practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Harford, J. (2005) 'What drives merger waves?', *Journal of Financial Economics*, 77(3), pp. 529–560.
- Harley, B. and Cornelissen, J. (2022) 'Rigor With or Without Templates? The Pursuit of Methodological Rigor in Qualitative Research', *Organizational Research Methods*, 25(2), pp. 239–261.
- Hart, O. and Moore, J. (1990) 'Property Rights and the Nature of the Firm', *Journal of Political Economy*, 98(6), pp. 1119–1158.
- Harter, J. K. and Schmidt, F. L. (2008) 'Conceptual Versus Empirical Distinctions Among Constructs: Implications for Discriminant Validity', *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), pp. 36–39.
- Hartley, J. (2004) 'Case Study Research', in *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: SAGE Publications, pp. 323–333.
- Haspeslagh, P. and Jemison, D. (1991) *Managing acquisitions : Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Haunschild, P. R., Moreland, R. L. and Murrell, A. J. (1994) 'Sources of Resistance to Mergers Between Groups', *Journal of Applied Social Psychology*, 24(13), pp. 1150–1178.
- Heide, J. B. and John, G. (1992) 'Do Norms Matter in Marketing Relationships?', *Journal of Marketing*, 56(2), p. 32.
- Hervé, D. (2011) 'Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ?', *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), pp. 15–27.
- Hiddleston, J. (2014) *Understanding Postcolonialism*. Oxon: Routledge (original work published 2009).
- Hoberg, G. and Phillips, G. (2010) 'Product market synergies and competition in mergers and acquisitions: A text-based analysis', *Review of Financial Studies*, 23(10), pp. 3773–3811.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations : Software of the mind*. 3rd edn. McGraw-Hill (first edition published 1991).
- Hogg, M. A. and Abrams, D. (2006) *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. Taylor & F, *Contemporary Sociology*. Taylor & F. London: Routledge (Original work published 1998).
- Hogg, M. A. and Terry, D. J. (2000) 'Social identity and self-categorization processes in organizational contexts', *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 121–140.
- Hosmer, L. T. (1995) 'Trust : The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics', *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 379–403.

- Hume, D. (2007) *An enquiry concerning human understanding*. Edited by P. Milligan. Oxford: Oxford University Press (Original work published 1748).
- Iacono, V. Lo, Symonds, P. and Brown, D. H. K. (2016) 'Skype as a tool for qualitative research interviews', *Sociological Research Online*, 21(2), pp. 103–117.
- Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M. and Power, F. R. (1987) 'Strategies for human relationship in merger and acquisition', *Human Resource Planning*, 10(1), pp. 19–35.
- Jensen, M. C. and Ruback, R. S. (1983) 'The market for corporate control. The scientific evidence', *Journal of Financial Economics*, 11(1–4), pp. 5–50.
- Joffre, O. (2007) 'Confiance et réussite dans les fusions « entre égaux »', *Revue Française de Gestion*, 175(6), pp. 171–193.
- Junni, P. (2011) 'Knowledge transfer in acquisitions: Fear of exploitation and contamination', *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), pp. 307–321.
- Ketokivi, M. and Choi, T. (2014) 'Renaissance of case research as a scientific method', *Journal of Operations Management*. Elsevier B.V., 32(5), pp. 232–240.
- Khan, T.H. and MacEachen, E. (2022) 'An Alternative Method of Interviewing: Critical Reflections on Videoconference Interviews for Qualitative Data Collection', *International Journal of Qualitative Methods*, 21, pp. 1–12.
- Khanna, T., Gulati, R. and Nohria, N. (1998) 'The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope', *Strategic Management Journal*, 19(3), pp. 193–210.
- King, D. R. *et al.* (2004) 'Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators', *Strategic Management Journal*, 25(2), pp. 187–200.
- King, D. R. *et al.* (2021) 'A Meta-Analytic Integration of Acquisition Performance Prediction', *Journal of Management Studies*, 58(5), pp. 1198–1236.
- van Knippenberg, A. and van Oers, H. (1984) 'Social identity and equity concerns in intergroup perceptions', *British Journal of Social Psychology*, 23(4), pp. 351–361.
- van Knippenberg, D. *et al.* (2002) 'Organizational identification after a merger: A social identity perspective', *British Journal of Social Psychology*, 41(2), pp. 233–252.
- Koenig, G. (2004) *Management stratégique : Projets, interactions et contextes*. Malakoff: Dunod.
- Koenig, G. (2009) 'Realistic evaluation and case studies: Stretching the potential', *Evaluation*, 15(1), pp. 9–30.
- Koenig, G. and Meier, O. (2001) 'Acquisitions de symbiose: Les inconvénients d'une approche rationaliste', *M@n@gement*, 4(1), pp. 23–45.
- Kolev, K., Halebian, J. and McNamara, G. (2012) 'A review of the merger and acquisitions wave literature', in Faulkner, D., Teerikangas, S., and Joseph, R. J. (eds) *The Handbook of mergers and acquisitions*. Oxford: Oxford University Press.
- Krishnan, H. A., Miller, A. and Judge, W. Q. (1997) 'Diversification and top management team complementarity: Is performance improved by merging similar or dissimilar teams?', *Strategic*

*Management Journal*, 18(5), pp. 361–374.

Langley, A. and Royer, I. (2006) 'Perspectives on doing case study research in organizations', *M@n@gement*, 9(3), pp. 81–94.

Larsson, R. and Finkelstein, S. (1999) 'Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization', *Organization Science*, 10(1), pp. 1–26.

Larsson, R. and Lubatkin, M. (2001) 'Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey', *Human Relations*, 54(12), pp. 1573–1601.

Lee, E. S., Park, T. Y. and Koo, B. (2015) 'Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review', *Psychological Bulletin*, 141(5), pp. 1049–1080.

Lee, K. H., Mauer, D. C. and Xu, E. Q. (2018) 'Human capital relatedness and mergers and acquisitions', *Journal of Financial Economics*, 129(1), pp. 111–135.

Lee, R. M. and Renzetti, C. M. (1990) 'The problems of researching sensitive topics : An overview and introduction', *American behavioral scientist*, 33(5), pp. 510–528.

Lee, S. J., Kim, J. and Park, B. II (2015) 'Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung', *International Business Review*. Elsevier Ltd, 24(4), pp. 580–593.

Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publications.

Lipponen, J., Olkkonen, M.-E. and Moilanen, M. (2004) 'Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), pp. 391–413.

Liu, Y., Loi, R. and Lam, L. W. (2011) 'Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange', *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), pp. 3187–3201.

Lubatkin, M. (1987) 'Merger strategies and stockholder value', *Strategic Management Journal*, 8(1), pp. 39–53.

Lubatkin, M., Schweiger, D. and Weber, Y. (1999) 'Top Management Turnover in Related M&A's: An Additional Test of the Theory of Relative Standing', *Journal of Management*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 25(1), pp. 55–73.

Luhmann, N. (2000) 'Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives', in Gambetta, D. (ed.) *Trust : Making and breaking cooperative relations*.

Lukes, S. (2005) *Power: A Radical View*. New York: Palgrave Macmillan. (Original work published 1974).

Lumineau, F. and Oliveira, N. (2020) 'Reinvigorating the Study of Opportunism in Supply Chain Management', *Journal of Supply Chain Management*, 56(1), pp. 73–87.

Lumineau, F. and Quélin, B. V. (2012) 'An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms', *Strategic Organization*, 10(1), pp. 55–84.

- Lupina-Wegener, A. *et al.* (2014) 'Focusing on the bright tomorrow? A longitudinal study of organizational identification and projected continuity in a corporate merger', *British Journal of Social Psychology*, 53(4), pp. 752–772.
- Van Maanen, J. (1979) 'The Fact of Fiction in Organizational Ethnography', *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 539–550.
- Maksimovic, V., Phillips, G. and Yang, L. (2013) 'Private and public merger waves', *Journal of Finance*, 68(5), pp. 2177–2217.
- Mariani, M. M. (2007) 'Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses', *International Studies of Management & Organization*, 37(2), pp. 97–126.
- Marks, M. L. and Mirvis, P. H. (1997) 'Revisiting the merger syndrome : Dealing with stress', *Mergers and Acquisitions*, 31(6), pp. 21–27.
- Martynova, M. and Renneboog, L. (2008) 'A century of corporate takeovers: What have we learned and where do we stand?', *Journal of Banking and Finance*, 32(10), pp. 2148–2177.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995) 'An Integrative Model of Organizational Trust', *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709–734.
- McCarter, M. W. and Northcraft, G. B. (2007) 'Happy together?. Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma', *Journal of Operations Management*, 25(2), pp. 498–511.
- Mees-Buss, J., Welch, C. and Piekkari, R. (2022) 'From Templates to Heuristics: How and Why to Move Beyond the Gioia Methodology', *Organizational Research Methods*, 25(2), pp. 405–429.
- Meglio, O. and Risberg, A. (2010) 'Mergers and acquisitions-Time for a methodological rejuvenation of the field?', *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), pp. 87–95.
- Meier, O. (1998) *Facteurs de réussite de la réalisation d'objectifs de symbiose en phase de post-acquisition : propositions et élaboration théorique*. Université Paris 12.
- Meier, O. (2000) 'La croissance externe symbiotique : enjeux et perspectives', *Finance Contrôle Stratégie*, 3(4), pp. 113–141.
- Meier, O. (2003) 'Du rapprochement symbiotique à la prise de contrôle : le cas MCC', *Revue Française de Gestion*, 145(4), pp. 55–67.
- Meier, O. (2019) *Management interculturel*. 7th edn. Paris: Dunod.
- Meier, O. and Missonier, A. (2006) 'La gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion', *Finance Contrôle Stratégie*, 9(5), pp. 209–235.
- Meier, O. and Schier, G. (2009) *Fusions acquisitions*. Malakoff: Dunod.
- Melkonian, T. (2004) 'Top Executives' Reactions to Change', *International Studies of Management & Organization*, 34(4), pp. 7–28.
- Melkonian, T. *et al.* (2006) 'Être juste, ou être exemplaire ? La fusion Air France-KLM à la loupe', *Revue française de gestion*, 32(164), pp. 229–252.

- Melkonian, T., Monin, P. and Noorderhaven, N. G. (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), pp. 809–837.
- Meyer, C. B. (2001a) 'A Case in Case Study Methodology', *Field Methods*, 13(4), pp. 329–352.
- Meyer, C. B. (2001b) 'Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective', *British Journal of Management*, 12(1), pp. 47–66.
- Meyer, C. B. and Altenborg, E. (2007) 'The disintegrating effects of equality: A study of a failed international merger', *British Journal of Management*, 18(3), pp. 257–271.
- Miles, M. B. and Huberman, M. A. (1994) *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook*. 2nd edn. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mirc, N. and Favre, G. (2016) 'Dynamique des relations coopératives suite à une acquisition d'entreprise', *Revue Francaise de Gestion*, 259(6), pp. 121–138.
- Miscenko, D. and Day, D. V. (2016) 'Identity and identification at work', *Organizational Psychology Review*, 6(3), pp. 215–247.
- Mitchell, M. L. and Mulherin, J. H. (1996) 'The impact of industry shocks on takeover and restructuring activity', *Journal of Financial Economics*, 41(2), pp. 193–229.
- Monin, P., Fathallah, O. Ben and Vaara, E. (2005) 'Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux. Le cas de BioMérieux-Pierre Fabre', *Revue Francaise de Gestion*, 158(5), pp. 145–162.
- Moriceau, J.-L. (2003) 'La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas', *Revue sciences de gestion*, 36, pp. 113–140.
- Moriceau, J.-L. and Soparnot, R. (2019) 'S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode', in *Recherche qualitative en sciences sociales*. Caen: EMS, pp. 9–23.
- Morosini, P., Shane, S. and Singh, H. (1998) 'National cultural distance and cross-border acquisition performance', *Journal of International Business Studies*, 29(1), pp. 137–158.
- Moscovici, S. (1972) *Introduction à la psychologie sociale (vol. 1)*. Paris: Larousse.
- Moscovici, S. (1991) *Psychologie des minorités actives*. 3rd edn. Paris: Presses Universitaires de France.
- Mullen, B., Brown, R. and Smith, C. (1992) 'Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration', *European Journal of Social Psychology*, 22(2), pp. 103–122.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R. (1988) 'Acculturation in Acquisitions and Review of Existing Research', *Academy of Management Review*, 13(1), pp. 79–90.
- Napier, N. K. (1989) 'Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology', *Journal of Management Studies*, 26(3), pp. 271–290.
- Napier, N. K., Simmons, G. and Stratton, K. (1992) 'Communication During a Merger: The Experience of Two Banks', *Human Resource Planning*, pp. 119–136.
- Nelson, J. conceptual depth criteria: addressing the challenge of reaching saturation in

qualitative research (2017) 'Using conceptual depth criteria: addressing the challenge of reaching saturation in qualitative research', *Qualitative Research*, 17(5), pp. 554–570.

Oakes, P. J. and Turner, J. C. (1980) 'Social categorization and intergroup behaviour: Does minimal intergroup discrimination make social identity more positive?', *European Journal of Social Psychology*, 10(3), pp. 295–301.

Olie, R. (1994) 'Shades of culture and institutions in international mergers', *Organization Studies*, 15(3), pp. 381–405.

Oliffe, J. L. et al. (2021) 'Zoom Interviews: Benefits and Concessions', *International Journal of Qualitative Methods*, 20, pp. 1–8.

Pablo, A. M. Y. L. (1994) 'Determinants of Acquisition Integration Level : A Decision-Making Perspective', *Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 803–836.

Panchal, S. and Cartwright, S. (2001) 'Group differences in post-merger stress', *Journal of Managerial Psychology*, 16(6), pp. 424–433.

Perret, V. and Girod-Séville, M. (2002) 'Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme', in Mourges, N. et al. (eds) *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Colombelles: Édition EMS, p. 319.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Podsakoff, N. P. (2016) 'Recommendations for Creating Better Concept Definitions in the Organizational, Behavioral, and Social Sciences', *Organizational Research Methods*, 19(2), pp. 159–203.

Point, S. and Fourboul, C. V. (2006) 'Le codage à visée théorique', *Recherche et applications en marketing*, 21(4).

Poole, M. and van de Ven, A. (1989) 'Using Paradox to Build Management and Organization', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 562–578.

Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Pratt, M. G., Kaplan, S. and Whittington, R. (2020) 'Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research', *Administrative Science Quarterly*, 65(1), pp. 1–19.

Pratt, M. G., Sonenshein, S. and Feldman, M. S. (2022) 'Moving Beyond Templates: A Bricolage Approach to Conducting Trustworthy Qualitative Research', *Organizational Research Methods*, 25(2), pp. 211–238.

Ravasi, D. (2016) 'Organizational Identity, Culture, and Image', in *The Oxford Handbook of organizational identity*. Oxford: Oxford University Press, pp. 65–78.

Reade, C. (2001) 'Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization', *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), pp. 405–424.

Reed, M. (1997) 'In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in organisational analysis', *Organization Studies*, 18(1), pp. 21–42.

- Reed, M. (2005) 'Reflections on the "realist turn" in organization and management studies', *Journal of Management Studies*, 42(8), pp. 1621–1644.
- Reed, M. I. (2009) 'Critical realism in critical management studies', in Alvesson, M., Bridgman, T., and Willmott, H. (eds) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, pp. 52–75.
- Renneboog, L. and Vansteenkiste, C. (2019) 'Failure and success in mergers and acquisitions', *Journal of Corporate Finance*. Elsevier, 58(July), pp. 650–699.
- Reus, T. H. and Lamont, B. T. (2009) 'The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions', *Journal of International Business Studies*. Palgrave Macmillan, 40(8), pp. 1298–1316.
- Rhodes-Kropf, M. and Robinson, D. T. (2008) 'The Market for Mergers and the Boundaries of the Firm', *Journal of Finance*, 63(3), pp. 1169–1211.
- Rigaud, E. (2009) 'Fusion terminée, fusion interminable ? Le cas Peugeot-Citroën', *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 95(1), p. 26. Available at: <http://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2009-1-page-26.htm> (Accessed: 14 October 2019).
- Ritala, P., Golnam, A. and Wegmann, A. (2014) 'Coopetition-based business models: The case of Amazon.com', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 43(2), pp. 236–249.
- Ritala, P. and Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009) 'What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition.', *Technovation*. Elsevier, 29(12), pp. 819–828.
- Romelaer, P. (2005) 'L 'entretien de recherche', in *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, pp. 101–137.
- Rosnow, R. L. (1988) 'Rumor as Communication: A Contextualist Approach', *Journal of Communication*, 38(1), pp. 12–28.
- Rousseau, D. M. (1998) 'Why workers still identify with organizations', *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), pp. 217–233.
- Rouzies, A. (2007) *Identifications dans les fusions et acquisitions Air France - KLM 2003-2005*. Jean Moulin Lyon III.
- Le Roy, F. and Fernandez, A. S. (2015) 'Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team', *British Journal of Management*, 26(4), pp. 671–688.
- Le Roy, F. and Yami, S. (2007) 'Les stratégies de coopétition', *Revue Française de Gestion*, 176(7), pp. 83–86.
- Royer, I. and Zarlowski, P. (2014) 'Le design de la recherche', in Thiétart, R.-A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*. 4th edn. Paris: Dunod, pp. 168–196.
- Rynes, S. and Gephart, R. P. (2004) 'Qualitative research and the Academy of Management Journal', *Academy of Management Journal*, 47(4), pp. 454–462.
- Salvato, C., Reuer, J. and Battigalli, P. (2017) 'Cooperation across disciplines: A multilevel

perspective on cooperative behavior in governing interfirm relations', *Academy of Management Annals*, 11(2), pp. 960–1004.

Sani, F. *et al.* (2007) 'Perceived collective continuity: Seeing groups as entities that move through time', *European Journal of Social Psychology Eur.*, 37, pp. 1118–1134.

Sarala, R. M. and Vaara, E. (2010) 'Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions', *Journal of International Business Studies*, 41(8), pp. 1365–1390.

Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership (4th edition)*. San Francisco: Jossey.

Schoorman, F. D. *et al.* (2007) 'An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future', *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 344–354.

Schweiger, D. M. and DeNisi, A. S. (1991) 'Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment', *Academy of Management Journal*, 34(1), pp. 110–135.

Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. and Power, F. R. (1987) 'Executive Actions For Managing Human Resources Before And After Acquisition.', *Academy of Management Executive*, 1(2), pp. 127–138.

Schweiger, M. D. and Denisi, S. A. (1991) 'Communication with Employees following a Merger : A Longitudinal Field Experiment', *Academy of Management Journal*, 34(1), pp. 110–135.

Seggie, S. H., Griffith, D. A. and Jap, S. D. (2013) 'Passive and active opportunism in interorganizational exchange', *Journal of Marketing*, 77(6), pp. 73–90.

Shaffer, J. A., DeGeest, D. and Li, A. (2016) 'Tackling the Problem of Construct Proliferation: A Guide to Assessing the Discriminant Validity of Conceptually Related Constructs', *Organizational Research Methods*, 19(1), pp. 80–110.

Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1991) 'Takeovers in the '60s and the '80s: Evidence and implications', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 51–59.

Shrivastava, P. (1986) 'Postmerger integration', *Journal of Business Strategy*, 7(1), pp. 65–76.

Silva, F. and Mourgues, C.-P. (2020) 'Les managers : mercenaires ou missionnaires', *Management & Sciences Sociales*, 29, pp. 166–178.

Stahl, G. K. *et al.* (2010) 'Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups', *Journal of International Business Studies*, 41(4), pp. 690–709.

Stahl, G. K. and Voigt, A. (2008) 'Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination', *Organization Science*, 19(1), pp. 160–176.

Stake, R. E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Starman, A. B. (2013) 'The case study as a type of qualitative research', *Journal of Contemporary Educational Studies*, 64(1), pp. 28–43.

Steigenberger, N. (2017) 'The Challenge of Integration: A Review of the M&A Integration Literature', *International Journal of Management Reviews*, 19(4), pp. 408–431.



- Stigler, G. J. (1950) 'Monopoly and oligopoly by merger', *The American Economic Review*, 40(2), pp. 23–34.
- Suddaby, R. (2006) 'What grounded theory is not', *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 633–642.
- Tajfel, H. (1970) 'Experiments in intergroup discrimination', *Scientific American*, 223(5), pp. 96–102.
- Tajfel, H. *et al.* (1971) 'Social categorization and intergroup behaviour', *European Journal of Social Psychology*, pp. 149–178.
- Tajfel, H. (1972) 'La catégorisation sociale', in *Introduction à la psychologie sociale (vol. 1)*. Paris: Larousse, pp. 385–426.
- Tajfel, H. (1981) *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982) 'Social Psychology of intergroup relations', *Annual review of psychology*, 33(1), pp. 1–39.
- Tajfel, H. and Turner, J. (1979) 'An integrative theory of intergroup conflict', *Organizational identity: A reader*, pp. 33–47.
- Tajfel, H. and Turner, J. (1985) 'The social identity theory of intergroup behavior', in *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, pp. 7–24.
- Tarba, S. Y. *et al.* (2019) 'The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, and Autonomy Granted to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance', *Group and Organization Management*, 44(3), pp. 483–520.
- Taylor, D. M. *et al.* (1987) 'Disadvantaged group responses to perceived inequality: from passive acceptance to collective action', *Journal of Social Psychology*, 127(3), pp. 259–272.
- Taylor, D. M. and McKirnan, D. J. (1984) 'Theoretical contributions: A five-stage model of intergroup relations', *British Journal of Social Psychology*, 23(4), pp. 291–300.
- Teerikangas, S. and Joseph, R. J. (2012) 'Post-deal integration', in Faulkner, D., Teerikangas, S., and Joseph, R. J. (eds) *The Handbook of mergers and acquisitions*. Oxford: Oxford University Press.
- Terry, D. J., Callan, V. J. and Sartori, G. (1996) 'Employee adjustment to an organizational merger: Stress, coping and intergroup differences', *Stress Medicine*, 12(2), pp. 105–122.
- Terry, D. J., Carey, C. J. and Callan, V. J. (2001) 'Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), pp. 267–280.
- Thanos, I. C. and Papadakis, V. M. (2012) 'The use of accounting-based measures in measuring M&A performance: A review of five decades of research', *Advances in Mergers and Acquisitions*, 10, pp. 103–120.
- Thelisson, A. S. (2021) 'Coopetition in a merger process: Regulators and management of competitive tensions', *International Review of Administrative Sciences*.

- Thelisson, A. S. and Meier, O. (2020) 'Le rôle des minorités actives dans le processus d'intégration symbiotique post-acquisition. Une étude longitudinale d'une fusion dans le cadre du grand Paris', *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(3), pp. 45–67.
- Thénault, S. (2013) 'L'Etat colonial : Une question de domination', in Singaravélou, P. (ed.) *Les empires coloniaux : XIXe-XXe siècle*. Paris: Points, pp. 215–256.
- Thomas, G. (2011) 'A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure', *Qualitative Inquiry*, 17(6), pp. 511–521.
- Thunberg, S. and Arnell, L. (2022) 'Pioneering the use of technologies in qualitative research—A research review of the use of digital interviews', *International Journal of Social Research Methodology*. Routledge, 25(6), pp. 757–768.
- Tienari, J. and Vaara, E. (2012) 'Power and politics in mergers and acquisitions', in Faulkner, D., Teerikangas, S., and Joseph, R. J. (eds) *The Handbook of mergers and acquisitions*. Oxford: Oxford University Press, pp. 495–516.
- Triandis, H. C. (1982) 'Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories', *Cross Cultural Management*, 12(4), pp. 139–169.
- Tsang, E. W. K. (2006) 'Behavioral assumptions and theory development: The case of transaction cost economics', *Strategic Management Journal*, 27, pp. 999–1011.
- Tsoukas, H. (1989) 'The Validity Idiographic Explanations', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 551–561.
- Tsoukas, H. (1994) 'What is management ? An outline of a metatheory', *British Journal of Management*, 5, pp. 289–301.
- Tunyi, A. A. (2021) 'Revisiting acquirer returns: Evidence from unanticipated deals', *Journal of Corporate Finance*. Elsevier B.V., 66(October 2020), p. 101789.
- Turner, J. C. (1975) 'Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour', *European Journal of Social Psychology*, 5(1), pp. 1–34.
- Turner, J. C. (1987) 'The analysis of social influence', in *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell, pp. 68–88.
- Turner, J. C. and Reynolds, K. J. (2012) 'Self-categorization theory', in *Handbook of Theories of Social Psychology*. SAGE Knowl. London: SAGE Publications, pp. 399–417.
- Ullrich, J. and van Dick, R. (2007) 'The Group Psychology of Mergers & Acquisitions: Lessons from the Social Identity Approach', *Advances in Mergers and Acquisitions*, 6, pp. 1–15.
- Ullrich, J., Wieseke, J. and Van Dick, R. (2005) 'Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger', *Journal of Management Studies*, 42(8), pp. 1549–1569.
- Vaara, E. (2000) 'Constructions of cultural differences in post-merger change processes: A sensemaking perspective on Finnish-Swedish cases', *M@n@gement*, 3(3), pp. 81–110.
- Vaara, E. et al. (2012) 'The impact of organizational and national cultural differences on social

- conflict and knowledge transfer in international acquisitions', *Journal of Management Studies*, 49(1), pp. 1–27.
- Vazirani, N. (2015) 'A literature review on mergers and acquisitions waves and theories', *SIES Journal of Management*, 11(1), pp. 3–9.
- Very, P. *et al.* (1997) 'Relative standing and the performance of recently acquired European firms', *Strategic Management Journal*, 18(8), pp. 593–614.
- Vosniadou, S. and Ortony, A. (1989) *Similarity and Analogical Reasoning*. Cambridge University Press.
- Walsh, J. (1988) 'Top management turnover following mergers and acquisitions', *Strategic Management Journal*, 9(2), pp. 173–183.
- Walter, G. (1985) 'Culture collisions in mergers and acquisitions', in *Organizational Culture*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Wathne, K. H. and Heide, J. B. (2000) 'Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions', *Journal of Marketing*, 64(4), pp. 36–51.
- Weber, R. A. and Camerer, C. F. (2003) 'Cultural conflict and merger failure: an experimental approach', *Management science*, 49(4), pp. 400–415.
- Weber, Y. (1996) 'Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions', *Human Relations*, 49(9), pp. 1181–1202.
- Weller, S. (2017) 'Using internet video calls in qualitative (longitudinal) interviews: some implications for rapport', *International Journal of Social Research Methodology*. Routledge, 20(6), pp. 613–625.
- Williams, M. and Moser, T. (2019) 'The art of coding and thematic exploration in qualitative research', *International Management Review*, 15(1), pp. 45–55.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press. doi: 10.2307/258544.
- Wright, S., Taylor, D. M. and Moghaddam, F. M. (1990) 'Responding to membership in a disadvantaged group : From acceptance to collective protest', *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), pp. 994–1003.
- Yin, R. K. (2018) *Case Study Research and Applications : Design and methods (6th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yousfi, H. (2014) 'Rethinking Hybridity in Postcolonial Contexts: What Changes and What Persists? The Tunisian case of Poulina's managers', *Organization Studies*, 35(3), pp. 393–421.
- Yousfi, H. (2021) 'Le management international, doit-on en finir avec le mythe de l'hybridité culturelle ? Retour sur l'apport des approches postcoloniales et décoloniales', *M@n@gement*, 24(1), pp. 80–89.
- Yu, J., Engleman, R. M. and Van De Ven, A. H. (2005) 'The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process', *Organization Studies*, 26(10), pp. 1501–1528.

Zaheer, A., Castañer, X. and Souder, D. (2013) 'Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions', *Journal of Management*, 39(3), pp. 604–632.

Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V. (1998) 'Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance', *Organization Science*, 9(2), pp. 141–159.

### Revue de presse :

À Air France-KLM, Pierre-Henri Gourgeon prône le retour au jeu collectif. (2009). La Tribune.

Air France aurait des vues sur KLM. (2003, August 19). La Tribune.

Air France et KLM négocient pied à pied leur alliance. (2003, September 17). La Tribune.

Air France et KLM poursuivent leurs pourparlers. (2002, November 7). La Tribune.

Air France Lorgne sur le néerlandais KLM. (2002, September 17). La Tribune.

Albouy, M. (2019). Air France-KLM et le mythe des alliances transfrontalières. La Tribune, p. 91.

Cabirol, M. (2013). Air France-KLM : du mieux, mais peut mieux faire. La Tribune, p. 91.

Chéreau, M. (2019). Alstom : "Monsieur Kron a trahi son pays", cingle Arnaud Montebourg. Marianne.

Clémens, M. (2021). A Belfort, deux syndicats s'apprêtent à attaquer General Electric en justice. Les Echos.

Couet, I. (2022). Optimisation fiscale : les salariés de GE portent plainte contre leur employeur. Les Echos.

D'Erceville, B. (2003, October 16). Le pari d'Air France sur KLM est-il trop risqué.

Derivry, E., Pédamon, B., Raffin, P., Swankhuizen, R., & Verhagen, S. (2018a). Air France-KLM : lettre ouverte à Macron sur la crise de gouvernance. La Tribune, p. 85.

Derivry, E., Pédamon, B., Raffin, P., Swankhuizen, R., & Verhagen, S. (2018b). "Air France-KLM a besoin d'un patron indépendant et connaissant le transport aérien." La Tribune, p. 118.

Discussions intensives entre Air France et KLM. (2003, July 15). La Tribune.

Gliszczynski, F. (2007, April 2). L'intégration d'Air France et de KLM passe à la vitesse supérieure. La Tribune.

Gliszczynski, F. (2010a). Air France-KLM multiplie par dix ses pertes annuelles. La Tribune.

Gliszczynski, F. (2010b). Air France-KLM veut redresser la barre. La Tribune.

Gliszczynski, F. (2011a). Air France-KLM : une nouvelle gouvernance pour un nouvel élan. La Tribune, p. 11.

Gliszczynski, F. (2011b). Air France-KLM se prépare à grossir. La Tribune, p. 10.

Gliszczynski, F. (2011c). Les cinq chantiers d'Air France-KLM. La Tribune, 9.

Gliszczynski, F. (2012a). Le siège d'Air France-KLM s'installera à Roissy, près d'Air France. La Tribune, 26.

Gliszczynski, F. (2012b). Spinetta lance la réorganisation d'Air France-KLM pour lui donner un nouveau souffle. La Tribune.

Gliszczynski, F. (2014a). Air France-KLM a-t-il mangé son pain noir? La Tribune, p. 47.

Gliszczynski, F. (2014b). Air France-KLM renoue avec de fortes ambitions. La Tribune, p. 45.

Gliszczynski, F. (2014c). "Fin 2014, Air France-KLM aura achevé son redressement, la priorité sera le développement" (Juniac). La Tribune, p. 40.

Gliszczynski, F. (2014d). KLM, une forteresse imprenable pour Air France? La Tribune, pp. 21–23.

Gliszczynski, F. (2015a). Juniac reconduit PDG d'Air France-KLM avec une emprise renforcée sur Air France? La Tribune, p. 78.

Gliszczynski, F. (2015b). Quand Air France-KLM recapitalise Air France en catimini. La Tribune, p. 77.

Gliszczynski, F. (2015c). Redressement d'Air France-KLM, l'impossible équation? La Tribune, p. 16.

Gliszczynski, F. (2016a). Janaillac prend les rênes d'Air France-KLM avec une grève sur le dos. La Tribune, p. 95.

Gliszczynski, F. (2016b). Jean-Marc Janaillac a-t-il les épaules pour diriger Air France-KLM? La Tribune, p. 19.

Gliszczynski, F. (2016c). KLM hostile à ouvrir la porte de son conseil au PDG d'Air France-KLM. La Tribune, p. 68.

Gliszczynski, F. (2016d). Le nouveau plan stratégique d'Air France-KLM a un nom :Trust together. La Tribune, p. 7.

Gliszczynski, F. (2016e). Les pistes d'Air France-KLM pour remplacer Alexandre de Juniac. La Tribune, p. 56.

Gliszczynski, F. (2018a). Air France-KLM : Ben Smith peut-il réussir là où les autres ont échoué? La Tribune, p. 4.

Gliszczynski, F. (2018b). Air France-KLM : le directeur financier de Veolia en pole position pour être le futur Pdg. La Tribune, p. 5.

Gliszczynski, F. (2018c). Air France-KLM associe les Américains et les Chinois au choix du futur Pdg. La Tribune, p. 36.

Gliszczynski, F. (2018d). Air France-KLM ou l'impossible (?) mission de Ben Smith. La Tribune, p. 6.

Gliszczynski, F. (2018e). Anne-Marie Couderc va prendre la présidence par intérim d'Air France-KLM. La Tribune, p. 6.

Gliszczynski, F. (2018f). Grosse tension au sommet d'Air France-KLM sur la gouvernance. La Tribune, p. 9.

Gliszczynski, F. (2018g). KLM, le grand gagnant de la nouvelle gouvernance d'Air France-KLM. La Tribune, p. 53.

Gliszczynski, F. (2018h). Le chaos à Air France fait dégringoler Air France-KLM en Bourse. La Tribune, p. 54.

Gliszczynski, F. (2018i). Un accord entre KLM et ses pilotes jette de l'huile sur le feu à Air France. La Tribune, p. 60.

Gliszczynski, F. (2019a). Air France-KLM : Ben Smith va t-il pousser le patron de KLM vers la sortie? La Tribune, p. 9.

Gliszczynski, F. (2019b). Air France-KLM : Bercy dénonce "une forme de duplicité" de l'Etat hollandais. La Tribune, p. 6.

Gliszczynski, F. (2019c). Air France-KLM : ce qui menace la nouvelle organisation de Ben Smith. La Tribune, p. 8.

Gliszczynski, F. (2019d). Air France-KLM : comment Pieter Elbers, le patron de KLM, a sauvé sa tête. La Tribune, p. 6.

Gliszczynski, F. (2019e). Air France-KLM « L'État néerlandais doit se retirer du capital d'Air France-KLM » (Spinetta). La Tribune2, p. 16.

Gliszczynski, F. (2019f, February 13). Air France-KLM : les salariés de KLM menacent de faire grève pour sauver leur patron. La Tribune.

Gliszczynski, F., & Kupferman, P. (2010). "La croissance d'Air France-KLM va aller en s'accroissant." La Tribune, 12.

Heuze, R. (2000). KLM rompt son alliance avec Alitalia. Le Figaro, p. 5.

Imbroglio sur la date des noces d'Air France et KLM. (2003, September 26). La Tribune.

Jacques, H.-R. (1998). Alitalia et KLM officialisent aujourd'hui leur alliance. Les Echos, p. 17.

Jacques, H.-R. (2000). Après la rupture avec KLM, Alitalia courtise déjà Air France et Swissair. Les Echos, p. 29.

KLM et Air France sur le point de sceller leur alliance. (2003, September 12). La Tribune.

KLM met la pression sur Alitalia pour une fusion rapide. (2000). La Tribune.

L'OPE d'Air France sur KLM débutera le 5 avril. (2004, April 2). La Tribune.

Le marché croit de plus en plus à un mariage Air France-KLM. (2003, August 21). La Tribune.

Lejoux, C. (2004, March 11). L'offre d'Air France sur KLM débutera le 22 mars. La Tribune.

Lomazzi, M. (2003a, August 20). Air France et KLM envisagent de nouer une alliance capitalistique. La Tribune.

Lomazzi, M. (2003b, September 15). Air France et KLM s'engagent dans un rapprochement acrobatique. La Tribune.

Lomazzi, M. (2003c, September 19). Air France écarte Alitalia de son alliance avec KLM. La Tribune.

Lomazzi, M. (2003d, September 26). Dernière ligne droite pour Air France-KLM. La Tribune.

Lomazzi, M. (2003e, September 30). Air France donne le coup d'envoi au rachat de KLM. La Tribune.

Lomazzi, M. (2003f, October 1). Mariage à risques pour Air France-KLM. La Tribune.

Lomazzi, M. (2004, February 12). La naissance du géant Air France-KLM obtient un double feu vert. La Tribune.

Lomazzi, M., & D'Erceville, B. (2003, September 10). Paris ouvre la voie au rapprochement entre Air France et KLM. La Tribune.

Lomazzi, M., & Lejoux, C. (2003, September 29). Crainte de retard dans l'alliance Air France-KLM. La Tribune.

Moore Rieutord, S. (2018). Air France-KLM : "divorce à la catholique." La Tribune, p. 19.

Première commande groupée pour Air France-KLM. (2007). La Tribune.

Segond, V. (2004, March 18). Air France-KLM : les dix paris de Jean-Cyril Spinetta. La Tribune.

## Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
Intérêt de la recherche.....	1
Limites de la littérature et problématisation .....	2
Conception de la recherche .....	5
Résultats principaux .....	6
Contributions de la recherche.....	8
Plan de la recherche.....	9
PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	13
Chapitre I. Le marché des fusions-acquisitions.....	14
1.1 Croissance externe & droit de propriété .....	14
1.2 Les différentes vagues de F/A : un phénomène contemporain et croissant d'une importance économique majeure .....	15
1.3 De la prépondérance des recherches en finance et en stratégie à la prise en compte de l'aspect humain des F/A.....	19
1.4 Conclusion intermédiaire .....	23
Chapitre II. L'aspect humain des F/A.....	24
2.1 La perspective psychologique ou les réactions individuelles aux changements qu'implique une F/A.....	24
2.2 Les réactions collectives au contact d'un nouveau groupe .....	27
2.2.1 La perspective culturelle ou l'analyse des relations intergroupes <i>a priori</i> .....	27
2.2.2 La perspective identitaire et la théorie de l'identité sociale : un socle conceptuel robuste, mais limitatif et autorenforçant .....	29
2.3 Conclusion intermédiaire : le choix d'une analyse socioculturelle .....	35
Chapitre III. L'identité organisationnelle dans les F/A : une forme spécifique d'identité sociale sujette à bouleversement .....	36
3.1 Définition des termes .....	36
3.2 Bouleversement et reconception des frontières identitaires.....	37
3.3 L'identification duale.....	39
3.4 La perception de la continuité identitaire.....	40
3.5 Conclusion intermédiaire : vers le choix de l'analyse de l'identité en tant que contenu et de ses conséquences comportementales plutôt que de l'identification comme processus .....	42
DEUXIEME PARTIE : CADRE THEORIQUE .....	44



Chapitre IV. Décomposition par sous-catégorie du contenu de l'identité organisationnelle et de ses conséquences comportementales dans le cadre des F/A.....	45
4.1 Valeurs.....	46
4.2 Affects.....	48
4.1.1 Incertitude et stress .....	49
4.2.2 Peur de l'exploitation et de la contamination .....	50
4.4 Objectifs.....	51
4.5 Croyances .....	54
4.5.1 Justice organisationnelle .....	54
4.5.2 Confiance.....	55
4.6 Capacités .....	57
4.6.1 Autonomie.....	58
4.6.2 Groupes minoritaire et majoritaire .....	59
Chapitre V. Les conséquences relationnelles de l'identité organisationnelle dans les F/A.....	61
5.1 La confrontation due aux conflits de valeurs .....	61
5.2 La résistance .....	63
5.3 La coopération.....	66
5.4 La coopération : une piste peu étudiée dans le cadre des F/A.....	72
5.5 Conclusion du cadre théorique et problématisation : vers une exploration des zones d'ombre de l'évolution identitaire et des relations intergroupes dans le cadre des F/A....	76
TROISIEME PARTIE : CONCEPTION DE LA RECHERCHE .....	80
Chapitre VI. Épistémologie de la recherche .....	81
6.1 Dimensions ontologique et épistémique : le choix de l'interprétativisme .....	81
6.1.1 La physique sociale.....	81
6.1.2 Le réalisme critique .....	82
6.1.3 L'interprétativisme .....	84
6.2 Dimension méthodologique.....	85
6.2.1 Design de la recherche : une étude de cas unique de type critique.....	85
6.2.2 De la spécificité d'une recherche sensible à la prospection par un réseau professionnel.....	89
6.2.3 Collecte des données primaires : des entretiens semi-structurés à distance .....	94
6.2.4 Collecte des données secondaires .....	98
6.2.5 Analyse des données : un bricolage méthodologique en trois parties.....	100
6.3 Dimension axiologique .....	106

6.4 Synthèse de la conception de la recherche .....	106
Chapitre VII. Critères de validité de la recherche et mesures mises en place.....	107
7.1 La crédibilité .....	107
7.2 La transférabilité .....	109
7.3 La fiabilité .....	110
7.4 La confirmabilité.....	111
QUATRIÈME PARTIE : RÉSULTATS .....	112
Chapitre VIII. Présentation du cas Air France-KLM .....	113
8.1 Transaction : une OPE amicale dans un contexte de difficultés financières de KLM ..	114
8.2 Stratégie : une complémentarité des réseaux exploitée par un système multi- <i>hub</i> et diverses réductions de coûts.....	118
8.3 Gouvernance : structure juridique, comité exécutif et défiance interorganisationnelle .....	122
8.4 Contexte : évolution de la conjoncture économique et de la concurrence .....	132
8.5 Résumé de la présentation du cas Air France-KLM .....	137
Chapitre IX. Les relations intergroupes dans les F/A .....	139
9.1 Les catégories issues de la littérature .....	140
9.1.1 La confrontation par la compétition sociale et les conflits de valeurs .....	140
9.1.2 La coopération communautaire.....	144
9.1.3 La coopération complémentaire.....	159
9.1.4 La résistance .....	161
9.2 Les catégories issues du terrain .....	162
9.2.1 Le détournement des règles .....	163
9.2.2 Le détournement des capacités .....	165
9.2.3 L'opposition au détournement .....	169
9.2.4 La coopération subie .....	169
9.3 Résumé des relations intergroupes dans les F/A.....	171
Chapitre X. L'identité organisationnelle dans les F/A .....	173
10.1 L'identité organisationnelle : les composantes de référence.....	173
10.1.1 L'identité organisationnelle d'Air France .....	174
10.1.2 L'identité organisationnelle de KLM .....	179
10.1.3 Des différences saillantes.....	182
10.1.4 L'identité Air France-KLM.....	184
10.2 L'identité organisationnelle : des composantes évolutives.....	193

10.2.1 L'évolution simple .....	193
10.2.2 L'évolution comme hybridation .....	198
10.2.3 L'évolution comme troisième terme.....	201
10.3 Résumé des évolutions de l'identité organisationnelle dans les F/A .....	202
Chapitre XI. Liens plausibles entre les différents composantes identitaires et les relations intergroupes.....	204
11.1 Antécédents et conséquences de la frustration .....	204
11.1.1 La frustration alimentée par les conflits de valeurs.....	204
11.1.2 La frustration alimentée par la justice distributive.....	205
11.1.3 La frustration alimentée par le détournement.....	206
11.2 Antécédents et conséquences de la défiance.....	207
11.2.1 La défiance alimentée par le détournement .....	207
11.2.2 La défiance alimentée par la résistance.....	208
11.3 Antécédents et conséquences de la proximité .....	208
11.3.1 La proximité comme facteur de coopération .....	209
11.3.2 La mobilité du personnel comme source de proximité .....	210
11.3.3 L'intégration comme source de proximité et de distanciation.....	210
11.4 Antécédents et conséquence de l'incompréhension.....	211
11.4.1 Le langage comme source d'incompréhension .....	211
11.4.2 Les découplages fonctionnels et hiérarchiques comme source d'incompréhension et de conflits.....	212
11.4.3 Les incompréhensions comme source de confrontation.....	213
11.5 Autres liens plausibles.....	214
11.5.1 La peur comme source de résistance.....	214
11.5.2 L'organisation matricielle comme source de négociation .....	215
11.5.3 L'intrication capacitaire comme source de coopération subie.....	216
11.6 Résumé des liens plausibles entre les différents composants identitaires et les relations intergroupes.....	217
CINQUIEME PARTIE : DISCUSSION .....	219
Chapitre XII. Contributions théoriques .....	222
12.1 De la coopération subie à la redéfinition de la lutte contre la coercition .....	222
12.2 Du concept de détournement à l'amélioration de notre connaissance des différentes formes d'opportunisme .....	224
12.3 Vers l'adaptation et l'extension du modèle relationnel au domaine des relations intergroupes intra-organisationnelles .....	232

12.4 De la pertinence du concept d'hybridité à la critique du rôle accordé à l'autonomie dans les typologies de F/A.....	234
Chapitre XIII. Contributions méthodologiques .....	237
13.1 De l'utilisation des réseaux professionnels en ligne et des entretiens à distance en cas d'absence d'autorisation d'accès au terrain .....	237
13.2 De l'étude de l'opportunisme du point de vue des victimes .....	239
Chapitre XIV. Contributions managériales .....	240
14.1 De la préférence pour les actifs similaires à la préférence pour les actifs complémentaires.....	240
14.2 De la gestion de l'opportunisme dans le cas particulier des F/A.....	241
CONCLUSION .....	244
Résumé de la thèse .....	244
Limites et perspectives de recherche .....	248
BIBLIOGRAPHIE.....	251
Indicateurs bibliométriques .....	251
Références académiques : .....	252
Revue de presse : .....	271
ANNEXES.....	280

# ANNEXES

Annexe n°1 : La compétition sociale .....	283
Annexe n°2 : L'alignement comme mécanisme de coopération communautaire .....	286
Annexe n°3 : La priorisation comme mécanisme de coopération communautaire .....	292
Annexe n°4 : La négociation comme mécanisme de coopération communautaire.....	295
Annexe n°5 : La comparaison comme catégorie secondaire de la coopération communautaire .....	298
Annexe n°6 : L'apprentissage comme catégorie secondaire de la coopération communautaire .....	300
Annexe n°7 : L'adaptation comme sous-catégorie aidante de la coopération communautaire .....	304
Annexe n°9 : L'exemplarité comportementale (positive) comme sous-catégorie aidante de la coopération communautaire .....	307
Annexe n° 10 : La socialisation comme sous-catégorie aidante de la coopération communautaire .....	310
Annexe n°11 : La coopération complémentaire .....	311
Annexe n°12 : La résistance par le refus .....	314
Annexe n°13 : La résistance par l'évitement.....	315
Annexe n°14 : Le détournement des flux comme sous-catégorie de détournement des règles .....	316
Annexe n°15 : Le détournement des priorités comme sous-catégorie de détournement des règles .....	318
Annexe n°16 : Le détournement des capacités ex-ante .....	319
Annexe n°17 : Le détournement des capacités ex-post .....	321
Annexe n°18 : L'opposition : .....	321
Annexe n°19 : L'exemplarité comportementale négative comme source de confrontation	323
Annexe n°20 : Les conflits de valeurs comme sources de confrontation .....	327
Annexe n°21 : La coopération subie.....	331
Annexe n°22 : La frustration chez Air France .....	334
Annexe n°23 : La défiance chez Air France .....	338
Annexe n°24 : L'inhibition et le laissez-faire chez Air France .....	339
Annexe n°25 : L'incompréhension chez Air France.....	341
Annexe n°26 : Les compétences linguistiques chez Air France.....	344
Annexe n°27 : La croyance en une opération nécessaire et positive chez AF .....	345
Annexe n°28 : La croyance en une domination inversée chez AF .....	347
Annexe n°29 : La distance hiérarchique chez AF : une distance hiérarchique forte .....	349
Annexe n°30 : Individualisme vs. collectivisme chez AF : un collectivisme fort .....	350
Annexe n°31 : Orientation à long terme et goût du détail .....	351
Annexe n°32 : Le rapport aux procédures chez AF : acceptation de l'incertitude .....	352
Annexe n°33 : La frustration chez KLM .....	353
Annexe n°34 : La peur chez KLM .....	356
Annexe n°35 : Incertitude et insécurité chez KLM .....	360

Annexe n°36 : L'agressivité commerciale chez KLM .....	362
Annexe n°38 : L'incompréhension chez KLM .....	364
Annexe n°39 : La méfiance chez KLM.....	367
Annexe n°40 : La croyance en une FA positive et nécessaire chez KLM.....	368
Annexe n°41 : La croyance en une intégration suffisante chez KLM .....	370
Annexe n°42 : La croyance en une intégration insuffisante chez KLM .....	371
Annexe n°43 : La préférence pour l'autonomie et l'indépendance chez KLM .....	372
Annexe n°44 : La préférence pour l'individualisme chez KLM.....	374
Annexe n°45 : La préférence pour une distance hiérarchique faible chez KLM .....	375
Annexe n°46 : La préférence pour un rapport à la forme direct et générique chez KLM .....	377
Annexe n°48 : Orientation à court ou long terme chez KL : court terme. ....	378
Annexe n°49 : Gestion de l'incertitude chez KLM : évitement de l'incertitude.....	379
Annexe n°50 : Différences capacitaires de législation nationale .....	379
Annexe n°51 : Différences capacitaires en termes de taille des marchés domestiques .....	381
Annexe n°52 : Différences capacitaires en termes de contraintes aéroportuaires.....	383
Annexe n°53 : Différences capacitaires en termes de compétences linguistiques .....	384
Annexe n°54 : Différences capacitaires en termes de découplage fonctionnel .....	386
Annexe n°55 : Différences capacitaires en termes de maturité relative .....	387
Annexe n°56 : Différences de traitements salariaux.....	388
Annexe n°57 : Différence de valeurs en termes de distance hiérarchique .....	390
Annexe n°58 : Différence de valeurs en termes de rapport à la vie privée .....	394
Annexe n°59 : Différence de valeurs en termes de rapport au temps (orientation à court ou long terme).....	396
Annexe n°60 : Différence de valeurs de termes de rapport aux procédures (gestion de l'incertitude).....	397
Annexe n°62 : Différence de valeurs en termes de rapport aux réunions .....	398
Annexe n°63 : L'attitude d'immobilisme de AFKL.....	399
Annexe n°64 : La proximité chez AFKL .....	400
Annexe n°65 : La mobilité du personnel chez AFKL .....	404
Annexe n°66 : La perméabilité des frontières chez AFKL.....	408
Annexe n°67 : La responsabilité communautaire chez AFKL .....	409
Annexe n°68 : La justice distributive chez AFKL.....	412
Annexe n°69 : L'intrication capacitaire chez AFKL .....	419
Annexe n°70 : L'évolution identitaire simple de la gouvernance .....	421
Annexe n°71 : L'évolution identitaire simple de la frustration (acceptation) .....	422
Annexe n°72 : Nouvelles générations et évolution identitaire simple des référentiel pré-fusion .....	422
Annexe n°73 : Évolution identitaire simple des outils informatiques .....	424
Annexe n°74 : Évolution identitaire simple des compétences linguistiques .....	425
Annexe n°75 : Évolution identitaire simple de la confiance .....	426
Annexe n°76 : Évolution identitaire simple de la justice distributive .....	428
Annexe n°77: Évolution identitaire simple de la distance hiérarchique.....	429
Annexe n°78 : Autres évolutions identitaires simples .....	430
Annexe n°79 : L'évolution comme hybridation .....	432

Annexe n°80 L'évolution vers un troisième terme .....	433
Annexe n°81 : L'évolution comme ambidextrie culturelle .....	436
Annexe n°82 : Attestation de confidentialité.....	437

## Annexe n°1 : La compétition sociale

AF1 : « Et je pense aussi euh enfin j'en ai entendu parler, mais alors je sais pas si c'est vrai ou pas, mais que, effectivement, je t'en avais parlé, je crois, la dernière fois, ils avaient vraiment euh mis euh nommé des gens. En fait, juste avant qu'on les rachète ils avaient viré pas mal de monde et ceux qui étaient restés, en fait, ils avaient gardé vraiment les meilleurs et cela avaient visiblement, c'est un... comment dire un oui-dire, un.. une rumeur qui dit que bah ils avaient ils leur avaient demandé en fait de bah quand on sera en place on y va quoi : "ok ils nous ont bouffé, mais nous on va les grignoter de l'intérieur quoi". C'était vraiment, c'était vraiment ça en fait. C'est du coup en fait de ne pas se laisser faire et de de ouai je pense montrer leur savoir-faire, de montrer leur réactivité aussi parce qu'évidemment ils étaient beaucoup plus réactifs que nous, qu'un gros mastodonte comme Air France quoi. Alors je sais pas justement. C'est juste une rumeur où côté Air France les gens ont commencé à dire [bruit de bouche] ils ont dû placer des gens en fait euh où il faut pour pouvoir justement euh dès qu'ils voyaient que y'avait quelqu'un qui était pas très bon côté Air France pouuu ils y allaient quoi, et ils mettaient en face quelqu'un de très euh très très bon pour pouvoir euh pour pouvoir inverser justement cette position de force en fait, dominant-dominé. »

AF4 : « Ils auraient jamais eu les moyens d'acheter des avions comme ils l'ont fait quoi. Ça, ils ont tendance à l'oublier et à chaque fois à fanfaronner en disant : nous on est rentable et Air France regardez les nuls ils sont pas rentables quoi. [...] Ah non pas du tout. Ils considèrent que leurs bons résultats c'est grâce à eux. Ils vont jamais reconnaître qu'il y a un bénéfice au groupe et qu'Air France a pu leur apporter quelque chose notamment l'accès aux branches corporates qui étaient pas développés chez eux quoi. »

AF8 : « Après je sais que... voilà parmi tous les échanges, parmi toutes les toutes les réflexions qu'il y a, il y a cette idée de se dire que que Air France a permis aujourd'hui, KLM dit : On génère plus de revenus que vous, c'est des choses qu'on qu'on peut entendre, qui peuvent se dire c'est pas formel, mais c'est des choses qu'on entend. »

AF9 : « Aujourd'hui, où nous on va plus mal, ils ont tendance un peu à oublier, certains, pas tous heureusement, dans la, dans leur boîte ils nous tapent un peu dessus en nous montrant du doigt avec une mémoire courte. C'est pas forcément la majorité. [...] Moi, le seul truc que je trouve que je peux trouver un peu dommage, c'est que, c'est que, finalement, ils ont pas le recul de se dire bon bah voilà une époque ils ont été là et nous on peut sauver les miches. Même si ça nous arrangeait aussi hein, parce qu'on voulait trouver quelqu'un avec qui s'associer. Donc c'est du gagnant-gagnant. Et puis ils se disent pas aujourd'hui quand ils font leur analyse que finalement aujourd'hui, c'est plus l'inverse et il nous sauve un peu la mise. »

AF20 : « Par exemple souvent les Hollandais vont être contents parce que leurs résultats financiers ils sont meilleurs que ceux d'Air France. Et souvent je suis là : mais en fait le concurrent c'est Luftanza, c'est pas, ou British, mais c'est pas nous. Donc en fait souvent on se tire dans les pattes plutôt qu'autre chose. Et, malheureusement, des fois on le fait peut-être aussi avec nos autres compagnies en interne comme Transavia, mais un peu moins, mais... voilà alors en fait on a, moi j'ai l'impression que la concurrence, elle est en interne, elle est pas à l'externe. »

AF23 : « Ben en fait sur, à cette époque, le e-commerce c'était l'innovation et donc chaque marque tirait un peu à elle cette filière d'innovation pour faire rayonner sa marque, la marque Air France ou la marque KLM en disant : Première Airline à lancer, je sais pas, un moteur de recherche avec des préférences X ou Y ou première Airline à pouvoir je sais pas envoyer de l'e-mailing ciblé en fonction de tel ou tel desiderata des clients et des consommateurs. Et donc, en fait, on se tirait la bourre, je pense, pour des histoires de relations publiques et de et de positionnement et de rayonnement de marque. Donc c'était qui pourrait faire la première, le premier communiqué de presse sur telle ou telle



*innovation qui sortait de l'équipe jointe. [...] C'était qui aurait enfin qui garderait le leadership de la business unit la plus florissante finalement. »*

*KL1 : "So yeah, was that a good thing or not? we don't know we don't know. What we do know is that usually KLM is a bit faster and had a better Business model and bring brought more profits than Air France did. There's always been a kind of emotion around that the French were slower and they made less profit than KML did."*

*KL2 : "And what was also difficult is that for a long time the results of Air France were less good, worse. Financial results. And that's gave the reason to some people at KLM side to say more : yeah, we are better. Yeah, it's from a financial point of view. It was the case absolutely. But that had of course an history..."*

*KL8 : "Because it has been. People have been afraid, especially from the, as you probably know, comparatively KLM performs better than Air France because it has still two bottom lines. Globally we are one entity, we have a combined bottom line. But internally in a way it is not bad to have different bottom lines. Otherwise you cannot really sharpen, you know, improve it, you know each one. So KLM still even last quarter results which just came out this week, KLM performs better than Air France. There are obvious reasons for it. That also gives a kind of this feeling within the company saying that yesterday there was a CEO Anne Rigail gave a presentation and discussion with the top team of for this one I just got the report this morning of that, were one of the critical questions the Air France colleagues asked her is : why is Air France doing bad against KLM ? KLM made a profit, Air France did not make a profit in Q1 : Why is it ? So you can imagine and on the KLM side people think that hey we are making a profit : Why are the other ones not able to do it ? You know and we are together bringing it down so it is Air France is having a negative impact on the KLM."*

*KL13 : "And, at the end, KLM always was better because we are more focused on the cost reduction than Air France. We always have to idea that there are too many people working within Air France, still. Although you could say it also on Dutch side, but it's maybe less than on the French side because it's so difficult to get rid of people in the French society or the French companies. So that's the advantage".*

*KL21 : « Et donc tu vas aussi que les ordres de la boîte, ils sont parfois différents. Au début notre PDG () il a toujours dit : L'idée, c'était que on doit faire mieux qu'Air France. C'est un peu le lien, c'est si on fait mieux que Air France, on a une valeur ajoutée : ils nous laissent tranquilles [rire]. Si on va vers moins bien qu'Air France, là il y a la merde [rire]. Et ça se voit toujours aujourd'hui, hein ? Et ça sera (de haut en bas). Y'a des gens qui travaillent qui défendent la position KL, y'a des gens qui défendent la position Air France. Mais là, la philosophie groupe ça manque, ça manque vraiment. [...] Je pense que oui, ça joue toujours quelque part [le message qu'on nous avait donné de faire mieux que AF]. [...] Sur une fiche tu voyais les résultats Air France et KL l'une à côté de l'autre pendant 20 ans, pendant 10 ans. Et après tu mettais le résultat aussi là le résultats groupe et quand tu comparais, tu voyais que : Ah ouais, je crois KLM ils ont des profits presque chaque année et Air France ils ont jamais fait de profit. C'est pareil, c'est bien pour le la cohésion dans le groupe [rire]. Ça aide pas. Nous côté KL on est toujours plus fier qu'on fait mieux qu'Air France [rire]. Non mais tu regardes les chiffres. Même la section publiée quelques mois encore là, le premier oui trimestre. Que oui, tu regardes et tu et tu première chose : Ah oui, on a fait mieux qu'Air France. C'est quand même un sentiment parce qu'on est 2 compagnies aériennes différentes quand même. »*

- La compétition sur la vente des produits

*AF2 : « Et, tiens je vais te raconter une anecdote qui est assez rigolote sur le RM. Je fais un petit flashback. Euh j'étais analyste de permanence assez tard le soir et donc je gérais les destinations Air*

France et KLM sur la côte Ouest américaine. Donc j'avais les vols KLM et les vols Air France à destinations de, je sais plus, Los Angeles ou un truc comme ça. Le téléphone sonne, le mec me dit : 'Ouai, je suis commercial' je sais plus où, Prague ou l'Allemagne, 'j'ai un machin, j'ai un lot pour telle destination sur Air France'. Très agressif : 'tu me le fait à combien ? C'était un KLM hein pas un Air France. 'Tu me le fait à combien ? Non c'est pas admissible, il part dans combien ? Dans trois jours ? Non..'. On se prend bien le museau, vraiment. Et finalement je lui dis : est-ce que t'as essayé de voir KLM. Il me dit, ouai mais attend, je viens vers toi et tu me renvois sur KLM, c'est quoi ça ? Enfin vraiment, j'étais pas serein quoi le mec (...) et donc euh je raccroche, bon bah on a pas le spot bah tant pis de toute façon il rentre pas au tarif. 5 secondes plus tard le téléphone sonne. Je décroche et j'entends la même voix mais cette fois ci toute douce, sans agressivité, qui me fait : ouai, salut, c'est toi qui fais euh telle destination ?' Je lui fais bah oui. Un peu surpris hein. Il me dit bon bah je viens d'appeler Air France tout à l'heure, j'ai essayé de leur refourguer un lot à pas cher dans trois jours mais nous on peut l'avoir un peu plus cher dans 4 jours. Dans.. je lui fais 'pardon je comprends pas ?'. Oui oui je te dis nous on peut le faire partir, je peux te le vendre un peu plus cher dans 1 jour de plus, est-ce que ça t'intéresse ? Tu dis 'bah oui je suis preneur'. Et on commence à discuter et je lui dis : 'mais pourquoi sur Air France et tout ?'. Bah en fait le mec s'était pas rendu compte qu'il avait appelé 2 fois le même numéro. Il pensait avoir appelé l'analyste Air France et ensuite l'analyste KLM, sans savoir que ce soir-là c'était moi qui faisais les deux. Il a essayé de le faire pour Air France à un certains prix et il l'a vendu 2 centimes plus cher du kilo sur KLM en se targuant d'avoir essayé de le faire passer à pas cher sur Air France. Et donc je me suis dit ça révèle quand même un très très mauvais état d'esprit. Bah non, parce que moi j'ai un (), je sais que je peux le vendre 32. Qu'il parte sur Air France, 32 cents du kilo, qu'il parte sur Air France ou sur du KLM, j'essaye de le faire partir au plus tôt sur la destination, le but est de vendre le plus cher possible et que le client soit persuadé de faire la meilleure affaire possible. Voilà. Mais là tu te dis : il est prêt à vendre un peu plus cher sur KLM que sur Air France. Il a un comportement docile avec l'analyste KLM et agressif avec.. j'ai omis de préciser que c'était un KLM hein puisque on se parlait en anglais, hein »

AF8 : « Oui, après, oui, oui, je dirais d'une manière générale, le la conclusion serait oui, je sais-je sais quand même, que, enfin j'ai eu écho de la part des commerciaux Air France que certains analystes KLM avaient tendance à favoriser les vols KLM. Alors voilà, ils cherchaient à d'abord remplir les vols KLM puis ceux Air France. Mais après, ça reste que des on-dit c'est pas des choses que j'ai pu constater, c'est pas des choses que j'ai pu remarquer dans les échanges qu'on a eus. Oui, je peux avoir peut-être le sentiment qu'ils sont un peu plus pro-KLM que nous on serait pro Air France. [...] Alors ces clients-là, donc c'est, c'est enfin ces personnes-là, donc ce sont les commerciaux qui sont qui se ceux qui se situent en amont de notre travail, qui sont là pour vendre les capacités un maximum et qui voilà m'ont dit non mais ils, parfois ils vont juste nous proposer les vols KLM ils vont même pas nous proposer les ce qu'ils ont chez Air France ou ils vont pas ils vont pas faire en sorte de nous trouver de la disponibilité sur les vols Air France donc ils cherchent vraiment à remplir leurs vols. C'est vraiment le retour que j'ai pu avoir. »

AF15 : « ça a été intégré dans les mentalités Air France, comme dans les mentalités KLM. Plus personne ne résonne. Mais ça a été très dur au début. Au début qu'est ce qui se passait ? Alors qu'on était joint, alors qu'il fallait pas faire ça il y avait des vendeurs KLM, et c'est vrai aussi du côté Air France, hein, qui, si vous voulez, moi j'appelais un client en lui disant Bah si tu veux-je te fais un 1€ au départ de Paris sur New York. Il y avait le collègue de KLM qui reprenait l'affaire et qui, pour avoir l'affaire lui-même, lui vendait 65 cents donc ça a créé beaucoup de tensions au début. Cette espèce de manque et c'était vrai du côté Air France aussi, hein les gens d'Air France faisaient ça aussi, donc cette espèce de manque de confiance entre les uns et les autres. Ça a mis du temps, mais ça encore une fois ça n'existe plus ça n'existe plus ? Non aujourd'hui il y a ce genre de pratique est complètement révolue parce que les gens ont compris en fait que l'essentiel c'était de gagner l'argent et l'argent qu'on gagnait on le gagnait des 2 côtés parce qu'on est complètement intégré au niveau commercial. »

## Annexe n°2 : L'alignement comme mécanisme de coopération communautaire

### a) Les différentes natures de l'alignement

- L'alignement des produits :

AF22 : « [On avait des interactions avec AF] sur les ce qu'on appelait les standards de service, donc les standards de services communs Air France et KLM. Pourquoi ? Puisque bien sûr il y avait du personnel KLM qui traitait les vols Air France ou des clients Air France et du personnel Air France qui traitaient des clients et des vols KLM et donc avoir des standards de service, donc pour le personnel Frontline hein. Donc le personnel en interaction avec les clients qui traitaient des clients Air France et KLM. On ne pouvait pas leur demander alors si c'est un client KLM ton comportement ça doit être ça. Si c'est un client KLM, ton comportement doit être différent donc on a travaillé à avoir des standards de services communs applicables par le personnel, la Frontline Air France-KLM. Ça n'a pas été facile. Puisqu'en fait ce qu'on a fait, on a elle a accepté d'adopter les standards de service Air France donc applicable aussi aux collègues de KLM qui étaient assez, enfin basique hein, notamment enfin, évidemment sourire, être aimable à ce genre de choses, être serviable. »

KL15 : "Also the class in the middle in the plane, the ordering of the meals. All those topics and that this was the especially KLM only. I only worked here with KLM colleagues, but it was to give the customer the same experience when they flying Air France Amsterdam-Paris and Paris-beyond and then coming back. And then Paris-Amsterdam for example with the KLM flight where we did not had that in between class. So in the end it has been there and then Air France stopped with in between class (rire). No, we had for about one year or something. So and then it was skipped for both airlines."

KL3 : « Maybe the first one was flying blue to create one loyalty system for Air France-KLM, but then it also integrated the revenue management teams because if you do price undercutting to each other, of course that's not a good way of managing merged entity. So you should have one face to the market, one price, one price for customers. Of course they can be different when you have a direct flight versus an indirect flight through Amsterdam or through Paris, but it should be all aligned and agreed upon how you want to do the pricing and then we started also working on sales integration later on in the various markets in the world, but also on digital working towards to make sure that we have one technological background for our flying blue euh for our .coms klm.com and AirFrance.com [...] No, it's not a. It's not all aspects that it was as quick as that. So we started off quite aggressively at the first one we did was the flying Blue. So to come to one loyalty system for our customers. But yeah, especially system integrations have taken much longer than first processes to the way because first you need to align the way of working before you can reflect that into a system. So for example we have built Jointly a new revenue management system for Air France-KLM, but it has taken us a lot of time to come to that because the nature of the two companies were very different and especially in the way of revenue management. »

KL16 : "And there we started aligning fare, so let's say no matter what you fly, if you fly Air France via Paris to a destination, or if you fly KLM by () to destination, the fare will be the same. Of course we try to. So and the conditions will be the same. The product will be the same that you buy, so that was the start which resulted in my department at the time, fair distribution also, having to align. There were discussions. Ok, it was really yeah, of course there was a strategy we didn't decide on the fair. So that was really the pricing department that decided on the fair and we would discuss what conditions would you like. If we do this, Are you sure this is what you want, because the impact will be somewhere you know we're more on the on the awareness side at the time, but there were discussions not heavy discussions, but let's say good talks of coming to an alignment. [...] Also because of market specifics and so it cannot always be the same but we try more and more, also with having the customer in mind because in the ends your product has to be similar whether you take Air France or KL no matter

where you go so. The experience of the customer itself is probably different, but we try to offer the same product, and then when I talk about products and I'm really talking about prices. Ok so where we say we have the cheap fare which are very clear you don't bring, you don't have baggage included. For example if you buy more expensive fare you do get your baggage included and then our level so that that's really we call it branded fare. So branding our products and the customer has to know if he's or she's buying, let's say a light fare so the cheapest one on Air France. Ok then this is what I get. Instead of having to think Ok if I buy it on France, this is what I get. If I buy it on KLM it's this is what I get. If I buy to New York I get something different. So we managed to align that."

AF15 : « Ces gens-là je dirais à niveau, au top, au niveau du top management, travail ensemble. Pour s'assurer que les process soient à peu près identiques pour qu'un client ait pas l'impression que. Je vais vous donner un exemple. Un client qui livre une expédition chez nous, on lui dit bah voilà, si votre vol il part à 10h du soir, il faut que vous soyez chez nous 5h00 avant. Il faut pas que KLM lui dise : mais nous, vous pouvez être chez nous 2h avant parce que, du coup, c'est pas la même offre et c'est une vraie distorsion pour le client. Après, si c'est à 1h près c'est pas si grave parce qu'on peut expliquer par des différences opérationnelles, mais donc il y a des espèces d'alignement quand même sur ce genre de chose donc je dirais il y a pas vraiment de d'irritant entre les opérations, même s'ils sont pas intégrés. »

- L'alignement des objectifs :

AF7 : « Et bah il y a une il y a aussi à au quotidien ce qui renforce cette image de fusion qui est intégrale, c'est qu'au niveau de la stratégie qu'on nous donne, on doit être aligné entre 2 villes. Donc je prends, tu vois, tu prends un pricing entre Stockholm et Dubaï, peu importe s'il passe par Amsterdam ou par Charles de Gaulle. La consigne c'est d'être aligné. Donc en fait, il y a pas de distinction, c'est comme si c'était une seule entreprise. Ouais, ouais [pour nous ça change rien de faire transiter par Schipol]. Donc ça c'est pour les objectifs qu'on nous donne. »

AF13 : « Mais après, tu vois, même quand j'étais chez Air France, je faisais pas de distinction entre Air France et KLM. En plus, je bossais dans des fonctions groupe les 2 fois d'avant. Donc ça me, ça ne change pas grand-chose, même si je me considère plus Air France que groupe tu vois. Dans ma manière de travailler, c'est pas pour autant que je traite différemment Air France que KLM. »

AF14 : « Donc voilà, je pense pas. Perso moi c'est un mode de fonctionnement qui me va bien. Et donc je fais pas la différence si c'est des gens d'Air France ou des gens de KLM, in fine finalement moi c'est un truc auquel j'adhère donc je l'adopte quel que soit le voilà quel que soit le truc. »

AF15 : « Ensuite au niveau commercial. Alors maintenant, il y a il y a une intégration complète. Et donc n'importe quel vendeur dans le monde entier lorsqu'il vend. Lorsqu'il va avoir un client pour lui vendre un vol de la capacité sur un vol. Il se pose même pas là si, bien sûr il dit Air France ou KLM parce que les numéros de vol sont différents, mais il y a pas de distinction [...] Et je dirais que parfois moi je sais même plus quel est sur les escales, quels sont les gens qu'on un contrat Air France et un contrat KLM et ça a été d'autant plus facile à l'étranger que les gens sont ni français ni Hollandais. »

AF21 : « Alors en fait le client il va me demander, je veux mettre en place un flux qui, de 500 kilos par semaine qui va à New York. Il m'a dit, par contre, le départ, je m'en fous, ça peut être au départ de CDG ou ça peut être départs Amsterdam, ça m'est égal. Moi je vais soumettre un tarif. Le tarif que je vais lui soumettre ça sera soit au départ de CDG soit au départ d'Amsterdam. Si c'est au départ d'Amsterdam, ça va forcément aller sur KLM. Si c'est au départ de CDG ça va forcément voler sur Air France. La Compagnie que je choisis on s'en fout. Le client, alors t'as des clients qui ne s'en foutent pas, mais nous, concrètement s'en fout. Nous ce qui nous intéresse c'est que le client nous a demandé une destination : on lui propose un tarif et un routing. Ça peut être du Air France, ça peut être KLM, ça

peut être du MartinAir et ça peut même être du Delta. Voilà on agit sur ces 4 compagnies-là. Ouais tout à fait [MartinAir c'est la filiale de KLM], ouais c'est ça. Tout à fait [c'est pareil avec Delta]. »

AF24 : « Euh donc dans le cadre d'Air France-KLM le pricing et l'inventaire sont des équipes jointes, donc on peut être à Paris et gérer des vols KLM ou l'inverse. On peut avoir des mix de lignes Air France et KLM. Tout cela ne pose pas de problème et ça ne crée pas de problème organisationnel non plus dans le sens où on ne se bat pas sur l'allocation du temps des analystes sur plutôt une route Air France ou KL. On se bat pas sur un prix qu'on estime être plus désirable sur une ligne Air France que KLM. [...] Alors y a, je pense pas qu'il y ait dans le fait qu'il soit alloué plutôt à une route Air France que KLM. Je pense qu'on aura vraiment plutôt tendance à dire : la route, les routes Amsterdam-New York et Paris-New York on a un objectif qui est de remplir avec un point de pourcentage supplémentaire de conserver le même la même recette par siège, donc ce qu'on appelle le yield chez nous. Et ces objectifs seraient fixés au 2 routes de la même façon. [...] Donc je pense que c'est vraiment en ça qu'on peut dire qu'y a une gestion qui est vraiment jointe et qui est pas biaisé euh. »

KL3 : "No, there's not. There's not because you are both doing work for both airlines. It doesn't matter. It's not that one is working harder than the other because his bonus is better or something like that and therefore benefiting more one of the airlines. That's not. That's not the case, because this same person needs to work for both Air France and KLM in order to get this bonus."

KL5 : "But let's say the background of the people, whether they're Air France contracted or KLM contracted, was completely irrelevant. I didn't even feel this. Sometimes I was working between when I, yeah, I kind of knew officially, but you could never tell their attitude towards the business was promote each airline equally. Just take the best option for the customer."

- L'alignement des systèmes :

AF18 : « Un deuxième exemple, c'est la migration de KLM sur l'application de Frequent Flyer d'Air France et la mise en commun de du programme Frequent Flyer qui a permis immédiatement à KLM d'abord de disposer d'un outil relativement moderne puisque celui d'Air France était récent, alors que le leur était ancien et de l'autre de bénéficier de la mutualisation des bases de données clients qui ont beaucoup de valeur. [...] Il y a eu une approche, alors il y a plusieurs volets dans la manière dont le rapprochement s'est fait. Il y a eu un volet organisationnel et puis il y a un volet, je dirais autour de des outils, des applications qu'on utilise dans notre métier. On a eu, je dirais, de 2004 à 2014 à peu près, ou un peu plus, on a eu une forte pression du top management pour converger, c'est-à-dire trouver des solutions communes. Et comme je l'évoquais, il y a des choses qui étaient faciles à faire et d'autres qui étaient plus complexes. »

AF23 : « Et ce sont les différentes maîtrises d'ouvrage hein, donc les clients internes, les business owners qui ont, donc les commerciaux, hein ? Les leaders des commerciaux, qui ont opté pour l'outil Air France parce qu'il était plus mûr, plus en développement, bien. Et bien maintenu aussi par les équipes internes basées à Toulouse qui étaient des équipes IT dynamiques et donc assez naturellement, c'est cet outil-là qui a été retenu. Et ça ça a pas. Ça a fait grincer un peu si vous voulez les utilisateurs côté KLM et puis ceux qui géraient cet outil côté KLM mais y a pas eu de souci particulier par rapport à ce choix. »

AF25 : « Le programme de fidélisation a été le premier outil qu'on a voulu mettre en commun. Le tout premier entre Air France et KLM. Ce qui, ce qui est assez logique, hein, vis-à-vis des clients d'avoir un programme de fidélisation unique Air France-KLM. » [...] En parlant des systèmes communs ? Alors, au départ, notre ambition au tout début, c'était 70 % de système commun. Finalement on en a fait que 50 % parce que justement on s'est rendu compte que dans certains cas, ça nous coûterait plus cher que ça nous rapporterait. Donc on a été moins ambitieux et on se dit bon, on laisse tomber les 20 % qu'on

*ambitionnait de faire. Par contre, ceux qui ont été faits. Je pense que si c'étaient à refaire il faudrait les refaire parce que c'est au bénéfice de nos clients. Parce que voilà, ça nous fait gagner de l'argent aussi. [...] Ah non non [avec ces trois systèmes on] est très très loin des 50 % [des systèmes intégrés] là. Oui parce qu'alors là c'est toute la partie marketing commerciale. Donc sur le marketing commercial on est après, petit à petit, on a construit par exemple le fameux, l'énorme projet qui s'appelait Karma pour tout le revenu management. Ça, celui-là, il a largement contribué à augmenter le pourcentage de système commun parce que c'est c'était vraiment un très très gros projet. Mais y'a pas que le côté commercial, par exemple au fret, il y a eu beaucoup de fusions de systèmes d'information. Côté fret de cargo. Y'en a eu côté finance, y'en a eu côté ingénierie et maintenance. Y'en a eu aussi bah côté informatique, hein. Les outils informatiques pour l'informatique aussi, on a, on a fusionné quasiment tous nos systèmes. »*

*KL18 : « Normally with no IT developments we would seek joint IT actually is very much a single unit within the company. Merged between Air France and KLM, much like sales. So normally we would seek economies of scale and find IT solutions that fit both of us. On the other hand, you can also consider sometimes to build something that's good for everybody sometimes does not work. So if you have more localised IT challenges, we also can go alone. »*

- L'alignement des procédures de gestion :

*AF4 : « On essayait notamment de devoir redévelopper toutes les formules de coût unitaire euh d'essayer d'harmoniser quand même tous les indicateurs parce que si non chacun avait un peu sa définition et c'était un peu compliqué : fallait vraiment s'assurer que les formules étaient les mêmes partout pour qu'on soit sûr que les coûts unitaires soient calculés de la même manière pour (retraiter) l'effet fioul, l'effet change et voilà s'assurer que les formules étaient bien homogènes et que les indicateurs étaient bien homogènes ce qui est pas toujours si simple. »*

*AF6 : « Donc la première chose sur laquelle on s'est mis d'accord alors là c'était pas forcément le Cargo qui était dans le (lead), mais on a quand même joué un rôle très, enfin assez primordial, c'est ce qu'on appelait à l'époque le fameux G5/G8, c'est-à-dire euh avoir un référentiel commun des (périmètres) lignes, c'est-à-dire : c'est quoi l'Amérique Nord ? Est-ce l'Amérique Nord comprend le Mexique ou pas ? C'est quoi l'Amérique Sud donc tous les vols vers l'Amérique Nord l'Amérique Sud. Donc déjà c'est définir un référentiel commun. Ce que nous chez Air France on appelait les réseaux faisceaux/sous-faisceaux et chez KLM qu'on appelait les lignes-groups. Euh bah c'était faire des tables de correspondances et avoir un référentiel commun de routes pour pouvoir reporter. Voilà si on doit reporter, si on doit comparer la rentabilité d'un Paris-New York entre euh et d'un Amsterdam-New York bah il faut savoir que le Paris-New York il va s'appeler AEA dans le référentiel Air France et je sais plus comment il s'appelait dans le référentiel KLM, mais donc voilà c'est faire une table de correspondance. Donc ça ça a été fait rapidement. Ça a été de s'assurer que la définition de TKT TKO était calculée de la même manière pour avoir des remplissages cohérents. Ça a été ensuite d'harmoniser ce qu'on a appelé la cascade des recettes : Les recettes brutes, le chiffre d'affaires apparent, le chiffre d'affaires au transport, euh les ajustements les (), les remises les ristournes. Est-ce que les réductions sont des réductions de chiffre d'affaires ou est-ce que ça vient des () commerciaux. Donc aligner toute la cascade des recettes. On a fait tout ça. [...] Et puis après c'était de faire en sorte d'avoir un outil qui prenait le résultat de l'économie des lignes de KLM, qui prenait le résultat de l'économie des lignes d'Air France et puis en fasse une synthèse. Euh et pour tout ça bah il fallait qu'on ait le même référentiel bah de sous-faisceau, mais aussi de type avion, etc., etc., etc., voilà c'est le travail sur lequel on s'est attelé entre 2005 et 2009. »*

*AF18 : « Et bien, on a cherché quels étaient les domaines dans lesquels on pouvait rapidement, bénéficier d'une mise en commun de ressources ou de moyens. Donc je vais donner 2 exemples. Un*

*exemple qui est autour des achats, le fait d'avoir des contrats communs nous a permis de générer une baisse de coût assez rapide. Et sur le font, c'était relativement facile à faire sur un certain nombre de contrats qu'on pouvait mutualiser et dont chacun tirait l'avantage. Donc c'était pas un sujet polémique du tout, au contraire, c'était ce que j'appelle les Quicks Win. »*

a) Les différents degrés de l'alignement

- Alignement intégral :

*AF7 : « Là au quotidien et depuis le début de l'année euh enfin je me rends compte que c'est vraiment un département euh quand on parle de fusion là j'ai vraiment l'impression qu'on est fusionné. Euh ça veut dire que ma contrepartie qui fait vers l'Afrique et l'Amérique du Sud, euh qui va être mon backup, ça peut être un KLM ça peut être un Air France on va travailler de la même manière je vais avoir les mêmes interactions avec lui et euh et y'a pas de distinctions qui est faite en fait tout simplement. »*

- Alignement partiel :

*AF10 : « Alors, c'était pourtant sur des, enfin, c'était sur des choses anecdotiques. On travaillait par exemple sur les structures de rémunération des cadres dirigeants. Donc les structures sont différentes, les parts de variables sont différentes, mais. Donc on voulait essayer d'homogénéiser ça. Et, forcément, essayer d'homogénéiser, il faut forcément soit payer plus, hein, quelqu'un : les biseaux, ça se fait pas si naturellement que ça. Donc on s'est plus ou moins arrêté sur la partie gestion de salaire et gestion des trucs après sur la partie gestion des carrières, c'était mieux. C'est-à-dire que là on a quand même réussi à mettre en place des revues, ce qu'on appelle les revues espace, c'est-à-dire des revues de mobilité conjointe sur presque tous les secteurs qui étaient concernés par des métiers conjoints. Donc c'était le cas du cargo. C'était le cas de l'informatique. C'était le cas de la maintenance. Enfin, tous tous les secteurs joint. Donc ça, ça s'est plutôt bien passé, ça a marché plutôt pas mal. Mais au moins qu'on soit d'accord sur la répartition des variables. Sur, le fait qu'un mec ait plus plus ou moins ou enfin vous voyez enfin, c'est-à-dire que même si on donnait pas la même chose, le classement des gens était fait de façon assez clair, y compris jusque jusqu'au DGA. »*

*KL17 : "The modern way of doing so is to converge the back end and the API with separate front ends. I don't know how far you are into IT, but that means that we have a core system that's common for Air France and KLM with the data layer in it, so all the data and systems the same. And then we have one API which can be blocked into. But then we have two front ends, so if you are working within KLM you get the light blue page on your device and you have some KLM specific entry fields, and if you work with the Air France you get a dark blue interface and then you have some specifics. And that's our newest way of integration. Yes, for me [this new way of working with similar back end and differentiate front end] it does [work better] because you still have the possibility to have some small differences in the way you want to approach your customers, for example. »*

*AF23 : "Ouai en fait nos 2 plateformes e-commerce, donc les solutions technos avaient été développées pendant des années. Depuis le début des années 2000 de manière différente et en je dirais, parce que moi je suis revenue en 2016 en France à la tête des réseaux sociaux et donc je pense que à cette époque-là ou peut-être un peu avant, ils ont décidé de faire 2 back office enfin des 2 back office techno, ils ont décidé de faire une plateforme commune qui s'appelle Blue web. Et qui est maintenant mise en œuvre, hein? Et qui enfin donne des résultats, hein? Parce que ça a été, je crois, 5 ans, je pense 4 ou 5 ans de projets qui ont bah qui ont nécessité beaucoup d'énergie et de temps de développement des équipes juste pour du back, du back end techno et pour se mettre à jour et harmoniser nos back end techno."*

- Alignement par le marché

*AF2 : « Aujourd'hui ça n'a plus cours parce qu'ils ont créé un outil commun. Alors là je pense que c'est la politique du ni-ni. (...) Alors ça c'est pas propre à KLM : c'est on choisi ni l'un ni l'autre, on fait une troisième voie. [...] Mais il [l'outil] ne vient ni d'Air France ni de KLM. (...) Voilà, il est développé pour les deux. (...) Non, c'est ni-ni. Vraiment ni-ni. Là on est complètement dedans. »*

*AF10 : « Alors là la chance qu'on a c'est de dire, parce qu'il y a certaines fusions où on a juste pris le système dedans pour bouffer celui de l'autre hein terminé, là on a la chance de reconstruire un outil tout neuf à partir de 0. Moi je trouve que c'est une chance. Et de prendre le meilleur des 2. Donc même si ça tiraille en disant oui, mais si on fait si c'est mieux, si on fait ça c'est, bon voilà dont acte. »*



### Annexe n°3 : La priorisation comme mécanisme de coopération communautaire

AF3 : « En fait, pour mieux gérer le truc, on organise tous les mois des cessions de priorités. C'est-à-dire que tous les projets tous les sujets sont positionnés. On essaye de mettre en place des cotations en termes d'intérêt. C'est-à-dire on parle de valeur, on parle de timing, de charge de travail etc. Donc ça nous donne une cotation et derrière on invite des gens du business d'Air France et des gens du business de KLM pour dresser une liste de prio, et ça se passe plutôt pas mal. [...] [rire] On [arbitre ça] à la petite semaine. À la petite semaine c'est vraiment bah si on décide sur un sujet de faire passer KLM bah sur un autre sujet on décide de faire passer Air France. »

AF5 : « Et et pout les écarts. ; en fait quels sont les écarts entre le nouveau système et mon système actuel, mon mode de fonctionnement ? Et pour chacun de ces écarts : est-ce que je le fais développer dans mon nouveau système ou est-ce que je change les process pour traiter différemment ? Et à chaque fois... et donc c'était à faire pour les deux compagnies. Parce que les écarts existaient des deux côtés. »

AF9 : « Donc le marketing écrivait ses règles, venait nous voir avec des gens de KLM, donc on avait Air France et KLM à la même table. Pour venir nous expliquer des règles. Et faire des études de faisabilité avec nous. [...] Et nous, entre les 2, qui devons expliquer aussi ce qui était faisable et pas faisable. Et ça a pu des fois créer aussi des tensions. Parce que quand vous avez des gens du marketing qui ont une super idée et qui veulent faire des choses et que vous êtes là à dire ouais, mais techniquement c'est pas possible. »

AF12 : « Ces budgets, il faut prioriser, parce qu'on a quoi une demande de 15 000 000 d'euros, mais au final, il y a qu'une enveloppe de je sais pas, on va dire 10 000 000 donc il faut sortir des choses. Donc il faut, il faut interagir, prioriser, et cetera [...] Donc on va faire des études. Bon bah voilà. Vu que telle solution nous coûte tant l'autre, elle nous coûte tant, alors le coût de la convergence. Et Ben. Si c'est Air France qui va chez KLM, ça coûte tant. Si c'est KLM qui va chez Air France, ça coûte tant, donc vraiment objectiver les coûts de rationalisation. [...] Après le 2e obstacle, c'est que je pense, c'est que. C'est que quand tu vas aligner un outil. C'est que toi tu pars avec un prisme qui est outil coût machin, donc tu dis bah si j'ai qu'un outil, ça va me coûter moins cher. Il y aura moins de monde, et cetera. Tu pars avec un angle de vue outil. Par contre, quelqu'un qui est dans le métier, qui est lui, qui a un angle de métier, donc par exemple un acheteur ou un contrôleur ou un financier ou peu importe lui l'acheteur, sa priorité lui c'est d'acheter. Donc lui, c'est le quelque part l'outil, il lui va quoi c'est pas sa priorité que de changer d'outil. Sauf si on arrive donc ce qui peut apporter des gains, c'est de dire Bah si on le coût de tout changer. Le coût de tout changer et Ben apporte plus et résout les problèmes que ce qu'il y a aujourd'hui. [...] Alors si je prends le budget qu'on fait annuel. Donc là où on demande à tout le monde la liste, la liste des du Père Noël. Là on a un format précis qui s'adapte à tout, dans lequel on met des on met des notes de 1 à 5 en gros. Et on va dire Ok Bah quelle est la valeur pour le métier ? Est-ce qu'il y a du revenu additionnel ? Est-ce qu'il y a des on économise des coûts de maintien, est ce qu'en termes d'architecture, en termes de solutions informatiques, est ce que ça a dû sens en termes de maintenabilité ? Donc c'est à chaque fois c'est une grille qui s'applique à tout le monde qui est rempli, qui est relu par les mêmes personnes. C'est un c'est là pour le coup, oui pour ces nouveaux projets. Oui. [...] Alors, je vais te donner 2 cas. Le premier, c'est moi, je veux le projet A moi je veux le projet B quand on fait les budgets chaque année. Il y a moins d'argent que prévu donc on arbitre donc en fait il y a des grilles de notation et là on dit bah tel projet, tel projet a été jugé avec plus de valeur. Donc c'est toi t'auras tel projet et l'autre tu l'auras pas. Alors, encore une fois c'est pas noir ou blanc, c'est pas le chef A le chef B c'est tel sujet ou tel autre. Donc là c'est vraiment arbitré par les coûts pour les nouveaux projets. Ça peut être aussi pour les demandes d'évolution. Tu vois tel outil on veut lui faire telle évolution où celle-là. Bah on va leur dire bah non on va prendre que celle-là. S'il y a une contrainte budgétaire aux ressources, on va dire Ben on va prendre que celle-là, on va arbitrer, on va prioriser parce que. Parce qu'y a pas assez de budget. »

AF16 : « D'autres exemples qu'on peut donner, c'est qu'on avait sur des solutions, chacun notre outil. Le métier était joint. Je parle pas que de l'IT mais le métier donc le métier dit bah ça serait intelligent que les 2 responsables, les 2 métiers côté Air France et KLM discutent et se mette d'accord sur lequel outil répond aux 2. Et c'était l'outil Air France qui répondait le plus à couvrir, même s'il fallait faire évoluer celui d'Air France pour peut-être couvrir les besoins KL. »

AF17 : « Bah y'a des sujets : les fameux sujets comme Cargo Bus là qui touche à plein de domaines, Cargo Bus est un outil qui est développé AFKL pour améliorer les processus à la fois des Ops, c'est-à-dire les processus opérationnels. Il y a aussi les processus comptables de facturation. C'est un gros projet, un gros truc, une grosse usine à gaz. Et donc du coup on avait aussi des interactions pour parce que, à l'époque, il a été fait un business de CargoBus. On a dit on va développer un gros outil cargo bus qui va faire plein de trucs, ça va coûter combien ? Et donc souvent bah moi je faisais partie de ce groupe de travail avec KLM où il fallait réactualiser le business. Donc juste avant de partir c'est ce que je faisais et [XXX] elle doit le faire aujourd'hui, ça, c'est une réactualisation du business case régulier. Bah c'est-à-dire qu'il faut revoir les données, parce que tu fais des calculs et tu dis bon ça nous coûte tant tant tant sur x années et donc on te demande de revoir si les coûts sont les mêmes. Si les recettes sont les mêmes. Donc en fait c'est revoir tous les chiffres. »

AF18 : « Bah évidemment c'était pas toujours évident à arbitrer puisque chacun avait une bonne raison de conserver la sienne donc je dirais le niveau de difficulté était plus élevé. Par contre, quand l'un avait une solution et pas l'autre, c'était assez facile de la partager. Et quand les 2 avaient un besoin conjoint ou concomitant, c'était aussi facile d'avancer ensemble. »

AF23 : « Une fois que le choix a été fait, toutes les équipes se sont lancées pour développer. L'outil s'appelait Séquoia. Séquoia à fond en intégrant donc les business requirements du marché France, du marché néerlandais et des marchés internationaux. Donc moi j'avais 3 maîtrises d'ouvrage à coordonner à faire enfin, il fallait qu'elles se parlent, qu'elle se mettent d'accord et ça a été compliqué parce que évidemment avant elles avaient un peu Ben leur prio et cetera. Là il a fallu mettre en commun et dire Bah écoutez notre équipe de dev elle va pas s'agrandir d'un coup d'un seul parce que c'était les équipes Air France qui étaient à Toulouse, qui connaissaient cet outil et savait le développer. Donc il va falloir prioriser, et cetera. [...] Ouais bah prioriser entre les besoins des différentes maîtrises d'ouvrage. Donc avec un marché néerlandais très puissant qui avait ses équipes de vente et qui était habitué à ce que tout ce qu'il demande soit fait très rapidement puisque c'était le marché le plus générateur de revenus. Pareil avec le marché France qui était le l'autre coq dans l'arène je dirais, qui lui aussi avait ses desiderata. On passait à la commission 0 au niveau des agences de voyages en France et ça c'était des gros enjeux d'outils parce qu'il fallait que nos contrats avec les agents de voyage. En fait l'outil calculait les commissions sur objectifs qu'on versait à chacune de nos agences de voyages dans le monde et donc eux avaient leur propre feuille de route pour passer à la commission 0. Donc si vous voulez moi j'étais écartelée entre toutes ces priorités et en fait moi je les ai faits se Ben venir ensemble à des réunions de priorisation ou bien on sortait pas de la salle tant qu'on n'avait pas une liste ordonnée des priorités à développer. Donc ça a mis plus de temps pour les marchés domestiques si vous voulez, parce que l'international avait aussi du poids. Maintenant. [...] On faisait des systèmes de à l'époque, ça devait être, on ne faisait un peu comment on fait maintenant en méthode agile, vous savez, des systèmes de points. Et on faisait bah voter les 3 business Owner. Et comme ils étaient 3 Ben ça finissait toujours par se conclure quoi. C'était un peu les marchés internationaux qui permettaient, selon le côté vers lequel ils penchaient qui permettait de prioriser entre les 2 marchés domestiques. »

AF24 : « Ils vont dire : ah ! bon bah ça c'est pas top parce que vous pouvez chiffrer l'impact sur notre vol ? Donc ça c'est souvent ce qu'on fait. On dit : ah ! Ben ça coûte 500 000 € par an ce qu'on va faire donc nous on va gagner plus de 500 000 € hein ? Mais vous, vous allez perdre 500 000 € sur cette route à l'année. »

AF25 : « Alors au niveau des réunions. En fait, on a mis autour de la table lors de la des toutes premières réunions. Les directeurs marketing d'Air France et de KLM et leurs équipes et les responsables informatiques des 2 programmes de fidélisation d'Air France-KLM et de KML pour lancer une étude alors là le plus honnête possible pour le coup. Y'avais pas de choix politique, hein. C'était vraiment d'étudier très factuellement l'outil de KLM, l'outil d'Air France et décider si on pouvait migrer complètement tout sur l'outil de KLM ou tout sur l'outil Air France ou prendre un nouvel outil complètement neuf. Les 3 hypothèses ont été mises sur la table et étudiées de façon très factuelle. »

AF25 : « Et donc c'était ces équipes-là, joint au niveau métier, qui décidait des fonctionnalités qu'on allait mettre dans nos sites web, de la priorité de l'ordre de développement de ces fonctionnalités, et cetera, et cetera donc ils ont vraiment travaillé conjointement à construire à concevoir un nouveau site web. Alors comme on travaille en agilité dans ce cas-là, au niveau de process très macro, les très les décisions de très haut niveau sont prises par les Business Owner. Avec le directeur e-commerce. Qui est directeur joint, hein, unique pour Air France-KLM. Et une fois que ces décisions macro sont prises. Ensuite, quelle fonctionnalité on va développer pour répondre à cette demande, dans quel ordre, et cetera. Ça, c'est vraiment fait conjointement avec des équipes métiers et informatiques. Dans le cadre des producting. »

KL2 : « So you really want to make sure that there is a buy in to your decision that you agree with your decision and that I can see the bigger picture. And because at the end of the day if you say Ok, we will not take type A but we will take type B but then it will all of a sudden be 10 % cheaper. That can be a good reasoning to do type B anyway. And maybe you don't make you don't have your favorite type but if that type is having a better result in the end of the day than your own A, yeah it becomes acceptable. And of course it also has advantages in spare parts, so you have to make a complete business case with pluses, minuses and opinions. [...] And for instance, in my trade, what you see is that. I have to make clear how to deal with a sorting system and it can be that the sorting system fits better in one company because the way of working. But yeah, in the end of the day we maybe need to take a joint system because we need to have the figures in a joint system. And then it is a little bit sub-optimal at one side. But yeah, maybe that's not so bad.»

KL10 : «Where the coordination between Air France and KLM is more like okay do we fly to, KLM flights to Accra, should Air France also fly to Accra? Which is a conversation that maybe you have once every six years [rire]. Do you fly to Accra or not? Where, let's say, hey, is Accra at 11, the KLM Accra at departing at 11 and 12, where one is like a conversation that you have when you look at the whole network, you look at traffic flows, you look at the operational issues, you look at slots, you look at capacity. And I imagine that the same thing is true in Paris, right ? The proximity to operational. All operational departments in Paris is important for the Air France central planning. [...] Actually it's mostly that. And then in fact it's only the intercontinental destinations. Because obviously and maybe a bit of timetable but even there, let's say Air France optimizes its schedules for the French market and we do it for our network so everybody looks at their own. Because like if you, just give you an example, if you fly to, I don't know, South America, it's, or even Asia, it's nice to depart in the evening from Europe. Then you have a night flight and you arrive there during the day, right ? This is true for Paris, and this is true from Amsterdam because we were in the same time zone and travel to the same destination. So you can have a bit of coordination saying one of the flights should depart during the day and the other one should depart at night. But sometimes it's even better to both depart at night because you are both getting the benefit of a better product. Yeah, so there is coordination, but that doesn't mean that ideally you have you have a different product. So sometimes people look at it from the outside and then they say ash, this is strange because Air France and KLM flies. They are leaving so close to each other. Why don't you spread that out more during the day ? And then there are people who actually make business cases and they see, OK, what would happen to the traffic, what would people prefer ? And then let's say you say, OK, fine, and now the Air France flight has moved to during the day, but now everybody's going to Lufthansa and there's no benefit to the group. So on those type of cases, you want to coordinate and say okay what makes most sense? And I think that coordination is done in a good way

because, let's say, there is joint revenue management, there is joint sales and they both have their perspectives, there's joint cargo. Everybody can give their perspective from a joint perspective, OK. This is what we would like to do with the product. Then it goes to a network planning and they coordinate and they say fine and this is what sales would want, this what cargo want and then ultimately it comes to a decision table where all those parties are there. And then you coordinate and say : This is what we do.”

KL11 : « And yeah, we. And we want the best for the KL managers. The best business intelligence they would like to have. Meanwhile, there are also other customers for business intelligence from Air France from various departments, marketing, revenue management, etcetera. So that's what we have to deal with, and so we are in the process of by monthly. By monthly meetings to set the priorities for the coming period. And, then and. So the priorities for the data in the data warehouse. And new features, changed features, etcetera. And also with the other stakeholders from revenue management, from marketing. From your name it. Yeah ok, yeah. [the internal client of the datawarehouse]. Yeah, what we do is. We have to defend our priorities. So we will say, well, we have for instance 3 topics to be handled for the next period. Topic one is etcetera and then we have to defend it in front of the other stakeholders and they will do the same for their priorities and then if everybody has defended their priorities then we go and vote for what will be the plan for the coming months. Yeah. It's the best we have at this moment, but it's not really efficient. »

KL 20 : “I received all the requirements from deployment Amsterdam and I had a meeting with my counterpart in Air France and he was putting everything in an Excel sheet, everything. And all the requirements were into a sheet. And then we scored the what's the most important thing for you ? What's the most important thing for me in Amsterdam? What's the most important thing for him in Charles de Gaulle, Valbonne or Worldwide and you can give numbers for it : like 5 is important, 1 is not important and then at the end you have all the numbers. And then the highest number is the biggest requirement. So my in most important requirements were very high. So I was sure that my requirements of the department in Amsterdam were in the in requirements of the contract. I saw where were there were there. So that was basically discussing openly what we need for printing. Yeah [we make a sum of all the numbers we put]. Yeah [the highest ranked requirements are treated in priority]. Yeah [I am satisfied with this process]”

#### **Annexe n°4 : La négociation comme mécanisme de coopération communautaire**

AF4 : « Donc voilà j'ai vécu cette fusion sur le terrain on va dire. Au Japon et en Corée dans des conditions de travail aussi parce que forcément les conventions collectives étaient pas les mêmes euh donc bah moi j'ai négocié localement avec les syndicats pour aligner les conventions collectives et ça m'a pris quasiment deux ans quand même pour faire ça. »

AF8 : « Vraiment c'est typiquement, voilà, dans le cadre des réunions pour dire OK bah, les gars, est-ce que vous êtes d'accord pour mettre ça en place ? Non bah non attendez nous Air France y'a ça. Ah comment ça de quoi il s'agit ? J'sais pas si important ? Si si c'est important pour telle raison, Regardez, vous avez pas ça donc vous comprenez pas. Nous il y a ça ça ça qui se passe. Voilà, c'est vraiment de se dire, si on ne le fait pas, voilà ce que ça provoque. Derrière c'est de la perte d'argent. Perte de revenus, voilà ça faut vraiment étayer, donner des voilà donner des chiffres. Il suffit pas de dire voilà : “non non mais nous, c'est important chez nous”. “Ah okay, d'accord, on le fait”. Non. OK c'est important, OK pourquoi ? Qu'est-ce que ? Si on le fait pas, est ce qu'il y a vraiment des conséquences ? Si on le fait qu'elles sont ? Voilà c'est vraiment ça. Voilà, c'est vraiment comme ça que ça se passe. »

AF9 : « Donc ça veut dire que un, il fallait qu'on ait des tonnes de négociations avec les équipes informatiques chez eux pour pouvoir brancher les systèmes entre eux. Et 2, il fallait qu'on ait des tonnes de négociations avec leur équipe informatique et leurs équipes business pour que leurs données

rentrent dans notre base de données. Et donc là, à ce moment-là, vous faites rentrer des ronds dans des carrés parce que les gens n'ont pas les mêmes visions, n'ont pas les mêmes bases de données et donc du coup, ben il faut qu'on se mette d'accord pour savoir ce qu'on récupère pas et comment on fait le ménage. [...] Donc on avait dans ces réunions de la négociation sur un l'existant, comment on migre. Pour KLM, au minimum parce que bon, on n'allait pas casser toute la base de données, il fallait bien que les données rentrent dans ce qu'on avait. Et 2 comment on fait aussi évoluer en même temps cette base de données vers les nouvelles règles Flying Blue. Parce que finalement, entre Fréquence+ et l'entité de KLM, on n'a pas tout récupéré tel quel, on a fait des changements de règles puisque ça devenait un programme de fidélité commun avec beaucoup plus de clients, beaucoup plus d'enjeux et une double compagnie pour gérer ça. Donc c'est du Négo qui pouvait être très compliqué parce qu'y avait à la fois Air France qui avait pour consigne finalement de pas non plus, froisser KLM parce que c'était Air France qui, à l'époque, récupérait KLM qui en même temps récupérait ce programme de fidélité dans ses systèmes d'information. C'était des négos qui pouvaient être des fois très simples, mais qui pouvait être des fois très compliquées sur des longues semaines parce que bah parce qu'il fallait se mettre d'accord entre l'informatique Air France et l'informatique KLM, le business d'Air France et le business de KLM. »

AF20 : « Bah quand on est dans une équipe mixte, on a des objectifs communs et ce qui est pas forcément le cas [avoir des objectifs communs] quand on a une équipe dans une autre équipe et donc ce qui va être difficile avec l'autre équipe, c'est toute cette phase de négociation influence, convaincre, qui va être très difficile avec un hollandais. Donc c'est sûr que quand on est dans l'équipe. Enfin, je vois mon manager, il va m'écouter, donc j'ai pas ce côté ou je dois le convaincre plus que ça, donc il ou mon collègue il va, il va un peu plus m'écouter. Bon, bien sûr, il va essayer de me convaincre aussi, mais ça va pas être conflictuel, ça va être plus dans l'écoute alors que quand on est dans une autre équipe, vu que les intérêts divergents c'est beaucoup plus difficile. Mais c'est parce qu'en fait, c'est aussi dû à leur notation, je pense, parce qu'ils ont des objectifs. Et dans leurs objectifs ils ont des grosses primes par rapport à un côté français, on a pas forcément. Et donc ils vont, c'est vraiment de remplir leurs objectifs, quitte à ce que ce soit pas forcément bénéfique à l'entreprise. Tout ça parce qu'ils ont des objectifs et qui veulent leur prime quoi. »

AF24 : « Mais nous avons parfois des intérêts qui sont, euh... enfin, qui coïncident, mais du coup on se bat pour les mêmes choses. C'est-à-dire que, par exemple, si on est intéressé par la même route à ouvrir ou par des fréquences supplémentaires sur la même route, donc mettons par exemple Amsterdam-Boston ou Paris-Boston, et bien on peut considérer que si nous rajoutons tous les 2 des fréquences, ce sera trop de capacité pour cette route-là et du coup on va rentrer dans un mécanisme de négociation qui est quelque chose que je ne voyais pas du tout au pricing. [...] Et l'autre exemple typique, ça peut être notre collaboration avec d'autres compagnies, donc il y a pas mal de destinations qu'on dessert via des accords avec d'autres compagnies qu'on peut appeler donc des codes share. Donc partage de code. Et donc le partage de code, ça veut dire que quelque part, nous on va bénéficier des passagers qui, je prends un exemple hein, mais par exemple sur l'Afrique, on avait une collaboration jusqu'il y a peu avec Kenya Airways, donc nous on a on volait juste vers Nairobi, on n'avait pas très peu d'autres destinations dans l'Afrique de l'Est et donc on avait une grosse capacité entre Amsterdam-Nairobi et Paris-Nairobi. Et derrière, on avait un accord avec Kenya Airways qui nous ouvrait leur vol, donc on pouvait vendre des trajets jusque jusqu'à Djibouti par exemple. Ou alors jusqu'à () ou ce genre de choses. Et eux, à l'inverse, ils mettaient des passagers dans toute l'Europe en vendant leur trajet Nairobi-Amsterdam, puis ensuite Amsterdam-Budapest alors qu'ils ont pas de vol vers Budapest, donc voilà ce genre de choses. Mais le fait est qu'en fait ces collaborations parfois on a des idées très différentes entre France et KLM sur ce qu'on devrait faire. Par exemple l'Afrique de l'Est est un bon exemple parce que KLM opère d'autres destinations vers l'Afrique de l'Est. On opère en TBE on opère Kigali, on opère Zanzibar. Et Air France est pas très fort sur l'Afrique de l'Est, Air France est plus fort sur l'Afrique de l'Ouest aussi à cause du passé colonial. Et donc du coup, Air France a plus d'intérêt à collaborer avec Kenya Airways parce qu'il n'aurait probablement pas assez de trafic pour opérer une destination autre en Afrique de l'Est alors que nous chez KLM on veut bien collaborer avec Kenya

*Airways, mais y a beaucoup de destinations qu'on ne voudrait pas inclure dans ce partenariat parce qu'on a nos propres vols, et qu'on voudra pas renforcer un concurrent sur ses propres vols. Donc typiquement Zanzibar, grosse destination loisir également, vu qu'on a un vol qui est plein vers Zanzibar : Pourquoi on proposerait d'offrir un partage de code qui ferait du Amsterdam-Nairobi, Nairobi-Zanzibar donc en partie on perdrait le revenu qu'on donnerait en partie à Kenya Airways, alors que nous, on a un vol direct ? Donc, Air France pourra dire : "ouais, mais nous sur l'Afrique de l'Est, on est tout petit nos clients" quand ils nous disent : "ah bah ouais, je vous prends tout le temps parce que 80 % du temps je fais des trajets vers l'Amérique du Nord et vous avez un très gros réseau, mais par contre je suis gêné parce que le 20 % du temps restant et ben je vais vers l'Afrique de l'Est et en Afrique de l'Est vous avez rien à part Nairobi". Bon bah évidemment Air France a envie d'élargir son offre et ils ont pas envie d'ouvrir des routes vers l'Afrique de l'Est parce que c'est un c'est un risque énorme, c'est une zone sur laquelle ils sont pas très implantés ça veut dire aussi qu'ils ont pas de staff là-bas, qu'ils ont pas de force de vente. Donc pourquoi pas faire un partenariat avec Kenya Airways, qui s'occupera à la fois de faire le marketing, les ventes là-bas, qui opérera les vols derrière Nairobi. Enfin, c'est super quoi. Mais du coup là on a des intérêts qui sont divergents aussi, donc ça occasionne des discussions parfois difficiles, donc parfois voilà, si c'est des jours de semaines ou des horaires qui sont pas complémentaires évidemment si on vol tous les de à Washington, on aimerait qu'on vole pas tous les de à 14 h pour avoir le retour si on pouvait en avoir un qui part à midi et l'autre à 14 h ce serait mieux. Bon Ben voilà, mais peut-être qu'il y a des horaires qui est beaucoup plus désirables que l'autre pour les 2 compagnies. »*

*AF24 : « Ils vont dire : "ah bon bah ça c'est pas top parce que vous pouvez chiffrer l'impact sur notre vol ?" Donc ça, c'est souvent ce qu'on fait. On dit : "ah Ben ça coûte 500 000 € par an ce qu'on va faire donc nous on va gagner plus de 500 000 € hein ? Mais vous, vous allez perdre 500 000 € sur cette route à l'année". Et du coup si on va dire que c'est un peu chaque année, il y en a un qui demande un peu ça, l'autre qui demande un peu ça et qu'y a pas ce truc là de ben ça fait 3 ans de suite que c'est tout le temps que c'est la même compagnie qui a des idées qui sont néfastes pour l'autre bah au final ça se passe bien comme ça parce que nos chefs ont aussi de l'historique, qui se connaissent [nos chefs] bien et que l'entente est personnelle et assez bonne et du coup moi de ce que j'ai vu en un an c'est souvent comme ça que ça s'est fait. »*

*AF25 : « Ça se joue pas à notre niveau dans ce cas-là, ça joue au niveau des directeurs, mais par contre ce que m'a expliqué Jean-Christophe Lalanne, c'est que quand il y a ce genre de décisions, souvent y a une contrepartie. Et donc KLM a fini par lâcher Karma en négociant une contrepartie. Alors la en l'occurrence, je sais pas laquelle, c'était peut-être bien le web. Peut-être bien le web, mais il y a toujours une contrepartie effectivement, pour qu'ils ont pas l'impression d'être défavorisés et qu'on garde un équilibre en termes de négociation. »*

*AF8 : "So that. And secondly, I don't know, you probably would have come across. Have you heard about Skypriority ? So that's a premium service we have all the members of Sky Team Airlines, so 20 airlines, 1 brand. So if you call it for SkyPriority customers can clearly see that at the airport, you know. They can get a fast track, fast check in, (live) tracks as fast boarding etcetera. And we were, we were the first airline group that's when I was at Sky Team. And I remember when we started it in Air France was against it, initially, because they felt that hey, you know we will lose our brand strength. Which I understand from an argument, but what customers see as brand and what a company see as brand is a little bit different. Customers want seamless experience, you know, recognition globally and not just at CDG or in France, but it doesn't matter whether I am in India, China, Africa. They want to be recognised not only just flying Air France, but also flying their partners. That's the part. They kind of did not recognise how much value customers gave it, but it became a big hit. So people said, let's implement it in 50 airports, so 100 airports. But I kind of believe from the beginning because I have a kind of customer experience mind, if you like. We should be able to offer it at every village if you operate there. So today we have that implemented at over 1200 airports globally, 20 airlines sharing one brand. No one has done that in history, no. So that's the kind of things you can do. But coming to that, it's not*

even executing, coming to that decision it's very very difficult. It takes so much effort, so much time, frustration, if you like to come to that. But once you do that, the impact is big, yeah so that's why I like this kind of."

KL10 : « And then yeah, why would French people not want to go on Safari in Kenya and East Africa ? So you look at it from that perspective and then you see, OK, what would Air France bring to the table ? Because we add new destinations, we add the French market, you add additional stuff. But also of course there's maybe some people that from Germany that now go through KLM, but now maybe they will go to France, but also some people from Germany that maybe now go with, I don't know, Lufthansa or Turkish, they will also go with Air France. So we are also stealing market share together. So you look at market share, you look at how does it affect the other party. And then again in the coordination, it could happen that let's say there is a minus for KLM, there is a plus for Air France. So let's say KLM would lose 2000000 calculations, Air France would gain 3000000. So net for the group, it's plus one. And you can still decide to do it because it's a good idea for the group."

KL13 : "[What I mean by fights is] In the power game. Yeah. If you both want to have the same piece of cake, then yeah, then it's. Then the question is how are you going to do this? And of course everybody wanted to come to a sort of solution. They should continue talking about a piece of cake. If I give you half, then mix it. Well, that's what it do. You know, I want four of them. Ok you know, and maybe the example of the cake is not very good example because you can split it in the middle and then it's easy. But this was not a question of splitting it and or maybe it was a little bit because you could say. You get that system, that I get that system. But then the systems have to be sort of be comparable, equals value, and of course you can also judge about that. Is this the same () with this ? So it takes a lot of time to people to get used that they have to give in on something. And then they lose something, but they also win maybe something on the other side. And yes, we're all not negotiations everywhere in the world, it takes some time. This decision at Digital took really years."

## **Annexe n°5 : La comparaison comme catégorie secondaire de la coopération communautaire**

AF8 : « Et ensuite y'a pas pour dire bah c'est dit, mais c'est pas pour dire que que Air France fait mieux que KLM ou que KLM fait mieux qu'Air France. Ou alors, c'est vraiment pour dire si KLM fait mieux pourquoi ? Qu'est-ce que nous on peut en tirer ? Et si Air France fait mieux ou pourquoi ? Qu'est-ce que KLM peut en tirer ? Donc non par contre j'ai vraiment pas de ce ce ce ce sentiment de me dire : On partage pas le même but, on est, on favorise l'un ou l'autre, vraiment pas. »

AF13 : « Et à l'audit, c'était flagrant parce que du coup tu vas voir des gens de KL tu vas voir des gens d'Air France et, en fait, la comparaison, elle est très facile. Tu vois d'un point de vue extérieur après et de se dire : bah OK là KL ils font mieux et Air France devrait s'en inspirer ou vice versa. Et on faisait aussi même ça avec des fois, on faisait des benchmarks à l'extérieur, tu vois et je trouve que c'est dommage en tout cas parce que je pense que ça a pas toujours été fait. Mais tu vois, c'est un benchmark très facile puisqu'on est quand même 2 Airlines, on a accès à tout et c'est vrai qu'en termes de méthodes de travail ou de données, et cetera, c'est vrai que je te dis c'est un benchmark très facile et qui n'a pas été fait, je pense, pendant très longtemps. »

AF17 : « Et donc pour ça, pour faire ça, bah on a du bah comparer les organisations, faire des propositions, comparer les fiches de poste, aligner les fiches de poste, et cetera. Donc ça répond aussi à ta question qu'on regarde un petit peu ce qu'il fait à droite à gauche, comment on est organisé et on essaie dans ce cas précis de s'aligner. »



KL2 : « Yeah, what you do is that you try to explain, you have visits you have because you always have a brother or sister who knows how it is working. You can always take a look at the other side. So if you want to do something in early with warehouses, you can take a look at the warehouse in Amsterdam and whether they do better or not. At least you get ideas about this and you can have a good discussion about why you're doing things like you're doing things and that makes you stronger. The discussion that makes you stronger because it's not the case that one company is in all facets better, but it is. Yeah, in the combination and in the discussion that you can have there you can have better solutions, for instance. Yeah then you have discussions and the trick is to really understand why people are doing the things like they're doing it. And it can be a very intriguing question, and sometimes people are saying, yeah, I am being honest, we do it already 10 years, but there must be a reason why we do it. And then you go back to the real. And it's just really learning from each other. »

KL6 : “I tried to, what I tried to do is to listen and to explain the importance of getting the productivity up because let's be honest with each other : It's all about money. And if, for instance, I even showed because it was a question of, you know, the manager of my manager was an Air France Senior French President SVP and I still have a good contact with him, but when he was in that position he also asked me I had a regular meetings with him about the productivity and I had to show him and then he even said that : How is it possible that the Air France team is performing so bad ? And I showed him historical figures that indeed it went up when I came there, but it was still low. And then he even said to me, yeah, maybe we can look at closing the team. [...] Yeah [we still calculate the performance of employees in Schipol and Paris separately] because the way we are, the way we divide the claims.”

KL11 : “Of course speed of reporting was also important but yeah later on they were also convinced that speed. Then they were lagging behind. Towards the speed, so they speeded up their processes. Yeah, top management got the reports and they could boost with see what I have and this is the revenue of two days ago and the other side of the table said : Ohh man, that's what I want to have as well. Exactly exactly [they look at the KLM system, see that it can be fast and get attracted by it]”

KL12 : “And I know that at one point there was a lot of discussion that they also saw that at Air France there were actually too many account managers for the amount of accounts they had. So. But that's indeed also if that's just structure you build and nobody tells you that it can also work in another way, then you think that is the right way to do it. Well, when they saw at KL side that we work with much less people and actually having the same amount of work and also our turnover was higher, so they saw that it worked.”

KL12 : “So then we started a project to their first you do the inventory, how do you do things, what are your rules ? How do you work ? You should contact with your local offices ? And also, how's the contact with your provider ? And so they took about a year to have all these processes described and to align them. So that was the first step to really know okay and sometimes their way of doing we thought was better, sometimes our way of doing was better. [...] But it was really good to align the whole process because it's really, it's really cost a lot of money to do it the same work on to two offices and.”

KL12 : “And what I saw is that at Air France side they had their IT department so that my counterpart ohh I want this, I put it to my IT department, they develop it and they gave that to me. And at KLM we don't have that. We don't have IT departments who develop things because first you have to, well, strive for your project they have to (clear) the money. And at that department they really they had their own IT linked to their department and that's something we absolutely had not.”

KL13 : And at the end, KLM always was better because we are more focused on the cost reduction than Air France. We always have to idea that there are too many people working within Air France, still. Although you could say it also on Dutch side, but it's maybe less than on the French side



because it's so difficult to get rid of people in the French society or the French companies. So that's the advantage

## Annexe n°6 : L'apprentissage comme catégorie secondaire de la coopération communautaire

AF1 : « Et de KLM. Dans les deux sens. Puis ça fait quand même des années qu'ils ont des meilleurs résultats que nous quoi. Peut-être du fait qu'ils sous-traitent plus et du coup ils sont moins impactés par la saisonnalité en fait des.. enfin la saisonnalité y'a plus de saisonnalité, mais la variation voilà de l'activité. Quand tu sous-traites bah t'arrêtes... t'as moins de charges parce que tu fais moins d'activités. Quand t'as ton propre staff, ça coute beaucoup plus cher et là en fait on est en train... on suit vachement KLM sur cette tendance-là quoi : je pense qu'on récupère, chacun récupère maintenant les bonnes pratiques de l'autre en fait, de manière beaucoup plus neutre. [...] Bah ce qu'il se passe là en fait c'est la sous-traitance du PIE, c'est le pôle import-export. C'est là où ils font les palettes et là où ils acceptent le fret. Enfin ils font la réception du fret des transitaires à Paris. Chez KLM ça fait des années que c'est sous-traité et là on y vient en fait. On y vient parce que... parce qu'on a un staff, là malheureusement ils ont poussé trop loin les mecs, mais on a un staff qui coute trop cher et c'est pas ça le problème c'est surtout qu'ils en foute pas une quoi. Comme eux le font déjà sur leur HUB en fait. Alors que sur le HUB normalement tu peux te permettre d'avoir ton propre staff, mais finalement on fait comme eux. »

AF8 : « Oui, je dirais que ce qu'ils nous ont partagé comme bonnes pratiques, c'est justement l'utilisation des outils dans le dans l'aide à la décision. C'est-à-dire que et d'ailleurs, même à ce jour le le le, le le le berceau des nouveaux outils qu'on peut utiliser pour prendre certaines décisions il est à Amsterdam. C'est là-bas [à Amsterdam] que naissent souvent les outils et donc c'est typiquement le fait de de d'être un petit peu moins au doigt mouillé dans ses décisions. Un petit peu moins à l'expérience un petit peu moins sûr si si, par exemple, c'est pas pour dire si ce client je me souviens très bien, il a tendance à ne pas venir depuis 2/3 semaines. On met en place un outil qui va analyser les données sur plusieurs années et c'est typiquement voilà cet cet apport très utile qu'ils ont qui ont enfin qu'ils ont mis en place, qui voilà qui nous servent beaucoup, voilà. »

AF9 : « Mais je trouve que du coup travailler avec eux, ça nous a aussi appris à aller vers ce que je disais tout à l'heure le MVP le minimum valuable product en fait. Pour essayer de gagner de l'argent plus vite quand on développe un concept. Et moi ça, je trouve ça aussi pas mal parce que ça nous permet aussi de finalement de faire des tests aussi en live. On lance un truc, on regarde bon Ben c'est bien ça marche maintenant, je vais l'améliorer. Et je l'améliore au fur et à mesure. Et puis ça ne marche pas j'arrête plutôt que de développer un truc pendant des semaines et des mois, ça me coûte un max de blé. Et au moment où je vais lancer le truc, il est top. Mais si il marche pas, j'ai perdu tellement d'argent. Et si il marche, c'est cool. Mais toute la période où j'aurais pu l'avoir en Prod et l'améliorer, bah là j'ai pas gagné d'argent. [...] Ouais, on le fait [adopter des méthodes KLM ou AF] de plus en plus pas que moi hein on le fait de plus en plus. »

AF13 : « Et ça te fait aussi voir d'autres méthodes de travail et ça, c'est vraiment pas mal [...] Et là-bas, ils en font une application beaucoup plus stricte. Ils en ont une lecture beaucoup plus simple. Et là-dessus il t'apporte beaucoup [...] et quand tu commences dans la fonction de l'audit pour moi, c'était important de la comprendre et de l'appliquer correctement, en tout cas au début. Voilà, et donc c'est pour ça que je préfère bosser avec KLM, parce que quand tu montes en compétence sur un poste, et cetera. Bah tu préfères voir les choses correctement. Enfin je sais pas comment t'expliquer, mais, et aussi parce qu'on se fait certifier et que c'est important de l'appliquer de toute façon. La méthodologie. Je pense que des fois certains prennent même plus la tête de se prendre. Enfin ouais de perdre du temps. »

AF14 : « Voilà, après, je pense qu'il y a des ajustements qui sont faits petit à petit, hein de dire, comme je vous disais, nous on n'est plus dans des modes. Voilà, on dit se fait un plan, une stratégie à long terme. Et puis on dévie pas de cette stratégie. Eux, ils sont plus opportunistes. Bon ben je pense que les 2 se rejoignent. C'est-à-dire que quelque part eux se sont peut-être dit ouais, mais attends, il y a c'est quand même robuste qui le font parce qu'ils ont une trajectoire, ils en dévient pas bon peut être qu'ils sont un peu trop psychorigides, mais c'est quand même pas con d'avoir un truc, un guideline. Et puis nous on s'est peut-être permis plus de liberté que dans le passé en faisant ouais OK on a une stratégie, ce qu'on est en train de décider la maintenant ça dévie de la stratégie, mais il y a du pognon à se faire à court terme. Bon bah on va faire un petit un petit zigzag dans notre stratégie, puis on y reviendra de toute façon, mais on est moins psychorigide à dire non non non pas d'exceptions, pas de ça pas de ça, ils sont beaucoup plus pragmatiques hein bon ben on a peut-être appris et puis eux ont peut-être appris aussi de nous bah cette ce côté un peu robuste et moins opportuniste parce que quand vous êtes tout le temps opportuniste, à la fin, vous allez nulle part quoi. Donc c'est bien, mais c'est bien aussi d'avoir un une vision un peu plus globale de recul, plus de plus de perspectives et plus de cohérence dans voilà de. Et donc je pense que quelque part c'est pas l'un qui a qui a déteint sur l'autre c'est les 2 ont voilà, il y avait du jaune et du rouge et je sais pas ce que ça fait jaune et rouge, mais bon ça fait de l'orange quoi, si vous voulez. Donc c'est pas complètement, mais c'est le genre d'ajustement qui, qui, que qui peut y avoir quoi, hein, en termes de. En termes d'approche, et cetera, je pense qu'il y a eu un ajustement des 2 côtés qui est aussi positif quoi. Ouais, il y a quand même une culture assez ouais assez ouai assez Air France KLM, je pense. »

AF17 : « Le pharma le sujet c'était d'aligner. En fait, ils voulaient développer la même chose qu'on avait tu te souviens le TCD pharma, l'outil-là qui contrôlait les coûts et les recettes Pharma. Et donc eux, ils voulaient, alors justement ça va donner un bon exemple ça le pharma. Eux ils voulaient implémenter la même chose, il voulait faire la même chose de leur côté que nous on avait fait, tu vois par ce fichier Excel. La différence, c'est que eux l'on fait d'une manière technique et dans Spotfire tu vois ? Donc eux ils vont plus loin encore. Donc aujourd'hui, le gars qui s'occupe de ça Florice c'est ce qu'il a fait. En plus non seulement il a développé de manière automatisée par les outils informatiques comme Spotfire et en plus il a il a priori je l'ai pas vu hein parce que je suis plus Ops, mais il a réussi à mettre Air France et KLM dans cet outil. Tu vois ? Donc sacrée prouesse donc en fait. Donc voilà donc notre interaction, c'était effectivement de voir comment. Qu'est-ce qu'on avait fait ? Comment on pouvait monter ça ? Voilà comment on gérait les factures des fournisseurs, et cetera, et cetera. Donc on a eu pas mal d'interactions là-dessus avec eux. Non c'est d'abord Air France qui a mis en place ce fichier-là, ce fichier Excel qu'on appelait TCD Pharma qui permettait de comparer les coûts et les recettes et donc de déterminer si le si on couvrait bien nos coûts. En fait, tu vois ? Donc ça, nous l'avons fait. Et KLM a voulu faire la même chose. Voilà donc en tout en parce qu'on a partagé un petit peu nos expériences et KL a rapidement voulu mettre la même chose du côté enfin en place. Mais eux, ils ont voulu le faire de manière plus automatisée que nous. C'est-à-dire via l'outil, les outils informatiques et non pas via des fichiers Excel comme nous on fait. Non, normalement, alors c'est Estelle qui a pris le relais maintenant, mais normalement, nous côté Air France on était censé arrêter ça puisque du coup ils intègrent tout, c'est leur outil qui permettra de le faire donc voilà. Exactement c'est ça, c'est ça. Alors je l'ai pas vu moi-même. Mais a priori, ils avaient tout intégré, ce qui est une sacrée prouesse, ce truc. »

AF18 : « Et je pense qu'ils ont raison souvent, mais qu'il faut aussi mettre des bornes donc quelque part on cherche le meilleur des 2 mondes qui peut être moins strict et moins rigide que ce qu'on a l'habitude de faire en français sans être totalement débridée comme parfois nos collègues hollandais le font. On est. C'est une recherche permanente, c'est un effort permanent [de trouver le meilleur des deux mondes]. Mais je trouve que on a appris de beaucoup de choses en matière d'agilité, de captures de l'innovation, de voilà. Et ils ont appris de nous beaucoup en termes de rigueur, de robustesse et d'efficacité opérationnelle, je dirais. Donc, chacun a appris de l'autre des choses positives. Et bien sûr, c'est ni tout blanc ni tout noir hein, mais le mélange des 2, je vois beaucoup de valeurs créées derrière. »

AF19 : « Quand j'ai pris mon job de responsable Air France cargo, j'ai essayé de changer un petit peu ce paradigme et de copier quelque part la logique que j'avais pu observer côté KLM et dire nous aussi, côté Air France, il va falloir qu'on ait la même logique de pas vouloir diminuer les coûts unitaires, mais vouloir maximiser la marge et si, pour maximiser la marge, il faut que je j'augmente un peu mes coûts unitaires, je suis prêt à le faire. Donc voilà l'exemple de quelque chose que j'ai essayé de mettre en place en arrivant. Et on y arrive, hein, ça veut dire bah dépenser plus d'argent pour gagner beaucoup plus que ce que je dépense. Et donc ça quand même le ce mode de fonctionnement. Ça vient, c'est venu aussi pour moi du fait que j'ai pu observer que côté KLM ça fonctionnait comme ça. C'est un gros exemple de quelque chose d'assez massif qui me qui me vient à l'esprit. Mais je suis persuadé que, au quotidien, il y a également des petites, des petites choses, qu'on ce qu'on ce vol, entre guillemets, qu'on se qu'on se copie. »

AF23 : « Mais ça nous permet maintenant énormément de synergies et de possibilités de développer des POC, des Proof of Concepts différents pour chacun chacune de nos marques, tout en étant véloce, agile et en pouvant profiter des innovations sorties par l'un, l'une ou l'autre des compagnies. Donc c'est à ça qu'il faut arriver en fait, entre Air France KLM c'est qu'on est des bases communes et que chaque marque dans le respect de sa marque puisse lancer des petites innovations, des Proof of Concept qui, si ils marchent bien, sont adoptées par l'autre, en fait. Enfin, c'est ça la beauté de notre rapprochement. C'est vraiment à la fois au niveau humain et au niveau de techno, c'est vers ça qu'on devrait tendre. »

KL2 : « Yeah [we learn] a lot. Yeah and especially when you saw the people really talked about content. So really about running things about doing things. Why do you do things? How do you arrange? Why is it arranged like this, et cetera, et cetera? If you really? Because just saying, yeah we both handling passengers. That's correct, but why are we doing it the way we're doing it? And that's the best of both worlds that has been included in (inaudible), for instance. And it has a strong convergence. It's also a big step ahead. Is that KLM was always used to be opportunistic because we are such a small country. If you look at France, France has a very strong international diplomatic network because France is big. France has colonies, France has historic ties. France has always strong business schools l'ENA, les grandes écoles. There always (inverted) in longer term, in strategy in things that yeah. And if we have problem of Russia is not a good example nowadays. But if we have a problem in a certain country then we have something like how we're gonna solve. It's not so easy. While in France that is a phone call to the Elysee and discussing with the government and then two weeks later is arranged. And the diplomatic power of Air France and the access to EU, those kind of things. Those are really strong things. Yeah, but also we learned that there were more ways than our way. And we were not used to that because if you come as a the Netherlands to Brazil, they say the Netherlands is this Europe ? And they don't even know (rire). If you look at France, that's clear. It's a big country in Europe. And it's also different, yeah. »

KL5 : « And then I set them all home and I said I got the Air France people. I said this is the KLM world. These are the destinations. This is how that mechanisms work. Go home, learn it. You have two days. Come back. We discuss if I feel like you're comfortable, we put you out in the field straight away doing joint sales. So I had the first joint team worldwide. It took other people a year. It took me like 3 days. [...] and I feel like I learned a hell of a lot working with Frenchman. »

KL7 : « Despite all the complaints that I've done so far, the differences etc. and we did complain a lot in the beginning. We as KL as a whole, but for sure I did too. And sometimes still do. No but in general I also think that is very interesting to work for an international company, to work with colleagues from other cultures and to. Well yeah, also get to know these differences. Although sometimes you learning the hard way, but it's still it makes the job more interesting. Yeah, to learn about other cultures to see well, we always do it like this, and apparently you can also see things differently. On a different perspective, having a different opinion, handle it differently. Yeah also to try

to come to a solution together then in the way that is acceptable for both, etcetera. It's also very interesting."

KL12 : "So then they were also in the end willing to move it to our model. To say, OK, maybe we should increase a bit the accounts we have and to work a bit differently as indeed like having to visit your account every two weeks, it's not really of added value. So really put your time where the money is. (?) Yes, indeed [we have an influence on AF]. (?) Yes [they compare to us and then try to imitate]".

KL12 : "And at that time we created a new. Actually new structure in our sales department. So actually the job of account support, it was we did group travel, we did surfacing for the agent and we did account servicing the accounts and then they created like 3 different jobs so they came a separate group desk. So if there was group travel then we could forward it to the group desk. And also if it was really servicing elements like questions that people are on waiting list or can you check if there's another flight ? or can you check if you can push him to get an offer ? and or things like that these servicing parts that was managed then by another, by the service desk. So it was really to deal, to be as much efficient with your time as possible that we like split the work more over different departments so that you can could really fix the, well focus on one thing and do the best there as you can instead of doing three things not very well. So and I think that was also. I think that Air France already had a group desk, so that was a bit their model that we saw and what we followed. Yes, it worked well, yes, yes. It was really nice because I can remember that when the phone did. Yeah, I have a request for a group that I thought, ohh no, I already have 10 pending, so please don't so that you could. Yeah, because it was always a lot of work to do that and you knew that you simply could not give it the attention that it should have."

KL12 : "So it was really. And we also improved a lot of our processes so that it was really good thing and we learned a lot from each other. [...] So then that was really helpful to understand how you envision things and how you also work with your actually with your local travel agents. And there was like. They had like rules if there was, for specific travel agents, really. Travel agents for specific accounts, if they had like 100 incorrect tickets, they say, OK, we waved 20, so you don't have to pay back 20. Then we say : why ? The tickets are wrong. So why would you give them like a present ? Why do you do that ? So and then they could explain us why they did that because they said, well, if we don't do that, the result will be that on the other hand, if we don't say okay, we like give you a benefit of the doubt so we don't have to pay everything back, if we say you have to pay everything then they also will try to bring their business elsewhere. So it's also a game of really a commercial game to do these things. And we at KLM, we're not, we're not really used to doing things like that. So that was really interesting to hear how you also could be like commercial gesture to. Yes, you win some you lose some and that game we didn't play in the same way as they did. So that was also really interesting to see that. [...]

KL12 : "Yeah, it was interesting to see that that's also why they could create new things and why for KLM that was much more difficult, because there was simply no money reserved at IT to develop these things. And also that part improved a bit to say that there should be more IT capacity also for departments on which you think, well, we don't need it there. Ohh well not I could not use their capacity, but I could use the examples. That I say, hey Air France can do this now because they have IT budget to make it work and we want the same, but we still have to do a lot of things manual because there's no IT budget for us. And so then yeah I created like audits to show how much money we used to do things manually and yeah say if we can automate it then it would be much faster and that is also saving money and 1st you have to invest to get some money back. But that's also things we simply didn't know that. We didn't knew that. So because nobody. You know, there's also, you start somewhere, and if nobody ever looks about a process or how things work or simply thinks, this is what we do and it's okay. You can only learn if you see how somebody else does say, hey, that can be really improving. And I think that's also a bit linked to the part that at KLM, at that time still there were a lot of, sorry to say, but people were already in the company for many years. So then you get like a tunnel vision, you don't think of new things anymore. So that was really a game with working, especially on this project with Air

France way of working. It was a really learned a lot from them and yeah see possibilities on which we simply didn't thought."

KL15 : "and was also have learned from the French that I think the French are much further in diversity and inclusion than in KLM, and that's not in commercial. But that's if I look to real KLM departments, because if I use this more, you show much more nationalities. I was in the Air France head office. You saw the (muslim) their head their hair only, how you call ? It's only about their hair that's covered. And also I will never forget the first time when I was in a Air France premises, I stepped out one of the offices. They are somebody with an electrical wheelchair, you really rushed around the corridor and I had to step back into the room because otherwise I would have noticed any longer but I do not see that [people in wheelchair] here in Holland in our head office, so you see much more diversity in Air France than in Holland. That was for me really a surprise. And yeah, and also in the diversity and inclusion, it's really about respect and learning from each other. [...] And will brought me from a personal perspective I really learned from French, so that's what I like perhaps as also to do with my personality. I am curious and I would like to know why people are doing what they come from and so on. Yeah, I really have learned."

#### **Annexe n°7 : L'adaptation comme sous-catégorie aidante de la coopération communautaire**

AF2 : « Oui bah j'étais en binôme depuis plusieurs années avec [XXX] de KLM et euh ça c'est globalement bien passé. J'ai appris de lui euh puisque moi j'étais Air France donc j'ai dû intégrer les logiques KLM. Lui était quand même je pense intellectuellement un cran au-dessus de moi. Hein on s'en rapproche, même si au départ il payait pas de mine hein. Veste en jean, les cheveux dans le désordre, chemise un peu en biais, tu sais (rire) en train de mâcher son chewing-gum. Olala c'est le magot qui est devenu chef à la place du calife ? (rire) et puis en fait c'est quelqu'un de très bien, très brillant. Rien que dans l'apparence chez nous c'est costard-cravate, si t'es pas en costard on te regarde en biais. Et euh ça c'est très bien passé, j'ai pas été très brillant dans les analyses parce que le système KLM je le maîtrisais pas, mais ce que j'ai pu faire c'est libérer du temps pour que lui puisse faire des analyses et au final l'ensemble des choses que lui à fait par le biais que je lui est permis de faire parce que je lui est délésté du travail qu'on devait faire au quotidien a fait que la ligne je crois de Portland a augmenté de 1 million de dollars les revenus, sur 1 an. Ce qui est... mais ce n'est pas moi qui est l'instigateur de cette recherche, mais je pense y avoir contribué en le déléstant. Si j'avais pas accepté de prendre sa charge de travail courante, il aurait pas pu le faire. Et là je pense que c'est de la synergie, c'est le groupe qui a gagné. Voilà. Bah on était assis côte-côte. On travaillait comme ça tout le temps. Euh bah il pouvait bosser sur les problèmes qu'on avait identifié. Parce que j'étais quand même analyste. Le problème je l'identifie clairement, je lui dis y'a ça y'a ça qui va pas sur ce vol. Pourquoi on est limité comme ça ? Je lui dis bah attend moi faut que je sorte les chiffres, moi je suis incapable d'aller chercher dans les bases de données KLM. Voilà. »

AF2 : « Beaucoup de différences culturelles et euh.. parce que en étant honnête faut aussi reconnaître qu'ils font des efforts hein. Bah regarde la pause casse-croute [c'est un effort de leur part]. Avant chez eux c'était pas dans l'ordre des choses de faire une pause repas le midi. Et bah maintenant systématiquement t'as une pause casse-croute. Bon on mange hollandais donc on fait la tête. Moi les sandwich camembert-concombre.. (rire) Si [d'habitude] ils mangent des sandwichs pendant la réunion. Voilà mais euh donc tu vois ils font des efforts. C'est sympa. Dès qu'il y a des français oui on sait que de toute façon si on fait pas la pause on leur demande et on la prend. Bah je ne sais pas. Donc c'est, je sais pas si on s'est adapté ou si c'est eux qui nous ont fait plier, je suis incapable de te le dire aujourd'hui. J'ai... pas l'impression euh... Moi j'essaye [de faire des efforts] oui. J'essaye, à titre individuel. :

AF3 : « En fait déjà je pense que ce qui a joué c'est que j'avais déjà travaillé avant avec des gens de KL donc je à partir du moment où vous commencez à savoir comment les gens fonctionnent euh on sait, enfin maintenant j'ai un peu l'habitude, et je sais comment les aborder. Euh alors qu'avant c'était

*beaucoup plus compliqué, bah notamment par les petits exemples que je vous ai donné euh bah euh ça peut tourner vite au conflit. [...] et puis et puis après dans un 2e temps, c'est plus ce côté de se dire OK, je sais comment ils fonctionnent, pas de difficulté avec ça. Je fais pareil si besoin. Voilà, moi je me suis très clairement adapté là-dessus quand j'ai des réunions avec eux. Voilà sans problème. Maintenant je je m'adapte et je balance. Voilà vraiment, je vais tout droit : Non mais ça je comprends pas, je vois pas pourquoi tu veux faire ça, ça marche pas. Explique-moi. Enfin voilà. »*

*AF8 : « et puis et puis après dans un 2e temps, c'est plus ce côté de se dire OK, je sais comment ils fonctionnent, pas de difficulté avec ça. Je fais pareil si besoin. Voilà, moi je me suis très clairement adapté là-dessus quand j'ai des réunions avec eux. Voilà sans problème. Maintenant je je m'adapte et je balance. Voilà vraiment, je vais tout droit : Non mais ça je comprends pas, je vois pas pourquoi tu veux faire ça, ça marche pas. Explique-moi. Enfin voilà. »*

*AF14 : « Mais après les gens d'Air France, il y a un peu une, globalement, il y a un peu une bah il y a une convergence aussi hein? C'est à dire que à force de travailler voilà on s'adapte. Et puis les gens d'Air France ils vont pas rester le cul sur leur chaise et puis être béni-oui-oui et dire oui à tout parce que voilà forcément Ben ils s'adaptent aussi au mode de fonctionnement et ils deviennent un peu néerlandais quand les Français deviennent, quand les Néerlandais deviennent aussi un peu français. On se rejoint un peu quelque part, c'est un peu normal. On est obligé de naviguer ensemble, donc forcément il y a un peu une convergence. Chacun ne reste pas assis sur sa chaise quoi. »*

*AF17 : « Euh. Je ne me souviens pas que ça ait changé beaucoup de choses plutôt que avoir des interlocuteurs Air France. J'essaie de réfléchir. Bah souvent fallait s'adapter à leur façon de fonctionner, à leur processus. Leur façon de voir les choses. »*

*AF18 : « Oui j'ai piloté des équipes mixtes, j'ai piloté des projets mixtes. Bah c'est une expérience intéressante. Culturellement, ce sont des gens d'abord avec lesquels il est agréable de travailler. Compétents et souvent, qui remettent en cause nos pratiques parce que le management à la hollandaise n'est pas la même chose qu'à la française donc il a fallu s'adapter aussi en termes de pratique pour fonctionner dans ce contexte-là. Et si on joue bien, ça crée de l'émulation. On peut-on peut bien sûr avoir des oppositions, mais on peut aussi avoir des émulations. Oh bah je dirais une des particularités les plus les plus évidentes, c'est que le command and de control ne marche pas avec les Hollandais. C'est pas mode de fonctionnement qui leur convient donc il faut apprendre pour un manager, formé à la française à être dans des modes plus consensuels, plus collaboratif, plus participatif. Ce qui est pas inintéressant. »*

*AF20 : « Et surtout la grosse différence et le gros choc pour moi, c'est le repas du midi où là c'est totalement différent, où nous on va prendre une vraie pause repas et eux ils vont manger à leur bureau. Alors là ce qui est drôle c'est que je trouve que c'est mine de rien ce qui a eu plus d'influence au sein de l'entreprise, de sorte que chacun a dû s'adapter un peu aux besoins d'autrui. Et donc par exemple la cantine KLM avant il y avait pas une vraie cantine KLM mais vu que les Français se sont plaints en allant manger là-bas ils ont dû ajuster leur cantine pour mettre au moins un plat chaud par jour. Plus de choix pour faire des sandwiches parce que eux ils mangent que des sandwiches mais il y a rien dedans. En fait, c'est vraiment, c'est pas des sandwiches amélioré comme nous, c'est vraiment du pain et une tranche de fromage par exemple. Nous en tant que Français c'est pas possible quoi. Et donc là ils ont adapté et ce qui est drôle c'est que quand ils viennent chez nous, je vois mon manager ou même dans mon ancienne équipe. Et bah ils se sont vachement adaptés à la pause repas et souvent ils sont contents d'avoir une vraie pause repas, c'est ça qui est drôle. Ouais ils la font. »*

*AF21 : « En fonction de la personne que t'as en face, notamment KLM, il faut leur montrer que tu leur donnes. C'est eux en fait ils vont voir les cartes en main. Que sans eux en fait on ne peut rien faire. Notamment au cargo. Notamment au cargo quand tu essaie de négocier avec certains, il y en a ils te disent : ouais mais y'a un process en place, il faut que tu fasses 12000 trucs avant alors qu'au final tu te demandes juste de changer un numéro 35 en numéro 34 et non il faut suivre la procédure et tout*

alors que lui il a une action, ça dure à peu près 2 secondes à faire. Mais non, il faut suivre la procédure qui va te coûter 3 mails et une journée de temps. Et donc il faut arriver à leur donner à leur faire croire que c'est eux qui ont les cartes en main que grâce à eux, ça va débloquer les choses donc voilà. C'est un peu ça la subtilité à avoir. Alors que quand tu traites directement avec des Français ça va plus au clash rapidement on va dire mais en général la négociation est plus simple. T'es pas obligé de faire de belles courbettes pour obtenir ce que tu veux. Ouais c'est alors c'est pas, c'est pas juste Air France-KLM, c'est une autre question de nationalité. Tu vois parce qu'on a des KLM qui viennent de France mais qui sont expat alors avec eux il y a aucun souci hein, il te dit, il le fait direct. C'est plutôt une question de nationalité. »

AF22 : « Euh par exemple. Ben sur la ponctualité ou des réunions qui démarrent à une heure fixe et terminent à une heure fixe sans mordre d'une demi-heure de plus. Donc ça je je trouve ça très sain comme principe et donc c'est quelque chose qu'on applique par exemple, hein. Dans les discussions on essaye enfin moi j'essaye qu'il y ait que chaque personne puisse s'exprimer et je laisse place à la discussion même si au bout d'un moment, on bah effectivement y a pas de consensus. Il faut quand même prendre une décision mais au moins il y a eu de la discussion. Pour des collaborateurs néerlandais avoir aussi des moments de partage où on parle de sujets personnels, ce qui est beaucoup moins fréquent dans la culture française. Dans le monde du travail, surtout entre managers et collaborateurs on parle assez peu de sujets personnels. »

AF23 : « Donc voilà un peu mon parcours. Résumé, j'avais pas été très rapide mais je vous ai parlé un peu de mes liens avec mes collègues KLM qui enfin moi dans au global en fait moi j'adore bosser avec différentes cultures, c'est juste qu'il faut savoir s'adapter »

AF25 : « Soit c'était un manager Air France et il avait pas intérêt à faire du command & control parce que les gens de KLM ils allaient retoquer en lui disant non mais attends non c'est pas comme ça que tu vas travailler avec nous. Voilà la fusion des organisations nous a forcé à accélérer cette mutation du des méthodes de management. »

KL1 : « In France, managers and team members that report to me. They're always looking a bit shy in the beginning, really seeing can I trust you as a manager ? Because they're not sure that they can speak out openly. So I always have to play a bit more effort to gain their trust. Once I gave that trust, they really liked that and they really liked to be open to it. »

KL2 : « In France, I'm a little bit more cautious by deciding because I want to make very sure that I've taken into account all the things, all the all the things that we need to take into account. While at the Dutch side I know that I want to decide, and I say, well, I think we have to go left. And if they then all protest and are not agreeing. Then we have a discussion on why not and then of course in the end of the day, I decide, but it's a little bit more conversational. It's a little bit more collaborate the Dutch side. And I try to have the same thing in the French side, but sometimes they find it difficult and they set up : just take a decision. Ok. Then I do. »

KL12 : « In the new check in system there was a kind of message tool. So then you can put your message in the tool, in the check in system. So if you say I want to. This passenger travels on the seamen ticket. I want to see his booklet at time of check-in. Then we put a message in and then when he checks in pop up and it says you have to show your seaman booklet go to that place to show. And then passenger have to go there. And then I had to put like okay and then we could check in. So you could block check-in. So that was the way it was, it could be solve for specific things. »

KL15 : « [...] But in Air France you don't have that. So we really have to complete different approach. And that when we did the move that you can have a French manager who is also hierarchical responsible, they really have to learn and to adapt the Dutch system. »

KL19 : « [...] I think how we solve it, it's just by at the end of the meeting just ask the boss to take the decision and then it's still fine. No [it's not a big issue], but I think it's something good that the



*Dutch people are aware, but also like the French people are aware that the thing of a meeting is a bit different. »*

*KL19 : « I think I do it the same way [presenting an innovation to a AF or KL IT]. But maybe sometimes with Dutch people I will try lower just with the person actually doing it. And with French I tried to be a bit more aware of the hierarchy and try, but that's just because I know that's being appreciated, if you follow the correct hierarchy lines. And yeah then try to discuss first with the boss and with the manager. Ok, and then it's about big new ideas. »*

*KL19 : « So yeah, so the different expectation I think is (she) need more information. While so they need more information to share while or at least in my experience, the Dutch boss would already say, please come to me if you have a problem and I'll help you out or let me know what you're doing. Yeah, so my solution was at to fix or to improve this, just to send at least for my feeling a lot of emails about like for your information then this is, but I'm working on it just for my feeling to send an overload of emails that was appreciated because then it's a bit clearer. Yeah, what I'm working on, Do you understand me? »*

*KL22 : « Franchement, ça se passe bien, je vais peut-être. J'ai l'avantage de parler, de parler la langue, donc c'est déjà un petit peu un petit avantage. Je me, je tiens bien compte de cet aspect hiérarchique qui est plus fort qu'Air France que côté KLM. Et pour moi personnellement ça veut dire que je prépare en amont. J'essaie vraiment de trouver un point commun sur lequel on est, de toute façon, on se met d'accord et qu'on part de là. Ça facilite la discussion. »*

#### **Annexe n°9 : L'exemplarité comportementale (positive) comme sous-catégorie aidante de la coopération communautaire**

*AF4 : « C'est surtout. Enfin là j'ai l'impression que ça s'améliore un peu peut-être que le nouveau poste Cargo AF-KL est plus group-minded et c'était pas le cas du tout de l'ancien. [...] Donc les comportements se sont un petit peu un petit peu rééquilibrés avec l'arrivée d'un nouveau patron qui est quand même un plus group-minded. Donc j'ai l'impression que c'est quand même beaucoup lié à la tête de l'organisation. Si c'est quelqu'un qui est un peu plus orienté groupe bah du coup les gens voilà bah sont plus groupes et si le boss est vraiment orienté KL d'abord et bah du coup les gens en dessous de KL ont tendance à être aussi KLM d'abord. D'avoir à la tête de ces organisations des gens qui soient fair [juste] et qui fasse voir à leur troupe qu'il faut se comporter de manière normale quoi. Au lieu d'arnaquer l'autre compagnie en permanence que la concurrence c'est Luftensa c'est British Airways c'est Ryanair, c'est pas Air France c'est pas KL. Donc on se bouffe le nez en interne et plus on pourra se battre contre la concurrence. »*

*AF7 : « D'ailleurs, quand il fait des interventions en interne il nous le répète, hein, et une des premières interventions de sa part où je suis arrivé que j'ai écouté, c'était à la cantine du siège il a martelé, et c'est pour le coup, ça veut dire quand même qu'il y a un historique et qu'ils ressentent que cette personne sont assez antipathique à ce sujet-là, mais il l'a martelé. Quand tu travailles chez Air France, KLM est pas ton ennemi. Ton ennemi, ça va être British Airways, ton ennemi, ça va être Luftanza et il a sorti ça 2-3 fois pendant la réunion et son intervention. Et donc je pense que ça montre bien à quel point il y a des voix qui s'élèvent à ce niveau-là. [...] Mais quand j'ai vu qu'il [Ben Smith] est arrivé et qu'il a pris la tête du groupe, là j'avais plus d'intérêt et voilà. »*

*AF10 : « Je pense que celui qui est aujourd'hui, il est beaucoup plus Air France-KLM et il est beaucoup plus mesurés dans ses débats. [...] Et donc je m'étais dit en y arrivant, les relations se passeront bien parce que si ça se passe bien à mon niveau, ça se passera bien en dessous et ça va apaiser un peu les choses. Et le fait est d'ailleurs, ça a très bien fonctionné. [...] Mais... et donc j'ai fait*



vraiment. J'ai essayé de faire le maximum pour que les relations se passent bien. Et que les choses soient plus fluides de façon à ce que dans les étages, en dessous, ils aient pas l'impression que c'était la guerre en permanence. »

AF12 : « Je dirais plus largement la personnalité de l'humain [a une influence sur le déroulement des projets], quels que soient les niveaux. Alors forcément un humain bah plus il a de responsabilités, plus le la résultante des décisions va être visible, mais ça, ça, on reste des hommes avec tous les biais. [...] Quand des collaborateurs vont, on va dire, vont pas dans son dans le sens de sa vision : bah il [Benjamin Smith] rentre dedans quoi. Donc je pense que cette vision elle se met en place. Et en tout cas ça, je pense, ça peut aller que dans le bon sens. Dans le sens de l'intégration d'un groupe européen et non pas eu que la de la d'une coopération de 2 compagnies nationales pour que moi je moi c'est un peu ça mon analyse. [...] Il a, il a, je pense qu'il a marqué dans les esprits que c'est lui qui donne la vision, la stratégie et que les gens sont là pour appliquer cette stratégie. Ce que je pense qu'il y a une bonne chose. [...] Pour moi alors déjà le personnage c'est sûr parce que quand t'es leader d'une entité d'une famille d'une entreprise d'un pays ou blablabla : forcément c'est toi qui tires la locomotive, c'est toi qui a la vision, donc déjà la personnalité du leader ça joue. Ça joue dans la crédibilité, l'envie de l'envie de suivre, et cetera. Après, je pense au niveau des droits, je suis pas sûr que la holding a plus de droits sur les compagnies qu'avant parce que pour moi ça tout ça c'est je pense, c'est verrouillé quand lors des mécanismes de fusion-acquisition, enfin tous ces trucs, je suis pas, je pense pas que c'est ça. Bah par contre c'est ce que la mise en application elle se, elle se fait. Je pense que c'est ça [plus la volonté de faire]. Parce qu'après [...] je vais donner un exemple : en ce moment, il y a quelque chose qui se qui se joue, c'est le, c'est le la négociation entre, je crois, les pays alors européens ou de l'Ouest avec l'Iran pour voir et ce qu'on arrête les sanctions, les sanctions qui ont été remise par Donald Trump la suite à l'arrêt du nucléaire sur l'Iran. Donc il a remis ces sanctions. Et là, ils sont en train de voir et ce qu'ils peuvent lever ces sanctions pour revenir à l'accord qui a été fait et donc dans ce dans ce texte et négociations, je crois qu'il allait d'avoir tous les pays européens. Enfin bref, les ils sont beaucoup à donner leur avis. Donc pour te dire que ce mécanisme là c'est pas juste oui ou non c'est derrière c'est les textes, les machins, c'est relire, c'est tout le monde donne son avis, tout le monde peut donner un veto, tout le monde peut donc c'est quelque chose qui prend du temps, et donc en effet, il faut vraiment être motivé pour arriver au bout du processus parce que ça peut être un processus long et fastidieux. »

AF17 : « C'est une bonne question [pourquoi on a plus de difficulté sur l'Afrique], c'est là où on en revient toujours la même chose ça dépend du manager. Parce que si un manager, t'as un manager en face qui dit : Ok la volonté c'est de faire une zone, enfin, de faire une structure ou une structure à un point donné. Tu vois qui va englober toutes les, tous les périmètres et donc partir de ce constat-là tu dis il faut s'aligner, mais il faut la volonté des managers d'aligner, tu vois ce que je veux dire ? Donc si t'as un manager qui pas forcément, qui va pas aider au niveau de l'alignement, tu vas pas bouger. En l'occurrence c'est le cas parce que X aurait très bien pu dire : Ok Bon Ben écoute j'aligne le poste, on refait ci on refait ça. Y'a pas eu ce travail-là. »

AF19 : « Alors pour la division cargo non, pas vraiment. Je pense qu'on travaille vraiment bien alors ça dépend aussi des managers que tu as à la tête. On a la chance aujourd'hui d'avoir un manager côté Air France-KLM cargo, qui est quelqu'un qui est très Air France-KLM dans son, dans sa façon de travailler dans son esprit, donc ça reste encore dépendant des gens. Mais quand tu mets des bonnes personnes qui ont le bon état d'esprit, il y a peu, au niveau des divisions opérationnelles de ce type de problème »

KL5 : "And I think that was really what made the teams work well together was because they could see that their leadership were coming together as one willingly and cooperatively with very clear expectations of everybody. And I think I when I first got the Air France and KLM team together, I sat them in one room and I think the speech I made was very good indeed. If I may say. I said guys, we've been put together and whether you like it or not, we are together. And now we're together as a team we will work together in a cooperative way. We will work for the common good. Air France people will

*sell KLM and KLM people will sell Air France. I want you all to be a member of my team, but if anyone is not behind me in what I want to achieve, please raise your hand now and you can go home and we will find a solution for you. And then I looked around and not one person put their hand up. As I said, right there are no hands up. It means you're all on board and you are now committed to making this work and everyone's and they've got clap at the end. So. I think that was a very strong signal from me to the team and I never had one single problem in putting the team together. Some teams took a year to put their teams together. I did it in one day, literally in one day.[...] I think it's [the leadership] absolutely critical [in creating a sense of being together]. First of all, for the two leaders, when you put the two and it comes together, it's very clear that I was reporting to him. I was reporting to the French guy. But we both concluded and agreed that we have to work together and it has to be cooperative and we have to have the same messages to the team. Everything has to be joint. There is no more Air France and KLM is Air France-KLM now. And he was very supportive toward me, and he had my full commitment also. And I think that the staff could see that we were a single unit in the leadership. And for me this was absolutely critical to the success that we achieved."*

*KL13 : "And what we have, of course, as a big challenge. On top level we have a lot of struggles. And these struggles on top level of course has their have their influences on the rest of the company."*

*KL14 : "And then I think and there's part of that is also of course related to leadership, and because in. For those people immediately involved, those are logical considerations, but then if you're a leader in higher ranks of the hierarchy you should be able to help your people step over that and help them make the change. But somehow that's happening very little. And there it really starts with, I think, trust at the senior level. And actually, I know that was very much a success factor in the beginning because Van Vick and then at that time the Air France CEO Spinetta they really connected. And if they're connecting at the top, then it's possible to bring hard stuff into the hierarchy and in the end you know that your senior leaders will find a way out. Or make the tough decision. But if it's if that's once that trust at the senior level is missing discussions will go on and on and on and on because both people stick to their own position. And then, for reasons which from their point of view are very understandable. [...] Yeah, and he actually Peter Elbers he leaves at the end of this month and then he is succeeded by Maria Rintel. And I think in some ways. Of course it was clear there was a power game between Ben Smith and Peter Elbers. Well, Peter is an excellent CEO and he is an excellent communicator. And he has been very good in creating a company identity for KLM but at a certain level it has gone at a cost of a group identity. And actually. Some of the very much KL focused behavior of senior management that I see in our I&M domain has also been made possible because Peter was so much focused on KLM interests. which is on one side is very understandable because. He successfully defended KLM from attempts of the French side of the company to gain a lot more power so."*

*KL16 : "Time and I think top management supporting. So let's say this is we're going. We're going to do this. We're going to make this work. Yeah, we we've had [managerial support]. Various changes in top management. Depending who was on the top. So I think we're what we started top management was fully supporting, so I was really going for it and I think this successor, let me think, was probably supporting but less sharing it. So that [managerial support] really depends on the personality I would say. And so top management of pricing and revenue management is a KLM person, so he or it's a he, at always been a he, it's always it's in charge for both Air France and KLM. And some of them are not that you know much outgoing and say Ok guys, we can do this. We're joint team. Let's make it work and that is really personality of the manager that's that makes the difference there. Oooh, good one. Let me think I think that they're for a bad example. I remember quite well and that was related to that one case where we had issues, so my manager had issues with the counterpart in on the Paris side. We're top management and the way we saw didn't support the manager on KL site enough he was, In our opinion, too afraid to really take action, to take action while we thought it was necessary so that the definitely has negative impact on the team and the feeling toward the other party. I think it has changed when, with the change of top management, we had quite a nice one a couple of years ago, I must say, and who was really sharing the joint spirits. And that helps because if you get it. You*

know in what we call. Big sessions of strategy sharing, etcetera. If top management is really saying : Ok, we can do this and we do this together. That really helps the spirits on the lower levels as well. [...] And depending on and then we had another one and then we had the current one. If the current one. If our current CEO would say is much more believable, so it really depends on the person on the top. Who is communicating and the common feeling you will have towards that person.”

## Annexe n° 10 : La socialisation comme sous-catégorie aidante de la coopération communautaire

KL15 : “[the advantage of putting both french and dutch in the same training is that] You have to work together, so it's also good for knowing each other, so also understand things about culture. For example, one of my colleagues in the MT, a Few years ago he had children in the same age of my children and they were going to look to a university. Well, if you see the way how you are looking for a university in France and how it goes in Holland, that's really a completely different approach, and that's nice to know because it also makes you understand how things are going. The whole school system is so different in France than in Holland, and that's when you put people together and they have been every six seven weeks two days together. So it was including a night over and including dinner. So there was also socialising part of it. And yeah it helps to understand each other. And to learn from each other. And it was very because we always to get a bit clear we picked out to the people and sometimes people thought : why should I do this ? and they were a little bit reluctant. Then after the year they came full back so positive. That was really very nice and in the end that were also our ambassador when other people were saying yeah I do not like this blablabla then they say : no, it's really an opportunity. You learn you grow so yeah. Yeah, quite a success and it has now stopped also due to Corona and the change we are in. But it was really good and it was also good. One side for the department to have the feeling belonging together although there is this distance and it was also that people like to work in AMO.”

KL16 : “Travelling yeah we did travel. Travel is not, you know, the best or the most favorite part of the job. Going back and forth on one day because that that's quite tough but sometimes needed to. You know to spend a couple of hours together and discuss and really talk and see each other because you know, we shouldn't underestimate also the team spirits feeling that you need because we can focus a lot on tasks. But i think the challenging part has been especially in the beginning, is also gets, you know, get it, get a joint feeling. Let let's go for it. We're a team and we need to make this work, and that's. It took a while [to have a joint feeling] and it definitely helps having what we call team days. So just knowing each other, getting to know each other and especially at the time where we didn't do video calls, you know someone from an email or maybe a phone call, but you don't see each other. So at that point the couple of times where we did have joint meetings and were not really meeting, but you know more in a sense of fun meetings always. Maybe an official part, but the end goal was really to get to know each other so. To do some games, go bowling and have lunch or dinner together and that really helps in getting you know Ok to know each other and also knowing who you're dealing with. That's yeah.”

KL19 : “Yeah, sometimes like now after Covid we also go quite often to the other location and then try to do some extra team building in the evening. Also at the lunch like or to Paris has sometimes go for the day, so I think about twice a month. But where else are some other people of the team some recently even went to Nice and then they also go to have their dinner and socialise and do a fun activity also to improve the working together as a team. Yeah, I think that [informal interactions] adds a lot to the cooperation. [...] But I think when you go on a trip sometimes also the French people tell about their weekend or something. And I think also goes fine. But I think it helps a lot like going there and also

having a chat at the coffee machine and sharing dinner really helps. Even then, later in the video meetings to better cooperate, I really see that.”

KL20 : “Ohh no, but my reaction is, was, when I meet a person of in Air France where I have to work closely with. I always want to know the person and if they are here, I tried to put them here in hotel and () and then we have lunch or dinner here and then we get to meet each other and then they know me, I know them and it's easier to work together because they know if I say something completely stupid and I know and I'm not stupid, but now there's another reason why you say something like that. So it's get the acquaintance get the person behind the screen. Informal, yeah, behind the kitchen door. I think it's very important at the beginning. You don't have to do it all the whole period because if you know each other you can do it like this. But I think in the beginning it's very important to go to get to know each other, etcetera to get extra so you know who Guillaume is. You know who () is.”

### **Annexe n°11 : La coopération complémentaire**

AF2 : « Bah le rapprochement. Alors, disons que le rapprochement allait plus vite au fret qu'ailleurs. C'était notre perception. On a vu se mettre, donc pour commencer j'étais au camion, donc au début des années 2000 hein, je n'ai plus les dattes en tête, j'étais au camion donc là au camion on l'a directement senti parce que le le marché pour nous s'est ouvert un bon nombre d'escale qu'on ne desservait pas, via KLM. Donc là, techniquement, on l'a senti. On a créé des rotations de camions jusqu'à Amsterdam. Dans un premier temps les camions allait chez Air France Amsterdam qui faisait euh un transit, un transfert chez KLM. Puis, ensuite, les numéros de transporteur, donc pour nous Air France c'est 057 et KLM c'est 074 euh ont fusionné. Chacun conservait son numéro mais une LTA 074 ou 057 pouvait voyager indifféremment sur l'une ou l'autre de la compagnie. Donc ce sont des choses qu'on a vu arriver et ça ce sont des modifications tangibles [...] Et au fil du temps ils sont passé de hub à hub. Donc de l'aéroport de Schiphol à l'aéroport de CDG alors que précédemment ils transitaient par notre bureau local. Donc tout ça, on a vu beaucoup d'accélération technique et beaucoup plus d'intégration et aller très vite de l'avant. »

AF4 : « Alors déjà ils sont plus économes donc ils coûtent moins cher, leurs coûts sont plus bas et en fait grâce à la fusion ils ont eu accès au marché France. Donc ils ont un accès illimité au marché France. Ils ont eu accès à toute les ventes corporate que fait Air France donc toute la partie business que KLM ne développait pas. En fait KLM ils faisaient du remplissage, ils cherchaient à remplir leurs avions mais sans forcément chercher à vendre plus cher. Et en fait Air France qui pour le coup était plus cher s'était plutôt développé sur le segment affaires et sur un autre segment. Donc c'est vrai que du coup c'était assez complémentaire c'était pas mal mais KLM a énormément profité de cet apport de la partie corporate et de l'apport du marché France. Tu vois t'as 14 millions de hollandais contre 65 millions de français »

AF6 : « Ils avaient pas de marché intérieur euh etc. On leur a ouvert quand même les portes du marché français c'est à dire qu'il y a énormément de vol maintenant entre Bordeaux-Amsterdam, Marseille-Amsterdam euh Lyon-Amsterdam donc tous les passagers français qui veulent aller à New York peuvent choisir Paris ou Amsterdam pour aller à New York donc on leur a ouvert quand même tout le marché français, on leur a ouvert tout notre carnet de clients fidèles flying blue »

AF7 : « Parce que quand tu, quand tu regardes les raisons de fusionner avec une entreprise ou de l'acquérir : tu vas avoir quoi ? Tu vas avoir l'accès au marché donc ça va être pousser la marque. Donc créer une marque Air France-KLM. T'auras forcément plus de marchés, plus de marketshare. Donc ça c'est la le 2ème point, accroître la marketshare. Donc on parle plus de marketshare Air France mais de marketshare Air France-KLM. Donc là ta marketshare sera plus importante. »

AF8 : « C'est des vols qui sont complémentaires parce qu'on est 2 hub qui, finalement, géographiquement, on n'est vraiment pas loin ; parce que des solutions de réacheminement ou parce

que, dans ma stratégie, je peux choisir par exemple de survendre un vol sur CDG pour pouvoir remplir un vol sur Amsterdam et inversement »

AF8 : « Si on rentrait sur le terrain technique, de dire : Voilà, t'as quand t'as [ci], il faut que tu prennes telle expédition et de dire non mais regarde les dimensions, lui il va te dire, ta ta, ta ta, ta ta, tu peux pas la prendre, ça rentre pas ça marche pas. C'est pas possible. Et toi tu dis non mais si moi je le prends et je veux absolument avoir le revenu qui va avec etc. Donc ça allait être plutôt ces confrontations-là. Mais sinon. Ouais, c'était vraiment plutôt ça en fait. Mais c'était voilà. Après, c'est plutôt dans le bon sens du terme quand même parce qu'ils ils aiment partager ça et c'est hyper pratique, hyper utile. Enfin, c'était hyper utile parce que déjà j'ai appris beaucoup de choses justement pour appréhender mes vols. Oui je peux pas me passer de cette expérience-là. Il va t'expliquer non et puis voilà. [...] Mais donc vous avez cette expertise là et indispensable pour pouvoir gérer nos vols. Indispensable et donc du coup, leur expertise technique faisait que ils disaient non ça tu peux pas le prendre pour telle raison. Et donc du coup nous au fur et à mesure nous on profitait de ça pour incorporer, comprendre que OK maintenant je ferai attention lorsque je j'accepterai des booking où quand je configurais mes vols. Voilà on a pu mettre leur technicité à profit. C'est aussi le cas chez Air France. Il y a aussi certaines certains anciens qui qui en faisaient profiter aussi, mais c'est beaucoup moins je trouve. Je trouve que c'est beaucoup moins le cas. »

AF10 : « Sur l'exploitation on était quand même assez différent, on s'est pas mal aidé quand on a été chacun dans la merde quand même, où on a essayé de s'aider. Donc ça, c'était bien. Oh je sais pas des avions cassés, des problèmes. Ouais, des avions plantés, des trafics interrompus on a mis en place des trafics parallèles par d'autres circuits. Des choses comme ça. Alors on se prêle pas des avions, mais on fait le transport à la place de l'autre ou on essaie de trouver des solutions pour faire des flux parallèles des choses comme ça. On a toujours essayé de. Bon, ça ça, ça ça marche quand même, ça marchait pas mal. »

AF15 : « Bon aujourd'hui on n'a pas encore le système complètement intégré mais ça sera un avantage aussi non franchement il y a c'est d'un point de vue commercial d'un point de vue commercial c'est vachement bien. Et puis avoir aussi ces échanges de sur le réseau parce que KLM avait des escales des escales sur lequel Air France était pas présents et vice-versa très complémentaires par exemple KLM est très fort sur toute la zone Afrique est issue d'un Nairobi Johannesburg Afrique du sud Afrique du sud Kenya là où Air France est très fort sur la partie ouest donc l'ancienne les anciennes colonies françaises bah je veux dire pour un client on est probablement la compagnie aérienne avec le gros réseau au monde. atar est peut-être un peu meilleur mais on est loin devant Lufthansa. Donc ça c'est et ça c'est grâce aux deux compagnies ensemble parce que sinon on peut pas. »

AF22 : « Ma première expérience avec KLM c'est quand j'étais au comptes globaux j'étais chargé d'affaires pour la négociation des comptes Corporates et le département a été un des premiers à fusionner avec KLM pour proposer à nos clients Corporate. Donc c'est les grandes entreprises hein qui gèrent leur budget voyage, hein? De donc de proposer des contrats joints Air France et KLM. Donc au lieu que ces entreprises signent un contrat Air France un contrat KLM, dans la mesure où elles avaient les des contrats avec les 2 compagnies, on ne proposait qu'un seul contrat mais dans ce cas-là, avec une offre Air France-KLM. Pour les client corporate qui n'avait pas de contrat KLM et inversement, hein , aux Pays-Bas, Ben, c'était un enrichissement de l'offre avec KLM plutôt qu'uniquement Air France. Et donc aussi une opportunité pour un KLM de développer son business sur le segment corporate et de l'autre côté de la frontière bah pareil pour Air France Donc ça a donné aussi une un périmètre plus important à Air France si on parle des marchés, des home Market, donc la France et les Pays-Bas, mais ceci a été étendu à tous les pays du monde petit à petit [...] Et donc quand nous avons développé les contrats joints, donc en plus de l'offre Air France, nous avons introduit dans le contrat une offre KLM, donc, dont ne bénéficiait pas avant les entreprises en question aussi parce que évidemment KLM sur le marché français avait une position assez minoritaire par rapport à Air France. Inversement, c'est même logique aux Pays-Bas. Sur les marchés internationaux, donc en Europe ou sur les marchés long-courriers

*ça dépendait des zones. Alors c'est vrai que, classiquement sur tout ce qui est Europe du Sud, Air France était plus fort en Europe du Nord plutôt KLM. Et après sur les marchés long-courriers bon ça c'était un peu au cas par cas. »*

*KL15 : « Well, what it [the merger] brings for the company is that since the merger you see much more French customers on board KLM planes, which we would do not have had before. So that yeah, that's from an business way very interesting of course. [...] And then I think if you do not have all those French customers on board then you would not have a job. So simple is it. »*

*KL17 : « Well, at that time there was like a kind of agreed split. So for aircraft type I was within engineering, [...] and we had agreed upon that KLM did the engineering on the 7-4-7 aircraft and the 7-8-7 aircraft and that Air France did the triple seven and the 1830. And we both did for each other, so we did the seven project for Air France as well, and they did the triple seven four KL as well. [...] Then. How the way we came to the split was actually before I came to the department, but I do can relate to it. That's always a quite an high political process. It was course you have like the kind of deep () splits that KLM knows more about the 7-4-7 so that it would be quite logical to do it within KLM. And that Air France has way more 777 aircraft so that you do the Air France.[...] Well, in this case, for example the 7-4-7 we were, KLM was kind of the world champion on modifying 747 so we worked a lot together with Boeing on designing so called Combi aircraft. [...] So in working a long time together with Boeing on the same wherever and modify the 7-4-7 we almost had enough design drawings of the 7-4-7 within KLM that we could build one of our own like it was. »*

*KL18 : « And actually our E&M capabilities already at that time were very complementary. So if you look at the E&M side of the business we maintain aircraft, we maintain engines and components and already then Air France was much more an Airbus oriented company. KLM was much more Boeing oriented Company. So they will really complementary added value for the sales teams to have a much broader product offering to the market than they had before. So it was really also still stimulating to the sales teams to see to find their place in the market. They are leveraging the market, being all of a sudden so much bigger and stronger. »*

*KL18 : “Yeah, well what you, what you see is that people in the two organizations were very used to sell products of their parent company. So, Air France salespeople used to sell products of Air France industries. Ok ? KLM people use to sell products of KLM engineering and maintenance. And now we have a completely different game. Because now we have salespeople that were supposed to not only sell products of their own company. But also sell products of their partner. Which was interesting because in many cases the sales managers did not have any knowledge. If you look at the KLM sales manager would have no lot knowledge of a Airbus products. So what we established was also a functional technical sales. When we had the sort of back office function, all more or less downloads. At the different locations, the product knowledge to make that available for the salespeople out in the field. So there was one of the organization changes that was quickly agreed on just to make sure that the joint organization could work properly without losing impact in the market. Yeah, so what we have actually when you have the field sales, activity frontline sales, ok ? So you have sales people. Quite often their based not in Paris, not in Amsterdam, but maybe in New York. Or they may be based in Singapore. You know, these people we instructed to start selling all the services of Air France and KLM, right ? But to compensate their lack of knowledge of that moment, we also establish a back office organization one in Amsterdam, one in Paris of sales experts who had intimate knowledge about the products at that location. So they were working as a team cause functional team with the salespeople in Singapore. You are technical salespeople in Amsterdam or Paris, who could tell everything about the product. And we were very well introduced into the technical financial aspects of those products. This is how we dealt with that challenge. (?) Most of the times when a customer asks for a proposal, for certain products, the customer asked me for a five year Engineering & maintenance contract. Front line sales would not independently be able to establish such a proposal. So what we need then is the expertise of the technical salespeople in the back office who are connected to the production units here.*

Can collect the information and build such a proposal. I mean, if you look at this type of contacts, the financial impact can be huge. Quite often you talk about millions of dollars contract value. Sometimes tens of millions, sometimes even beyond that. So the expert knowledge is organized and then when the sales campaign gets taking off so we issue a proposal to the customer. The customer says Ok, thanks for the proposal we have a few questions. Then normally we would operate as a team, so we have the sales manager on the location who is responsible for relation, And I would say the account management party and the technical salesman who steps in to make sure the customer gets the right answer to his questions and the technical salespeople will also understand what kind of financial leverage we still have. Can we still offer lower prices or not ? Can we offer other product aspects that may convince the customer to buy. So that that's basically how the system. Set up. It still works that way today."

KL19 : "That I actually don't know, but I have the feeling that some yeah parts that they do, that they also tried to look at what is my expertise ? So but then the expertise is more historically grown, I think. So, for example, KLM, no this is before the merger, but I understood from the rest like a bit of history. Is that before the merger, KLM had its own revenue management system and in House and Air France bought it from an external IT company and then Air France merged with KLM. And because KLM has a much smaller home market than Air France because there's a lot of people going to France and a lot of people living in France. It was a bit of a different need. So that the importance of having a very good revenue management system was for KLM more crucial than for Air France because Air France could just rely on a lot of local passengers while KLM had to do it smart with all the connections. So the system was quite good. So historically there was a big need of KLM to have a good (RM) system. So when merged was also an asset for Air France to make use of that knowledge. So what the good was good that they used and the new things or other things. Yeah, so that's I think why we do, especially here the design of the forecast and that's also, I think why we have the IT team in Nice doing the execution. And the two have bit of a separation that we both do something."

KL20 : « No, yeah, we have meetings yeah. Discuss a lot. And they handle it with there and how we hand it over here. If they have shortage over there we can help. If they have shortage over here they can help. So we get more and more transversal. If we need the very quick some equipment that wasn't available in the market and was in store in Air France, they sent it over here and the same we did over there. So we help each other. No [there is no other example of advantages in working together] »

## **Annexe n°12 : La résistance par le refus**

- Le refus de présence au sein du conseil d'administration :

AF4 : « Euh ce qui avait peut-être un peu plus touché les hollandais c'était que Peter Elbers était en danger parce que Ben Smith voulait reprendre un peu le contrôle de KL. Donc c'est un peu plus cette partie-là qui a été compliqué. Mais c'est quand même assez incroyable que Ben Smith pouvait pas être au conseil d'administration de KL. Je crois qu'il a quand même pu réussir mais à ce moment-là il y arrivait pas quoi. Enfin KLM ne voulait pas qu'il soit au conseil d'administration. Ce qui est quand même... tu vois enfin. »

AF6 : « Je pense qu'à un moment KLM ne voulait même pas que le président d'Air France-KLM soit au conseil d'administration de KLM. C'est pour tout dire hein. »

- Le refus d'intégration de systèmes informatiques :

AF2 : « On a créé un nouveau système informatique [...] : STAMP, t'en a entendu parler ou pas ? Pour le traitement de la poste. C'est un système qui devait être adossé à un système Air France et euh c'est un gros système de traitement postal hein facturation et tout, tu scan les sacs postaux ça envoie toutes les informations en central, c'est très très lourd. Le prix du chantier a augmenté puis ensuite il a doublé, donc je parle de plusieurs millions d'euros, simplement parce qu'en cours de route le patron



côté KLM du chantier a changé et il a souhaité que il ne soit plus adossé à un système Air France. Il avait été conçu comme étant adossé à un système Air France et ensuite y'a quelqu'un de chez KLM qui a dit 'non on ne veut pas qu'ils soit adossé à un système Air France', donc ça.. »

AF16 : « Bah un exemple très concret : La solution technique utilisée depuis 20 ans à Air France s'appelle Teradata. [...] Donc ça fait 22 ans qu'on est dans la data [...] Eux [KLM], ils ont commencé un peu plus tard et la fusion était faite et donc clairement Air France a dit : 'Bah nous on a une solution, venez chez nous'. Eux ils ont pas voulu. [...] et bah ils sont jamais venus en fait sur Terradata et ils ont pris une autre solution qui s'appelle SQL serveur. »

- Refus d'un choix de site de travail :

AF6 : « Euh et donc on lance le projet euh on lance le projet de remplacement de SAP et donc on décide d'avoir un copilotage : un chef de projet Air France, moi, et un chef de projet KLM, un collègue néerlandais. Et puis pendant 1 ans ça se passe bien et puis arrive euh arrive le moment où on doit vraiment lancer l'appel d'offre auprès d'un intégrateur prévoir les couts de projet etc. etc. Et euh ma vision, alors qui été peut-être naïve mais que je que que à laquelle je crois sincèrement c'est que bah à ce moment-là je dis à mon collègue néerlandais bah écoute l'équipe projet sera à Paris pour deux raisons principales c'est que l'informatique de la finance est bleu foncé, c'est-à-dire qu'elle est Air France [...] Donc je dis bah voilà l'informatique qui va développer le projet étant Air France c'est logique que le projet soit basé à Paris à côté de l'informatique. Et puis au-delà de ça je lui ai dit : Air France a euh 20 ans de SAP a mis les achats et le contrôle de gestion et la compta quand KLM n'a que 10 ans de SAP et n'a mis que la compta. Donc l'impact de SAP est beaucoup plus fort chez Air France donc voilà. Et puis surtout l'informatique est Air France. Donc je lui ai dit bah voilà on va mettre l'équipe projet à Paris. Et voilà à ce moment-là s'est déclaré la guerre. A ce moment s'est déclaré la guerre euh et donc euh refus de KLM. Euh refus de mon homologue en disant c'est pas possible. Alors évidemment j'étais prêt à accueillir des expatriés KLM dans le l'équipe projet hein c'était pas un soucis. [...] Donc euh on est arrivé à des scénarios à des options un peu ubuesques où on découpait le projet en deux : on disait la compta sera faite au Pays-Bas, à Amsterdam, le contrôle de gestion et les achats seront fait à Paris. »

- Refus de faire des appels d'offre communs :

AF20 : « Ben y'en a plusieurs [des sujets politiques]. Soit c'est souvent, c'est des choses liées entre 2 entités, par exemple, essayer de fusionner des appels d'offres, par exemple, c'est des choses qui mettent beaucoup de temps parce qu'il y a des politiques Air France KLM. Par exemple, pour faire des appels d'offres sur la nourriture à bord en vrai, quand on achète, je prends un truc tout bête mais quand on achète 30 grammes de carottes, que ce soit pour Air France ou KLM ça reste 30 grammes de carottes, et Ben là on va avoir du temps parce qu'ils veulent pas forcément faire l'appel d'offres en commun. Alors pour nous, bah ça sera un atout de négociier groupé mais alors c'est des choses impossibles quoi. »

- Refus de mutualiser la trésorerie

AF14 : « y'a eu des frottements qui était un peu lié à ce genre de choses parce qu'il y a des, il y a des projets de mettre en commun, par exemple le la trésorerie. Il y a très longtemps, il y a 5-6 ans qui ont capoté. Faire une trésorerie commune Air France-KLM donc remonter tout toute la trésorerie au niveau d'Air France-KLM ça a capoté. »

## Annexe n°13 : La résistance par l'évitement

- a) Le choix de systèmes autres



AF6 : « Et bah ils ont refusé par exemple des outils communs. [...] et puis euh et puis dans beaucoup de cas ils vont prendre des outils qui sont pas les mêmes qu'Air France. Quand ils peuvent, quand on leur laisse le choix, quand on leur laisse l'opportunité de de prendre un outil différent ils vont le faire, ils vont se jeter sur l'occasion. [...] et c'est vrai que quand on arrive en disant bah voilà on va vous proposer un truc de bout en bout y'a le patron des achats de KLM qui va dire oulala mais pas du tout moi j'ai un truc qui est parfait j'ai pas besoin de votre truc. Et il a pas forcément tord localement. Parce que localement il a choisi un très bon outil et que peut-être que effectivement l'outil qu'on propose qui est plus intégré il est peut-être un peu moins bon que le sien. »

AF6 : « Faut quand même savoir que là y'a 2/3 ans ? y'a 3 ans maintenant, en 2018, KLM a choisi un outil de contrôle de gestion qui n'est pas celui d'Air France. C'est-à-dire qu'en 2018, donc on était 13 ans après la fusion quand même ? 13 ans après la fusion, KLM a choisi de prendre un outil qui était différent de l'outil du contrôle de gestion d'Air France. »

AF20 : « Je pense que le plus dur c'est quand il y a les décisions, parce qu'en fait, souvent, c'est vrai que pour les décisions ça c'est groupé donc c'est Air France et KLM mais il y a toujours un chef KLM qui arrive et qui dit non non on prend un autre outil. Ça c'est un truc. Et même dans l'équipe, les Hollandais ils le comprennent pas forcément. Je pense que c'est des décisions qui nous dépassent un peu. »

AF22 : « Des exemples ? Un exemple en tête : c'est le la volonté de KLM de pousser un outil extérieur alors qu'Air France avait commencé à développer une solution interne et le. Et donc la volonté de KLM c'était de ne surtout pas avoir une sa base de clients sur les serveurs Air France, tout simplement. Mais sur ce qu'on fait sur les serveurs d'une entreprise externe. Parce que. Toujours en arrière-pensée d'un jour KLM sera de nouveau libre et indépendant (rire). Le côté village Gaulois à l'envers. »

#### b) La fuite des département joints :

AF6 : « et euh au départ y'a énormément de gens qui ont fui les entités combinées en disant : je parle pas anglais j'ai pas envie de me faire chier à apprendre l'anglais donc je vais partir dans les entités où on travail jamais avec KLM. donc ils sont parti aux ressources humaines chez les pilotes, les hôtesse, aux opérations sols dans les aéroports, toutes les entités où il y avait pas de KLM. [...] Donc je pense qu'il y a une lassitude alors je pas si vous l'avez ressenti dans vos entretiens mais je pense qu'il y a des gens qui au départ ont fui en disant j'ai pas envie de parler anglais je me fais pas chier mais après même aujourd'hui y'a des gens qui au bout de 5 ans 10 ans de travail KLM disent bah moi j'ai envie de retourner dans mon entité où je ne vois que des gens d'Air France parce que j'en ai marre quoi. Donc y'a des gens qui entre guillemet fuit les entités ce qu'on appelle combinée ou joint dans lesquels on travaille avec KLM. »

AF13 : « et y avait des collaborateurs qui étaient, qui ont tout fait entre guillemets pour ne plus être sur les missions groupe jointe donc sur Air France et KLM parce qu'il fallait bosser avec des KLM tu vois ? [...] Mais par contre, je dirais que oui ceux qui. Ouais, en gros ceux qui avaient plus de 50 ans et qui avaient des difficultés par rapport à la langue avaient tendance à ne jamais vouloir bosser sur les sujets joints. Ouais. Mais après, il y en avait enfin tu vois, t'as toutes les sortes possibles parce que t'avais des mecs qui avait 55 ans et qui bossaient tout le temps sur des sujets joint donc bon mais je dirais globalement que c'est quand même les plus âgés, parce que les jeunes on n'avait pas de réticence par rapport à ça »

## Annexe n°14 : Le détournement des flux comme sous-catégorie de détournement des règles

### a) Le détournement des recettes

AF2 : « On paye et le sens CDG-Amsterdam et le sens Amsterdam-Paris. Et [...] on voudrait que chacun paye un sens. Le sens qu'il utilise. [...] On avait la perception [...] qu'Amsterdam émettait beaucoup plus de LTA en 074 qui transférait sur Air France [...]. Notre perception sur les camions c'était qu'ils émettaient euh la LTA en 074, qu'ils mettaient sur le même camion mais comme celui-ci avait un code-share ils le mettaient sur la part 074. KLM conservait les frais et ensuite euh ça partait sur Air France donc on était... on était débité d'une partie des frais qui nous revenaient. C'est-à-dire que nous quand on faisait par exemple un CDG-Amsterdam-Curaçao on émettait ça en 074 donc tous les frais allaient à KLM. Eux ils faisaient, je sais pas moi, un Amsterdam-CDG-Kito. Ils mettaient le premier tronçon que sur KLM alors que c'était le même camion, payé en plus par Air France. Ils utilisaient la réglementation pour nous prendre des sous. [...] C'est-à-dire au lieu de mettre une LTA en 057 qu'ils mettraient sur le camion qui viendrait à CDG qui repartirait sur une de nos destinations, ils mettaient la LTA en 074 et ils considéraient que à CDG il y avait un transfert entre la compagnie KLM et Air France mais le camion était payé par Air France à l'allée et au retour. On avait juste un code-share et ils utilisaient ça contre nous ».

AF 4 : « Et derrière on est devenu GSA de Delta. Donc moi naïvement je me suis dit bon c'est bon on va faire 50/50 comme on faisait avec Alitalia y'a pas de raison et puis bah 3 mois plus tard je me suis rendu compte qu'en fait bah non ils avaient pas fait 50/50 il avait fait alors : Air France pour la Belgique et puis bah nous on prend l'Allemagne. Euh sauf que bah forcément l'Allemagne c'est trois fois plus gros que la Belgique. Donc je suis retourné les voir en disant : non ça va pas être possible on va faire un peu comme on faisait pour l'Italie on va faire 50/50 hein on va pas faire euh y'en a un qui prend le petit pays et l'autre qui prend le gros y'a un moment faut peut-être c'est un peu logique quoi. »

AF4 : « Quand on dit que les hollandais sont un peu radins c'est pas qu'une vue de l'esprit quoi. Ils sont très orientés cash et du coup quand ils peuvent en récupérer ils le font et même quand ils se font prendre la main dans le pot de confiture ils ont pas trop envie de rendre ce qu'ils ont pris. Individuellement honnêtement ça se passe bien hein les gens sont pas désagréables mais c'est vrai que sur ce genre de sujet c'est à la limite de la malhonnêteté intellectuelle. C'est quand même pas, pas super agréable quoi. »

AF 10 : « Quand il s'agit de ramasser des sous et de les mettre dans la bonne poche ils savent mieux faire que nous de façon indiscutable. Parce qu'ils ont moins d'état d'âme. Parce que voilà. Donc il faut être vigilant. Il faut juste savoir taper sur la table quand on estime que là faut pas déconner quand même quoi on c'est peut être trompé de gamelle quand on a un.. Et là ils disent Oups pardon [RIRE], et ils corrigent. Assez Bon enfant d'ailleurs. Donc voilà. [...] Voilà. Là où c'est un peu plus olé olé, c'est des fois justement sur la partie répartition financière sur la partie bon... je vais prendre tel flux ou tiens si on mettait tel avion sur telle ligne et hop, on perd le chiffre d'affaires de l'autre. Bon, là c'est un petit peu, même si on regarde le chiffre d'affaires global comme on continue à séparer en 2, avoir chacun notre compte d'exploitation à rendre, c'est quand même un peu. [...] Et sur les containers ils faisaient quoi ? Ils nous envoyaient pas toute la location sur nos comptes à nous ? [...] Alors t'as sûrement interviewé des gens du contrôle de gestion. Et bah ça va être exactement la même chose hein quand même. Donc dire, donc moins dans le détail parce que j'ai moins le nez dedans [...] mais il y a certains trucs où quand on était sur des frais communs ou autres, la répartition, elle se faisait pas forcément. Et qu'on s'apercevait que tout tombait d'un côté ou voilà. [...] Voilà, ils savent faire. Donc si en face t'as pas quelqu'un qui fait attention. Bon [X] il était très aguerri donc il faisait vachement attention. Et bah c'est compliqué. »

#### b) Le détournement des coûts :

AF4 : « Et là dernièrement ils ont fait un truc aussi sur les camions notamment aux US où normalement euh pour les camions domestiques euh la convention d'origine c'était que KL devait payer euh l'ensemble des camions domestiques et était euh compensé par Air France via un transfert de la recette de la LTA au prorata du nombre de kilomètre parcouru par les camions. Donc ça c'était le

mécanisme d'origine [...] Et à un moment quand même ils se sont dit c'est pas normal qu'on prenne tous les coûts donc il faut qu'on partage les coûts. Ok donc on a commencé à faire en sorte que les coûts soient partagés. Ils ont juste « oublié » d'annuler la compensation recette. Donc euh du coup bah Air France payait deux fois quoi. Une fois via la recette qui était rebasculée chez KLM et une fois via le partage de coût local où on splittait [divisait] les factures. »

Note : D'après AF4, le délai de 8 mois qui a séparé l'alerte quand Air France s'est rendu compte du fait que la compagnie « payait deux fois » et l'arrêt du mécanisme de remboursement semble plutôt indiquer que KL a fait exprès car l'entreprise aurait pu y mettre fin plus rapidement. De plus, quand AF a demandé à KL de rembourser les sommes indûment reçues, à l'époque de l'entretien, KL a refusé de rendre l'argent à AF.

AF 4 : « Euh du coup moi je suis là un peu pour faire contre-pouvoir et m'assurer que bah la répartition des coûts était faite correctement et il y a quand même un certain nombre de fois où j'ai dû intervenir pour faire corriger des trucs qui étaient fait parce que ça collait pas quoi. La répartition était pas euh était pas honnête. (?) Ouai. Euh bah écoute euh par exemple Air France historiquement GSA de Alitalia pour l'Europe. Donc euh on vendait, on vendait les billets d'Alitalia. Quand KLM est arrivé, comme on a des équipes joint euh dans les marchés euh on dit bah on devrait partager la recette entre Air France et KLM, la partager 50/50. Quand Alitalia a mis fin au contrat de GSA on a euh on a eu des licenciements parce que en fait qui étaient liés à ça en Italie et euh et en fait on s'est rendu compte que c'était essentiellement des types d'Air France. Donc Air France qui a eu pour presque 1 millions d'euros de frais de licenciements et là quand on allait voir KLM en disant voilà on a partagé la recette les frais liés à l'arrêt des contrats on va les partager. Et là : ah non ça a pas été possible. Autant ils étaient prêts à partager la recette autant partager les coûts tu vois ça a pas été possible. »

## **Annexe n°15 : Le détournement des priorités comme sous-catégorie de détournement des règles**

AF5 : « Et du coup régulièrement bah dans les propositions de priorisations, tu vois je me on a tu sais dans le mode de fonctionnement agile des projets informatiques tu as tous les trimestres une réunion où tu vas définir ce que tu fais pour le trimestre à venir et à ce moment-là tu présentes au management ce que tu vas faire. Et euh en fait y'a une de ces réunions là où en fait quand ils ont présenté ce qu'ils avaient fait ils avaient mis les sujets qu'on avait décidé comme étant prioritaire au départ assez bas dans la liste de priorité en mettant en avant un certain nombre de sujets qui étaient de l'amélioration d'outil. »

AF23 : « Mais les réseaux sociaux, c'est vraiment le truc de KLM par lequel ils pensent pouvoir rayonner, faire rayonner la marque et ça ils en démordent pas. Toute l'innovation maintenant passe par les réseaux sociaux, que ce soit la vente, la le voilà, le positionnement, le rayonnement de la marque, le service client et donc ils voulaient absolument pas lâcher et ils voulaient pas ralentir leur Dev pour prendre en compte et en charge ceux d'Air France finalement c'est un peu ça. Ben, on avait chacune notre équipe côté Business Ownership. Moi, j'avais une équipe d'une vingtaine de personnes et puis mon homologue à peu près pareil. Mais la partie développement ça faisait un peu goulot d'étranglement si vous voulez et les priorités de KLM étaient toujours, passaient toujours devant celle d'Air France. »

AF25 : « Et pour l'aspect développement. On s'est rendu compte que. Ça c'est important qu'Ouais, je pense dans votre étude, c'est important à comprendre. C'est que. Un métier quand il s'adresse à son équipe informatique pour lui demander des développements pour lui demander des évolutions du système. On a, on avait l'impression quand même que d'une part on se comprenait mieux entre Français ou entre Néerlandais. Un métier néerlandais comprenait mieux une informatique néerlandaise et réciproquement que quand c'était croisé. Et pire que ça : c'est que les métiers Français

avaient l'impression que quand l'équipe de développement était néerlandaise elle faisait passer en priorité basse toutes les demandes venant de la France et en priorité haute toutes les demandes venant des Pays-Bas. Et ça, c'était une grosse frustration alors je peux pas affirmer que c'était vrai dans tous les cas, mais ça l'était parfois et je me souviens à l'époque, quand j'avais, je travaillais avec un collègue néerlandais on avait des réunions toutes les semaines à Amsterdam ensemble, et je lui ai dit ça : je lui ai dit, tu sais? Tes équipes font passer les demandes des Néerlandais devant les demandes des Français. Ah non il dit c'est pas possible. Non non ça doit être équitable, et cetera. Au bout d'un moment, à force que je lui dise il est allé demander à ses équipes : Montre-moi la liste des développements qui ont été faits. Et effectivement, il a constaté que tous les développements qui a été faits, c'était des demandes néerlandaises et pas françaises. »

## **Annexe n°16 : Le détournement des capacités ex-ante**

AF4 : « Bah ça arrive assez fréquemment où euh... autant les gens d'Air France on tendance je dirai à jouer vraiment le jeu du groupe autant KLM quand ils peuvent changer l'indicateur en fonction de ce qui les arrange le mieux c'est assez fréquent quoi. »

### **- Le détournement d'un outil informatique à vocation comptable**

AF1 : « Et eux de l'autre côté ils nous ont dit 'nous on a un truc : c'est du feu de dieu. [...] côté réalisé un truc qui est très bon, qui est équivalent au votre donc euh bon c'est bien. En revanche côté prévisionnel on est nickel. Vraiment'. Donc on s'est dit waow ok. Ils nous ont fait une démonstration très high level [générale] comme ils savent faire euh du truc et on s'est dit : ok très bien pas de soucis dans ce cas-là on va voir comment on peut [...] rapprocher les deux outils je veux dire ou abandonner le nôtre et prendre le leur quoi. [...] Et puis euh et ce qui s'est passé en fait c'est que, on a eu, évidemment tu fais pas ça comme ça [claquement de doigt] donc il a fallu faire des réunions en fait de de de euh bah de pour organiser tout ce transfert d'outils et au fur et à mesure des réunions en fait on s'est rendu compte que s'était pipo [rire] et que en fait s'étaient des euh ils nous avaient vraiment raconté n'importe quoi parce que finalement ils étaient peut être meilleur que nous, un peu, sur la partie prévisionnelle mais sur le réalisé s'était une daube. [...] et au bout d'un moment ils ont dû admettre 'oui effectivement on est pas très bon là-dessus' ».

### **- Le détournement de la performance de la flotte cargo**

AF6 : « Il était évident que les règles de gestion n'étaient pas les mêmes et qu'ils avaient entre guillemet favorisé leur flotte combi [...] Et KLM avait pris une règle qui était de dire je réparti mes coûts au sol, mes coûts de handling, au prorata du nombre d'expéditions. Et donc évidemment y'a plus d'expéditions : y'a la poste, y'a l'express y'a tous les petits colis, y'a beaucoup plus d'expéditions sur les vols passagers. Donc les vols passagers prenaient énormément de coût de handling et les vols combi et Cargo par la suite prenaient beaucoup moins de coût de handling. Et donc comme ça ils favorisaient un petit peu leur propre flotte qui était très orientée Cargo en montrant que le Cargo restait rentable. Ce qui était quand même un peu une aberration et c'est ce qui a permis quand même à KLM pendant très longtemps de de conserver une flotte Cargo alors que Air France a tout de suite, avec un driver qui était on va dire plus honnête intellectuellement, qui était ce qu'on appellerait la tonne pondérée, donc on était plutôt sur la tonne, c'est-à-dire effectivement le poids porté par les avions, euh avec cet indicateur tonne pondérée on a vu que notre flotte Full Freighter allait être euh allait pas être rentable ».

### **- Le détournement d'un rapport d'audit**

AF13 : « [...] donc j'étais dans une équipe avec 2 KLM et donc moi j'étais la seule Air France. Et ils ont eu une fâcheuse tendance à vouloir arrondir énormément les angles côté KLM. Et moi j'étais pas

*d'accord parce que pour moi ils étaient en train de modifier nos constats, nos observations pour essayer d'un peu améliorer l'image de KLM là sur le sujet tu vois ? [...] Mais pour eux je pense c'était difficile et ils le voyaient comme une critique de leur de leur compagnie en fait. Et donc ils avaient voulu changer certains constats, les, ouais, les phraser d'une manière différente. Enfin tu vois vraiment : arrondir les angles mais que côté KLM. Côté Air France, ils avaient même plutôt tendance à vouloir changer, mais alors pour enfoncer le bouchon, tu vois ? [...] Ils m'avaient fait une proposition de modification du rapport et donc là j'ai pas compris. Je me suis dit hein quoi comment ? Normalement on est censé bosser ensemble sur le rapport. Enfin, et c'était la première fois ou avec KLM, je m'étais dit : Oh, ils ont bossé de leur côté, ils m'ont évincé [...] et là c'est la première fois où je les voyais transiger et c'est pour ça que moi, je l'assimile à du patriotisme parce que, pour moi, c'était flagrant qu'ils essayaient d'enfoncer Air France et d'et de comment d'ouais, d'arrondir les angles en tout cas de rendre l'image plus belle côté KLM. »*

- Le détournement d'un outil informatique à vocation commerciale

*AF25 : « Par contre nous Air France on avait rien à l'époque pour les PME et KLM avait déjà un programme pour les PME qui s'appelait Blue Biz. [...] Et là, bon, ça a été effectivement extrêmement tendu [...] KLM avait beaucoup beaucoup d'avance sur Air France sur la partie web et comme cet outil a été très orienté web, là il paraissait plus logique qu'on parte sur l'outil de KL. Et c'est ce qui a été fait. Mais quand je dis ça a créé des tensions c'est parce que... j'allais dire ça aurait été assez simple pour KLM d'avancer des arguments factuels, honnêtes, mais au lieu de ça, on a eu l'impression qu'ils jouaient un jeu un peu de poker menteur, qu'ils donnaient des chiffres qui étaient pas forcément les chiffres réels pour essayer de faire pencher la balance de leur côté. Et ça Air France n'a pas très bien vécu. »*

- Le détournement de la localisation des serveurs

*AF25 : « Bon au bout d'un moment, il faut, on s'est dit, il faut qu'on arrête ça, donc faut vraiment fusionner. Et là à partir de ce moment-là, oui, il y a eu des très très grosses tensions. Alors d'une part qui venaient côté métier, comme je le disais, de peur de confier son web à l'autre compagnie mais qui venaient aussi côté informatique parce que plus ça allait, plus le web pesait très très lourd dans la balance de des charges informatiques, du nombre d'employés, du nombre de salariés qui étaient sur ce système-là, de la charge que ça prenait sur dans le Data Center. Et c'était aussi une manière de pérenniser nos Data Centers que d'avoir le système web dans son data Center et cetera et cetera. Enfin bon, pour toutes ces raisons-là, y'a eu vraiment des très grosses tensions. Et là on a retrouvé à nouveau ce que je vous disais tout à l'heure. C'est l'impression, côté français, de la malhonnêteté entre guillemets des néerlandais qui avançaient tout un tas de chiffres pour justifier que leur système était meilleur qui n'était pas des chiffres réels. Alors là, quand on parle de web, on va parler du nombre de visites, on va parler du Look to book, on va parler de ce genre de choses, également des temps de réponse, de transactions, de tout ça. Du nombre d'incidents. Enfin y'a tous ces KPI là qu'on essayait de mesurer pour comparer les deux systèmes web et où on sentait qu'à chaque fois les chiffres donnés par KLM étaient un petit peu biaisés. Et ça ça a accentué un peu les tensions. (?) Non on avait la possibilité, on avait un expert dans le domaine qui connaissait très très bien les systèmes web, et qui avait accès à beaucoup de données, qui revenait la réunion d'après avec les chiffres que lui il avait constaté en disant : Ben vous voyez, c'est pas tout à fait les chiffres que vous nous avez donné, et cetera. Voilà donc ça, ils apprécient pas du tout. (?) Bah ils étaient pas contents parce qu'on remettait en cause leur honnêteté. Ça accentuait les tensions pour être honnête. [...] Voilà donc on s'affrontait à coup d'arguments comme ça. Et au final, comment ça s'est terminé ? Bah ça c'est terminé en disant que on allait faire un système commun que on allait le construire ensemble plutôt que de prendre 2 web existants. Que c'était le bon moment pour construire un nouveau web, un nouveau système de site internet. Beaucoup plus innovant, moderne, qu'on allait construire ensemble. Que les équipes qui allaient le développer allaient être réparties entre Amsterdam et Sophia-Antipolis. Qu'ils allaient travailler ensemble et qu'on n'allait pas les mettre que sur un seul site. Et que par contre,*

*l'hébergement de ce site internet se fait chez KLM à Amsterdam. Et c'est ce qui s'est passé. Et à partir de là, ça c'est bien passé. »*

## **Annexe n°17 : Le détournement des capacités ex-post**

### **- Le détournement des liens hiérarchiques**

*AF2 : « Pour te donner un exemple [...] Ils ont essayé de nous faire payer des investissements sur des escales où on ne va pas. Et le gars me dit : 'mais mon chef est d'Air France'. Oui mais on va pas payer un système de pesée à [...] alors que toi t'y vas et pas nous. C'est KLM qui paye hein puisque nos investissements ne sont pas joints. On a pas la même législation, on est deux compagnies aériennes. Ce qui est fusionné c'est fusionné mais ce qui est autonome c'est autonome. C'est individuel. »*

*KL 23 : « Donc tu prends l'IT. Donc on a un CEO [X], y'a quelqu'un comme [Y] côté KL et [Z] du côté Air France. Donc t'arrives, tu gères une équipe jointe. Donc tu mets des objectifs et on doit faire ça [...] Et on constate dans la vie de tous les jours que, côté Air France surtout, souvent, que [Z], le directeur de l'IT d'Air France, il donne aussi les ordres à des gens dans son équipe. Et ça, il doit pas faire. Donc le management joue pas toujours le jeu. Si tu dis hein : on a 3 CEO et on a un groupe, c'est à dire que si le manager Air France ou le manager qui est directeur KL ou le directeur Air France ils ont, il a quelque chose à faire, il va se dire il va se diriger vers le manager de l'entité et il va lui gérer ça avec son équipe au lieu de lui donner directs les ordres dans l'équipe. Et c'est surtout côté Air France parce que la ligne hiérarchique est toujours Air France hein ? Donc quelqu'un d'Air France ah bah bien sûr il va écouter [Z] parce que là il y a le lien hiérarchique. Même si ton manager KL ou ton manager groupe il a dit tu dois ça ça ça mais si [Z] dit non mais j'ai besoin de ça, tu dois faire ça : il va le faire tout de suite hein le mec d'Air France, je te garantis [...] Et je trouve quand t'es un manager KL t'es à distance c'est difficile parce que tu le vois pas. [...] Donc tu t'es en train de tirer tout le temps, ouais, enlever la chaise sous ses fesses. »*

*AF10 : « Si vous voulez il avait une hiérarchie, il avait des collaborateurs KLM, y'avait lui et puis après il y avait le patron qui était KLM. Bon Ben régulièrement il y avait des N-1 qui allait directement voir le N+2 pour faire leur rapport et pour dire : c'est comme ci c'est comme ça. Donc ça il a eu plusieurs fois. Alors il a essayé de le dire, ça se passait moyen et un jour c'est moi qui suis allé porter le pet auprès du patron de KLM en lui disant bon maintenant ça suffit : c'est inadmissible la façon dont tu traites les mecs d'Air France. Et là il est resté la bouche ouverte en disant : mais quoi de quoi parles-tu et tout ? Et moi je lui ai dit bah écoute voilà : ça se passe comme ça, tu boycott, tel truc t'as fait ça, tel truc t'as fait ci machin tout ça. J'ai dit moi les mecs n'ont plus confiance, ils veulent plus travailler avec toi. Alors là c'est ahhhh [bruit d'étouffement] Mais non pas du tout, c'est pas du tout comme ça et là quand ils sont en défaut, ils sont comme tout le monde, pris comme des enfants et hop et là ça se rétablit parce qu'il faut quand même montrer que c'est pas vrai et donc les choses se remettent d'aplomb. Voilà et donc on arrive comme ça à avancer. »*

## **Annexe n°18 : L'opposition :**

*AF4 : « Euh du coup moi je suis là un peu pour faire contre-pouvoir et m'assurer que bah la répartition des coûts était faite correctement. [...] donc je suis retourné les voir en disant : non ça va pas être possible on va faire un peu comme on faisait pour l'Italie on va faire 50/50 hein on va pas faire euh y'en a un qui prend le petit pays et l'autre qui prend le gros y'a un moment faut peut-être c'est un peu logique quoi. [...] Euh bah si quand même si on a payé deux fois on va quand même corriger le passé quoi. Et euh là je suis toujours en pourparlers pour arriver à récupérer l'argent que on leur a versé*

deux fois quoi. [...] Et moi je suis là pour leur rappeler en gros à chaque fois que bah : non quand on partage les coûts bah on partage les coûts on partage pas bah l'économie réalisée ou euh et que bah c'est pas toujours relié au chiffre d'affaire, ça peut mais c'est pas forcément ça, et euh voilà. Je suis devenu malheureusement un petit peu suspicieux à chaque fois et à chaque fois je vérifie comment les coûts sont répartis quoi. [...] Euh et si moi je bloquais pas le truc bah c'était directement passé en partage de coût. [...] Essayes d'aller dans un aéroport et de dire à Swissport en fait je suis ton client mais finalement c'est pas une bonne idée moi je préfèrerais qu'on soit en partage de coûts et qu'on partage les bénéfices de ton business. Et bah essaie d'aller voir Swissport ou () ou WSS pour faire ça quoi. Ça n'existe pas. Tu peux pas partager les bénéfices d'un business en ayant rien investi mais si moi je tenais pas ce discours là ça passait. »

AF10 : « Donc en règle générale, j'ai toujours réussi à régler les choses avec lui en tête-à-tête. En disant que j'étais pas contente et que ça s'était passé comme ci, comme ça et que ça me plaisait pas et que c'était pas une façon de faire, mais je l'ai jamais, finalement, enfin j'ai des fois un peu rué dans les brancards devant tout le monde parce que j'ai mon caractère, mais sans doute euh moins sur des choses, enfin des choses, vraiment plus importante ça c'est plus réglé en tête-à-tête, voilà. [...] Donc il faut être vigilant. Il faut juste savoir taper sur la table quand on estime que là faut pas déconner quand même quoi on c'est peut être trompé de gamelle quand on a un.. [...] Alors il a essayé de le dire, ça se passait moyen et un jour c'est moi qui suis allé porter le pet auprès du patron de KLM en lui disant bon maintenant ça suffit : C'est inadmissible la façon dont tu traites les mecs d'Air France. Et là il est resté la bouche ouverte en disant, mais quoi de quoi parle-tu et tout ? Et moi je lui ai dit bah écoute voilà, ça se passe comme ça, tu boycott, tel truc t'as fait ça, tel truc t'as fait si machin tout ça. J'ai dit moi les mecs n'ont plus confiance, ils veulent plus travailler avec toi »

AF13 : « Et moi j'étais pas d'accord parce que pour moi ils étaient en train de modifier nos constats, nos observations pour essayer d'un peu améliorer l'image de KLM là sur le sujet tu vois ? Et parce que je pense que pour eux, c'était difficile de voir que KLM avait été si mauvais sur le sujet. Et de c'était pas une critique que tu vois quand tu fais un audit, c'est pas une critique en soi de des pratiques et de ce qu'on fait. T'essayes de faire voilà une vraiment une observation factuelle [...] Bah je leur ai dit que je n'étais pas d'accord. [...] et donc quand j'ai lu le rapport, je me suis rendu compte de du pourquoi du coup j'ai vite compris. Et donc on a fait une réunion tous les trois. Moi je leur ai dit que j'étais pas d'accord et donc sur alors j'ai un peu ramé hein, mais donc sur chaque phrase ou j'étais pas d'accord j'ai dû aller ressortir les preuves d'audit, leur dire : moi je suis pas d'accord pour telle et telle raison leur sortir le doc ou l'entretien, la retranscription, leur surligner en leur disant : mais non, regardez ce qu'on avait écrit. »

AF19 : « Alors là, après il y a à trouver un juste équilibre entre ce qui est acceptable, sur lequel à la limite il faut pas se battre et ce sur quoi il faut marquer son territoire et ne pas accepter. Voilà donc il y a des, il y a des sujets sur lesquels il faut une certaine fermeté par rapport à des gens qui vont avoir intérêt à privilégier l'intérêt des gens de KLM par exemple aux intérêts d'Air France. Donc là il faut savoir aussi marquer, marquer son territoire, ne pas hésiter à aller au clash alors c'est aussi quelque chose qui fonctionne. Quand je regarde un petit peu, j'ai moins à m'en servir aujourd'hui avec les gens de KLM, être dans la coopération mais savoir dire non et voir cette autorité marquée dans des cas un petit peu difficile j'ai trouvé que c'était effectivement quelque chose apprécié quelque part chez les gens de KLM de voir qu'il y avait du répondant, et de faire face à quelqu'un qui savait dire non était apprécié et nécessaire. [...] Savoir s'imposer à certains moments quand on sait que voilà, ils ont cette petite tendance là. Savoir manœuvrer, mais pas manœuvrer de façon transparente, mais manœuvrer quand même euh pour arriver aussi à faire de l'équilibre et à donner du sens aux équipes en fait. »



## **Annexe n°19 : L'exemplarité comportementale négative comme source de confrontation**

AF2 : « Et le groupe on a une très mauvaise image, mais moi je l'impute cette très mauvaise image clairement à nos dirigeants qui ne sont pas capables de nous donner les très grandes lignes. [...] on a tendance, quand tu discutes entre nous, ce que j'ai observé c'est qu'on avait tendance à assimiler le nombre d'incident à ce qu'on ressentait du climat entre les deux entreprises. Donc c'est.. en fait on fait comme le roi. On parlait de cours tout à l'heure : ça va pas au niveau du roi, ça va pas à notre niveau. Donc je pense que c'est ça. Je ne sais pas si c'est exact. [...] Et en plus euh est-ce que je t'ai dit qu'on décryptait aussi euh on interprète les réactions de leur dirigeant là euh Peter Elbers on le trouve terriblement égoïste quand il parle, c'est le PDG de KLM hein, on le trouve terriblement KLM. On trouve que ça sonne faux quand il parle d'Air France. On est nombreux à penser ça. (...) Ça sonne faux.. on est pas dans la même équipe. Il en parle pour faire plaisir quoi. »

AF2 : « Et aujourd'hui en plus moi j'ai toujours un petit doute concernant nos managers. Pendant des années je leur ai fait une confiance aveugle pensant qu'ils avaient certainement des données qu'on avait pas et aujourd'hui je me suis rendu compte, je côtoie que des petits directeurs, pas des grands directeurs, mais les petits directeurs que je côtoie bah quand je les vois prendre des décisions c'est moi qui leur apporte les données hein des décisions d'investissements par exemple. Voilà je connais la finalité parce que je connais le métier. Et quand je vois le choix qui est fait, bah c'est un choix d'esbrouffe pour que ça se voit beaucoup, mais la finalité on a des doutes que ça marche. Tu te dis mince là t'as coché la mauvaise case. La lui il va se faire bien voir dans 5 ans mais dans 10 ans faut tout recommencer. »

AF5 : « T'as un truc aussi assez fort c'est que le patron de KLM, Pieter Elbers, il est euh c'est un personnage assez emblématique, très charismatique, euh et très très KL. c'est-à-dire que l'impression qu'il donne côté Air France c'est que son principal rôle c'est de faire avancer KLM au sein du groupe. Et donc, et ça tu le ressens dans les équipes euh dans les équipes KLM, c'est-à-dire t'en a certains tu sens qu'ils sont vraiment dans cette optique-là euh alors que t'en as d'autres tu.. tu vois la notion, la personnalité joint elle est pas, elle est pas partout. »

AF6 : « Comme aurait dit Pierre-François Riolaci, notre ancien directeur financier d'Air France-KLM, que j'ai connu à la holding quand il a remplacé Philippe Calavia euh Pierre-François Riolaci qui venait du facility management disait toujours : un escalier ça se nettoie ça se balaye en commençant par le haut. Effectivement, tant que nos dirigeants ne se sont pas mis d'accord et n'arrivent pas à avoir une gouvernance propre entre le groupe Air France-KLM et le groupe Air France et le groupe KLM euh bah on en pâtie à tous les niveaux. Et on le voit bien hein Ben Smith mais c'était la même chose avec ses prédécesseurs le président du groupe Air France-KLM euh a beaucoup de mal à faire à appliquer ses décisions au sein du groupe KLM. [...] Tant qu'au niveau, qu'au plus haut niveau on arrive pas à avoir une gouvernance normale bah c'est normal qu'en cascade derrière ça ça ruissèle comme dirait notre président. Donc tant qu'on a pas nettoyé le haut de l'escalier bah ça va descendre en cascade ».

AF11 : « Je pense que si on fait un bilan quelques années en arrière, même côté KLM, quand on voit ce qui se passe en haut lieu, quand on voit la rivalité qu'il y a entre Benjamin Smith et puis son homologue de KLM où ils se battent pour la place. Quand on voit des espèces de rancœurs au COMEX et cetera. Enfin, on sent très bien quand même que c'est pas une ambiance exceptionnelle quoi. Et si on n'a pas ces sponsors d'en haut, ça peut pas marcher en bas. C'est un prérequis que cette que toute fusion fonctionne bien au niveau du comité exécutif pour pouvoir pour que ça se ressente et pour pouvoir le redescendre. On sent déjà qu'en haut ça se passe pas bien. Oui, complètement [ce qui se passe au COMEX a de l'influence sur nous]. [...] donc... On sent que ça part pas d'en haut. Voilà, on sent que c'est tout de suite subdivisé et qu'il y a des rivalités. »

AF11 : « Est-ce qu'on poursuit lorsqu'on nous demande de faire des économies ? Et des économies, des économies ridicules, hein. Quand je vous parle d'économies, c'est plus de calendrier, plus de stylos, plus de gommes. On avait plus d'eau chaude dans les toilettes. Enfin, c'est des économies



stupides. Et qu'on n'est pas capable d'acheter les mêmes avions. Comme des avions, on parle quand même en centaines de millions de dollars. Peut-être que les économies seraient à faire sur une rationalisation de la flotte. On a le même réseau interne, le même réseau long-courrier, le même réseau moyen-courrier, enfin. Le bon sens voudrait qu'on économise là-dessus c'est à dire qu'au lieu d'acheter d'un côté des Airbus, l'autre côté des Boeing, soit on est tous Européens déjà on achète des Airbus, c'est mieux, mais bon admettons. On choisit des avions communs, une maintenance commune, des fournisseurs communs et on essaie quand même de tirer les prix à ce niveau-là et là on va parler de millions de dollars. On va pas parler de gommages et de stylos. Donc dès l'instant qu'on n'est pas capable de faire ça sur une compagnie aérienne. Il me semble que c'est compliqué après de faire passer le message plus bas en disant on va gagner sur des PC quoi hein? Au lieu d'acheter des PC Lenovo, on va acheter des PC IBM et on va gagner 15€ sur chaque PC alors qu'on a perdu des millions de dollars en achetant les avions séparément. »

AF24 : « Régulièrement on avait des interventions des 3 DG en même temps qui allaient soit à Paris soit à Amsterdam, parler au personnel, faire une sorte de conférence. Et Peter Elbers c'est vraiment la personne qui s'intégrait le moins dans ce trio c'est à dire que, très souvent, euh on le voyait à chez KLM il allait glisser dans son discours des pleins de phrases en néerlandais qui étaient un peu des blagues comme ça et c'était très bien, c'était un peu un exercice de stand-up. Et ça faisait rire l'assistance mais ça excluait complètement les 2 autres. Et je pense que ce genre d'attitude ça infuse. Donc, quand on sait que la collaboration n'est pas bonne et qu'on se rend à ce type d'événement qui avait toujours du succès hein, toujours beaucoup de personnel, moi je voyais, je voilà, je bon moi j'étais pas fan de rester 2h debout pour écouter le PDG, je préférais que les autres me racontent, mais voilà, je le voyais bien que tout l'amphithéâtre était complètement plein donc bon c'est voilà, je dirais que c'est comme ça que ça se manifeste ».

KL1 : « But there's always been some tension at the top in the past, but mainly mainly on the top [...] People don't feel safe then and don't feel comfortable and others. For instance in IT operations we have a very good working relations between Air France and KLM and the people are happy. They also say so good to see that you are a one team one voice as a management team. People are really relieved about it. That was not the case in the past. Yeah, you see on the on the operational level the people they want to work together. They have no problems together. The tensions were only on management level. »

KL2 : “And that's and that makes the makes and breaks the success because in the end of the day, you can decide that you go together, but in the end of the day, the managers of the departments that have to work together to the merger because they have to work together. So this is very essential that from the top there is a coherent signal : this is what we want to do. And if that is a little bit blurry and that has been in sometimes a little bit blurry because KLM was also saying that they should focus more on their own results instead of the group. Yeah, then two echelons lower it was already a fight. [...] Second topic can also be that he [Peter Elbers] positioned KLM too much as being KLM on its own. And I told you already : you have to work together and to align and to find compromises and to really respect the others, et cetera. And that was always difficult for him. So maybe they also said. Well, maybe it's good that we have another manager. I don't know exactly.”

KL3 : “Yeah of course that doesn't build trust towards the towards the other levels in the organization. So as a leader you have a role model in this in this kind of mergers. [...] Looking at how top management is viewing the merger and is viewing the benefits of the merger. I think we have. We have nominated people at top level that, yeah, did not necessarily embrace fully the merger, but we're more saying : Ok, I'm here for the independence of KLM or for the to make sure that I fight against the group etcetera. And yeah, that was very very wrong and has created a lot of damage. Yeah, [Peter Elbers will not be reconduct] because he was not very group minded. It's exactly what I'm saying”.

KL8 : *“And that is happening because of a lack of a common vision for the future, you know ? If you have a common new vision for the future then people will not overnight slowly start to move. Mind you, this is not at all different from how a president or a Prime Minister tries to change their countries. It's not different at all. Because there are people who are really stuck with the history and how they have, things have been how they are, but the role of leadership is to understand the horizon and show, create a canvas for the future and then inspire people to move there. That's leadership. Management is running, doing the difference, as you probably know, is leadership is doing the right things and management is doing things right. [...] But if you are not doing the right thing. You might end up doing the wrong thing right. And that's dangerous, and that's dangerous.”*

KL13 : *“And what we have, of course, as a big challenge : on top level we have a lot of struggles. And these struggles on top level of course has their have their influences on the rest of the company.”*

KL14 : *“Yeah, and he actually Peter Elbers he leaves at the end of this month and then he is succeeded by Maria Rintel. And I think in some ways. Of course it was clear there was a power game between Ben Smith and Peter Elbers. Well, Peter is an excellent CEO and he is an excellent communicator. And he has been very good in creating a company identity for KLM but at a certain level it has gone at a cost of a group identity. And actually, some of the very much KL focused behavior of senior management that I see in our I&M domain has also been made possible because Peter was so much focused on KLM interests, which is on one side is very understandable because he successfully defended KLM from attempts of the French side of the company to gain a lot more power so.”*

KL16 : *“I remember quite well and that was related to that one case where we had issues, so my manager had issues with the counterpart in on the Paris side. We're top management and the way we saw didn't support the manager on KL site enough he was, In our opinion, too afraid to really take action, to take action while we thought it was necessary so that the definitely has negative impact on the team and the feeling toward the other party.”*

KL18 : *“Yeah, I think one thing is perhaps of interest to yours : over the last four years, there's been a lot of discussion internally in KLM, and also externally being played out in the press, of the relationship between Benjamin Smith and Peter Elbers, CEO of KLM. That was not a good relation. That was no secret anymore. That everybody knew that. So they the guys didn't like each other. Peter Elbers has left his position so a lot of KLM staff has have their own second thoughts about what happened there. So apparently many people feel that Peter Elbers was very popular here in Amsterdam, very popular with staff had to take, take the step to leave the company is not well received here in Amsterdam. I think that will play somewhere in the future will play against Ben Smith and it's not gonna help him build the single Air France-KLM airline group with a single common purpose and goal in terms of development. So this is gonna be an open wound for some time to come. I think this is my perception. Absolutely [KLM employee believe that Peter Elbers have been fired by Benjamin Smith]. Ohh I think they will feel. How should I put that into the right words ? It's a feeling of, I would say, mourning.”*

KL21 : *« Non. Je sais pas moi.. quand tu étais ici, là, t'as pas été parfois dans les (webcast) sur le meeting, en bas, dans la cantine avec Ben Smith et les autres ? Moi j'ai toujours dit que, disons, Ben Smith il est le PDG de la holding donc Air France-KLM et on sent que... y'a pas de.... Il y a quelque chose qui cloche entre lui et Peter Elbers. Hein. c'est pas le, c'est pas, c'est 2 personnes ils ont une vision différentes des choses. Donc y'a pas de vrai, y'a pas de vraie cohésion entre les deux. Et ça se sent, ça se, pendant des années ça s'est remarqué. Et à un certain moment, au début c'était encore (loin) et mais après et ça descend dans l'organisation, ça se sent dans l'organisation que si en haut ils s'aiment pas, ça se descend de plus en plus bas dans l'organisation. Oui [ça a une influence] et puis Peter Elbers il a toujours défendu la position, je pense, de KLM indépendante. On peut faire notre truc, on n'a pas besoin de faire ce genre de choses.”*

KL22 : *« Oui. [C'est les chefs qui doivent le faire]. C'est énorme, c'est énorme [l'influence qu'on les managers] parce qu'en fait dès le départ si le top management parle d'une voix, d'un voix commun,*

*joint, ça change tout. Ça change absolument tout. Si une fois que c'est une voix jointe, je pense que les gens qui travaillent dans les équipes ont beaucoup moins de raisons de voir les choses avec un perspectif Airlines only. [le Top management ne parle] pas suffisamment du tout, absolument pas, [d'une voix unique]. Tout d'abord parce que l'organisation est pas faite comme ça. Donc il y a encore des chefs côté KLM avec un chef Air France à côté avec le même scope. Mais là, c'est KLM l'autre c'est Air France, donc pour moi l'organisation n'est pas adaptée. Pas encore adaptée à être complètement joint. »*

*KL22 : « Alors Benjamin Smith il est pas très bien vu chez KLM. Je suis peut-être pas le premier à le dire mais y a eu énormément de frictions entre lui et Peter Elbers. Vrai ou pas vrai je ne sais pas, mais l'histoire dit que Ben Smith a voulu virer Peter Elbers. De son côté Peter Elbers était très apprécié côté KLM donc Ben Smith côté KLM on l'aime pas trop, on va dire. Donc y a ça, c'est déjà. Ça complique déjà les choses parce que justement cet aspect joint, dans la personne de Ben Smith, n'est pas du tout bien vu côté KLM, ou respecté point de vue KLM. Non dans la, dans la personne de Ben Smith, non. Oui, parfois les conséquences c'est quand. Maintenant, c'est plus vraiment le cas parce que Peter Elbers est parti mais à l'époque où il était encore là et qui avait justement ces rumeurs de : ils veulent virer Peter Elbers tu vois que toute la boîte en fait se rassemble et donc support à Peter ; mais en dehors du support à Peter se tourne contre le groupe, en tout cas contre la personne de Ben Smith. Donc les conséquences sont assez importantes car d'un point de vue émotionnel si t'as 10 000 employés qui signent une pétition qui dit voilà il faut pas virer Peter Elbers : Dégage Ben Smith, c'est quand même énorme, ça donne beaucoup d'émotions négatives chez les employés. »*

## Annexe n°20 : Les conflits de valeurs comme sources de confrontation

AF1 : « [X] c'est quelqu'un qui est agréable aussi hein qui va rigoler tout ça quoi, euh, mais voilà et qui va qui donne l'impression, pareil, de bien maîtriser son sujet, mais dès que tu rentres dans le dur en fait que tu poses des questions chiffrées en fait sur euh "ok, vous nous dites que c'est 4 millions d'incentives, mais c'est Air France-KLM ou Air France seulement ou KLM seulement ?". Elle a pas su répondre. On parle quand même de 3 à 4 millions d'euros quoi donc à partir de là c'est pas des chiffres très compliqués à retenir. Euh et elle a pas su me répondre, nous répondre. Même son assistante qui était à côté en fait elle a pas su répondre en fait donc euh c'est... ça fait peur quoi. Je pense qu'ils l'avaient pas [La réponse]. Je pense qu'ils l'avaient pas. Euh après on a eu... [...]. Euh après voilà pareil le truc des URN, des codes clients pardon, Unique Reference Number, euh dès que tu lui demandes quelque chose de concret y'a plus y'a plus rien quoi c'est... encore une fois c'est beaucoup dans l'apparence, c'est très haut niveau, mais trop haut niveau à mon sens pour pouvoir avoir des argumentaires en fait quelque part. Je sais pas comment elle fait pour négocier derrière quand on négocie avec les clients. Euh elle nous a demandé pareil hein des des procédures côté Air France pour faire des paiements des Incentives, ils ont changé un peu le process derrière, enfin bref, donc du coup cette procédure nous on l'avait pas, eux ils l'ont fait côté KLM et puis après ils viennent vers nous pour "il faudrait faire pareil pour Air France" enfin donnez-nous votre procédure pour Air France. On a dit "on l'a pas"... et elle a été tellement flou dans sa demande que ça a duré quand même quasi 2 mois sans que personne ne comprenne ce qu'elle voulait exactement en fait. Donc ça prouve que encore une fois elle est trop high level et elle est pas claire dans ses demandes et que on avance pas en fait. »

AF2 : « Euh et tu sentais qu'il y avait beaucoup, quand tu discutais avec chacune des parties, tu sentais qu'il y avait beaucoup d'égo et que chacun était cramponné à ses systèmes, à son savoir-faire, à ses valeurs. Et donc, après là ça devait bien faire une décennie qu'on était ensemble, que le Cargo était supposé être à la pointe du progrès en termes de fusion. J'étais très surpris de voir à quel point on était différent. Donc les politiques n'avaient rien à voir, les outils n'étaient pas les mêmes à l'époque. »

AF3 : « Un français, lui il est capable d'arriver 10m en retard à la réunion par contre si il sent que la réunion est importante et que y'a encore des points qu'ont pas été évoqués il est capable de proroger la réunion d'une demi-heure. Et là l'air de rien, c'est vraiment un détail [les préférences quant à la tenue des réunions] et pourtant derrière ça a des effets ravageurs hein. »

AF3 : « Ensuite ouai j'ai un dernier exemple en tête euh quand j'étais au contrôle de gestion le la notion de projet et d'objectif, pareil petit point de détails c'est que donc j'avais travaillé avec un counterpart pour mettre en place euh on va dire pour faire simple, tu me le dis si tu comprends pas, des systèmes de [reporting] joint. Et donc on a bossé pendant 36 mois ensemble sur le sujet et euh et lui un moment il m'a dit : bah c'est bon le projet est terminé alors que pour moi y'avais encore 20 à 30% de boulot et euh mais lui m'a dit à partir du moment où on est à 80% c'est bon on peut passer à autre chose et puis après on continuera au fil du temps. Tandis que pour moi bah tant que j'avais pas terminé à faire à analyser tous les points bah le projet était pas terminé. C'était sur la mise en place euh d'un dashboard sur des KPI euh joint entre l'aéroport d'Amsterdam et celui de CDG. Ah non j'ai euh j'ai eu le cas 2-3 fois [où des collègues néerlandais s'arrêtent à 80% du projet]. »

AF3 : « Et on est peut-être moins dans la concertation c'est-à-dire qu'il y a encore le côté hiérarchique qui est quand même très très important chez nous : le chef dit on fait quoi. D'ailleurs là aussi ça a créé pas mal de confusion euh alors maintenant j'ai appris mais ça a créé pas mal de confusion dans les interactions entre les gens de KLM et d'Air France c'est-à-dire que nous en réunion avec eux pour des prises de décisions on a tendance quand même à mettre les décideurs dans cette réunion. Eux pas forcément. C'est-à-dire que c'est une réunion si on doit prendre une décision chez nous normalement le chef doit être dans la réunion pour prendre la décision, eux ils font des interactions avec nous ils disent bon à priori on est arrivé à un accord mais ça veut pas dire que pour l'instant c'est

définitif et après ils vont aller voir d'autres personnes de leur entité pour en parler et pour savoir ce qu'ils en pensent. Exactement [ils vont faire ça en plusieurs étapes]. Tandis que nous, ils sont très ouai on va dire dans un côté participatif, beaucoup de concertations, alors que nous bon c'est vrai qu'on affiche souvent qu'on est participatif concertation etc. mais on reste quand même dans une ligne très très hiérarchique »

AF3 : « [on réagit] Mal [lorsqu'ils changent d'avis]. Parce qu'on a le sentiment bah de pas avancer hein. C'est ça donc c'est ça qui créer un peu toutes, il faut vraiment décortiquer tout ça pour comprendre les interactions entre des français et des néerlandais ouai. Eux vont prendre du retard dans la concertation. Et nous on prend du retard dans l'analyse des points de détails. »

AF11 : « Mais, par exemple, rien que sur les mises à jour de cette console, puisque à un moment il y a des mises à jour comme dans tout produit, on s'aperçoit qu'on n'était pas tout à fait d'accord. Il y en avait qui voulaient faire rapidement, d'autre pas rapidement. On voulait attendre, on voulait être voilà plus prudent. Conserver une version N-1. Pas se jeter tout de suite sur la dernière si elle est buggée, et cetera. Enfin des comment dire, une prudence classique en informatique sur le monde de la production quoi à grande échelle. Donc voilà, on a des approches qui était déjà différentes. »

AF13 : « Ouais je sais pas trop. De ce que j'ai pu entendre, ça [les différents degrés de liberté vis à vis de la méthodologie] pouvait créer aussi des frictions et c'est aussi pour ça que certains ne voulaient plus bosser avec KLM et aussi côté KL certains voulaient plus bosser avec des gens d'Air France. Parce que voilà, ils étaient pas complètement alignés sur ces trucs-là et donc ça les saoulaient de voilà. [...] Ouais, il y avait un mec d'Air France bon un qui a fini par arrêter les audit joints d'ailleurs et je pense c'était après ça et... Dans la méthodo en fait, tu dois renseigner tout ton travail d'audit dans un dans un progiciel. Bref, qui est prévu pour ça. Et l'idée, c'est que bon, il faut le renseigner d'une certaine manière. Bon, je vais te passer les détails et surtout de manière assez régulière tout le long de l'audit et à la fin t'as un gros travail de renseignement aussi. Et ça côté Air France il y a des grosses libertés qui sont prises et donc tu te retrouvais des fois quelques mois après l'audit, avec des choses qui étaient pas complètement renseignées. Il fallait retourner vers les mecs de d'Air France en leur disant faut renseigner votre parti. Bref et donc eux les KLM ils insistaient pour que ce soit fait en temps et en heure. [...] Mais donc il y avait ce mec d'Air France qui avait fait un audit joint, donc une équipe ou c'était le seul d'Air France. Et donc les mecs de KLM arrêtaient pas de lui dire : Ouais, renseigne le truc, renseigne tes axes d'audit, renseigne ci renseigne ça et ils arrêtent pas de le relancer. Et lui il avait décrété que ça le saoulait qu'il avait pas de temps il avait autre chose à faire. Enfin bref. Et en fait ça un peu monté monté monté à force des relances. [...] Mais je sais que ouai, il y avait des, il y avait des petites frictions, mais comme après tu peux aussi avoir des frictions même dans ton binôme Air France Hein. Moi ça m'est arrivé que ça se passe pas du tout bien avec une avec une nana d'Air France à l'audit. Donc tu vois je sais pas si c'est propre à KLM, je pense qu'il y a quand même une proportion plus grandes à ce que ça se passe pas hyper bien avec KLM, mais t'as aussi ça peut aussi arriver dans ton dans ton travail avec des gens d'Air France. »

AF16 : « Bah là par exemple un autre exemple là sur le data, ce qu'on appelle le Data Move to Cloud hein l'étude en cours, il y a dans la course, il y a Google et Microsoft. Côté KL bah ils ont fait, nous on a fait pas mal de Poc [Proof of concept] dans l'étude et côté KL ils en ont fait aussi. Nous on a, on a pour faire simple, on a ce qu'on appelle une data pipeline, c'est à dire on a un processus de ce qu'on appelle End to End qui récupère des données, les transforme, les traite, les met à dispositions et sont visualisées. D'accord ? Donc c'est toute une chaîne. Et on a testé une chaîne existante aujourd'hui qui tourne sur la fameuse base Teradata. On l'a prise existante. On a dit : on va la reproduire sur Google et la reproduire sur Microsoft et on va être en capacité de voir l'effort de migration pour aller, parce qu'il va falloir migrer tout notre existant, donc l'effort de migration pour aller et sur Google et sur Microsoft. Donc nous le résultat a montré que l'un était beaucoup plus facile à migrer que l'autre, et qu'en terme de performance aussi il y en a un qui était devant l'autre. Quand KL eux ils ont décidé de ne faire un PoC que sur la solution d'un des providers, et à la fin, ils donnent la conclusion de leur PoC en disant : ah

*bah ouais, ça marche. Oui non mais Ok nous aussi on sait sur les 2 ça marche. On sait que Google et Microsoft sont capables de répondre, mais la question c'est pas de savoir si ça marche, c'est lequel pour lequel ça marche le mieux ? Et pour lequel la migration et l'effort à faire et le moins coûteux ? [...] Alors pourquoi ils font ça ? Parce qu'ils ont des gens qui ont une appétence et qui ont des préférences pour la Stack Microsoft. Mais on leur demande d'être objectif on leur demande pas voilà. C'est pas parce que je sais pas moi si un cuisinier aime bien cuisiner toujours des pommes de terre, il va pas faire manger dans ses élèves au restaurant du collège, que des pommes de terre. À un moment donné, il faut aussi s'ouvrir et dire : bah il y a d'autres choses à cuisiner et bah là c'est la même chose. Tu peux pas dire : Ah ouais j'aime bien Microsoft donc je PoC que Microsoft. Ah non, on sait que ça va marcher, c'est pas la question c'est voilà une étude quand elle est bien faite, c'est on fait un comparatif et on fait pas un comparatif qu'entre c'est 2 solutions, on fait un comparatif avec ce qu'on a aujourd'hui. Parce que l'étude il y en a beaucoup qui l'ont oublié aussi c'est pas de savoir lequel des 2 providers de cloud, c'est est ce qu'on va aussi sur le cloud ? C'était ça l'étude. Bon on a conclu que oui ça avait de la valeur d'aller sur le cloud. Mais voilà. Donc voilà, ça c'est un autre exemple, éventuellement qui peut illustrer cette différence, qu'on a aussi d'approches. »*

*AF22 : « L'IT bien sûr est une direction complètement jointe, c'est-à-dire il n'y a plus vraiment, il y a de moins en moins de direction qui sont qui travaillent séparément. Y'a encore quelques bastions, mais là, je pense que dans les mois à venir ça va, ça va, on va aller, on va pouvoir aller vers plus d'intégration contrairement enfin, conformément aux souhaits de Ben Smith, parce que Peter Elbers va bientôt quitter le groupe. Après, enfin, je ne signifie pas que lui bloquait hein, mais il avait une vision différente. Voilà mais incompatible, ça veut pas dire qu'elle est mauvaise, mais elle est incompatible avec la volonté du Ben Smith d'aller vers plus d'intégration »*

\*

*KL2 : « In France it is very much the reasoning and logical to inform very much your boss. To send him every week at least an overview of what you did and what you were planning to do next week. These kind of things, in the Netherlands, you don't do that. But you can imagine that if you have a plan and you have informed just your boss that you will most probably go left and take that decision in that area. And something happens. And then one of the Dutch guys says : no no no but now given their circumstance we have to change. Then that is perceived in the Dutch side as being flexible. Because you changed to different circumstances, but that french that was seen as unreliable. I can tell you because yeah, you just have informed your boss that you will go right and then all of a sudden you go left. [...] Yeah. They are interested and if you have, for instance, a French manager in combination with Dutch people and sometimes the French have something like that but they don't listen to me. And it is not. It's not exactly the case, they are they are listening to you, but they also care about having the right decision and understanding the reasonings and being part of the process. And it's all important. And in the end of the day they will do what you say, but yeah. Yes yes yes yes. The cultural differences and the things in there they make you don't get a fight about them, but you get a fight about the misinterpretations.»*

*KL4 : “And there's also identity, yes, so you have. I am I have a good job I make a good money but then. They said to us : Ok, you, because we need to make the company survive, you have to reduce your income with 20%. So I adjustment my income with 20% so I don't have a holiday package this year or holiday money or no foreigners. No variable income, nothing. And then I read on newspaper Ben Smith bonus 3 million. I'm thinking : yeah, I I'm I should be proud of the group. I should you have a feeling, you know...”*

*KL4 : « You know if I can recall one of the first meetings I had through somebody who said : implement Air France tooling in KLM. So it was kind of an IT tool that needed to be implemented in KLM. So I was open and said : Ok, let's discuss : what is your tool about ? And I thought maybe we can discuss both tools. KLM has a tool Air France has a tool and we look at the best of both. And then we continue. Or we go to a new tool ? But my French colleague was only thinking about : Ok, you know*

there's no question, I just want to implement this tool in your for your process. So it's two different perspectives. »

KL4 : « So, and Peter Elbers was, of course, eight years, almost eight years as CEO, in which he understood that for a lot of domains he could take a position and say : Ok, we decide independently. And Ben Smith or the French government or the owners of Air France they have, they had different, the top management of Air France-KLM group, they had different perspectives. They said no : This is what we decide in the in the group. So I think that has become clear, but it has resolved in a lot of fights and you know. Fight over in the media and. Yeah, you know, in the Dutch media, but I think from the French media you know Air France-KLM if you say it's a successful merger, I think most people say : no, it was a yeah they fight for 20 years. Lot of discussion. A lot of negative publicity, a lot of. »

KL4 : “Yeah, there's also cost component so. In the pragmatic way. If I if I have a great solution, would say I can solve 10.000 customer cases per month because I have a new way how to deal with the refund process of customers. Then I make a business case and I say : Ok and 10.000 customers will have a higher repurchase intention Net Promoter score because I improved process. And that will save us one million euros in cost say something and we created a better Net Promoter score of plus 20. And I get purchase intention of plus 15. And with total value of, let's say, 250.000. euros so my business case is 1 000 000 and 250.00 dollars. If I hired 20 to do it then it will cost me one million euro per year so i have 250.000 euros that I can that it's a. It's a positive business case. I have to hire 20 people within at this moment within Air France you cannot hire people. Because they say we have to go, we have to bring down the number of people we have to economize. So they will never never go for my solution because of the FTE the people we have to add. [...] So in terms of that part of the complexity, especially in my domain, was that we that we continue to build solutions that are not top market solutions. We want to always keep people at work. But if you talk about certain solutions, if you want to, we are now 2022. We can never ever keep up with the speed of some of the platforms. If you talk about Adobe or Salesforce or. The way they set up Software and the way they build software. It's it goes so fast we can never do that. And that's I think also part of, but of course, especially you see RM domain. I think you're also getting rid of all legacy with the social dilemma and that there are still a lot of people working in Valbonne, Toulouse and also Schipol, and that's also part of the problem.”

KL7 : “I remember a French manager, female manager. I don't know whether that matters, but getting very upset with me complaining to our KL manager that in times I did not put her in copy of an email which wasn't even very important. For us that's not normal. We don't put our manager, we handle things ourselves.”

KL17 : “And in the day, today life. And I'm currently a senior manager like we in dutch, dutch people don't have any problems on saying to their boss that they don't agree with them, and french do. So sometimes we have the group. So the AFKL management team saying 1-2-3-4 and another say no 5-6-7-8 but the French will do 1-2-3-4 and so that needs to and also. So that's the way it affects the decision. But it's also has effect on the management itself because the group they say ; we want 1-2-3-4 and KLM does 5-6-7-8 they never listen to us. They don't want to listen to us, they are really rebellious people. That's the misunderstanding of yeah, working project. [...] I think that's the main point [the main difficulty to work with AF is the hierarchy side and the fact that they want to decide].”

KL21 : « Côté KL, aux Pays-Bas on a pas ça : quelqu'un est malade, il appelle un numéro, il dit je suis malade. C'est tout. Donc y a pas d'arrêt de travail et c'est aussi quand le Monsieur ou Madame il va récupérer il rappelle : je suis guéri et je vais retourner au boulot. Donc pour les gens d'Air France c'était très con apparemment [...] tu peux pas faire confiance parce qu'ici si quelqu'un est malade : Arrêt de travail donc je sais maintenant quand il va revenir normalement. Et côté au Pays-Bas c'est différent. C'est qu'on on fait confiance aux gens déjà qu'on n'a pas besoin de faire une arrêt de travail. [...] Y'a tout un protocole à faire et des raisons pour ça, c'est que pour pas perdre les gens en route et pour ne pas donner l'impression qu'ils font plus partie d'une équipe ou du groupe, donc y'a tout un

protocole et l'idée c'est qu'il revient plus vite. Côté Air France, et j'ai eu les cas et j'étais moi-même dans le temps, tu peux pas appeler. Et tu peux même pas montrer informellement ton intérêt pour la personne. Donc c'est très difficile hein ? Donc j'avais des gens dans mon équipe que je savais que je pouvais appeler et l'autre : Ah non, je peux pas. C'est compliqué, mais on n'explique jamais pourquoi c'est différent. Non [les managers ne sont pas au courant]. [...] Moi je savais, moi, j'ai j'étais sérieusement malade 2014 et donc je vais le traitement en France, pourquoi pas ? et... Je savais que ça allait arriver, mais pendant qu'il au plus tard, j'ai donc j'ai un cancer et tout ce que tu veux. Pas de visite de gens dans mon équipe. Pas de visites de mes collègues, pas de cas, rien du tout. Si tu prends le côté néerlandais, si ça arrive déjà, tes collègues ils viennent te visiter à l'hôpital, ils te renvoient des cartes, ils renvoient des fleurs, y a une différence énorme. Et donc moi je le savais ici que ça allait arriver. Et c'est vrai que c'est arrivé. J'étais 2 semaines à l'hôpital [...] et pas de son, pas d'image dans mon équipe. Quand tu le sais, c'est comme ça en France : OK. Si tu le sais pas, tu te sens quand même vraiment délaissé par tes collègues et tu comprends pas ton équipe. Mais y a plein de cas que ça pourrait très mieux. [...] Et parfois, j'ai toujours eu, je sais pas si c'est vrai, mais j'ai toujours eu un peu l'impression qu'on fait ce genre de choses exprès parce que comme ça on savait quand même, il y a toujours quelqu'un d'Air France qui reste en contrôle. ”

KL22 : “Je pense que côté KLM ça frustrait ça frustrait car ce qu'on ressent côté KLM, c'est oui, mais enfin, enfin si le côté KLM y'a pas ce besoin ou pas cette notion hiérarchique quand quelqu'un d'Air France dit : oui, mais mon chef m'a demandé de faire ça côté KLM, ça ne résonne pas, y a pas de, il y a peut-être un peu un manque de respect là-dessus parce que quelqu'un de KLM va dire ouais mais je m'en fous un peu de ce que ton chef a dit : voilà les besoins clients. Et là, il y a il peut y avoir du mal entendu, il peut y avoir un manque de respect parce que la personne d'Air France fait ce qu'on lui demande, fait bien son boulot, mais c'est juste une autre manière de... de se parler. Donc il y a des frictions qui se, qui arrivent.”

## **Annexe n°21 : La coopération subie**

AF16 : « Alors c'est marrant parce qu'alors nous on va grogner, c'est très français hein? On va rouspéter, mais entre nous, derrière son clavier on dira : y'en a marre de sa réunion entre midi et 2, quand on va se retrouver au café, on va, t'as vu? Il nous a encore invité à 13h30 de midi à 13h30 enfin mais on va jamais le verbaliser. Et puis refuser catégoriquement la réunion en donnant une raison. Et puis surtout que nous, souvent, on bloque au moins 1h dans nos agendas, mais ça en fait, ils sont donc c'est pareil, eux, ils regardent pas qui est dispo pour la réunion, ils regardent leur créneau, ils planifient la réunion. Tandis que, nous, on a tendance à regarder avec les assistants, voir les créneaux avec plus de monde de dispo, ça c'est une différence aussi que qu'on a noté. »

AF21 : « Au final, ils ont été plus ou moins d'accord de payer la moitié parce qu'ils ont quand même un réel bénéfice derrière et qu'en fait on leur met un peu le couteau sous la gorge en leur disant : ouais mais vous savez que si vous mettez pas maintenant en fait nous on va développer notre truc à l'image d'Air France. Si vous pouvez récupérer derrière va falloir tout reconstruire, donc ça va mettre encore plusieurs années pour que ça soit opérationnel chez vous et puis ça va coûter aussi du développement, donc vous êtes donc aussi payé. Donc au final on va payer peut-être 1 000 000 et vous allez payer au final à 600 000€ mais ce sera la même somme que d'argent si au final on divise tout de suite la facture en deux. Donc ils ont accepté. Et puis c'est parti. »

AF22 : « Pour ces standards de service, non, c'était la principale difficulté et certains départements, donc les communications () KLM ont eu beaucoup de mal à les mettre en place puisqu'ils considéraient que c'était trop Air France en fait, ils ont pas accepté le fait que ce soit à l'origine les standards d'Air France. (?) Non par principe. C'était un peu par principe. Donc ça c'était ouais ma



dernière année ou du fait de la crise, on commence à avoir des crispations entre Air France et KLM. (?) C'est, c'était 2008. C'était exacerbée par un climat économique tendu. »

AF23 : « Les marchés internationaux, eux, ils subissaient un peu le choix des priorités des marchés domestiques parce que leurs besoins peut-être aussi étaient moindres. »

AF25 : « Alors là, ça a été un petit peu plus compliqué à vivre [pour les contrats firmes], notamment pour KLM parce qu'on a fait le choix des outils d'Air France aussi. Alors déjà pour bien expliquer ces 3 outils : quand je parle du programme de fidélisation donc c'est Flying Blue c'est maintenant il s'appelle Flying Blue. C'est vraiment de la fidélisation individu. Passagers, individus à titre individuel. Et les programmes de gestion de contrat firmes et agences de voyage c'est la façon dont Air France-KLM contractualise avec des entreprises ou avec des agences de voyage des programmes de fidélisation. En quelque sorte, c'est aussi des programmes de fidélisation, mais c'est du B to B. Alors qu'avant c'est du B to C. Et ça permet de donner un certain nombre de tarifs. De tarifs avantageux à des agences de voyage ou à des firmes en les incitant à voyager par Air France-KLM plutôt que par d'autres compagnies. »

KL11 : « Then the merger with Air France came in 2004 and at that time I was working for a business intelligence. I stopped working at revenue accounting and started working at the business Intelligence Department. And I worked with business intelligence since then. Yeah, one of the biggest changes was that. Well, I was used to the fact that we were in the driver's seat with our revenue accounting system and in our business intelligence system suddenly we had to work together with Air France and yeah. And then we had to pick the best Information system there was. From, a little end, and since Air France was the biggest of the two parties, most of the time the choice was made on the Air France system. Yeah look at, it was a struggle, of course, because both airlines were convinced of their capabilities. But yeah, since Air France is the bigger partner in the merger. Most of the time the choice was made by their () systems and processes etcetera, and, because it's about power, of course. Yeah, the. Most of the time the decision was made by the big chief and the big chief was in the headquarters was in Paris and not in Amsterdam. And one of the important lines with the senior manager at KLM said : it's the dog that wiggles the tail, it's the other way around. Saying that Air France is the major party, so we have to listen. »

KL12 : « And what also changed is that we had our own systems developed in within KLM and Air France had their own systems and they [AF] really pushed to use their systems. So we had to move to their way of working. We had to move to their contract system, we had to move to their planning system. And especially that was an issue because the planning system really mandated you to make a reservation at, or a call planning, at the customer every three or four weeks. And we simply didn't do that, but then the system could not manage that then you had to do all kind of tricks and things to get it moving because otherwise everything got stuck. And so this was really and we could not understand it because we said we are now driven by the system while we should be driven by the customers expectations and wishes and not by what the system dictates you to do. And so that was kind of struggle. Exactly [we find a way not to visit our client every 2 or 3 weeks]. We were very creative. But at higher management, they started to ask questions : Hey, we see that you don't. Because after each visit you have to make a report. But if you skip the visit, then you do like a fake one yeah then it soon comes out. So then, yeah, they started asking questions. Why did you not follow the way we work ? We said : well, because you are Air France, we are KL, we don't work the way you do, so that was sometimes a difficult discussion. Yeah, they really wanted to force us to work the same way as they did. [...] Well, we, our own system were just cut off. We couldn't use them anymore. We can't. Here's our list of Air France systems. So here is it and you work with it. So yeah, and. Yeah, we were not really happy of course [rire]. We said : Why should we use your system? Our system is better, you know? But that's always you want to hang on to what you are used to work with because that's what you're used to and that works for you. And also to be pushed to do something if it's always changes are always different difficult. People don't want to change, they don't want to change the way, because this is how we do it

and we are used to do it. And but you can try to find the consensus or a way to do it but if they just say here it is you have to do it : you think, well it's, I don't, it's, well, we thought it was, sorry for the word, it was shitty system. So we really it was really time consuming to work with it. You had to do a lot of ticking and clicking and managing before you put an appointment in while we were used to work a lot faster.”

KL12 “[we believed that it will be the AF system anyway] Because we move to everything which was Air France, so [rire] it's. Also with systems, if it was : shall we do the Air France system or the KLM system ? the KLM system never won. It was always an Air France system. So yeah. And if the Air France system could not win, then there was a project to create a new Air France-KLM system. So with this thing we said from the start : is it useless to do this because we kind of already have the feeling that it will be : The Air France provider and that the work will move to Paris. They say : No, that's not the intention. But yeah, but on the other hand, in the end it was it was a good development. So yeah, but it it's really and that's what I say : it's not really a merger, it's really. Yeah, we are still KLM, we are different airline and with different rules and regulation and different airplanes but actually it is that Air France really decides that's yeah. But maybe I'm not allowed to say that. I don't know [rire]. [...] And they say we want to go to one align check-in system and they want to use Air France system for it. But that could not work at Schipol Airport. Our system could not work at Air France, at airports in France.”

KL14 : “And then. I think about five years later, so then it was decided that also IT needed more alignment between Air France and KL. Which actually meant that KL IT was kind of supposed to fit in the structures that Air France had thought of. And that actually meant breaking down a very successful organization formats on the KL side, which had reaching a very big impact and I think really also caused serious degradation of the level of service that we could offer. Ohh it's, well, it was decided several levels above my head so and I think it was decided on the on the CEO level and maybe even above that. [...] And then what happens is, as we had to change to the Air France IT operations way of working. I had to breakdown my organization and actually I think it was split into eight different to split people into eight different departments. And you know, if people are in different departments, they tend more work like silos and cooperate less than if you are in the single, if you're managed from a single point of view. And that's also where I think the degradation started. Decisions were made in these separate departments, which were not always well aligned. And therefore, and that resulted in people being less happy. And less focus on delivering our web capability. And actually, one year after I finish this change, I'm I moved out of our IT operations organization into our IT development organization and also moved to another building and then whenever I would come back to the old building people would say to me : well we're not so happy and things haven't improved and it's yeah. And not only because they like me, but that is really what they experienced. [...] That systems Department was designed and put in place. And I think it was even after the merger. But in the first years of the merger, when it was still quite left alone and then and. Hum. It was decided that IT needed to work together between the France and KL Parts. And the KL part should just fit in the way of working of the Air France parts. It was really a what we call a top level hierarchical decision and I did talk to the French guy who was then the CIO trying to convince him to do otherwise, but that was Later I heard that he wasn't happy I did that [rire]. So my senior management was also kind of forced to cooperate in that. So, in the end, I did this. I, of course, I managed this change so given that this was the context in meeting which I had to act, I felt that is my responsibility to have these people positions in the new organization in the best way possible and I had a lot of influence on that and so in the end how this was done was very much my proposal and in which I which I also explained to these people themselves : I was I was leading the change by plotting out a different scenarios and actually there were, I think I thought there were they were moving to kind of eight different sub departments. So for and this was coherent with kind of eight different types of skills. And I just made transparent for each cluster of skills what my options were and why I chose for the final option and actually and so. And that was a good way to explain to my staff themselves, but also to the Working Council and to my senior management. My proposal was the most sensible and most coherent way of handling it. Yeah what I did afterwards is I created a box to create

*a kind of alignment meeting between these departments as a kind of aftercare after the organizational change and I shared that alignment meeting so. And I kept doing that. I think for a year and then I left IT operation.”*

## **Annexe n°22 : La frustration chez Air France**

*AF1 : « Et tu te dis mais putain ils peuvent pas dire que c’est juste un suivi, un fichier Excel quoi ? [...] et ce qui m’a agacé euh finalement c’est euh dans un des trucs que t’as derrière [en référence au plan de l’entretien] c’est que que... »*

*AF2 : « Alors, entre salariés, en techniciens et agents avec euh jusqu’à maîtrise on parlait... on voyait que ça, mais ça s’arrêtait là. Pas de connaissances. Pas d’informations. La fusion s’était, déjà pour nous (elle) s’était construite sur une chose pas très sympas, c’est ce qui avait permis de nous privatiser à notre insu. On aurait préféré être avisé. On aurait pu savoir. On nous aurait dit la fusion peut arriver, enfin ‘la privatisation peut se faire par le biais d’une fusion ça serait plus simple pour nous’ on aurait eu la puce à l’oreille, 6 mois avant hein, même () mois avant. Mais là on a eu un ressenti... on a dit ‘oui c’est bien’ mais quand même un petit peu de frustration. Déjà c’est pas bon quand les salariés le vivent comme ça et j’imagine que si nos collègue de KLM l’ont ressenti pareil déjà en terme humain y’avait pas, les bases n’était pas très bonnes, mais ça n’empêche pas de faire une belle construction, c’est pas un petit à priori. »*

*AF3 : « et ça [la volonté d’indépendance de KLM] génère quand même oui c’est ça qui génère beaucoup de frustration »*

*AF4 : « C’est en plus assez désagréable quand tu sais en plus qu’une grosse partie de leur rentabilité vient quand même des bénéfiques du groupe. D’entendre à chaque fois du Air France bashing c’est un peu désagréable. »*

*AF5 : « Et du coup pendant toute cette période euh c’était frustrant pour KLM de voir que l’outil commun ne travaillait que pour Air France [...] et donc t’avais un sentiment de bah un côté nous on a plus rien et c’est tout pour Air France. [...] Pourquoi c’est si compliqué chez Air France ? Pourquoi ça coute si cher ? et tout ça. »*

*AF8 : « Et ça c’est vrai que c’est un vrai point de crispation. Alors que ça peut être. Voilà, ça peut être, je dis une bêtise hein, mais ça a été parfois des jusqu’à 6000€. Une somme relativement rondelette pour des destinations qui était gérées par nous. [...] Maintenant, ça fait 4 3/4 ans où les résultats ont explosés. Et donc du coup, il y a ce moment-là, clairement, il y a il y a une crispation quoi. »*

*AF9 : « Ça peut empêcher non, mais bien sûr que ça a des impacts sur les process de décision, sur ce qu’on décide aussi. Ça peut des fois créer des frustrations si intrinsèquement on n’était pas d’accord avec ce que KLM veut faire, mais qu’on le fait quand même. C’est mais au-delà de ça. Cadre, on est aussi payé pour ça, on est aussi payé pour gérer nos propres frustrations. On est payé pour comprendre les choses, pour faire de la politique. Voilà, c’est notre, c’est notre job, hein. C’est parti, c’est une partie du Job donc ouais ça ça arrive de ne pas du tout être d’accord avec ce qu’on va faire parce que parce qu’il y a de la politique derrière mais on l’a fait quand même. »*

*AF9 : « [Ce que j’en pense] Ça dépend à quel Fabrice vous parlez. Si Vous parlez du Fabrice d’il y a 16 ans, qui était pas cadre, entre guillemets, assez haut placé, et cetera, lui, il va pas être content parce qu’il va me dire : Bah finalement, quand je dis des trucs avec mon expertise, bah on me croit pas et on ferait l’inverse. Et le Fabrice d’aujourd’hui, qui est dans ce genre de négociations, il comprend bien pourquoi et il se dit : Ouais bah de toute façon il faut qu’on aille au plus rapide, au moins coûteux, au moins risqué et il faut pas qu’on passe du temps sur des trucs qui servent à rien quoi donc ouais en*

*effet, le non renseigné, il pollue un peu la base de données. C'est quoi l'enjeu ? Bon Ah ouai Ok un petit peu de mémoire ça ralenti un petit peu, ça fait 3 mois que vous vous engagez sur le sujet : Bon allé côté Air France, vous allez le faire. Vous êtes pas content mais c'est pas grave que vous soyez pas content mais on fait quand même et puis on passe à autre chose. »*

*AF10 : « Et bah il [le personnel AF qui se fait court-circuiter] le prend mal et il s'énerve et il gueule en disant c'est nous qui les avons bouffé et ils nous font chier. Et ceux qui veulent prendre la place et tout diriger. Et puis voilà. »*

*AF11 : « C'était un petit peu, c'était un petit peu latent. L'entreprise commençait un petit peu à m'agacer on va dire de voilà, bon. Les directives d'entreprise commençaient à être un petit peu loufoques pour moi hein. [...] Donc, quand on découvre un truc comme ça, enfin vous imaginez dans quel état on est ? On a envie de tout envoyer balader et de se dire : Bah c'est la dernière fois. Et si vous voulez ça, ce sont des choses qui arrivent très fréquemment. »*

*AF13 : « Enfin tu vois du coup il y a, rien qu'en terme de planning, c'est compliqué pour certains et ça les fait chier de devoir gérer ça. [...] Ouais je sais pas trop. De ce que j'ai pu entendre, ça [les différents degrés de liberté vis à vis de la méthodologie] pouvaient créer aussi des frictions et c'est aussi pour ça que certains ne voulaient plus bosser avec KLM et aussi côté KL certains voulaient plus bosser avec des gens d'Air France. Parce que voilà, ils étaient pas complètement alignés sur ces trucs-là et donc ça les saoulaient de voilà. [...] mais je pense qu'il y a plein d'irritants au quotidien quand ça fit [colle] pas dans un binôme ou dans un trinôme comme ça. Et à un moment donné, il y a un point de non-retour je sais pas. Et donc voilà. »*

*AF15 : « Et d'ailleurs, c'est souvent lorsqu,e et encore aujourd'hui, quand il y a un coup de fil à midi et quart : Putain c'est pas vrai quoi alors vous êtes en train de manger putain, c'est pas vrai. Ils le savent pourtant qu'on est en train de vous faire, vous voyez donc, et ça on peut pas le changer, c'est comme ça et c'est pas si grave, mais ça si vous voulez, si c'est tous les jours comme ça devient un irritant. »*

*AF15 : « Mais on a une, on a cette vraie différence, alors il suffirait que vous soyez un Français qui est toujours sur son téléphone avec machin, donc vous allez recevoir un mail à 21h des Hollandais et là c'est un irritant. Alors que ça ne devrait pas en être un, on devrait très simplement dire : Bah je réponds pas, moi 21h j'ai fait ma journée. Voilà donc ça, vous voyez, c'est des petites différences, c'est pas grand chose mais c'est des choses et ça c'est des choses qui n'ont pas changé depuis 2005, 17 ans. Voilà donc là, vraiment, ça, c'est ça fait partie des ça fait partie des grosses différences. »*

*AF15 : « Ce qui me rend dingue parce que pour des choses qui, à mon avis, ça veut pas dire que c'est la vérité, mais, à mon avis, pourraient être décidées, discutées, argumentées en face à face ou via TEAMS, j'en sais trop rien, ça va commencer par une présentation PowerPoint de 10/15 pages. Un truc qui rend dingue, en tout cas nous Français qui vous rend dingue. »*

*AF15 : « Je bois un coup parce que j'arrive au irritants. Là où c'est pas du tout intégré c'est au niveau relations humaines RH et ça c'est un vrai problème, enfin c'est un vrai problème je sais pas si c'est un vrai problème mais ça crée des distorsions à tous les niveaux. [...] Donc ça c'est des choses qui encore une fois c'est pas de la jalousie parce que pourquoi je dis c'est pas jalousie parce que c'est pas de sa faute enfin c'est pas ça voilà c'est comme ça, mais c'est un irritant dans le sens où les directions des deux entreprises devraient se mettre d'accord pour dire bah voilà on donne à job égal on donne la même carte de crédit. Donc voilà donc ça c'est le côté RH c'est je dirais c'est là où il y a le plus de complexité. »*

*AF16 : « Et ça entraîne quoi ? Ça entraîne un peu de frustration de la part de des salariés d'Air France, même encore sur les créneaux de réunion. C'est à dire qu'on reçoit régulièrement des réunions entre midi et 2. Mais quand je dis entre midi et 2 c'est pas de midi à 13h et on a 13 à 14 de libre, c'est-à-dire qu'on a une réunion de midi à 13h et de 13h00 à 14h et eux ça les dérange pas du tout alors qu'ils*

sont capables de dire Bah c'est pas grave alors ça fait des journées très très longues. Donc ça, c'est culturellement, c'est vraiment la différence. [...] Alors c'est marrant parce qu'alors nous on va grogner, c'est très français hein? On va rouspéter, mais entre nous, derrière son clavier on dira : y'en a marre de sa réunion entre midi et 2, quand on va se retrouver au café, on va : t'as vu? Il nous a encore invité à 13h30 de midi à 13h30, enfin mais on va jamais le verbaliser et puis refuser catégoriquement la réunion en donnant une raison. »

AF16 : « Voilà donc évidemment que c'est vrai que quand on est en déplacement et qu'on s'est levé à 4h du MAT et qu'on va là-bas et que à 4h 4h30 il y a plus personne dans enfin, il reste du monde, il y en a qui finissent tard mais que les 3/4 sont déjà partis à 4h30 et que le vol est à 20h on a une longue période où on est un peu frustré. Bon on travaille, c'est pas le problème mais on n'a pas optimisé comme on aurait voulu notre déplacement. Voilà. »

AF16 : « En fait, on a aussi côté Air France et là j'en ai parlé avec mon manager parce qu'il était agacé. On a fait une réunion la semaine dernière. Il était agacé parce qu'on est beaucoup d'architectes dans cette entité, il y a des architectes qui sont dédiés sur SAP, y a des architectes dédiés sur moi, sur la partie data donc c'est moi et on a des architectes dédiés sur la sécurité, on a des architectes plutôt sur le réseau donc c'est vraiment à chaque fois quand même assez cloisonné. C'est à dire en termes de technologie et de connaissances, et cetera. Nous côté Air France, quand quelqu'un intervient, pour parler du réseau, moi je connais pas du tout le réseau, je vais pas donner mon avis. Côté KL, là c'était le sujet sur la data. Il y a plein d'architectes qui avaient ne cessent de donner leur avis, qui étaient pas d'accord avec ce qu'on disait, parce que c'était mon responsable qui fait une présentation sur l'étude en cours. [...] Mais ça peut être voilà quand. Moi ça me, moi, là, ça m'a fait un peu sourire. Bon mon responsable, il était un peu agacé. Je pense qu'il y avait eu d'autres choses avant par ailleurs que je connais pas forcément. Donc après il a été pendant la pres il a continué tout mais c'est après entre nous quand on a échangé sur le, qu'on a débriefé et voilà, il était agacé quoi. Voilà ça peut être agaçant bon. »

AF18 : « Oh, je pense que, en regardant en arrière, je pense que c'était la bonne méthode même si elle peut être frustrante parce qu'elle n'amène pas des progrès rapides. Le fait d'être dans le respect permanent de l'autre, c'est très bien, mais ça peut amener à des discussions sans fins ou à des situations qui ne se résolvent pas. Donc... Si je fais le bilan, il est globalement positif, sans aucun doute. Mais il y a des domaines sur lesquels on aurait pu aller plus vite. On aurait pu être plus efficace. Et où on a perdu beaucoup de temps parce qu'il y avait des petites guerres de défense de territoire qui nous ont ralentis. [la frustration] Elle est liée à la perte de temps, elle est liée à la perte d'efficacité. Elle est liée au fait qu'il y a certains combats d'arrière-garde qui peuvent empêcher le progrès global. Et bah voilà, c'est la vie dans laquelle on est aujourd'hui. Quand je vois ce qui se fait dans d'autres, dans d'autres entreprises, je sais pas si on est meilleur ou pire, je pense qu'on a atteint un certain nombre des objectifs qu'on s'était fixés qu'on aurait pu y aller plus vite ou plus efficacement. Mais voilà, ça, on continue à progresser. »

AF19 : « Voilà ils ont un contrat Air France un contrat KLM et c'est encore un peu une faiblesse malgré tout. En tout cas ça l'était. Je pense qu'on s'est aligné plus au fur et à mesure que les conditions d'emploi n'étaient pas les mêmes, les conditions RH étaient restés différentes côté Air France et côté KLM, donc ça c'est toujours un petit peu une frustration. Alors à beaucoup d'endroits, ça s'est aligné hein les conditions RH mais à certains endroits entre Paris et Amsterdam par exemple, les conditions sont pas les mêmes. Un Key Account Manager dans une même équipe Air France, basé à Paris, n'a pas de voiture de fonction alors que son collègue il fait exactement le même boulot en a une côté KLM et ça [les différences de conditions RH] ça peut générer des frustrations. Donc ça on a pas ce type de problème dans les escales, dans une escales aujourd'hui, je pense que ça c'est des sujets qui sont complètement alignés. Mais entre les hubs, on a encore ce type de d'écarts, que ce soit des écarts salariaux, des écarts sur les GP des écarts sur les voitures de fonction et autres qui créent parfois encore quelques petites, on va dire quelques amertumes. C'est pas un point majeur mais ça créer quelques amertumes. Exactement, donc ça c'est quand même quelque chose que j'entends encore de temps en

*temps, c'est pas majeur mais je l'entends. Dans les points aussi à améliorer tu vois aussi qu'on a encore dans des systèmes informatiques, donc là sur la partie cargo on a encore des systèmes séparés. Pour notre main frames, mais ça va changer. Là, on est en train de travailler dessus donc on aura un sujet commun très bientôt. On a sur certains outils des sujets comme aujourd'hui mais sur la partie finance, sur la partie RH on a encore des outils qui sont différents et ça c'est quand même quelque chose qui est frustrant et qui est pas normal. Là on a on a encore des gains à faire de ce point de vue-là. Et de l'efficacité à aller chercher. »*

*AF20 : « C'est assez. Ça peut être frustrant je pense ce genre de réunion. »*

*AF20 : « Au début, je pense que ça me frustrait beaucoup [qu'on me rappelle que je suis française] parce que je leur disais mais non maintenant on est européen. Maintenant, je laisse couler, c'est pas, c'est l'habitude après hein. »*

*AF20 : « En fait ce qui est énervant dans cette entreprise c'est qu'on s'auto-concurrence, c'est vraiment quelque chose que moi je comprends pas. »*

*AF20 : « Donc souvent ça nous énerve qu'ils se décident de faire un test avec tel outil alors qu'il y a pas eu d'appel d'offres en amont. Alors je pense que c'est culturel aussi. Ils se disent : je teste. Et on dit on veut bien tester mais faut d'abord écouter les autres aussi pour voir s'ils sont pas mieux. [...] Nous, on avait passé une semaine à écouter des appels d'offres à faire les classements et tout. Et que la décision de l'équipe, elle a pas du tout été prise en compte. C'est un peu frustrant ouai. »*

*AF20 : « Ouais des fois ça peut avoir des frustrations quand ils mettent, alors il y a un truc que les hollandais ils adorent faire, c'est mettre une réunion à 13h. Ça c'est un truc qui côté français ça passe pas. Et pourtant ils continuent de les mettre à 13h donc ça c'est un truc qui peut être frustrant et genre que ça peut créer indirectement des tensions. Parce qu'en fait nous ce qu'on fait souvent c'est qu'on va déplacer la réunion et on va dire mettez-là à 17h et ils vont pas être contents parce que c'est à 17h alors que nous à 17h00 on continue de travailler. Donc ça peut des fois ouais c'est vrai que souvent sur les réunions on va pas être content quand ils nous mettent des réunions à 13h. Moi, j'avais un manager en français, il me disait qu'il fallait toujours refuser les réunions à 13h par exemple, et de leur déplacer à 17h00 ou à 16h00 et là ils sont pas contents. C'est des petites attaques indirectes (rire). Bah quand ils les mettent à 13h ouais les gens ils peuvent faire exprès de les déplacer tard le soir. Ouais. En fait, côté français, vu que souvent en fait on part pas manger à midi pile, on part manger vers midi 30 midi 45. Bah 13h En fait ça veut dire qu'on a pas de pause repas donc c'est assez frustrant en tant que salarié de pas avoir une pause repas alors que vu qu'ils mangent au bureau ils s'en fichent en fait. »*

*AF21 : « Alors nous on le reçoit, on le ressent pas forcément directement, mais tu sais t'as des revues de budget chaque année, même plusieurs fois par an, et alors c'est géré plutôt par notre hiérarchie et t'avais quand ils sortaient ils disaient : ouais bah Air France est en déficit de je sais pas, je dis des conneries hein de 300 000€ par rapport à KLM qui eux sont bénéficiaires, on fait des bénéfices de plus 100 000 € et nous notre chef nous raconte ça et ça nous fait chier entre guillemets et en fait tu dis ouais : mais en même temps c'est normal, nous on paye tarif et eux ils récupèrent, ils payent 3 fois moins cher derrière donc c'est normal qu'ils font du profit puisqu'ils ont moins à sortir alors que si on avait fait moit/moit dès le départ : Ah les chiffres étaient plus équilibrés. Voilà c'est la plutôt sur des revues de budget, des revues de performance que tu le vois comme ça. »*

*AF23 : « Ça c'était des trucs de dingue. La maîtrise du coût, la maîtrise du budget. Côté commercial, ce qui était incroyable, c'était l'influence des contrôleurs de gestion quand j'étais à Singapour et en Pologne. C'était le poids qu'avait les contrôleurs de gestion KLM sur nos opérations commerciales. Moi, je trouvais ça dingue, pour moi, c'était moi en tant que directrice commerciale qui était dans le lead. Évidemment, je me mettais d'accord sur la copie coût avec mes contrôleurs, mais derrière on exécutait. (Mais non) moi j'avais un contrôleur de gestion côté KL qui était tout le temps sur mon dos. Très impliqué dans tout ce que je fais au niveau commercial et ça ça m'agacerait beaucoup. »*

AF23 : « Donc il y avait beaucoup de mécontentement autour de ça je me souviens très bien et... Ouais, ça s'écoute, ça s'entendait dans les couloirs en fait. [...] et de notre côté on était effectivement complètement désabusés de ce choix. [Le chef de projet a proposé un outil différent] de la conclusion qu'on aurait rendu en termes d'équipe projet, ouais. Je pense que c'est parce que Web Trend était une boîte française et qu'il croyait pas qu'elle allait se développer euh à la, à la hauteur des enjeux futurs. Ah bah [l'équipe a été] complètement consternée. »

AF24 : « Et est-ce que ça se passe bien? Ça pourrait se passer mieux. Franchement, ça pourrait se passer mieux. Est-ce qu'on peut faire mieux quand même? C'est pas toujours facile, je sais pas trop, je sais pas trop, c'est un peu difficile, je pense que j'aurai peut-être besoin de 6 années de plus pour avoir une opinion forte. Mais ouais, parfois il y a des frustrations, c'est sûr. »

AF25 « Et ça, Air France n'a pas très bien vécu. Bon les Français, ils aiment bien l'honnêteté, ils aiment bien être droit, et cetera. »

AF25 : « Et pire que ça. C'est que les métiers Français, avaient l'impression que quand l'équipe de développement était néerlandaise elle faisait passer en priorité basse toutes les demandes venant de la France et en priorité haute toutes les demandes venant des Pays-Bas. Et ça, c'était une grosse frustration. »

### Annexe n°23 : La défiance chez Air France

AF2 : « [et] cette confiance aveugle aujourd'hui je ne l'ai plus. Je ne l'ai plus cette confiance aveugle puisque j'ai la chance d'être directement rattaché à la direction du [X] et euh de me rendre compte de certaines aberrations. Voilà. En fait je me suis rapproché de mes chefs et ils m'ont déçu. Ils ne correspondaient pas à l'image que j'avais d'eux [...] C'est peut-être une mauvaise interprétation mais c'est celle que je fais, à ce jour, de mon expérience. [...] Souvent les syndicats ont l'information ou la presse a l'information avant les salariés, ce qui créer une perte de confiance supplémentaire. Donc voilà, au fil des années c'est ce que j'ai ressenti tant que j'étais salarié au passage. »

AF2 : « Bah [on se méfie] de l'Etat hollandais. Bah si il est capable de nous faire une attaque sans nous prévenir ni quoi ni qu'est-ce euh qu'est-ce qu'il est capable de faire la prochaine fois ? [...] Bah comme je te dis je me méfie. Si je sais qu'à titre personnel ils sont super sympas tu peux aller prendre un verre avec eux tu vas bien rigoler mais je ne suis, avec un français tu prends un verre et tu rigoles bien tu sais qu'il va hésiter avant de t'allumer le lendemain, eux je sais pas et je me dis est-ce que en plus, mais c'est culturel là. [...] et ... comme je le précisais je pense que l'on se souvient toujours plus de ces incidents que des bonnes choses et bien c'est resté ancré. Donc j'ai eu pas mal de petits accrochages comme l'exemple précédent qui est tellement révélateur que c'est pour ça que je te l'ai cité, des comme ça y'en a beaucoup. Et chose qui est très problématique, je pense, je fais aussi mien beaucoup de ce que j'ai entendu de mes collègues. Donc euh je pense que... le la défiance est plus communicative que la confiance. Et ça on l'observe et y'a le problème euh qu'on va intégrer l'expérience de son camarade ou de son collègue et son ressenti aussi. Donc quand on sera en phase de doute ou d'incertitude on va avoir notre expérience négative plus son ressenti négatif, et en plus ce qu'il a vécu qui nous ramène ça a la fiabilité d'un témoignage, c'est jamais fiable. Un témoignage verbal on sait que c'est la chose la moins fiable qui existe hein. C'est pour ça qu'en justice aujourd'hui c'est la preuve la plus basse. Un témoignage verbal euh... moi je suis persuadé que j'ai croisé Jean-Paul 2 la semaine dernière au supermarché. J'exagère mais... Et voilà. Donc toi tu ne le verras pas à la maintenant on sait que si tu le vois pas à la vidéo c'est qu'il était pas là (rire). Et on sait en plus qu'au fil du temps la mémoire elle s'érode et euh ben c'est le ressenti qui prend le dessus, de l'anecdote. Et l'anecdote va se travestir tout doucement pour ressembler davantage à... au ressenti. Ça c'est quelque chose de bleu [d'ancien gendarme] que je raconte. »



AF2 : « C'est... Ô je peux dire que c'est tous les deux mois au moins [qu'ils ne nous répondent pas]. Donc ça, ça alimente en permanence cette suspicion. »

AF4 : « Et moi je suis là pour leur rappeler en gros à chaque fois que bah non quand on partage les coûts bah on partage les couts on partage pas bah l'économie réalisée ou euh et que bah c'est pas toujours relié au chiffre d'affaire, ça peut mais c'est pas forcément ça et euh voilà. Je suis devenu malheureusement un petit peu suspicieux à chaque fois et à chaque fois je vérifie comment les coûts sont répartis quoi. »

AF7 : « Et donc si tu veux, tu retrouves chez le salarié d'Air France qui est là depuis plusieurs dizaines d'années une méfiance par rapport aux décisions qui sont prises et ça renforce la défiance qui est faite actuellement sur les décisions globales, que ce soit pour Air France ou pour KLM. »

AF10 : « Alors il a essayé de le dire, ça se passait moyen et un jour c'est moi qui suis allé porter le pet auprès du patron de KLM en lui disant bon maintenant ça suffit : C'est inadmissible la façon dont tu traites les mecs d'Air France. Et là il est resté la bouche ouverte en disant, mais quoi de quoi parle-tu et tout ? Et moi je lui ai dit bah écoute voilà, ça se passe comme ça, tu boycott, tel truc t'as fait ça, tel truc t'as fait ci machin tout ça. J'ai dit moi les mecs n'ont plus confiance, ils veulent plus travailler avec toi »

AF11 : « Le nombre de fois où on fait des, on a élaboré un projet, on a fait des réunions, plusieurs avec KLM évidemment, puisque c'est une équipe conjointe, pour aller dans un sens, pour sortir un produit, pour sortir quelque chose. Et quasiment à la fin, on s'aperçoit qu'ils développaient autre chose dans leur coin. Là on se dit comment on peut parler de confiance ? Comment on peut imaginer travailler ensemble alors qu'eux étaient déterminés à faire autre chose dans leur coin, sans nous en parler pendant plusieurs mois ? »

## **Annexe n°24 : L'inhibition et le laissez-faire chez Air France**

AF4 : « Euh pffff bah c'est vrai que le problème c'est qu'en fait rien que le fait de parler de fusion c'est déjà, ça montre qu'on a pas voulu euh je dirai heurté KLM qui a été racheté. C'était quand même un rachat de KLM par Air France. Donc le fait de parler de fusion ça montre qu'on veut pas fâcher. [...] Ouai exactement. On a pas voulu les brusquer donc on a pas posé au départ en fait une gouvernance où on pouvait prendre le contrôle tout de suite, ce qui je pense aurait été possible au départ mais maintenant qu'il sont indépendant quasiment de fait depuis 20ans bah c'est super compliqué de devoir faire changer la gouvernance et de rentrer au conseil de surveillance. »

AF4 : « Euh et puis après dans une fusion je pense que t'as souvent aussi un peu le complexe du plus gros qui intègre le plus petit qui dit bon bah du coup il va peut-être en profiter un peu plus que moi mais j'essaye de faire passer la pilule et t'as le plus petit du coup qui est capable de se défendre plus et puis qu'essaye d'agresser un peu le plus gros pour reprendre l'avantage quoi. J'ai l'impression dans les fusions que t'as souvent un peu ça quoi. En fait le gros se laisse un peu plus faire en fait. Ouai et du coup le plus petit il essaye d'en profiter et d'obtenir un maximum d'avantage. Et nos amis KL sont très très forts pour pousser leurs pions et récupérer le maximum de choses de la fusion quoi. »

AF5 : Notes : L'informant explique que suite à la F/A avec KLM, la direction d'Air France a demandé au personnel d'Air France de ne pas chercher à s'imposer auprès de KLM et que cela aurait bridé les « comportements naturels » du personnel et crée une situation asymétrique dans les attitudes de chaque groupe.

AF9 : « Donc c'est du négo qui pouvait être très compliqué parce qu'y avait à la fois Air France qui avait pour consigne finalement de pas non plus froisser KLM parce que c'était Air France qui, à l'époque, récupérerait KLM qui en même temps récupérerait ce programme de fidélité dans ses systèmes d'information [...] Ah ça [le fait qu'on nous a demandé de pas froisser KLM] je suis sûr que vous l'avez



déjà entendu par ailleurs, ça m'étonnerait que je sois le seul à vous avoir dit ça. En fait. J'ai employé le mot consignes, il y a pas eu il y a pas eu de chef ou de manager qui est venu dire à tout le monde : Bonjour, on les froisse pas, c'est pas du tout ça. C'était plus de la consigne induite. Si j'étais si je puis dire en tout cas de notre côté puisque... C'était vraiment à l'époque au moment de, au moment du rachat, en fait, la très grosse compagnie française qui récupérait la petite compagnie néerlandaise puisque KLM à l'époque allait très mal. [...] Donc à partir de là il fallait pas qu'on envoie le message aux gens de KLM qu'on était pas en train de les manger et qu'on allait tout casser chez eux, et cetera. Parce que la vision de Jean-Cyril Spinetta à l'époque c'était de garder finalement les 2 marques, les 2 compagnies. Donc, par exemple, dans le même sens, il fallait pas les froisser dans ce qu'on nous disait de façon officieuse. [...] Voilà du coup, mais c'est vraiment dans un environnement où il fallait essayer de pas froisser de pas froisser KLM. [...] Le chemin était très long mais en tout cas à cette époque-là on avait pris le parti de se dire que pour que les choses avancent et que ça avance bien, il fallait qu'on soit vraiment très politique avec eux. C'était des discussions, des discussions managériales, c'était sur des réunions, c'était sur des déminages de projets quand il y avait des soucis mais on recevait jamais d'écrit, rien du tout, hein, c'était vraiment un truc. Voilà, c'était il fallait qu'on ménage, qu'on ménage, pardon, la chèvre et le chou, jamais de façon écrite. »

AF6 : « Et là on est reparti 13 ans après la fusion avec un outil différent. KLM a choisi un outil différent et personne n'a rien dit. Ça veut dire que le contrôleur de gestion du Cargo euh qui travaillait dans Essbase pour KLM et dans () puis après BPC pour Air France. Et bah encore une fois il va travailler dans BPC pour Air France et dans un outil qu'on appelle (Onestream) chez KLM et 13 ans après la fusion on a pas réussi à convaincre KLM de prendre le même outil qu'Air France et donc on repart sur deux process parallèles et là aussi on voit le manque de courage de nos dirigeants de dire à KLM : mais arrêtez quoi [...] Euh ça a été le cas déjà dans le passé hein Air France a racheté Air Inter en 91 euh très rapidement quand même ce sont les gens d'Air Inter qui ont pris le pouvoir chez Air France. Euh quand vous regardez bah les Jean-Cyril Spinetta, les Frederic Gaget euh les Marc (), l'ancien directeur financier, ils viennent tous d'Air Inter. Donc euh Air France a une résilience à absorber euh à absorber des compagnies UTA, Air Inter, KLM mais euh aussi à laisser la main à aux gens qu'elle a acheté. »

AF16 : « Après voilà, je pense que on a, on a parfois aussi cédé nous parce que c'était KL quoi. Ça c'est arrivé. Bah sûr des solutions. Je vais prendre un exemple Spotfire qui était un outil. Alors Spotfire est un outil de visualisation des données et en fait, il y a eu un gros programme qui s'appelait programme Big Data, qui était là pour valider toute l'infrastructure, les solutions qui étaient proposés sur le marché. Donc c'était une espèce de gros Poc hein Proof of Concept. Et il y avait des conclusions à la sortie de ce programme qui a duré 2 ans et les conclusions apportées, c'était que Tableau, une autre solution de visualisation de data visualisation, arrivait devant Spotfire. »

AF18 : « Et donc, au sein d'Air France, le message qui était passé c'était : n'allez pas trop fort les gars. C'était : ne soyez pas dans une position dominatrice à donner des leçons et essayons de trouver des espaces de coopération ensemble. Et je dirais que c'est toujours un peu la même chose, c'est à dire que on est dans un dialogue, on est dans une permanence d'échanges et de prises de position. »

AF23 : « On nous avait demandé, d'ailleurs je sais pas si on vous a dit, mais Jean Cyril Spinetta nous avait demandé donc c'était notre CEO d'Air France, Hein ? À l'époque, nous avait demandé de ne pas être arrogant, et, de la jouer égalitaire, vraiment avec nos homologues, c'est à dire, on n'est pas en train de les acheter. Pourtant, vous êtes enfin ouais, les volumes c'était nous, on était 2/3 1/3 en staff global, donc un tiers KLM deux tiers Air France donc grosso modo 2 fois plus gros qu'eux. Et du coup, on avait eu quand même du top leadership cette injonction à ne pas prendre le dessus, à ne pas essayer de ouais, de piloter les projets et de prendre le leadership. Et je pense que ça a pas mal nuit à la coopération parce que nous on avait cette espèce de d'humilité enfin imposée [...] En fait, c'était pas une humilité factice, je pense qu'on a pris comme c'était un leader très charismatique. On a pris son mot au pied de la lettre et en fait, on s'est laissé un peu peu marché dessus au début, je pense. »

## Annexe n°25 : L'incompréhension chez Air France

### - Incompréhension du projet et du modèle d'affaire de la F/A

AF2 : « Certains l'ont mal vécu et là il y a eu des soucis de communication, je pense, et une volonté, parce que les négociations, je l'ai appris plus tard par l'ancien directeur d'exploitation, les négociations étaient quand même relativement discrètes, lorsque à l'époque c'était Mr Morvan le directeur d'exploitation, lorsqu'il nous disait qu'il rencontrait ses homologues de KLM au Hilton de Roissy plusieurs années avant la fusion et lui-même se demandait : qu'est-ce qu'on va faire avec ces gens-là ? Autour d'un café, la phrase était sortie. Donc avant même que le bébé naisse, certains de nos dirigeants avaient la crainte qu'il soit déjà mal né. C'est quand même surprenant un directeur d'exploitation qui dit "quand je les ai rencontrés 2 ans avant, non 1 an et demi avant que l'annonce soit faite, se demander qu'est-ce qu'on va faire avec ces gens-là ?" Hors mi leur physique, ils font tous 1 tête de plus que nous (rire). [...] Donc à l'époque où j'étais agent des services commerciaux c'est resté quand même quelque chose de très opaque, très com. On a vu apparaître des codes KLM sur les numéros de vols. Voilà. Et des affiches. Sans comprendre la finalité de ce qu'on avait en face de nous. Et pareil on avait pas de communication sur euh la politique à moyen terme du groupe, savoir où on devait aller ? On nous disait oui on va fusionner des agences, à part nous prendre pour des bonnets on savait que c'était le but. Mais quid après ça ? C'est pas une fin en soi de fusionner les agences. Voilà. Le, le on fusionne tout, on réduit les coûts et qu'est-ce qu'on fait tous ensemble après ? [...] mais en termes de lisibilité de politique d'entreprise, à défaut d'avoir quelque chose de clair et bah on se bouffe le nez entre nous. Et je pense qu'on retombe sur le travers dont on parlait au début : l'absence de visibilité. Quand on sait pas où on va, comme diraient les jeunes aujourd'hui : on est un peu en panique. [...] En fait c'est.. elle [la F/A] est multiple, elle est floue en fait pour moi.. elle est elle est tellement.. y'a tellement de choses en jeu et sans comprendre ce qui a.. en fait j'ai une idée préconçue de ce que je veux sans savoir ce que la compagnie souhaite [...] Parce qu'aujourd'hui on arrive pas à la lire la stratégie de groupe. On a la stratégie d'Air France, on a la stratégie de KLM mais la stratégie du groupe. [...] Moi je dirai en fait ce qui domine c'est l'incompréhension et ça génère de la colère pour résumer. Beaucoup d'incompréhension euh beaucoup de flous de la part de notre direction [...] Aujourd'hui personne n'adhère au projet parce qu'on ne sait même pas qu'il y a un projet. »

AF2 : « Notre ressenti, il est parti dans cette direction. Euh même si dans un premier temps on a eu un split des lignes. On a pas eu euh, c'est-à-dire des destinations, on a on a on s'est chacun donné un réseau et aujourd'hui on est revenu en arrière. On a beaucoup de destinations euh mixtes, exploité conjointement par Air France et KLM, par exemple, tu prends Osaka : et Air France et KLM vont à Osaka. (...) Alors qu'on aurait pu faire qu'une seule compagnie qui y aille et redéployer le vol sur une troisième destination, j'allais dire Fukuoka par exemple. Tu dis bon bah tiens Air France va à Osaka KLM.. (...) Fukuoka, il le faisait avant. Et donc KLM fait Fukuoka, Air France fait Osaka et on est plus (+) présent sur le marché japonais. Et là si les deux attaquent Osaka bah y'a plus personne qui va à Fukuoka. KLM a arrêté Fukuoka et on est tous à Osaka. Bon, c'est vrai que c'est un marché dynamique euh le Japon. Mais est-ce que c'est un bon choix ? (...) Alors Osaka oui [les avions sont remplis] parce que y'a Kyoto à côté. C'est une grosse porte d'entrée sur le Japon, mais euh moi il y a quelque chose qui me chipote dans la cohérence. [Au sol] C'est une équipe mixte. On a réussi à faire ça. Euh, pour le Cargo. Après pour le reste... Donc tu vois il y a des petites choses qu'on ne comprend pas. De nombreux irritant et en plus on garde en mémoire que ce qui ne va pas. Ça, c'est humain, je pense. On voit toujours ce qu'on a pas, jamais ce qu'on a. »

AF7 : « [...] Après, il y a d'autres questions aussi, c'est : pourquoi plus de départements ne sont pas joints, tu vois ? Y'en a qui peuvent pas être joint mais pourquoi est-ce que tout ce qui est RH c'est pas joint ? Enfin ça c'est une question qu'on se pose enfin, il y a plein de départements comme ça ou tu peux te demander pourquoi est-ce qu'y'a encore des distinctions du staff Air France, du staff KLM. Le truc RH tu pourrais tout faire en anglais ça simplifie les trucs, c'est ce qui se passe dans les gros groupes.

[...] Ouais, mais pourquoi est-ce que toute la partie entretien et test et pas joint ? Enfin tu vois la plateforme en interne pour gérer tes congés pour faire des trucs c'est pas la même entre Air France et KLM. Moi mon manager KL, il galère quand il doit aller dans le truc qui est fait pour des gens polytechniques et pour poser des congés pour les Air France. En fait, tu te rends compte que ça a été joint, mais que t'as quand même des détails qui te rappellent que les mecs ont pas voulu aller jusqu'au bout. Donc après moi j'ai mon avis, mais je pense que tout ça aura une date de péremption. »

AF11 : « Oui, parce qu'en fait, ça n'a pas de sens quand je dis loufoque, c'est peut-être un peu fort, mais ça n'a pas de sens. C'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il faut faire quelque chose de concret pour avancer, on va nous faire faire autre chose qui n'a pas de sens pour essayer de ménager tout le monde [...] et du coup, on avance pas. [...] Et conséquent, quand c'est arrivé, on s'est dit : mais voilà tout le monde a été un peu choqué par ce genre de pratiques et de management, un peu un peu bizarres. Et puis bon je vais pas dire que ça n'a fait qu'empirer, mais personne n'a voulu voir les choses en face parce que c'est extrêmement politique et tout ce qui est politique devient finalement dénué de sens à partir du moment où il y a pas de raison apparente ou c'est pas justifié. Bon bah bon personne ne sait pourquoi on en est là. [que c'est politique] Ça veut dire qu'aujourd'hui. On ne sait pas pourquoi, mais personne, aucun président n'a dit : C'est pas viable, on arrête. [...] Donc voilà c'est tous ces trucs-là qui sont complètement incohérents, il me semble hein. Et bon je suis pas le seul à penser ça lorsqu'on fait des campagnes publicitaires. On fait pas des campagnes publicitaires communes. Pourquoi nos commerciaux ne vendent pas la même chose ? Pourquoi ? et cetera [...] En sécurité par exemple, en sécurité pourquoi ? Pourquoi tout le monde n'a pas les mêmes outils, les mêmes ? Les mêmes comment dire les mêmes directives ? »

AF23 : « Et les RH qui ne, à mon sens, ne sont, ne travaillent pas de concert, et ça pour moi c'est un désastre parce que là on est en pleine transfo et sur le modèle managérial donc qu'est-ce qu'on attend des managers de terrain intermédiaire ou top leadership, qu'est-ce qu'on attend d'eux dans le futur au travers de cette transformation qui bouscule beaucoup les gens hein, et qui les pousse au changement de manière assez accélérée ? Mais en fait, les RH ne parlent pas d'une même voix, donc un vaguement un référentiel de compétences joint. Mais quand je demande où en est la transfo managériale ? Côté Air France on est à peu près capable de me le dire. Côté KLM un peu moins. Et côté Air France-KLM c'est le néant quoi. Donc des gens comme moi qui gèrent des qui pilotent des équipes jointes depuis très longtemps hein maintenant ? Parce qu'en fait, en 2004/2007 je pilotais pas une équipe jointe, mais je bossais avec mon homologue KLM quand j'étais dans à Singapour euh j'ai piloté des équipes jointes en Pologne, des équipes jointes à Atlanta. Enfin, quand je suis rentré en France, c'était pas joint, c'était qu'Air France, donc j'avais de nouveau des homologues. Donc en fait, j'ai fait des allers-retours et maintenant je pilote une équipe jointe alors jointe dans la mesure où j'ai 6 personnes qui KLM contrat KLM et une personne contrat Air France et moi avec contrat Air France. Donc on est 2 et 6, c'est pas très équilibré, mais ça fonctionne bien en fait. Mais côté RH moi franchement je comprends pas qu'on en soit encore là en fait, et je trouve que ça c'est un même un peu. Euh, un peu éloigné de nouveau je dirais, avec la COVID et la transfo qu'on est en train de vivre parce que chacun travaille sa copie transfo, vous savez côté RH et en fait y a pas de mise en commun. Ils se parlent pas. [...] Donc moi ça me sur la partie RH par exemple. Je suis vraiment désabusée, je comprends pas comment on a pu être aussi inerte. Et je suis désabusée et vraiment attristée, et même dégoûtée, en fait parfois par les leaders dont je vois les égos rayonner encore au top niveau par moment où je me dis, mais ils pensent pas à leurs équipes ces gens-là ? »

- Incompréhension culturelle

AF 2 : « C'est pas une bonne chose, j'essaye de combattre ça, mais ça me créer du préjugé, l'ensemble des incidents puisque on a pas de lien important avec eux, c'est une autre culture, on comprends pas toujours. Ils arrivent vers toi des fois ils te rentrent dedans des fois d'une force tu te dis 'oh attend c'est bon je suis pas ton pote là tu me parles pas comme ça'. Chez nous c'est une déclaration de guerre de se faire parler trop vertement. Donc ça génère une réaction proportionnelle et je suis pas sûr que chez eux ça soit vécu, ça soit considéré comme une attaque. Chez eux y'a un truc qui va pas c'est normal c'est bon je te rentre dedans. Chez nous c'est vécu comme une attaque donc ça ne se fait pas. Et je pense que c'est... et le problème c'est que ça créer du préjugé. »

AF3 : « Ensuite bah y'a eu quand même l'approche culturelle euh où là par contre pour moi s'était une vrai euh une vraie découverte c'était bah je me suis aperçu que les néerlandais et les français bah on fonctionne pas vraiment pareil, ce qui créer quand même pas mal de conflits euh et d'incompréhension. [...] Et ça pour un Français au début c'était quand même difficilement compréhensible, c'est-à-dire qu'il y a ils regardent d'abord les intérêts de KLM avant de voir les intérêts du groupe et ça c'est euh, alors pas tous, mais ça [le fait que KLM pense avant tout aux intérêts de sa propre compagnie plutôt qu'au groupe] génère beaucoup d'incompréhension et oui des conflits. »

AF3 : « Ah bah une incompréhension. Une incompréhension totale parce que quand on essaye de mener des réunions ensemble euh bah quand il est 10h KLM vous dit bah merci mais au revoir j'ai autre chose à faire derrière alors que vous êtes sur un point, que le français se dit attend il faut qu'on ait abordé tous les sujets etc. et euh le KLM à bon escient peut rétorquer : bah déjà fallait arriver à l'heure. Et ça ça créer bah c'est c'est c'est cette espèce de zone conflictuelle qui font que parfois on se comprend pas et euh et qu'on arrive pas à avancer. »

AF8 : « Je dirais ça se passe en 2 temps [lorsqu'ils nous reprochent de pas suivre certaines procédures] parce que au début, on n'est pas habitué, c'est vraiment cette réaction de se dire : mais pour qui il se prend ? Pourquoi il m'en parle pas ? Pourquoi il passe par des mails ? C'est pas toujours le cas parce qu'il y a certaines personnalités qui le disent, qui parle en direct, et cetera. Mais voilà certains pourquoi ils font, pourquoi est-ce qu'ils fonctionnent comme ça ? Donc y'a un peu ouais cette contrariété de se dire : mais je suis là en fait, pourquoi tu ? Pourquoi tu viens pas m'en parler ? On en parle, je t'explique pourquoi je fais ça et probablement qu'à la fin tout se passera bien. Tu seras d'accord ou pas avec mon point de vue mais tu le comprendras un minimum. »

AF8 : « Pourquoi ? Pourquoi ? Ils commencent, pourquoi ils font comme ça ? Et souvent moi je leur dis cette phrase : Non mais ils sont comme ça les Hollandais, ne te ne te ouais enfin ne t'offusques pas. C'est comme ça qu'ils sont, ne croient pas qu'ils sont, qu'il y a une méchanceté derrière, c'est juste la nature de leur communication elle est comme ça. Donc une fois que t'auras appréhendé ça, t'inquiètes pas. »

AF20 : « Mais c'est vrai que la Hollande, c'est le fossé, je m'y attendais pas, ça a été un peu un choc en arrivant parce que je me disais bon les Hollandais ça ira, vu que j'ai fait l'Asie et tout, mais en fait des fois c'est difficile culturellement. C'est un truc tout bête, il y a des trucs tout bête mais là la dernière fois, c'est quoi qui m'a choqué ? C'est ah oui la dernière fois, j'ai mon collègue Hollandais il me fait : vient on va boire un café. Moi je fais : bah Ok. Et en fait on prend un café à la machine à café et il retourne s'asseoir direct, mais moi je : bah on parle pas ? Et en fait eux quand ils disent un café bah en fait c'est juste aller prendre son café et se rasseoir à son bureau [rire]. C'est des trucs tout bête mais sur le coup je me suis dit : Bah il me parle plus, j'ai fait quelque chose de mal ? »

KL4 : « I think also, the French, they sometimes look at the Dutch when : what are you doing ? You know ? [...]. I don't know what they do, but they don't even have lunch and they don't. They don't take a project seriously and then they are, I don't know [...] They don't seem to be disciplined or structured in the way they work, or I don't know. That's part of the identity also, yeah. »

KL14 : *“And which was a big contrast with my the manager I had before that, that was a lady, and whenever she reported something back from her management and we said : Ok, but that's not going to work. Or, then the only thing she could say is : ok, yes, but [Alain] says [our manager]. She really was only briefing us on what her manager said and it was very strange for her that we as Dutch managers just didn't, just disagreed. And she was unable to transfer the line of thought that she got from her senior management. If it was at all transferred, I don't know.”*

- Incomprehension des interactions :

AF11 : *« On passe des contrats avec des fournisseurs. Avec des mainteneurs je sais pas si t'as des noms de mainteneurs connus en informatique mais où tout le monde semble d'accord. Eux qu'ils en ont choisi un autre à la dernière minute. Mais pourquoi ? »*

AF23 : *« Et moi, j'ai su dès le début que ça allait complètement merder et d'ailleurs je lui ai dit, hein, parce qu'on s'entendait très bien et on bossait bien ensemble et je lui ai dit : mais je comprends pas qu'on puisse arriver à cette conclusion et qu'on décide comme ça de prendre, ouais, de prendre cette décision et ce et cette direction-là ça n'a aucun sens. »*

## **Annexe n°26 : Les compétences linguistiques chez Air France**

AF6 : *« [Mon collègue ne parlait pas anglais et ne voulait pas apprendre l'anglais] donc je me suis retrouvé tout seul à négocier avec KLM. [...] y'avait beaucoup de gens qui parlaient pas anglais chez Air France [...] Et finalement [...] ce sont retrouvés dans les entités combinées les gens qui étaient prêt à parler anglais et qui étaient prêt à travailler avec KLM. [...] Et puis évidemment comme on est pas très bon en anglais on leur a laissé souvent le lead sur les comptes-rendus de réunion. Voilà quand on doit faire un compte-rendu de réunion bah par facilité on dit : bah voilà on va laisser KLM faire le compte-rendu parce qu'ils écrivent plus vite et plus facilement en anglais. »*

AF9 : *« Après les semaines durant j'ai vite compris en fait pourquoi ? Pourquoi c'est difficile aussi de négocier avec eux ? C'est que, en France, on n'apprend pas bien l'anglais, on apprend en récitant des leçons, en apprenant par cœur et en écrivant. [...] Mais, finalement, vous rentrez chez vous en vous en prenant qu'à vous-même, parce que si vous maîtrisez pas de l'anglais, Ben c'est que de votre faute quoi. Je dirais que c'est un problème récurrent en France surtout. Propre à la France. L'anglais reste une langue qui est pas forcément bien enseignée chez nous. »*

AF10 : *« Alors après, dans le fonctionnement au quotidien, oui [l'anglais a posé des difficultés]. Moi la première je parlais très mal anglais parce que j'ai jamais eu trop l'occasion de travailler en Angleterre, enfin avec Boeing un peu. Donc, j'avais un anglais complètement niveau non 6ème j'exagère, mais enfin bon 3ème on va dire. Mes premières réunions avec KLM, ça a été waouh [rire]. Alors ça va, parce que je m'en fou et je suis capable de parler même si je parle très mal et même si je dois parler petit nègre je parle, je parlerai quand même, mais c'est pas évident. [...] Et puis, même si on le parlait suffisamment pour lire une notice ou pour c'est pas la même chose que suivre toute une journée de réunion ou un séminaire complet pendant 4 jours quoi. »*

AF13 : *« Chez Air France t'en a énormément qui Ok ils vont se débrouiller en anglais, mais pour parler du matin au soir en anglais, typiquement sur un audit [...] La barrière de la langue comme je te dis, puisque si t'as 2 collaborateurs de KLM ça veut dire que pendant 6 semaines tu ne parles pas français une seule fois. Donc forcément, pour ceux qui se sentent pas complètement à l'aise voilà. Et puis pour aussi partager ton point de vue sur un audit, t'exprimer, c'est vrai qu'il faut vraiment être à l'aise en anglais. »*

AF15 : « Voilà là pour vous brosser un peu le portrait qui était une réalité hein c'était une vraie réalité ça. : oui il y a des gens chez nous à des niveaux mais hautement managérial, on a été obligé d'envoyer, comment on appelle ça, en immersion pendant plusieurs semaines pour se mettre à niveau à l'anglais parce que sinon bah ils pouvaient pas échanger un mot avec leurs alter egos chez KLM et là on parle pas du mec derrière le comptoir ou du magasinier de dans le dans l'entrepôt. On parle de la direction. Donc quand même. Il y avait une vraie différence culturelle quand même. »

AF22 : « Donc en fait, le sujet de l'anglais n'en est pas un pour les pour les Néerlandais, ça en est un pour les Français. Ça a été une grosse difficulté pour beaucoup de collègues français qui ne parlaient pas ou très peu ou très mal anglais, surtout à l'oral. »

AF23 : « Et puis cette barrière de la langue, hein, parce que franchement dans mon entourage, c'était catastrophique le niveau d'Anglais. Et donc ça a été compliqué les débuts. »

KL21 : « Nous l'IT c'est très marrant on a des projets pour les outils communs. Et je sais que les gens à Air France, même mon conjoint. Elle se plain souvent parce que ce genre de projet, c'est toujours géré par quelqu'un de KLM. Souvent c'est géré par quelqu'un de KL un projet manager de KL. Je dis oui mais le problème c'est pas, le problème c'est que le project manager côté Air France c'est plutôt ils ont un problème avec la langue anglais, on parle même pas néerlandais [rire]. Donc s'il y a un projet, ils cherchent un projet manager : Tu trouves pas beaucoup de volontaires côté Air France. Oui. C'est une question de compétences. »

## **Annexe n°27 : La croyance en une opération nécessaire et positive chez AF**

AF1 : « Je pense que de toute façon aucune compagnie ne peut survivre aujourd'hui quoi. Regarde, on le voit bien les Etats qui sont un peu moins riches la compagnie se casse la gueule hein Tchèque Air Lignes terminé. Donc euh donc ouai toutes ces compagnies où l'Etat a moins d'argent en réserve vont pas tenir le choc quoi. Donc là je pense que de toute façon, je pense que ça joue effectivement dans les relations entre les employés quoi. On sait que de toute façon.. on a beaucoup gagné à bosser ensemble en fait. [...] Si je reprends Chicago ça veut dire que KLM en fait devrait se trouver un autre hangar, commencer à louer ce hangar et trouver un autre contrat de sous-traitance, le contrat de sous-traitance à la limite mais le hangar tu multiplie par deux quoi. La on partage vraiment les couts à 50/50 quoi hein don euh financièrement c'est pas réaliste . C'est pas réaliste. Et tout le monde le sait en fait, même si il y a des tensions, il peut y avoir des tensions ici et là tous le monde sait qu'on a pas le choix. Si tu, si tu.. t'imagines, pareil en terme d'effectif ça veut dire que t'es obligé ensuite de rebaucher des gens aujourd'hui [rire] rebaucher du monde pour gérer euh les escales, c'est impossible. »

AF2 : « Enfin très vite pas assez pour nous puisque enfin à mes yeux la fusion est une bonne chose, mettre en commun toute nos force c'est une bonne chose et donc pour moi à l'époque je regrettais que ça n'aille pas plus vite. [...] Alors elle [la fusion] est nécessaire. Voilà, le premier mot qui me vient en tête c'est nécessaire. C'est une question de survie pour eux et pour nous. [...] Et le fait d'être un gros groupe. D'être assez bien positionné géographiquement. Assez proche avec des correspondances très courtes. Tout ça c'est des forces. On a plein de très bonnes choses et on a de très nombreuses personnes qui ont fait un excellent travail en nous rapprochant. On le met pas assez en avant. [...] Et je suis pas sûr qu'elle [la volonté d'indépendance de KLM] soit réaliste, ou alors le cout serait tel que c'est pas sûr qu'ils y gagneraient. A moins qu'il y ait une volonté de l'Etat hollandais derrière je pense pas que ça soit réalisable. Mais c'est pas irréalisable parce que si l'Etat néerlandais s'entend avec la France ça peut arriver. »

AF4 : « Ouai exactement. En fait KLM était en grosse grosse difficulté financière, elle avait des dettes phénoménales et tout seul ils auraient pas survécu quoi. Il fallait qu'il se retrouve regroupé dans un autre groupe, que ça soit british Airways, Air France. Ils avaient essayé un moment avec Alitalia pour

essayer d'arriver un moment au niveau des gros comme Luftenza ou British Airways ou Air France et ça a pas marché. () obligé de s'adosser, en gros de se faire racheter par un des gros British Air France ou Luftenza. (Ca c'est passé) avec Air France [...] Donc clairement une bonne partie de la résurrection de KLM est lié au rapprochement avec Air France et à tous les bénéfices dont KLM a bénéficié grâce à ce rapprochement quoi. C'était le but hein d'ailleurs. [...] Air France tout seul aurait pas non plus survécu je pense. Tu vois British Airways est aller chercher euh merde la compagnie espagnole là... Iberia. Luftenza à côté a repris toute les airlines de la zone (triene) Suiss. Donc tu vois les trois gros se sont aussi lancé dans le rachat des autres plus petits pour consolider un peu plus le secteur aérien en Europe quoi. [...] Bah je suis plutôt optimiste [sur l'avenir de la fusion] parce que de toute façon l'un comme l'autre on sait très bien que Air France ne survivra pas seul et KLM non plus. Donc là-dessus je pense que voilà ».

AF7 : « Euh mais je trouve que c'est un très beau, très beau move en tout cas. Tu vois de d'être des premières fusions, en tout cas en Europe. J'ai trouvé ça intelligent. Mais après ? Donc je trouve que la fusion Air France-KLM est très bonne. Les raisons de la faire. Je pense que c'est très correct et très juste et ça allait dans le dans le sens de l'évolution du transport aérien. [...] Donc la fusion, elle est très bonne et je pense qu'ils auraient dû continuer et acquérir d'autres compagnies aériennes. Mais je pense pas que ça ait fait du mal à Air France d'acquérir une nouvelle compagnie aérienne. »

AF12 : « Et c'est pas pour l'idéologie, hein. C'est tout simplement parce qu'Air France tout seul ou KLM tout seul on survivra pas hein. Donc c'est voilà. »

AF14 : « Je pense que oui, il y a vraiment la croyance que bah ensemble on est plus fort que tout seul. »

AF15 : « Ah bah c'est sûr alors là c'est indéniable hein le fait qu'on soit un groupe Air France-KLM c'est je vais vous dire déjà je pense que si Air France et KLM c'était pas marié KLM aurait été absorbée par une autre compagnie parce qu'à l'époque ils étaient pas en bonne en bonne santé hein et il se serait fait bouffer par Luftanza parce que le petit d'autre aurait pu les prendre [...] c'est pareil on peut pas ça c'est voilà donc dans des avantages y en a il y en a il y en a et d'un point de vue commerce alors là c'est indéniable aujourd'hui Air France sans KLM souffrirait beaucoup et KLM sans Air France serait plus là, donc personne ne peut à mon avis dire ça a été une connerie, personne. »

AF17 : « Je pensais, parce qu'à l'époque on parlait beaucoup des low cost, ils montaient en puissance, je pensais que ça pouvait nous aider à nous stabiliser, à grandir et à être fort. Tu vois ? Face à la concurrence donc pour moi plutôt positif. [...] Non, je pense que, non elle [ma vision de la FA] a pas trop changée. Je pense que malgré ce qu'on peut enfin je sais pas, c'est plutôt les français on est un peu particulier là-dedans. Mais je trouve que. Enfin, raisonnons à l'inverse si on était tout seul au niveau d'Air France, est ce qu'on subsisterait ? Est ce qu'on subsisterait dans cet environnement ? Est ce qu'on s'en sortirait tout seul nous ? Avec nos processus, nos notre complexité et cetera ? Je suis pas sûr. [...] Je sais pas, c'est difficile à dire. Moi je pense que déjà. Je pense qu'on est tout au niveau Air France je pense que tout le monde est pas forcément du même avis hein. Je pense qu'il y a des gens qui pensent que KLM est la bénéfique pour nous, nous arnaque. Tu vois ? Ils sont pas transparents avec nous, et cetera et cetera. Bon. Je sais pas ce que je voulais dire en disant ça. Merde j'ai perdu le fil de ce que je voulais dire. Moi je pense pas forcément comme ça. Je pense qu'on est allé trop loin dans l'intégration et dans le joint pour faire marche arrière, ça c'est la première chose que je pense, c'est à dire qu'on a, on est arrivé à un stade où ça serait beaucoup plus déproductif et coûteux de tout défaire. Donc je pense qu'on est pieds et mains liées pour un bon moment à moins d'une grosse crise, d'un gros, d'un gros bazar, d'un gros lézard. Mais je pense, je pense pas qu'on va pouvoir déconstruire tout ça parce que derrière il y a des tas de trucs et de ne serait-ce que dans les applis, dans les dans les, dans les outils, dans les trucs, c'est pas possible, on peut pas faire marche arrière, donc tous les gens font du bashing sur du KL ça c'est inutile puisque à mon avis on pas pour construire et puis en plus je pense que ça servira à rien. Je vois pas à quoi ça pourrais servir. »



AF18 : « Ô je dirais pour moi elle est extrêmement positive parce que je pense que sans cette fusion Air France aurait marginalisé et KLM aussi. Donc, on existe aujourd'hui en tant que grand acteur du transport aérien grâce à cette fusion. Ensuite, on peut toujours voir des aspect positifs et des aspect négatifs, mais je dirais que fondamentalement. Même si on peut regretter des lourdeurs, des complexités induites et cetera, la valeur créée est extraordinaire. »

AF19 : « Ah bah alors moi je, enfin, je suis toujours fondamentalement persuadé que pour l'entité en tout cas je pense pour l'entreprise mais pour l'entité dont j'ai la responsabilité. Donc la partie cargo, ça a été une vraie opportunité qui nous a permis de développer des choses, de progresser. Donc voilà, même si aujourd'hui je n'ai plus officiellement un poste joint, je suis encore vraiment complètement intégré à ces équipes qui travaillent sur les sujets joint et de je suis vraiment persuadée que c'est une richesse à la fois culturelle. Et d'une grande efficacité pour nos résultats. Donc j'ai pas de doute là-dessus. »

AF20 : « Bon, souvent, on parle encore de scission en interne c'est quand même un sujet qui revient ce qui est pas possible en soi parce qu'en fait on est trop imbriqué niveau outil. »

AF22 : « Ça permis au groupe de se développer considérablement et on voit, hein, les courbes de développement d'Air France-KLM, hein? Le groupe a considérablement grossi en améliorant son efficacité économique »

AF24 : « Au final la, la raison pour laquelle Air France et KLM ont fusionné c'est que de toute façon au début des années 2000 l'industrie c'est concentrée dans toute dans toute l'Europe. Donc British Airways a racheté Iberia. Lufthansa a racheté Brussel AirLines, Austrian Airlines, Swissair donc de toute façon, nous on pouvait pas, aucune de nos 2 entreprises n'avait vraiment d'avenir en restant chacun de son côté. [...] Bah moi je pense que déjà faut. En répondant un peu par l'absurde, on pouvait pas faire autrement. Pour moi, aucune de nos 2 compagnies n'aurait beaucoup d'avenir s'il y en avait pas de si elle n'avait pas fusionné avec l'autre. Et ça, c'est vraiment dans le contexte du reste de l'industrie. Quand on a un tel mouvement de concentration et qu'on doit faire face à tant de concurrence en étant tout petit on a on a moins de force. Et d'ailleurs par rapport à Lufthansa groupe et IAG qui est donc la maison mère de British Airways, Iberia et Air Lingus et compagnie. On est relativement petit, on a fait relativement peu de concentration nous et. Donc je pense que de toute façon la réponse de base c'est qu'on pouvait pas faire autrement, on pouvait pas participer à ça. Bon voilà, je pense que toute façon c'était nécessaire. La fusion est encore pertinente et si jamais on était amené un jour à arrêter de travailler ensemble je donne pas cher de notre peau. Voilà, aujourd'hui, on a des acteurs qui nous font concurrence, comme Emirates, comme feu Norwegian, qui va renaître sous un nouveau nom. Ce genre de choses, on peut pas faire face à des low cost qui jouent avec des structures de coûts différentes des nôtres, avec parfois des coûts différents des nôtres. On peut pas. On ne peut pas survivre à ça en étant plus petit que ce qu'on est maintenant, donc voilà, c'est nécessaire »

AF25 : « Alors, en avantage il y en a beaucoup. Il y a évidemment les avantages d'une compagnie beaucoup plus puissante, beaucoup plus large, avec un réseau beaucoup plus large, avec un nombre de clients beaucoup plus importants, et cetera. La consolidation des compagnies aériennes c'est la survie des compagnies aériennes quelque part. On sait très bien que si KLM de toute façon ne s'était pas rapproché d'une compagnie majeure elle serait peut-être morte aujourd'hui, comme Alitalia est morte ou voilà. »

## **Annexe n°28 : La croyance en une domination inversée chez AF**

AF1 : « Après euh [soupon] ça [cette fusion] s'est malgré tout bien passé mais on s'est quand même bien fait entuber [rire] Juste... ouai ouai ptetre pas une... je vais chercher la métaphore en même temps mais juste en fait eux ils ont vraiment fait en sorte, comme Air France a vraiment bouffé KLM au départ, ils ont essayé de nous grignoter de l'intérieur en fait voilà bah tiens la métaphore finalement c'est ça [rire] Nous on les a avalés, mais eux ils nous ont grignoté de l'intérieur en fait. On a avalé un virus [rire]. C'est c'est exactement ça. C'est c'est comment tu sais ce petit vers en fait que t'as en Afrique



qui te bouffes de l'intérieur en fait... ah zut j'ai oublié le nom... Tu vas dedans après il te rentre sous la peau et après il te bouffe de l'intérieur ce truc c'est monstrueux, mais voilà [rire]. [...] Alors je sais pas justement. C'est juste une rumeur où côté Air France les gens ont commencé à dire [bruit de bouche] ils ont dû placer des gens en fait euh où il faut pour pouvoir justement euh dès qu'ils voyaient que y'avait quelqu'un qui était pas très bon côté Air France pouuu ils y allaient quoi et ils mettaient en face quelqu'un de très euh très très bon pour pouvoir euh pour pouvoir inverser justement cette position de force en fait, dominant-dominé »

AF2 : « Bah on avait l'impression [au Cargo] que... pas marcher dessus mais que.. KLM prenait le lead de manière disproportionné. Ô un anglicisme, mon dieu [blague]. KLM prenait le lead de manière disproportionné. On se disait que KLM s'était 1 tiers du groupe et ils occupaient 50 60 ou 70% des postes. »

AF6 : « Donc paradoxalement on a racheté une boîte en faillite qui a remonté la pente et nous on a plutôt descendu la pente et euh en sorti de crise en sorti de crise KLM pourrait sortir plus fort qu'Air France ouai. Ça peut être un scénario. Je je très franchement si c'est pour le bien être pour le bien du groupe pourquoi pas [laisser KLM prendre le lead]. [...] mais je donc euh si Peter Elbers fait l'effort de venir à Paris ça peut être une bonne chose. Si il veut diriger le groupe depuis Amsterdam ça veut dire voilà, on voit bien le transfert, le barycentre qui bouge et là ça sera encore plus symbolique. Bah c'est c'est [diriger le groupe depuis Amsterdam] en fait euh bah le fait c'est factueliser le fait que le pouvoir bascule d'un côté français vers un côté néerlandais. Je vais vous prendre un autre exemple. Au moment euh... KLM est organisé, la gouvernance de KLM euh est ce qu'on appelle un governance board donc y'a trois patrons de KLM qui dirigent KLM. Au-dessus du COMEX, au-dessus du comité exécutif de KLM y'a trois patron qui dirige KLM. Au moment de la fusion, au moment où on a racheté KLM euh on avait négocié que le directeur financier de KLM serait un français et qu'il serait managing director donc qu'il serait un des trois, c'est-à-dire que parmi les trois dirigeants de KLM il y aurait un français. Donc en 2005 Frederic Gaget qui était le numéro 2 de la finance d'Air France à l'époque sous Philippe Calavia est parti aux Pays-Bas devenir directeur financier du groupe KLM. Et il était managing director. Frederic Gaget est resté 4 ans. Après il est rentré pour remplacer euh Philippe Calavia comme directeur financier Air France et, quand Frederic Gaget est parti, le groupe Air France KLM a accepté la demande de KLM en disant : non mais le futur directeur financier du groupe KLM sera un néerlandais et euh on va remplacer Frederic Gaget par euh par le français qui sera basé chez Air France KLM sera juste le contrôleur de gestion du groupe KLM. Donc en fait le contrôleur financier qui était une position Air France est devenu une position néerlandaise et euh Bruneau Lecerf euh est devenu le contrôleur de gestion KLM mais sous les ordres d'Eric () donc on a descendu d'un cran. Et Bruneau Lecerf n'était plus managing director, n'était plus au board, au board des directeurs. Donc on a perdu d'un cran. Et quand au bout de 4 ans Bruneau Lecerf est rentré à Paris le poste de directeur du contrôle de gestion de KLM est devenu un poste KLM, c'est-à-dire qu'on a même pas remplacé Bruneau Lecerf. Donc on est passé à la fusion où le directeur financier de KLM était un français et il avait il était membre du managing board à un directeur du contrôle de gestion qui n'était pas membre du managing director à plus personne. Donc en 15 ans on a vu l'influence d'Air France diminué à la finance de KLM. Inversement y'a y'a 4 ans le directeur financier du groupe Air France qui a été nommé était un Néerlandais. On a fait, on a accueilli Steven Zats. Donc on a accueilli comme directeur financier du groupe Air France un Néerlandais qui est maintenant devenu le directeur financier du groupe Air France-KLM. Donc on voit bien, on voit bien à travers ces mouvements euh le poids symbolique hein mais on voit bien le poids des deux air ligne dans le groupe. Donc ça c'est quelque chose qui est quand même euh voilà quoi que tout le monde remarque hein. »

AF8 : « Parce qu'il y a cette idée-là aussi que de se dire que le leadership il est plutôt hollandais. »

AF17 : « en fait c'est qu'est ce qui peut se passer à terme ? Et on a le sentiment, entre guillemets, on a plutôt l'impression de se faire un peu bouffer par KLM petit à petit, manger petit à

*petit. Donc ce qui peut se produire. C'est une intégration à l'inverse et dans plein d'années 20 ans, Bah 30 ans, tu vois ? Va savoir, c'est tout à fait probable. Qu'il y ait une telle dominance de KLM que voilà, c'est presque gérer, managé par du si je l'imagine comme ça en fait parce que justement, voilà, ils sont c'est l'impression qu'ils me donnent en tout cas, ils sont toujours en devant, ils sont toujours devant, ils vont toujours au-devant des choses. Tu vois ? Ils prennent toujours les choses à bras le corps, tu vois ? Et nous on le fait pas forcément et pas avant eux. Donc on subit plutôt c'est mon avis personnel hein. Ça regarde que moi. Oui. Oui tout à fait. Tout à fait [AF est moins à l'initiative et KLM plus] ».*

*AF23 : « Et comme les Néerlandais sont très conquérants et prennent l'espace quand il n'est pas occupé les débuts ont été complètement inversés, c'est à dire qu'on a été complètement dominés. ».*

### **Annexe n°29 : La distance hiérarchique chez AF : une distance hiérarchique forte**

*AF2 : « Moi je pense que, je suis pas, attention lorsque je parle de toutes ces oppositions, je suis pour le débat des idées dans l'entreprise. Que les dirigeants dirigent, c'est à eux de trancher c'est leur parole qui fait foi, j'y souscris, mais lorsque dans l'ensemble on dit : attention là ça va générer un problème, et que ça remonte 10 fois 15 fois et que ça fait 20 ans que j'entends ça... et que les réformes vont toujours à l'encontre et ça et 6 mois plus tard on nous dit mais comment ça se fait, ça fait 20 ans qu'on vous le dit. »*

*AF3 : « Et on est peut-être moins dans la concertation c'est-à-dire qu'il y a encore le côté hiérarchique qui est quand même très très important chez nous : le chef dit on fait quoi. »*

*AF15 : « Plus important pour les français, je parle d'un point de vue managérial, les français encore une fois s'il y a un chef il dit faut faire ça même s'il y a pas le consensus on va le faire »*

*AF16 : « C'est à dire que le hiérarchique chez nous encore, même si ça commence à changer avec les nouvelles générations qui arrivent. Le hiérarchique a une espèce de, alors le mot respect je sais pas, mais voilà, on a une relation avec la hiérarchie où on va pas oser forcément se confronter, on va prendre des gants, on va essayer de voilà de convaincre notre hiérarchie. »*

*AF22 : « En France bon évidemment je schématise un peu et je raccourcis mais c'est pas pour autant que c'est totalement faux hein, loin de là. En France, il est courant que le top management prenne une des une décision et ensuite en France, classiquement, on se pose pas trop la question, on exécute entre guillemets. »*

*AF25 : « C'est à dire qu'Air France, à l'époque donc, on parle d'il y a 6-7 ans, hein ? De par rapport à aujourd'hui était encore quand même très command & control dans certaines directions. Bon, c'est les la façon dont les entreprises françaises fonctionnaient depuis les années 1950, hein, donc le management était très command & control. »*

*KL2 : « In Air France side there was more hierarchy. I must say over the years that has changed. Historically, it was the case that yeah, if in Air France someone takes a decision. Then it is done. And I can tell you that is not always the case within KLM. I always say the boss is only the boss when everyone agrees. [...] In the five years ago or seven years ago, 10 years ago. Yeah if the boss decided that he would go left and it was not such a good decision, obviously, they will do it anyway. Maybe they would say privately to the boss, yeah we are not so happy with the decision. Because yeah, it's difficult and this is not going well. Et cetera. But yeah, I trust you had a good overview. »*

*KL9 : "And Air France is much more hierarchical, so it's much the culture there, the French culture in general, as we perceive with it, cause I'm talking about my perception. I'm not saying this is the truth, but what we perceive is it's much more hierarchical. So if a manager has always have to get another manager's manager's manager's approval"*

KL14 : *“No it's the and that's really the way that the French IT organization is managed is very top down. And I it was then actually. And I think that's today is still the case. It's very much managed from the top. From perceptions that are in the minds of senior managers [...] One aspect is how you manage your people. So on the Air France side. It's really the team lead to assign to work to his team members and say hey you are going to do this. And actually wanting to this person to execute it just without questions.”*

KL18 : *“In France, that's completely different, because in France it's simply the manager will decide which way to go and then the team will act accordingly.”*

KL22 : *« Euh... Alors je, je trouve qu'y a du côté Air France plus de pouvoir dans la ligne de la hiérarchie. Donc une discussion peut, du côté de la France, plutôt basé sur la direction donnée par un manager assez haut dans la dans la chaîne. Ce qui veut dire que dans la discussion côté Air France, c'est plutôt : OK, Ben Ouais mais on m'a demandé de faire ça parce que voilà, on m'a demandé de faire ça, donc je veux avoir cette fonctionnalité dans l'app parce que le chef m'a demandé de faire. »*

### **Annexe n°30 : Individualisme vs. collectivisme chez AF : un collectivisme fort**

AF2 : *« [Ce que je voudrais c'est] deux compagnies, mais que la holding soit beaucoup plus puissante. Que tout soit centralisé : les achats, les, le management, le RH central [...] Oui voilà. Donc ça doit être plus intégré. [...] Bah moi je trouve que primo ça avance pas, ça avance tout doucement. Quand on voit la vitesse à laquelle évolue euh notre métier, les concurrents autour, on se doit d'être hyper réactifs et on devrait être beaucoup plus euh concentré, beaucoup plus centralisé pour faire des économies d'échelles et avoir une stratégie qui me semblerait cohérente [...] Dans ce cas-là [si chaque compagnie reste autonome] on est pas un groupe. On est une juxtaposition de compagnie et tout ce qu'on dit ça s'arrangera jamais et on a peut-être raison d'avoir peur si c'est ça. Mais non. Moi je veux croire que... rien que l'esprit français voudra qu'on mutualise plus. »*

AF3 : *« Ah bah pour l'efficacité je ouai pense que ouai [j'aurai aimé que ça soit plus intégré]. Bon une alliance au début bon se comprendre etc. mais un moment si on veut vraiment avancer il vaut mieux une fusion mais bon. »*

AF5 : *« Enfin j'ai l'impression que la notion de... 'ce qui est bien pour le groupe est bien pour ma compagnie' est plus vrai chez Air France [...] Alors que la vision de pas mal de plus de gens chez Air France c'est euh 'mieux ira le groupe, incluant KL, mieux ça sera pour tout le monde'. »*

AF6 : *« Chez Air France l'économie des lignes du Cargo était totalement intégrée à l'économie des lignes du passage et évidemment le passage regardait ce qu'on faisait dans nos driver dans nos inducteurs de coûts et finalement ils voulaient pas voir les vols passage non rentable à cause d'une décision Cargo. Donc cet indicateur de répartition des coûts entre la flotte Cargo et la flotte passage était vivement discuté avec nos collègues du passage ce qui n'était pas le cas pour KLM. Chez nous on est beaucoup plus centralisé donc euh notre outil était commun passage et cargo. [...] Euh Air France dans ce genre de cas va dire : ok si je prends le processus de bout en bout il faut que je prenne les outils qui soient intégrés, que l'outil des achats parle à l'outil du contrôle de gestion parle à l'outil de la compta. Et on va faire en sorte d'avoir une vision à peu près intégrée et globale sur le processus et donc on va faire un choix cohérent de bout en bout. »*

AF8 : *« Je me dis que la fusion ça peut être une bonne chose qu'elle, qu'elle s'établisse au niveau des autres directions. »*

AF9 : *« De façon qu'on a encore beaucoup de choses à améliorer, beaucoup de choses à faire pour faire des équipes joint. Voilà, moi je pense que du coup on a encore un gros boulot à faire pour la terminer cette fusion parce qu'elle est encore en et encore non aboutie. [...] Voilà, maintenant, je pense qu'il faut qu'on pense beaucoup plus joint et y'a encore des cas où on le fait pas. »*

AF12 : « Par contre, moi je pense que la stratégie c'est, on est dans un groupe donc si t'as pas une stratégie groupe pour moi tu n'as pas ta place ici parce qu'on a un groupe. [...] Donc après compagnie c'est pareil, c'est dire, c'est difficile à définir parce que est-ce qu'on parle des salariés, des actionnaires, des trucs, des machins c'est compliqué, mais la compagnie en tant que telle pour moi, son intérêt, sa survie, son développement, elle doit, elle doit primer sur elle doit primer tu vois sur les sur l'individualité de chacun. Après enfin, pareil à prendre des pincettes parce que la compagnie ça veut pas dire pour tout refourguer aux actionnaires. De toute façon Air France je crois qu'on n'a jamais distribué de dividendes dans toute sa vie mais pareil, l'intérêt enfin l'intérêt des salariés. Voilà je. On n'est pas là pour faire un régime dictatorial, mais l'intérêt du pour moi l'intérêt de la de nous en tant que compagnies européennes, c'est, pour moi, c'est ça qui doit être prioritaire je pense. »

AF14 : « Voilà donc mais en même temps il faut pas non plus s'abriter derrière une optimisation uniquement des de chacune des Airlines sans penser à une optimisation plus globale de d'optimisation de l'ensemble. Et bien sur supérieur à l'optimiser. Enfin, il faut les 2, il faut, il faut optimiser les Airlines, mais derrière il faut optimiser l'ensemble. Il faut pas. Voilà sinon, si vous optimisez pas l'ensemble, bah finalement ça sert à rien de se mettre ensemble. [...] Voilà du moment qu'on optimise la globalité même s'il y a une des 2 Airlines qui y perd bah au global on est tous sous le sous le même la même PNL hein la même profit & loss, le même bilan. Le voilà, c'est celui du groupe, les pertes ou les recettes, c'est ce qui est important c'est au global, c'est pas par compagnie. [...] Qu'on n'hésite pas à passer à un next step de dire : Bon, Ben est ce qu'il y a des choses qu'on peut faire mieux, ensemble ou pas ? Est-ce qu'il y a des choses qui auxquelles on n'avait pas pensé ou qu'on s'était interdites de consolider ou de passer à un niveau plus consolidé on va. »

AF20 : « Et ils ont gardé peut-être qu'ils ont laissé je sais pas si c'était si c'était ça aurait été une bonne stratégie, mais ils ont peut être laissé trop d'indépendance à KLM parce que ça a été racheté de base donc et c'est vrai qu'ils ont gardé quand même leur entité KLM, ce qui fait que ça reste quand même 2 entités bien séparées et peut être qu'ils auraient dû un peu effacer ce côté-là, recommencer à zéro, mais ils auraient pas pu un peu vu que c'est vraiment, ça représente la couronne et le roi. Je suis pas sûr qu'ils auraient réussi à effacer KLM, mais au moins faire une vraie compagnie fusionnée et pas 2 entités qui coexistent on va dire. »

KL5 : « And Air France were more as we are today where we take quite a lot of time. You have to go and ask Paris : I want to offer my customer this price, this allocation, is it ok ? Then it takes 2 days to come back. Well, when I was working for KLM alone, I already had the shipment in my warehouse and it was in the air before Air France had even quoted on it. »

### **Annexe n°31 : Orientation à long terme et goût du détail**

AF3 : « Bah nous on prend plus notre temps, on aime bien euh tout comprendre, tout analyser euh, connaître toutes les interactions avant de prendre une décision. »

AF9 : « Nous à Air France, on est plutôt une entreprise plutôt très ingénieur. Donc quand on fait un système informatique, on veut qu'il soit efficace à 120 % [...] Ben concrètement ? Comme je dis, concrètement, nous, on est plutôt ingénieurs dans notre façon de procéder. »

AF10 : « Et nous, on s'embarlificote peut-être beaucoup l'esprit d'ailleurs. Et nous on voit des trucs qu'ils ne voient pas »

AF14 : « Nous, on est dans la, c'est encore une fois des lieux communs que je vais vous dire, mais il y a un fond de vérité, nous on a un peu plus une culture ingénieur un peu plus. Voilà, on est plus dans le dans la, dans la technique, le machin, le contenu plus que le contenant quoi. »

AF14 : « Les Français c'est plus on va faire du on va faire du long terme, un plan, et puis il va pas falloir qu'on sorte [des bandes du plan] qu'on s'est fixé sur 10 ans. »

AF19 : « Et Air France c'est plutôt une entreprise d'ingénieurs, plus intellectuel, et plus dogmatique sur certains sujets : les coûts, les coûts les coûts. »

AF26 : « Ce qui parfois dans notre culture peut être un peu différent. Mais une fois encore, je je je pense que ce serait trop caricaturer les propos, mais on a quand même voilà une histoire sociale française très forte, on a, on a, on a des éléments de de réflexion parfois préalable peut-être un peu plus long que peuvent avoir nos amis hollandais. »

\*

KL1 : « Yeah, I think what the French are more, better on, is the quality of service. [...] But the French are really serious maintaining everything that is already there and secure the quality of service. Which is of course important to an airline : you don't want disruptions because then your flight get up early. And I think the French are more secure on the business case on the findings of course. »

KL7 : “Whereas I think on Air France side, or French culture, it's more the other way around : they prefer to go for a higher quality, take more time to study things, etcetera. But actually that feels better for me [rire]. In the past someone has said to me actually you have an Air France or a French profile, so. [rire]”

KL11 : “For Air France most important for them was to have a complete overview of the of the revenues.”

KL19 : “While I notice a lot of my French colleagues are very good at taking a step back and designing what the best thing must be taking. So a bit of extra scientific approach so that to be generalizing there's not everyone is like that, but it adds a lot of things together.”

### **Annexe n°32 : Le rapport aux procédures chez AF : acceptation de l'incertitude**

AF2 : « On est à la fois rigoureux et flexible. C'est, alors c'est quelque chose que j'ai découvert de la France, c'est-à-dire que c'est un mélange de germanisme et de latinisme. On est un pays à cheval. On a tous le Sud qui vient des pays latins et tous le Nord : Clovis le Franc. Moi je connaissais 10 centimes le petit Franc mais [rire] tu l'as pas connu ? La BD. 10 centimes le petit franc. Et euh voilà, nan c'est un truc de vieux, les moins de 50 ne peuvent pas connaître. Voilà et nous on est à la fois rigoureux mais dès qu'on est confronté à une difficulté on arrive toujours, je parle du quotidien, des petites choses du quotidien, t'as un problème pour faire partir un vol, une chose que je disais : 'donnez-moi une règle et un morceau de scotch et on va vous le faire partir cet avion. [...] Ils [KLM] s'adaptent pas pareil. Ils s'adaptent, y'a personne qui s'adapte pas, si non on serait mort dans ce marché, ils s'adaptent mais... euh la lourdeur, en fait nous on a une lourdeur administrative technique ou tout est centralisé tout est voilà, ça va forcer à chaque individu à savoir faire avec et un petit à l'encontre de ça, à notre niveau, sans jamais trop la transgresser. [...] Je sais pas si c'est clair ce que je dis, c'est-à-dire que nous on est dans un système très très pyramidale : on a l'habitude d'être très très très encadré, t'as un texte pour tout en France hein euh le seul où j'ai pas vu c'est sur la manière d'ouvrir les portes des toilettes, mais encore je suis sûr qu'en cherchant bien il doit y avoir 2-3 arrêtés préfectoraux hein. Et euh donc on a appris à les outrepasser sans jamais aller trop loin. On est dans la loi mais on s'adapte. »

AF8 : « Là où Air France, on aura plutôt tendance à, après finalement c'est aussi une affaire de personnalité, mais d'une manière générale, c'est un constat que j'ai pu faire, c'est que nous Air France on connaît le process, on le respecte, étant voilà évidemment sécurité des vols mis à part, si on peut faire une entorse pour faciliter une relation commerciale, pour se dire que plus tard ça peut être un investissement, on va pas, on n'a pas de difficulté à le faire »

AF13 : « Ouais, il y avait un mec d'Air France bon un qui a fini par arrêter les audits joints d'ailleurs et je pense c'était après ça et... Dans la méthodo en fait, tu dois renseigner tout ton travail



d'audit dans un dans un dans un progiciel. Bref, qui est prévu pour ça. Et l'idée c'est que bon, il faut le renseigner d'une certaine manière. Bon, je vais te passer les détails et surtout de manière assez régulière tout le long de l'audit et à la fin t'as un gros travail de renseignement aussi. Et ça côté Air France il y a des grosses libertés qui sont prises et donc tu te retrouvais des fois quelques mois après l'audit, avec des choses qui étaient pas complètement renseignées. Il fallait retourner vers les mecs de d'Air France en leur disant : faut renseigner votre partie. Bref et donc eux les KLM ils insistaient pour que ce soit fait en temps et en heure ».

### Annexe n°33 : La frustration chez KLM

AF5 : « Et du coup pendant toute cette période euh c'était frustrant pour KLM de voir que l'outil commun ne travaillait que pour Air France [...] et donc t'avais un sentiment de bah un côté nous on a plus rien et c'est tout pour Air France. [...] Pourquoi c'est si compliqué chez Air France ? Pourquoi ça coute si cher ? et tout ça. »

KL1 : "The difference is more on the management layer. But there. It's also in the beginning when we start Air France-KLM a lot of KLM managers didn't like to work with French : It takes too long, all these details."

KL4 : "And that [l'incertitude concernant le modèle organisationnel] has resolved, I think, also in a lot of confusion. Confusion and also of course. Sometimes frustration and fight. [...] And we found out almost 20 years later that [incertitude in the organization structure] has resulted in a lot of frustration and fights. And, because, every part of the of the of the domains on governance, need to need to be battled. Cause it was not clarified at the start."

KL6 : "Because it creates irritation. [...] That they work less actually for the same, maybe the same money. Approximately the same. We have a different HR system, but of course salary is a little bit the same."

KL7 : "We'll discuss about it because what I found frustrating with previous Air France managers, for example, the fact that at management level they had already discussed things into details actually. And then they would say, well, this is your project as of now you go and then it appears that all kinds of agreements etcetera had already been made between the different managers etcetera. [...] You think you start from scratch, almost from scratch. And then you bang your head. Alright, that's a little bit we already agreed, we need to go in that direction, not do this. Not to do this or. And maybe it would not matter that much if they were, that information would have been given. I don't know whether that's that would that be by expectation, well to hear you show project and here are our agreements or limitation etcetera. Well, all the things that they apparently already know that they agreed upon. You're still giving the assignment as if it's almost brand new. And then it appears that a lot of things have already been discussed, have been detailed. Etc. Not so much the reason. That is what you will usually get. Well, this is your assignment and therefore you get it. But they do not tell you that they have already had 10 meetings about this and that they discussed it in detail. It's just, let's say the two lines that you're given. This is your new task or this reason. And then you start your investigation, etcetera and said : OK, I want to go and get direction and then apparently it's cut off because it was already agreed previously in the discussion between managers that we would not go in that direction. And then that is frustrating yeah, OK, well. It's a. It's less freedom. And it's a waste of time."

KL9 : "Ohh it was very frustrating [rire]. Somehow I feel frustrated. No, it was. Yeah, it just means that it goes slower and that's such a shame because you really wish for everyone just to have a certain training once we've agreed with all of us that this is really good. That it would just be able to make it happen. But again, once you do, like any bureaucracy, once you do the bureaucracy often enough, it becomes easier to do. [...] It [the lack of clarity] was just very frustrating. [...] I find it more difficult to work in, for instance, you want to organize, you wanna say organize. Even asking for data,

*you have to ask two people. The Air France people can deliver this, the KLM people can deliver ohh. In our system, we can only deliver report like this one. In our system, we deliver report like this. Well, now we have how are we going to make one report of that ? I just find it really frustrating. [...] That for a very large part of the organization it's not a group. That they're part of the organization that are completely joint, get its commercial work together, no problem, and part of the organization that's you mentioned the other name like what? What name? Sniff ? What ? It's a very different experience depending where you work in the organization and that's ok if it wasn't that there's so much frustration in the past to do work together. It's ok that in one part of the organization they don't feel the part of the group if they don't have anything to do with Air France and it's not bothering them and it's not part of what they see. No problem. But the parts that do see that they work in a group have all these frustration about all these processes are different, systems that are different and people that are different, that is different than law that's different. And dealing with a crisis is different and they have much more actual, the frustration gets pushed to them or with others it might be feeling of the blue heart and we want to feel light blue and Air France dark blue. Yeah, so it's so different from depending where you work in the organization."*

*KL12 : "We were there for the customer and well and also of course to get more money in, because that is the purpose of sales of course. And if you're then hold it back by your administration, that is really frustrating that you cannot, or your administration is behind, or contact with your customers behind, or, you know, say they ask for like group travel that yeah, sometimes you had like 10 or 12 requests for group travels a day and you had no time to investigate because then you have to deal with other departments, etcetera."*

*KL13 : "But for everybody who had to work below, my job was I worked in the development department of Digital. So my job was to align 2 systems of Air France and KLM to make them one for small medium enterprise. But if it's not decided where we are going to build it, then there's not really anything you can do. So sometimes decisions have to be taken on a high level before all other people can take the next step, and that was the frustrating situation we were in. Although I also understood the difficulty of the top management that it's not, that I didn't understand, but it made it very difficult to continue. Yeah, it's also in there. It's a very nice I talk with you now about things I haven't talked in the () thought about for years. In these situations, there's actually nothing you can do. You can get very frustrated. You can be angry, you can be disappointed. [...] So it takes a lot of time to explain anything or to make and they repeat over and over again and ask something : Ohh my god, get to the fucking point. But that's maybe really Dutch. Yeah, but you always want always. I think that's the difference. Well, that it's that it's not. In the first place, which is not maybe a negative remark ohh. In the first place, it's not always easy. [...]"*

*KL13 : "And then I wanted to be the voice to customer manager, but there was a french manager who really needed to have a position on a certain level. So she became my manager and I was the only one there. So there it was of course ridiculous only having one person to be the manager of, but then it was nicer in the whole organizational overview. So there was not a very nice period, I can tell you, and because this manager really wanted to know what I did and control me. And then you can see the hierarchy differences. Which makes it even more difficult because we are in different locations [...]. And although she was embarrassed I was here, it was actually of no interest if I was at home or in the office because if you have to talk like this, this is really matter where may I am? And so then you could really see the differences between. Yeah, really hierarchy of the French people. Well, I think I shared it. But yeah. The difficulty is that the only thing that you can do is find another job because it's really not really changed yeah. You sort of have to accept it or not."*

*KL13 "Very good question. We are mainly responsible. We are the KLM work Council, so we talked to the top management of KLM. But there is also a link to the group. But then you get an issue because also Ben Smith is coming from an anglosaxon environment, not used to a work council to listen to. So what we feel as the Dutch is that he doesn't want to listen. And the French people are already*

used to it because they know that they never listened. So you know. So they're there is a (strategic) committee in which there is a discussion between KLM, Air France people with the higher management of the group. So in this case, Ben Smith. But it's not really going smooth, I have to say. Because of this difference view of working together. It's really a different way of ohh. Yeah, of working what was what was a negative thing about this situation of how we work in the Dutch environment is on corona started there were countries like in France where Macron is saying you have to wear a (mouth mask) and we are going to do this and this and that, and then the French people they do it. If you ask Dutch people, they just don't do it. [...] That's very frustrating. Very frustrated."

KL13 : "We at KLM was also very frustrated about the fact that Ben Smith received 2 000 000 euros as a bonus. And I also have the idea that in other societies people find that more normal, that they just get it. While the Dutch environment this is really unacceptable. We all have to give in from our salary a lot of money. And then our top manager is receiving a bonus of two million euros. Ohh, that's in the Dutch environment, totally unacceptable. When we talk about, also very interesting, when we talk about this with our French colleagues, they never want to give an answer. (?) Ohh well (I read the article) and then I talked to you and I said, well, you know, Ben Smith 2000000 ridiculous : What do you think ? And then you just don't give me an answer. That's what happens. The French people do not give an answer on this. I have the idea just like in the in the American Society and the Anglosaxon society, that people find it more normal that these top management get all these bonuses."

KL13 : "So if you, but that was your question there, how difficult is it for us to talk to him? Very frustrating. because you can just as a human being here. If you are a French or Dutch or Scandinavian, Swedish doesn't really matter, or from India or whatever. If you have the idea that you talk from your own perspective and you have the idea that somebody at the other side is not listening because he's not interested. He finds himself more than the other one. I think it's very human reaction that you don't like that, because everybody wants to be hear and wants to be taken serious. Isn't that normal human behaviour ? And what's going on. In this whole group () situation, that we have the impression that he doesn't want to listen to us."

KL13 : "Also very good question. We have the idea that he's listening to the French and not to us. But personally I doubt. The only thing that I thing is different (is) that Anne Rigail who is the manager of Air France she is French. And she is acting in a completely different way than we on the Dutch side are doing. She is more used to the hierarchy. She may feels the same, but then sort of made more accept, that's the difference, but tries to be on speaking terms with it. You know, maybe if you if you pick my apple and I'm used to it, because that's normal. I put my Apple and everybody taste away then you will act differently. Then you will maybe not be happy and you will talk about it that you're not happy or you will the next time think what you know. I will not put the apple here, but I've put them somewhere else that you cannot find it. When you put the apple here and you pick it and I'm totally shocked because I've never experienced that and somebody's just picking something from me, then I'm going to shout. I think that's the difference. I think Anne Rigail is putting the apple somewhere else so that it cannot be picked, so that it cannot be hurt. And Peter Elbers just puts it there, and he's shocked about what's happening. Because we just don't expect that somebody is picking our best apple. [...] We in the Netherlands find that very irritating because they always feel that they have the power. We here, our group, our Netherlands group () Netherlands doesn't have that big of power because the Netherlands is only 40% of the revenues of our aircraft. So it's we also depend a lot of international areas, stations, commercial organizations. So it's different. And if we more accept that it's normal that the French market has more power because it's normal for the France, because for Air France 70% is coming out of the French market. So it's very logical that they have. If you just accept that. And if they accept that we have a different business model from where we get our money from, then it's more than we more (cats) and look at the strengths which we all have. And now we are always afraid."



KL14 : *“Yeah. Hum... And there's different sides to that. Of course, it's interesting to meet professionals from a different culture and getting across on how they work and how they fil the world. So that's the interesting part. But it's often all also frustrating.”*

KL22 : *“Je pense que côté KLM ça frustrait ça frustre car ce qu'on ressent côté KLM, c'est oui, mais enfin, enfin si le côté KLM y'a pas ce besoin ou pas cette notion hiérarchique quand quelqu'un d'Air France dit : oui, mais mon chef m'a demandé de faire ça côté KLM, ça ne résonne pas, y a pas de, il y a peut-être un peu un manque de respect là-dessus parce que quelqu'un de KLM va dire : ouais mais je m'en fous un peu de ce que ton chef a dit : voilà les besoins clients. Et là, il y a il peut y avoir du mal entendu, il peut y avoir un manque de respect parce que la personne d'Air France fait ce qu'on lui demande, fait bien son boulot, mais c'est juste une autre manière de... de se parler. Donc il y a des frictions qui se, qui arrivent. »*

## **Annexe n°34 : La peur chez KLM**

### **- Peur de l'exploitation :**

AF14 : *« puisque quelque part c'est, ils craignent un petit peu plus une fusion, une absorption, une voilà un nivèlement un peu par le bas, une un ce que les gens de KLM, et les néerlandais peuvent craindre un petit peu c'est de se dire : Bah finalement maintenant les décisions y'a un déplacement du pouvoir de décision de d'Amsterdam vers Paris quoi. Ça peut être un petit peu, voilà, et finalement on va être une coquille vide, une marque et puis tout va être décidé à Paris. C'est un petit peu parfois le sentiment de ça peut être le sentiment chez KLM et donc il y a par rapport à ça une des fois des blocages sur certains, sur certaines choses, il y a des choses qui ne se sont pas faites parce qu'il était considéré, de la part de KLM, que c'était un une diminution des prérogatives de l'Airline et cetera. Et qui a il y a certaines choses qui devraient pas être centralisées au niveau de du groupe, mais bien rester le la chasse gardée de chaque Airlines, et cetera. Donc il y a un peu de résistance, hein, côté KLM, mais c'est aussi une manière de survivre. »*

AF22 : *« Alors ce sentiment, c'est un, c'est pas un sentiment spécifiquement KLM, hein. C'est un sentiment assez largement partagé aux Pays-Bas, de bon un peu d'anti-français et le fait que la performance économique d'Air France est très en deçà de celle de KLM. Et il y a dans l'esprit hein des Néerlandais, que KLM finance Air France en gros. Ce qui n'est absolument pas le cas puisque les comptes sont séparés, hein ? Donc il y a des comptes Air France, les comptes KLM et après Ben évidemment c'est consolidé dans la holding Air France-KLM. Mais KLM ne subventionne absolument pas Air France, même si l'idée est commune au sein des Néerlandais. Là c'est toute la nation néerlandaise, hein, est derrière KLM. Avec des délires du genre : Ah mais Air France va délocaliser les vols de KLM à Charles de Gaulle. Ce genre de délires, mais qui n'a qui n'a pas lieu d'être. Donc il y a peut-être un sentiment anti Air France, anti français, anti Air France. »*

KL1 : *« That's cleared that Ben Smith wants to get more influence in KLM side and that these people are a bit afraid of that. Angry and afraid or afraid about the future. Yeah, afraid of two things. First, is that now the main thing they are afraid about is that Air France will make KLM just operating carrier so that the whole network is defined in Paris by Air France. This is about where to fly. To which destinations are (open) the slots in all countries, of all the commercials. The product is defined then in Air France and KLM is only flying from A to B on behalf of Air France. It's called operating carrier and that's the fear and I don't know if it will happen. It doesn't. Other fear, of course, that Air France will get all the revenue, take their revenues and KLM will just be in a small part, a very small room in that group so that the airline really becomes a French airline instead of a mixed. I don't know if they'll happen, but that is definitely a fear. Fear to become an operating carrier. »*

KL7 : *“But on the other hands there was also the idea : Yeah, we earn the money and they spend it and there is an idea that stayed for a long time and maybe in the minds of some people still is there a bit. I think this, especially recently, changed a lot. That was a bit of a mixed feeling.”*

KL11 : *“Yeah, it's a. It's a pity that he [Peter Elbers] is leaving the company this summer. [Ben Smith wanted to dismiss Peter Elbers] Because he was fighting for, let's say the independence of KL within the holding, within Air France-KL. Yeah It's important for the KL company to be independent because then we still are in business. If you look at, for instance the Scandinavian Airlines systems or Swiss Air or any other company in Europe which merged with a bigger company, the result was that they became a regional carrier and not having a worldwide network. For instance, Swiss Air was also in economic situation, Austrian Airlines as well, and they were taken over by Lufthansa. Lufthansa bought Swiss Air bought Australian Airlines and then they became regional carriers, regional meaning that they had a limited network. And the main task was to feed the network of Lufthansa. So that is not the way we would like to see the future for KL. And for the Netherlands as well, because the Schipol it's important for the economic situation in the area in the country. Hum, for KLM and for the Netherlands, it's best when we have some kind of independence. And so that we have a worldwide Network and cooperation with other airlines. [...] Yeah it it's more of a merger than a takeover, but it's still what the top manager said. It's the dog that wiggles the tail and not the other way around. So we are the smallest in, the in the smallest of the two companies, so be it. As long as we are doing, doing our best and we make good profits and then we will succeed. Then we will prevail. But I'm a little bit afraid that once the economy further slows down hum. Yeah, I don't know what will happen then, if we are getting back into the red figures. And if we will manage to be more or less independent partner in this holding.”*

KL13 : *“What you see now is that the, how we see it, is that the French group departments leaded by Ben Smith really wants to have more power in the group, and that's not what KLM wants. A different view about it. Because if we give the power to France, as we say to Paris, to the group then KLM has no own responsibility anymore for his own bottom line, for his own aircraft, for where we fly to. So what people in KLM are afraid of is that we will be an operating carrier of Air France or of the group. And you also have to power, not only. If you have the IT systems, but also if you can decide on where which aircraft is going to fly. Because we all know which destinations bring in the money and which not. So if you let all the Air France aircraft fly to the destination where it gets the money and KLM to where it's not, then of course we will be in trouble. And if that's decisions on where to fly to which, with which aircraft is taken by the group then we are out. [...] And what we think and what the feeling is of the KLM people is that he wants to have a new CEO on that position who he manage more. At this moment in time, I don't know if anybody already told you we have a new project called New Horizon and managed by the group to see in what way we can integrate even more in the group. And that's of course also very threatening for KLM. And that all started soon after, just before the announcement that Peter Elbers would leave the company. (?) Because the feeling is that Ben Smith wants more departments to be part of the group instead of part of the airline. And that there's less you have to say about your own company, about your own airline. I mean, if everything is joint then all decisions will be taken joint. And I. You still have to run an operational. Coming back on what I said before, it all depends on where the flight the aircraft are flying to. And that makes the profit. So if you can decide about who, where we fly to and how we're going to do it and how often and the frequency and whatever yeah then also you get the most money if you decide in the group that KLM will be a point to point traveller only in Europe, that's of course a big difference. Then we earn less money and then we are completely part of the of the group there is no calendar anymore.”*

KL16 : *“And of course it doesn't help that the rumour is there that because of him our CEO has to leave. That Peter Elbers has to leave because of, you know not being no on the same page as Ben Smith. Different rumours, I think that the biggest feeling, biggest idea and it's not confirmed, so that's really talking to amongst each other is that he would like to downsize KLM to the () airline and the let Air France be the major airline. So really changing the model, I would say. So, not changing the basic*

*principle and, yeah, that really hurts. If you're KLM staff with the with the feeling of having KLM in your heart I would say we always call it a yes you must have heard it's in your other interviews as well that we have this blue bloods going through our veins with a passion for KLM. If that would really be the case and you know people if you believe in the rumours then of course you don't like Ben Smith if that's the plan yeah. You could think of cutting into the network so. In the current model, we still have two major connecting airports, Amsterdam and Paris. Amsterdam already, you know, as an airport is struggling because we cannot really grow. So you could think of saying, let's downsize the Amsterdam hub and shift everything to Paris and let's say KLM become a feeder airline and not more than that. Would then be the impact for the work. Of course for the jobs, because yeah, the first reaction is always the impact for you personally on your on your job security I will say, yeah”.*

*KL18 : “That they feel that this is gonna also potentially mean that KLM will lose out of its independent position in the airline group. They will translate that in such way.”*

- Peur de perdre des emplois

*AF16 : « Ils ont eu peur que finalement on récupère tout ce scope chez eux chez nous et qu'ils et plus le, la gestion en fait de la donnée chez eux ».*

*KL8 : “And so that kind of inspirational stories, you know, if we have that kind of inspirational story, we you get to do a positive spiral, you know what you call a growth mindset. So people are in a positive mindset and otherwise what you do is you get into a closed mindset whereby you're only believing in optimization of this one, which is never a positive story. It then creates tensions : is the French taking jobs from Netherlands or vice-versa, you know ? Or am I going to lose my job against the other guy's job ? Then you get into a negative and that's what I'm afraid will happen.”*

*KL2 : “No, there are also a lot of people who think that is really good to keep KLM KLM, or really regret that Peter is going away, really regret that. They have now the feeling that everything goes to Paris. I can tell there's not even possible but ok. It's nonsense to think that it will happen, but ok, that is what it is. But people think that yeah, there are a lot of people who think that things are now worse because Peter is leaving. I'm not so sure. No. It's concentrated there always people thinking differently about it. And it is also dependent on where you are. If you are for instance, in Ground handling Schiphol now you don't have to be afraid that you lose your job because there is there's work enough [...] and it's not going to Paris because you want to fly to Amsterdam and not to Paris. And it's the point has to be here. If you look at head office departments, you could think that we could combine things and that you then have less jobs or less interest in work that could also be. But yeah, also that I'm not fearing because last year we never had that. It was always work enough and the value the opinion also at this side, so I'm not afraid. But yeah, that is dependent on where people are sitting.”*

*KL11 : “We were afraid that it was announced as a merger between two companies, but most of the people knew it what was not a merger. It was more or less a takeover from Air France, so, we had no choice. (?) Afraid of losing Job. (?) Yeah, you saw that we used to have department of about 20/25 people and, step by step, the number of people employed in our department were getting fewer and fewer. That's not. They were not dismissed, but they went to either in other department, or left KLM altogether at the wrong choice. It was. There was no until a few years back, there were no one was really dismissed from the company.”*

- Peur de l'absorption

AF20 : « Alors, je pense que c'est un peu historique parce que KLM ça représente la couronne et en fait ils ont peur que ça disparaisse cette marque là au profit d'Air France. Je pense qu'au moment de la fusion, ça a pas été bien déterminé tout ça ».

KL9 : “Hum. There is [other sources of frustration] in the sense that there is a less so in IT as there is in my current role, a political, a feeling of there's politics, a feeling of : are we one company or two ? Cause I feel there's a fear and I could be totally wrong that if we consider ourselves one company that's KLM feels it loses its identity and becomes has to bow to Air France has more employees than KLM. KLM is very highly regarded in the flying world and it is, I believe, more profitable, but I'm not 100% certain. But the fear is if we go and work closer together on our people processes, that we lose our KLM identity and we become too much Air France. Which I think that one doesn't ultimately have to lead to the other. So if you create efficiency in a process, that you don't necessarily means that you have to become one company. [...] It's a good question because it's a sort of sense of identity. Do you know you go here this talk about the blue heart, you know, KLM is the blue heart and it's a family keeping the family together. It's a family company. People believe in being Dutch pioneers, it's our name means Royal Airline, Royal Dutch airline. I think that's what a lot of people fear they might lose. Hum. No [I don't share that belief].”

KL12 : “Yeah, that's [the future] a bit worrying. I don't know where it goes to. I'm a bit a little bit afraid that we will become Air France totally. I'm not sure. It's. I don't know. I think we will become more and more Air France, maybe not in name but absolutely in company and in management and in everything, yes. It is rumors. It's all rumours, gossip. But we learned in all these years that when there's rumours and gossip, there's always part of truth in it. Yeah, they said they want to get rid of KLM, they want to get rid of the KLM. Yeah, you know and our CEO that that's, you know that. Peter Elbers is yeah now going away that's really, well, I think that's really bad for our company and I, and it's not really by choice for what I understand from the gossip and rumours. So yeah, it would have been nice if he could have stayed because he's really an excellent, excellent manager yes.”

- Peur de la contamination :

KL8 : “Because it has been. People have been afraid, especially from the, as you probably know, comparatively KLM performs better than Air France because it has still two bottom lines. Globally we are one entity, we have a combined bottom line. But internally in a way it is not bad to have different bottom lines. Otherwise you cannot really sharpen, you know, improve it, you know each one. So KLM still even last quarter results which just came out this week, KLM performs better than Air France. There are obvious reasons for it. That also gives a kind of this feeling within the company saying that yesterday there was a CEO Anne Rigail gave a presentation and discussion with the top team of for this one I just got the report this morning of that, were one of the critical questions the Air France colleagues asked her is : why is Air France doing bad against KLM ? KLM made a profit, Air France did not make a profit in Q1 : Why is it ? So you can imagine and on the KLM side people think that : hey we are making a profit, why are the other ones not able to do it ? You know and we are together bringing it down so it is Air France is having a negative impact on the KLM.”

- Autres peurs :

AF5 : « Bah en gros le, certains acteurs KL, c'est pas le cas de tous, euh peuvent avoir le sentiment que si ils sont pas impliqués dans les décisions euh et dans la vie de tous les jours du projet à un niveau suffisant euh leurs intérêts sont pas bien défendus. [...] et donc la crainte de KL c'est que si

t'as pratiquement que des AF dans la chaine comment est-ce que l'intérêt de KL [va être pris en compte]. »

KL6 : *“Before the merger I was a little bit afraid and hesitant. Because of all the rumours which were going around. Because we didn't receive a lot of information regarding the merger. Maybe it was deliberately, in order to keep people a little bit in vague by not sharing too much information. And of course we ask KLM had a bad experience with Alitalia because before the merger with Air France we tried to merge with Alitalia, which didn't go good. I don't know if you know about that. I don't know the details as well, but I know that we had a lot of problems with all the tools so when all the tools were changed with Alitalia, let's say prefix Alitalia processes, then suddenly it stopped. And then we have to roll back a lot of things, a lot of things were not able to roll back immediately, so we were stuck with Alitalia history in our systems. So we had a lot of, let's say, problems with that. So and then afterwards came the Air France merger and then we were a little bit left, let's say, they were vague with information. So we were not happy with that. I was not happy with that, no.”*

KL8 : *“Yeah, if we do not, I think it has, it can really have a better, stronger future. It is very possible. So I believe in the opportunity, but do I see that happening from the way things are happening now ? I am less optimistic. Because others probably will, are doing a better job and we may end up. So I use a kind of analogy within the company saying that our chance for the future with the, you know, tremendous changes in technology which is happening and we are really not on top of that is you know, do we become an Uber platform of aviation for tomorrow or we will become an Uber driver ? And I challenge our management saying that if we don't fundamentally change few things we might end up being an Uber driver and someone else will tell us where to operate. We can still fly airplanes but you know the customers mind will be with somebody else they will own the customer data and their wallet as a result of it, and of course we can still be an Uber driver and someone else will tell us where to operate. Of course it's an exaggerated this one. So I really make that analogy to make my point, but that's what I'm afraid of.”*

### **Annexe n°35 : Incertitude et insécurité chez KLM**

KL1 : *“But what is always the problem is the politics on the top. Peter Elbers has been fired by Ben Smith, those kind of things that brings a lot of unrest. So that brings a lot of [inaudible]. [...] Yeah, very angry or much unrest. Much unrest. What will in the future now ? Because. Yep, Peter Elbers kept KLM strong and he's really good manager your vision and a plan and let all the cost saving cost saving all the transformations were probably from him. [...]*

KL4 : *“But there was some. I think already at that moment some worry : Ok, it is not takeover. [...] I can remember that I had some contact with French colleagues and then initially we were very : ok, you know, trying to find out what do you, what you plans ? And that. I had the idea that was not crystal clear. [...] And I think that some people said : This is, this is the news is less. So It's five hours drive from Amsterdam to Paris. But the cultural difference is quite big, so that's in that sense, and also the business culture was quite different within Air France and KLM. So my. I found it quite an enriching experience also it still it is, but at that moment also. Hum. Understanding : Ok, how do French think and how do Dutch people think ? How do you see the future together ? And but also with some Idea in mind : Ok is this is now a takeover ? Is this are we are we on the same level on building the future or are there are the french going to say to us : Hey, this is what the future looks like and sooner or later we will tell you what to do ? [...] So what's typical in a merger is that they say : Ok, we are only defining, let's say, if this is a bunch of paper, we decide what's what, what's important to agree on the first page. But the rest of the book you will find out along the way. And that's typical, because otherwise you never create a merger or an acquisition. But it means that on a lot of elements, what is the position of the brand ? Are we going to keep two independent airlines for the rest of their ? What is what is ? How do you say that a full service network carrier, what doesn't mean ? Is KLM a full service network carrier ? Or its*

*KLM and operating carrier What is the? But how do you ? How do you want to create synergies? Or which elements do you think you cannot reach synergies? Because then you're touching the independence of the of the company. These all these questions were not answered. So, on a bad day Guillaume, if you ask me, I say : This was a big mistake. They should not have done. They should not have started of this merger without having some more clarity. Who is the owner of the data ? Who's accountable for. I have all documents for you, but you know we the questions that we should ask ourselves is : what is the position of the two airlines within the group ? And how did you see it ? If you are upfront, if you are 100 % transparent you say : You know there's one group, the group decides everything and Air France and KLM are operating carriers like Transavia, maybe other airlines. And then we are going to centralize all decision making on all of the brand on the on the customer journey on the. We do that at the top. [...] And I think that model is was not clear from the beginning. Maybe it was clear for the, for the, for the French, but I'm not sure. [...] Yeah and I think the lack of clarity from uncertain yeah, you could say subject. Was also a man's what they said. Who's responsible for the brand ? What is the accountability of the airline in terms of being a full service network area ? Are you? Where is? Where can you find your identity as an airline ? And 1st where can you find your identity as part of a bigger group ?.”*

*KL4 : “Yeah [I don't know which resources I can use]. And because you often make you use of joint resources. And you. Yeah, so you share resources with within commercial with share resources with all the commercial stakeholders and also with the airline so. And it's good to share and to also to know : Ok shares capabilities is better. And if I have nothing to do, I can work on something else : efficiency. But you have to think about : Ok, what is the ? What is the strategic focus and strategic value that KLM has to bring on different on different elements in the in the customer experience ? And if you are not able to deliver on that, then, you are deteriorating. Let's say the KLM customer experience. The same applies for Air France. That's why we have these departments and they have to have that capability to. Yeah, to set it up so to say I have to. They have to have the capability to deliver on their promise or their brand, promise their commitments towards the customer. [...] And that can become more clear yeah. There's also brought about clear creating clarity in the relationship. So, that's quiet complex.”*

*KL5 : “And then there was the rumors around Air France takeover, and it was went on quite long. This rumor and the discussions went on and on. And as time got closer and closer, I started to look at what would be the likely personal outcome for me of such a merger and when I looked at the Air France organization and I knew them in the industry already, they had a Air France commercial director who was effectively my counterpart. She was French and I thought, well, Air France taking over KLM already having a French commercial director and she has a very good reputation in the industry. My conclusion was that my future was not so safe. So to put it in a nutshell, it really made me lose confidence. Yes. Nervous about my continued employment. [...] Well, there's quite a bit of a story about how I managed it, because actually I tried to find another job and I was offered a job with Lufthansa as a sales Director in UK and Ireland, and I accepted their offer. Well when I accepted their offer, I wrote to my boss and said thank you for the 20 years of, maybe 15 years of KLM. I believe that I have to give you 28 days notice here. They give you 28 days notice. So the vice president called me and : what are you doing? I said, well, you know, Air France are taking KLM. I'm not interested in a redundancy package. I just want continued employment. So I found myself another job where I I'm going to be a lot safer than I am today. And then, and this is quite important I think, then they revealed to me : Ah, but we have plans. This is after I've resigned. Yeah, we have plans. You are going to be the commercial director of the joint organization. So my response was well, why the hell didn't you tell me this before I went and found another job ? So, in terms of how to manage such a transition. It could have been. I know they can't say too much, but they I think they should have said a word in my ear. If you have employees that you want to keep, you should put a word in their ear and say : yeah, it's difficult we can't share too much, but you know your future is secure you shouldn't worry. We have plans that we can't speak about, maybe because that would have stopped me running away. [...] The result was I*

went. I said KLM : Ok, I'm very happy to stay because I love my job. I love the company [...] About now Lufthansa offered me more money, so do you match it or do I go to Lufthansa ? And of course they matched everything and I then I stayed. (?) They didn't say anything to us everything was done by rumour. We didn't really hear anything official, only things you know they say 'talks are ongoing', 'talks are ongoing'. They didn't really give us anything specific and they certainly didn't give us any reassurance about our employment. No. Nothing was said whatsoever. If that had been said, I would have still wondered what was going to happen, but I would not have left."

KL9 : "But you can see because there's fear and distrust etcetera that the whole world is sort of the whole world. A lot of people in KLM are like : ohh, what's that going to mean for our relationship with Air France ? It is a thing."

KL13 : "And because it's not really clear, that makes also I think that people get in insecure and doubt about their own position."

KL16 : "Yeah, I think a little, I think for everyone change is a bit insecure. You know you not you don't know what's going to happen. So yeah for sure. Yeah, and yeah. Yeah I think the losing the job is usually the 1st that comes into minds. Yeah, that's and especially in the beginning of course. Ohh yeah the other company will take off my job. You know that feeling is then definitely there, yeah."

KL21 : « Et KL, Air France aussi je sais pas, mais c'est la façon de faire [concernant les retours d'expatriation] que cas par cas on va, ils vont nous tuer. Bah comment ? C'est chez nous. Pour moi, ça commençait à octobre 2019 et ça ça a beaucoup d'effet sur notre vie perso, parce que t'as toujours : Tu sais pas où tu es demain. Et solution de KLM c'était tu, bah tu quittes. Ben, parce que moi j'ai même j'ai parlé en direct l'IT côté KL un certain moment : Y'a que 2 choix que vous m'offrez en fin de compte c'est si je veux rester avec mon conjoint, avec la femme et l'enfant ici ça veut dire que je dois démissionner et rechercher un boulot en France. [...] Et l'autre choix c'est que je rentre aux Pays-Bas et je coupe le lien avec mon conjoint parce que pour la fiche français, dès que tu es pacsé ou marié tu es couple, donc ton centre d'intérêt est la France, et la seule façon de séparer c'est faire ça. Non il y avait encore le choix que si j'étais d'accord, une week-end sur deux, je pouvais aller visiter ma femme [rire]. Ils ont même écrit ça. Il y a eu un message, parce que moi j'ai un avocat qui a vu le message : mais comment tu peux dire ça ? Que mon manager ait carrément écrit c'est que dans ce cas c'est pas absurde si il visite son conjoint une fois de semaine, le week-end. Le truc... (?) Non, mais pareil [qu'une garde alternée]. Donc c'est comme ça et donc moi je tiens encore mais c'est dur. »

### **Annexe n°36 : L'agressivité commerciale chez KLM**

AF1 : « Tout ça pour dire en fait que du coup en fait on s'est rendu compte que s'était des très bons commerciaux euh ils savent vendre quelque chose [...] Donc euh, et c'est pour ça d'ailleurs que c'est des bons commerciaux c'est parce qu'ils sont obligés de bouffer les autres en fait sur leur territoire pour pouvoir se développer quoi. [...] Maintenant quand même d'une manière générale on a remarqué que, oui, si ils se rendent compte en fait que, côté Air France on a pas pensé à vérifier ça, ils y vont hein. Ça reste des commercial dans l'âme en fait. Je pense que c'est plus ça en fait je pense que c'est plus culturel qu'autre chose. Bah là je pense que c'est plus culturel parce qu'il faut pas oublier, enfin je pense que tu le sais mieux que moi, je pense, mais que les Pays-Bas c'est un tout petit pays et que le développement économique ne tient que par le développement économique sur le marché des autres en fait euh voilà et je pense que c'est ancré dans leur mentalité hein et puis c'est un pays submersible [rire] donc si t'as pas de frics le jour où t'es complètement inondé t'es mal [rire] ça c'est le français conquérant qui parle [rire] »

AF2 : « KLM ils n'ont pas ces états d'âmes. Si ils te mordent pas ils meurent. Ils ont une nature qui est difficile avec eux. Pour exister ils ont morflé euh il faut être combattif, il faut être vindicatif. Les commerciaux le sont, ils sont très très bon leurs commerciaux. Ils arriveraient à vendre du sable à un



émir. Franchement. Alors que nous chez Air France, puis en plus on est Air France quoi, ils viennent chez nous les mecs. Donc, moi je l'ai interprété comme ça et euh tu, on a avait souvent, au RM, on avait souvent l'impression que tant qu'on grognait pas ils mangeaient tous ce qu'ils pouvaient. C'est très 'canidé' comme comparaison mais très vrai. [...] mais on savait que des qu'ils étaient dans leur groupe, même eux ils pouvaient devenir teigneux, agressifs, alors qu'il y avait quand même des bons liens. [...] Bah ils sont très agressifs, très commerciaux. Ils vont essayer de... et ils sont très durs. Et ils vont être euh dans l'échange... brutal. Quand ça va pas ça t'explose au visage tout de suite, vis-à-vis de nous hein. [...] Voilà et ce sont de très très bons commerciaux. Ils sont excellents euh quand il y a un problème ils vont direct au but sans sans tergiverser. Ils sont même rentre-dedans des fois, même un peu trop. Euh par contre à l'inverse des fois être trop rentre-dedans pour nous c'est parfois un avantage, mais souvent c'est vécu comme une attaque chez nous. Euh parce que on a pas encore accepté l'idée qu'on travaillait avec une autre culture. Ça je pense que c'est un point très très important. On le sait. On le dit, mais entre savoir, le dire, et l'avoir intégré ici, dedans, quand tu sais, t'a beau savoir souvent ça sert à rien. Mais avant d'intégrer le savoir il faut quelques années, quand on y arrive. Euh c'est y'a beaucoup de gens chez nous, enfin y'a plein de gens qui l'ont intégré hein, je dis pas qu'on est une bande d'arriérés et puis nous on a se complexe de supériorité. [...] [Ils rentrent] En tapant avec l'épaule [rire]. Si elle accroche un peu la porte. C'est-à-dire si on laisse un espace vide ils l'occupent. »

AF4 : « Quand on dit que les hollandais sont un peu radins c'est pas qu'une vue de l'esprit quoi. Ils sont très orientés cash et du coup quand ils peuvent en récupérer ils le font et même quand ils se font prendre la main dans le pot de confiture ils ont pas trop envie de rendre ce qu'ils ont pris. Individuellement honnêtement ça se passe bien hein les gens sont pas désagréables, mais c'est vrai que sur ce genre de sujets c'est à la limite de la malhonnête intellectuelle. C'est quand même pas, pas super agréable quoi. »

AF9 : « Eux, ils sont plutôt commerciaux. Donc, en tant que commerciaux, il faut gagner de l'argent vite. Et donc quand on a une idée, il faut la développer, il faut la lancer. [...] Y'a une tendance à se dire qu'en fait finalement un non chez eux il est pas recevable, ils vont recevoir un oui, mais mais pas un non. Et concrètement ? En gros, vous leur fermez la porte. Ils vont revenir par la fenêtre par une des fenêtres. [...] Bah tout bêtement hein, c'est quand KLM a une idée [par rapport aux négociations IT], ils veulent absolument faire quelque chose et que on n'est pas d'accord côté Air France, que ce soit côté business ou côté informatique ils lâcheront pas l'affaire. Faut pas dire : bon bah Ok vous êtes pas d'accord, c'est pas grave. Ils lâcheront pas. Ils vont aller au bout en fait, dans la négociation, pour trouver une solution. [...]. Donc ouais dans les négociations, ils étaient très commercial de ce côté-là en se disant : Ouais Ok j'ai compris que tu me dises non, mais moi comme mon idée elle est bonne j'ai quand même envie qu'on la fasse et donc ils restaient vraiment sur leur position. [...] Mais des idées quand même très arrêtées, c'était très dur dans les négos »

AF10 : « Mais en même temps quand il s'agit de ramasser des sous et de les mettre dans la bonne poche ils savent mieux faire que nous de façon indiscutable. Parce qu'ils moins d'états d'âme. [...] C'est des bons commerciaux quand même, globalement. Un peu arnaqueurs quand même, mais bon commerciaux. Ils ont enfin moi ça m'a impressionné. Ils sont culotés pour demander de l'argent sur du vent qui est absolument spectaculaire donc je croyais pas que c'était possible. Je suis assez pragmatique, je fais partie des gens qui font des dossiers en béton, donc je demande 1€ il est justifié 50000 fois et tout. Et et eux ils arrivent, ils demandent 1000€ avec aucune justification que du vent, que du baratin. Punaise ça passe ça c'est impressionnant. Moi je suis impressionné. Donc, et ça passe avec le même contrôleur de gestion que celui qui demande à moi 78000 trucs [rire] »

AF11 : « Et ça c'est sans animosité aucune puisque je me suis fait des amis chez KLM, des gens très bien pour ton rapport au niveau personnel, hein. J'entends, il y a aucun souci à ce niveau-là, mais dès qu'on commence à parler business, ils sont redoutables. »



AF15 : « Et qui étaient très dur en affaires, très dur en affaires, parce que c'est, c'étaient des Hollandais et que c'est dans leur ADN. Pareil, tout petit pays, mais quand même un peuple qui a fondé la ville de New York, donc c'est quand même pas, c'est des gens qui ont avec un esprit d'expansion avec une Vista, qui est, qui est quand même assez. Ils sont quand même beaucoup moins casaniers que nous on peut l'être et donc c'étaient des vrais concurrents. J'allais dire presque des ennemis c'est peut-être un peu beaucoup, mais autant on était concurrent avec Lufthansa, mais il y avait une espèce de. On se retrouvait un peu avec le Lufthansa cargo. Un peu le même genre de boîte. Luftanza à une meilleure réputation qu'Air France cargo mais quand même une grosse, la grande maison, vous voyez la grande maison allemande et la grande maison française. Et en face de ça, il y avait ce KLM qui était très agressif. Qui hésitait pas à faire plein de choses pour essayer de remporter des marchés. »

AF17 : « Moi, il y a [X] qui disait un truc très marrant. [...] Il disait, quand t'es un petit pays comme la Hollande. T'as besoin de prouver, de montrer des choses, de bouffer, d'agresser. Tu vois ? Enfin, entre guillemets, t'as besoin de te défendre pour pas te faire bouffer comme t'as un petit pays. Alors je pense qu'il doit y avoir un peu de vrai là-dedans. Tu vois ? »

KL3 : « Yeah, KLM was more price aggressive, more load factor oriented. [...] Yeah that was the one I mentioned : KLM was a fighting machine in revenue management and given the background of the company which is small local market etcetera, we were driving very high load factors on the on the. So we have really core competence there. »

### **Annexe n°38 : L'incompréhension chez KLM**

AF20 : « Ah, c'est pas pareil parce qu'un manager hollandais il va être beaucoup. En fait il y a des choses que lui il va, il comprendra pas qu'un manager français se focus dessus, par exemple tout ce qui est horaire de travail, tout ce qui est notation par exemple des de fin d'année. Genre c'est eux c'est relax par rapport à un manager français, il me dira jamais rien si un jour je veux partir à 15h il me dira rien. Du moment que le travail est fait ils disent rien du tout, c'est pas des choses qui vont qui vont les intéresser ».

AF22 : « Même si malheureusement Air France a eu beaucoup plus de mal à s'en sortir bon, jusqu'à l'arrivée de Ben Smith, il y avait bien sûr le poids des conflits sociaux qui révoltaient à juste raison les Néerlandais, parce qu'en fait, tous les bénéfices générés par Air France étaient perdus à chaque grève. Donc ça et dans la culture néerlandaise une grève c'est juste pas possible, hein ? Il n'y a pas d'exemples de grèves, ou qui se compte sur les doigts d'une main, de grèves côté KLM. Pourquoi ? Bah puisqu'il y a toujours avant de la négociation, il y a la culture du consensus et une sensibilité économique qui est moins répandue en France aux Pays-Bas, on est vraiment une culture anglo-saxonne par rapport à une culture française, et ça c'est pas un cliché, c'est vrai. Et donc oui, les et les griefs de KLM envers Air France, alors pas tous, mais sont justifiés. Ce qui est faux c'est que c'est KLM qui finance Air France, ça y'a pas de partage de bénéfices [rire]. »

AF24 : « Et il y a un élément intéressant, c'est que je pense que, moi, mon arrivée au Network n'était pas très bien comprise. Je j'arriverai dans ce service qui bon — et je pense qu'il y a une dizaine d'années avait eu des pas d'échanges avec des gens d'Air France qui étaient venus et l'inverse à Paris, mais bon c'était il y a longtemps et puis on avait considéré que ça marchait pas très bien, je saurais pas vous donner le contexte parce que je n'étais pas là, mais bon en tout cas ça n'existait plus — euh, et donc mon arrivée a été vécu par certains vieux de la vielle on va dire, des gens qui étaient là depuis avant même la collaboration entre Air France et KLM, euh, comme peut-être en une restauration du programme d'échanges alors qu'on savait que bon bah par exemple le départ de Peter Elbers en ce moment est lié à la mauvaise collaboration entre Air France et KLM. Je pense qu'il y a des personnes qui me regardaient pas d'un œil très favorable et qui ne savait pas enfin qui pensait que du coup j'étais un français, qui parlait français. Voilà. »

KL2 : « And what, for instance, what you see is in a sense of culture. If you have a meeting in Air France. Originally, and now it has changed a bit, but the Dutch they talk and discuss and decide in the meeting. In an Air France, and in France, yeah, most of the decisions will be taken by who is the boss, and they are taken basically before the meeting. You do the discussion before you have the discussion. You do the trade offs. You do all kinds of things. And that's something that was regularly not understood by the Dutch. And they started to discuss all kinds of things while they basically were all decided in the view of French. And that's a cultural difference. »

KL4 : “But sometimes it can come across like : Ok, why does it take so long ? You know we have a big problem here and we should solve it now.”

KL4: “The fact that Peter Elbers is leaving is, one of the reasons, is that he was fighting a lot, ceated a lot of distance between also sometimes Air France and KLM and Air France and KLM colleagues. So I did not always understand because on my level I have a very good relationship with most of my french colleagues. You know, it's like we are European colleagues and we can we can work together so it's more personal thing.”

KL6 : “And still to the day of today I don't understand why they didn't try to align that. Because I think that could be easier.”

KL12 : “And we simply didn't do that, but then the system could not manage that, then you had to do all kind of tricks and things to get it moving because otherwise everything got stuck. And so this was really and we could not understand it because we said : we are now driven by the system while we should be driven by the customers expectations and wishes, and not by what the system dictates you to do. And so that was kind of struggle.”

KL12 : “And so then I really have a hard time to understand what they want and they do English or I get an email and then I think this is not English. And then I understand that it comes from Google Translate and back in Google Translate it's three times through Google Trend and then it's not English anymore. So then I don't understand it, and then I call them, or email them, or whatever, and then they don't understand me. Because I don't. Well, I if I need to, I can speak French, but not the French I would need for this job, not fluent French. You know I speak holiday French. I can understand it more or less but. So that is really, that is a problem. We don't we don't understand each other. And it's yeah. So sometimes if I really need something which and I don't manage then I contact my French colleague who, In my team, they all speak really excellent English. So then I say what I need and then they discuss in French with them and I receive a lot of emails in French. And that's not how it should be because we agreed that we must all talk English, but they simply don't do it because and I understand because it's really difficult for them. If you ask me to do all my work in French, I would have I have a difficulty as well. But on the other hand, I think you work for an airline so you should talk English. And that's what we agree. But it's even after these 20 years, it's not common. So that's the biggest issue I have. And but on the other things is all, they're all very nice and very kind person it's, yeah, it's on that part of communication, it's really good yes.”

KL13 : “Hum. No, not completely. It is not completely clear [what is the responsibility of group or compagnies]. I think there are only two or three people in this whole company who have a group contract. Other people have either KLM or an Air France contract. For instance, in a good example, there is an HR manager in the, or maybe the function names is different, but it's about HR in the group. I always wonder what this person is doing. Because there is no HR of the group. Let's say not three but ten people. I think not even more than 10. So there is no HR. HR is in Air France. HR is in KLM. Because HR also really depending on the Dutch and the French rules, government, legislation. So there is no HR role but there is somebody sitting on that position and always wonder what this person is doing. And then we have people responsible for the transformation in the group. And he is now responsible for the transformation in. No, to give you an answer, actually it's not clear. It's not really clear.”

KL17 : *“And maybe, seconds, but, yeah, that's some French are really bad English speaking to. [...] Yes, sometimes some French colleagues are not that literate in English, so that it's really hard to have a good discussion. Even in top management, yeah. And it also maybe we also sometimes make jokes about it. And there's like we are in a meeting and there's one person who never says anything and then never, like never says anything. And then we say : well, they're probably don't speak English. But I didn't. Yeah, there's kind of a joke. We don't really know. But there are some French colleagues Yeah, it's really hard to understand what they are saying.”*

KL21 : *« Et dès que, et ça on a eu pas mal de cas aussi. Dès que quelqu'un d'Air France était pas d'accord avec ce que son manager KL dit il montait tout de suite vers son manager hiérarchique pour se plaindre bien sûr. Et là tu trouvais souvent, tu trouvais des cas où le manager KL était pas informé, était pas bien, n pas bien au courant comment ça se fait en France. Donc il fait une erreur même involontaire et il se fait taper dessus : ah mais tu aurais pas dû faire, parce que comme ça. Ouais, mais il faut dire aux gens comment ça marche t'auras peut-être moins de problème [rire]. [...] Pour le, pour nous l'IT, je pense, ça sera plutôt et c'est pour ça on créer un joint architecture board que là le projet il passe pour voir si ça passe dans l'architecture et tout ça. [...] Mais on a eu des meetings de merde. Il y a un projet de (flight) et un projet de (flight) Air France qui parle de la même chose. Pourquoi ces 2 choses différentes ? Pourquoi c'est pas une projet pour tous les deux ? Bah ils [l'IT] ont remonté ça. Ils ont toujours essayé de remonter ça. Donc y a des ordres d'en haut de donc ça va mais ça va, ça va pas vite hein ça. »*

## Annexe n°39 : La méfiance chez KLM

AF2 : « Puisque, aujourd'hui, KLM va bien mais euh à nos yeux on a fait de la dette pour les remettre à niveau, on a accepté de céder une partie de nos revenus pour qu'ils gagnent plus de sous comme je te précisais tout à l'heure et eux jouent pas trop le jeu. On a pas l'impression qu'il y ait une réciprocité, on les sent sur la défensive. »

AF5 : « Donc t'as vraiment un truc de confiance qui fonctionne pas trop. [...] T'as une recherche de contrôle par l'AMO, par mes équipes vis-à-vis de l'IT Air France, de l'informatique Air France qui va au-delà de ce que nous en tant que français on fait vis à vis d'eux. Et du coup ça créer une relation de confiance un peu compliquée. A chaque fois qu'ils prennent une décision sur une ressource que eux utilisent ils sont challengés euh assez fort par les par le par l'AMO KLM. Donc on le voit aussi dans ces domaine-là. »

AF6 : « Bah ça a été euh ça a été compliqué parce que KLM était euh KLM était assez méfiant. »

AF16 : « Donc je pense, inconsciemment, ils ont eu aussi cette un peu cet esprit de défense et de révolte. Et qui a qui a fait qu'il y a eu certains comportements comme ça, d'un peut toujours être sur la défensive de si c'est Air France qui apporte une solution ou une proposition, faut qu'on se méfie, c'est peut-être pour avoir le dessus, et cetera. Il y a eu certaines. Certains projets où ça a pu se passer comme ça. Voilà. »

AF20 : « Souvent ça, bon, des fois c'est des pics, bah souvent en fait ils nous font pas confiance trop quand on est français par exemple quand on arrive dans un groupe hollandais ils nous font pas forcément trop confiance. Après ouai si des fois, on Ben ils nous font ouais, des fois y'a eu des petits pics sur la France, des choses comme ça. »

AF24 : « Et le PDG de KLM lui pour le coup c'est un peu l'Irréductible néerlandais, très soucieux des intérêts de la compagnie nationale, très méfiant envers à la fois le PDG d'Air France et le PDG d'Air France KLM et la collaboration n'est pas fluide du tout. [...] Chez en venant en tant que Français chez KLM je pense que j'ai vraiment plus vu euh des personnes qui étaient presque ouvertement défiants envers moi. »

AF25 : « Ce qui a pas plus à KLM hein, faut l'avouer. Parce que, finalement, y avait un peu la même réaction que pour le web. Le Web, les métiers disaient : je suis assez réticent à confier toute ma vente à notre compagnie. Là c'est quand même le revenu management, c'est aussi hyper stratégique pour optimiser la recette des vols et donc KLM était très réticent à confier l'ensemble de son RM aux équipes informatiques d'Air France. Mais Il n'empêche que ça s'est fait quand même. [...] [on voit qu'ils ont été réticents] parce que ça a été escaladé au niveau plus haut de la direction, voire même au niveau DG ». »

KL11 : « Yeah, what we. At a certain moment, the decision was taken that the data warehouse, where the information is stored, was to be hosted in Toulouse. We demanded that we would get every day we would get a copy of the data which is stored in Toulouse to be stored also in Amsterdam. No [AF did not accept easily], it was quite a fight for some years and to have this organized discussions, and they tell us : why do you need this data? You can get it here and etcetera. Yeah, I think I think it was (pick up) as in. Yeah, how do you call that ? Mistrust, there, was some mistrust between Air France and Air France people and KLM people. (?) No, not really [if I trusted AF ?]. At that moment in time, no. The opinion was they want to take over my job. »

KL12 : « [the group officially communicate that] That it was that time for him to leave and that he also agreed that they agreed that it was time to leave and to make place for somebody else. And Yeah, and I don't know the person who is coming now, but I have a bit of the feeling that she skipped a couple of steps on the way to the top. That's my personal opinion and I don't know where, I don't know what kind of manager she is and so we are. Well, time will tell. And that's something I don't know. And

to be honest, if I see Ben Smith, I don't trust him sorry [rire]. I think it's not a really honest person. Sorry [rire] Don't put it in your theses. No, don't put my name [rire]. That's more, I think more common feeling. But on the other hand, such high leaders are they ever to be trusted ? You know, you don't come to that position when you're really clear and fair and honest. It's always a bit of. But I have the feeling these people always have kind of a double agenda or I don't know. Yes, I do [trust Peter Elbers]. yeah.”

KL14 : “And another is that somehow many of our French colleagues are challenged in expressing themselves in the English language and sometimes it also makes communication harder, but it also results in deliverables that are sometimes in such poor English that our Dutch colleagues do not trust their French colleagues to do to create manuals in good enough English to be clear and usable and somehow they are not able to really put it on the table and together agree on solving that.”

KL16 : “but I also know and that's might be a good example for you. And it's not my personal example, but maybe to share anyway is that. One of my colleagues was, who was in the inventory area, so the steering of the flights, he was, what should I say, he was really suspicious. He said : you know, I don't trust what Air France is doing. And he was so focused on finding examples to show that Air France was not playing a fair game, that he brought to management and he got in trouble for it because he was so suspicious and that at some point he was really to report to management, was sent home for a while even to that stage so that was really an extreme case, but that also happens.”

## **Annexe n°40 : La croyance en une FA positive et nécessaire chez KLM**

### **A) La croyance en une FA positive**

KL2 : « The merger is a huge success. Yeah. Because why is it? If you look at what was there : the company is much stronger. We would not have survived without. It depends also a little bit on from which angle you look. If you look from the KLM angle, people will not say it easily because they have the feeling that more was done by KLM etcetera. But it was a huge success because KLM was having a turnover of 6 billion when we were taken over. And now we are having 10 billion turnover. So it has grown a lot. If new fleet, we can do all kinds of things, we are respected, et cetera, et cetera. Your things, from that perspective is absolutely a success. From the French side, I don't know. I think it is also perceived as a success to a lesser extent, because some people have the feeling that Air France got smaller, but which was logical because it was a former state company. And yeah, it's now commercial company. Yeah, I think. Also there it is a success because yeah, we have made steps ahead. If you look at the Stock Exchange price is not such a success or stock is not so high value that for instance British Airways or Delta but ok. Can always go better. »

KL3 : « And yeah, I think, in total, the way we have implemented all of this has realized the huge amount of financial synergies for both the Air France and KLM. So definitely we have benefited from each other. Partly of that is learning, party of course is exploiting the joint market position that we had. And you can see that KLM unit revenue has been positively impacted by Air France, and vice versa. »

KL10 : “I think ultimately Air France and KLM are stronger together.”

KL15 : “Well, what it [the merger] brings for the company is that since the merger you see much more French customers on board KLM planes, which we would do not have had before. So that yeah, that's from a business way very interesting of course. [...] Well, at least you have buying power, so from that from a business perspective, yeah. And sometimes it's you cannot always do what you want for yourself. You have sometimes to give in, but that's also a normal life. No, and I think yeah to me, I think, it really has brought something. You have synergies now and that makes life much more easy.”

KL18 : “I think there's a lot of success stories here. The sales the sales activities are very good example of that. Purchasing where we joined forces and very good example. Of course I told you business development marketing, but I know for sure that on the passenger side, the commercial side

of the company, there's also a cargo's, which is very successful in building the cooperation. So there's a lot of success stories, which, I mean, tell you that. [...] But I think sometimes you have to cherish your achievements and I think a lot of us achieved and we build more or less a very strong airline alliance in Europe and this is what KLM wanted from the beginning. [...] And it allowed KLM to grow beyond its own means. People often forget. I mean it makes Schiphol the Hub it is today and there's so many examples that you can refer to that really demonstrate that joining forces makes sense in the airline industry, scale does make sense. Power makes sense. Leverage makes sense, so there's a lot of benefits, but it's not been always very successful in selling itself."

## B) La croyance en une FA nécessaire :

KL4 : "And, at that moment, yeah, there were already discussions in the past there with British Airways and Alitalia and kind of : ok we cannot survive together alone. We cannot survive alone. We are too small in the big world that will be going through consolidation. So there's needs that we. That we yeah. Merge or that we work together very closely with another airline in the future".

KL6 : "Personally, I think the merger was necessary for both airlines. For KLM to use make use of their Air France exposure more, let's say exposure because they are bigger, they have more aircrafts, more customers, different destinations."

KL11 : "The merger itself or the takeover, it was, it has to be the this way, inevitable for KL because we were too small to be successful on our own. Yeah, so we needed to have a big partner. And yeah. Before the merger with Air France we there were talks with Lufthansa and there were talks with British Airways. Also we try to have a merger with Alitalia. But that didn't work out at all. British Airways was just say simple : Ok, we take you over. 80 % British Airways, 20 % KL. That's the deal. And there is no. The only the name KL will remain and the rest it's British, so that was not another good deal for us so. The merger with Air France was inevitable the. And in the long run we are still there."

KL14 : "Yeah, I think it's clear that we wouldn't have survived without Air France buying us. Without a merger they would no longer be a KLM. So that's the rational way of thinking about it."

KL17 : "In one sentence. I think the merger is very important that KLM won't be there anymore if we did not merge."

KL18 : « Ok, then you need to understand a bit of the things that happened before the merger was announced. Already then KLM was quite open about the fact that they felt that KLM has an airline company was actually subsidize for the European aviation market to survive longer term. So I would say several merger talks did take place in most others with the, if I remember well, SAS and Swiss Air in the early stages there was discussion with British Airways. And even on the level of the maintenance, repair and (overall) activity. There have been talks with the industrial UTC company which is now calling Aerospace. Obviously that there was a certain time that we consider to spin off the EMO activity from the airline group in order to be able to survive into in the future so there was, I think, an era of I would say the company knew and was fully aware that a future for KLM as a independent airline Company must will not really the way to go. Even if we had been very successfully building up the first transatlantic alliance with the North West Airlines at the time there was huge success, also financially, we still felt that we could not survive in the European Space without the big strong partners. »

## **Annexe n°41 : La croyance en une intégration suffisante chez KLM**

KL3 : *“No, I think there is generally enough integration because where we could integrate we have integrated. There could be somewhat more at specific teams like fleet like network like there are some teams that I think would better could be better integrated towards the future still, but it's not huge, it's a few.”*

KL10 : *“I know that there are still different philosophies about integration, coordination. Where do you draw the line? How well integrated should you be? I think the grid model actually works fine. Okay, so I think today is bringing us a lot of benefit for both companies and etcetera. [...] I think. [...] Yeah, but just quickly, I think that, let's say from a group perspective, I understand that people want even more integration where my personal philosophy is that the way it stands today is quite okay yeah. Which, again, even this one, where I am today, is still a political question which is above my level. I just leave there. I'll see how it goes.”*

KL13 : *“Yeah, I think that keeping the group as small as possible and leaving their responsibilities to the airlines as much as possible would be a better solution. Because you're not going to change the Dutch and the French culture, but you can change the appreciation of the cultures. Seeing the positive sides of it. And if you are more. I can't find the right words. Hum... If you are more. From the group point of view, you're more work from a point of view of supporting to the airline instead of : I want to be the boss. See more sort of serving leadership instead of (master) leadership. So I want to be, you know, like I want to be the boss but more like a in the group we decide on things that worthwhile or worthwhile for both. But we support the strength of Air France, we support the strengths of KLM. I think that attitude will change a lot. And what you now see is a sort of monkeys on the mountain that try to find out who can be on the top position. And also fighting all the time for their own position for their own power. If you really make it clear to both companies : I take your own, your experience with will stay here and we will see what we can do, but more all in line with your strengths. So, actually, it's the other way around so they are on top and the group is sort of supporting that's different than the group on the top and the airlines below. That people feel less threatened and more supported : I think that would help to get the best out of both airlines. Because both have their own strengths on power their own identity.”*

KL16 : *“Let's say especially now I'm in my in my new job. I'm very positive to be honest on the level of integration, it's really. This is really Air France-KLM integration. We're doing everything for both airlines. We rely a lot on, for example, and IT staff that is based in France but is working for both airlines with just as much passion as we are also doing. So I'm quite positive for my area”*

KL19 : *“No, I think it's [the level of integration] quite good at the moment. Maybe we need some smaller improvements around this network and the buying of the planes, but I think that is what Ben Smith already achieved that we now at least buy the planes together. So I think that's good and there may be some small improvements can be made, but for commercial we are just very much integrated. Maybe there's some old technicalities that still have differences. But like if you do something for one company, you do it for all, and I think I like it that in the branding and in the marketing and in the cabin crew you have two different views that are also, not views, but feelings that are managed differently because then also the marketing can be different and you can, I think it, total earn more money.”*



## Annexe n°42 : La croyance en une intégration insuffisante chez KLM

KL2 : *“Yeah, progress in more doing things more joint in the end of the day. In the end of the day, do more joint things, because, in the end of the day, that is the way it remains a marginal business. Airline business is marginal. Because it's a commodity. You can easily fly with Lufthansa or with BA or with Air France from Paris to anywhere. That's easy. You can do easily with a mouse click you can change. And that's just the topic that you were, so you really have to be on top of the cost. And to make sure that you can keep on investing and that means that you have to do a lot of things joint align, simplify, et cetera. So, basically, continue with that. I don't have a huge breakthrough that I can think of now, or something that's not. That's not the case. Yeah, further aligned, further integrate.”*

KL6 : *“[I wish that it] aligned and also HR aligned because now we have different HR still and I know it has had to do with local differences in the country differences, but I think on HR side we could align more because the whole hiring system is also not aligned and I think hiring system is not related to let let's say local limitations. Yeah, if I look at other companies who have also offices in several countries, but also in France and in the Netherlands, but they have one HR system.”*

KL8 : *“Yeah, honestly, it is stupid that we don't do that even more because you know the combined buying power is so much and, yeah, there are various good and bad reasons why that has been happening the way it has been happening.”*

KL9 : *“For people process is that, if you put a little bit in, could be more aligned. Without losing identity, just making the process a little bit more aligned. It's not about money then, it's, you know, so performance appraisals or salon's processors, etcetera. They don't have to be about money. They could still be, as long as we do a similar system, we can still make our own decisions. But it's very confusing when you're joint managing the joint environment.”*

KL17 : *“I think we should go a little bit more further on those because we really has no use to have separate accounts. There is some, you know, there is not more than some because all the commercial departments of the company are already joint, so the selling tickets is in joint activity.”*

KL21 : *“Moi je pense vraiment, hein, on doit intégrer beaucoup plus ensemble, on peut faire plein de choses ensemble, et je suis aussi convaincu qu'on n'a pas besoin, personne a besoin d'avoir peur pour son boulot. Mais on doit être capable de changer de boulot.”*

KL22 : *« Moi je vois quelque chose avec plus d'intégration. Plus d'intégration. Opérationnellement, oui. Opérationnellement donc plus d'équipes joint. Et dans la, dans le top management, qu'on parle d'une voix ou même qu'on a un chef hiérarchiquement pour les 2 entreprises. Et pour les divisions aussi, hein ? Donc pas uniquement dire oui, mais on a Ben Smith, non c'est pas ça, c'est que dans les divisions après on est un chef qui parle avec une voix Air France-KLM. Non, pour moi c'est [l'appartenance des chefs à telle ou telle compagnie est] pas important. Ça [plus d'intégration] évite les, ça évite d'avoir des discussions, non pas les discussions, ça évite qu'on travaille en parallèle sur certaines choses. C'est juste dommage qu'on perde de l'argent, on perd du temps à faire des choses en parallèle. Donc avoir un chef, une voix jointe, fait qu'on travaille moins en parallèle et plus en commun. Non [je ne pense pas que ça serait accepté par les autres salariés]. Non, je pense que ça c'est pas, c'est. Parce qu'y a beaucoup de résistances si on part sur vraiment plus de travail joint. Il y a beaucoup de collègues qui vont pas aimer ça, surtout les gens qui sont là depuis un plus de temps, qui ont qui ont très bien connu, qui ont très bien connu de la situation avant la fusion. Non, même si je dis que pour moi, personnellement, je suis pour, mais je pense que la plus grande partie soit pas, voit ça pas positivement. »*



## **Annexe n°43 : La préférence pour l'autonomie et l'indépendance chez KLM**

AF2 : « Oui, et on a l'impression qu'il va... toujours qu'il a en tête de de... d'être indépendant derrière. Une fois qu'ils sont bien à niveau, qu'ils ont un bon marché : paf, quitter le navire. Parce qu'on perçoit nos collègues néerlandais, dans leur ensemble, hein, pas à titre individuel, mais comme des profiteurs. »

AF3 : « C'est euh une volonté quand même d'une certaine indépendance de KLM. »

AF4 : « C'est là où on voit que y'a un certain nombre de sujet en fait où quand c'est KL faut que ça reste KL et quand c'est Air France faut que ça concerne le groupe. Là tu te dis mais... Même au Cargo c'est assez. On est en train de discuter d'éventuellement rajouter un projet Full Freighter côté Air France parce qu'en ce moment le Cargo marche vachement bien. Donc on a impliqué Adriaan Den Heijer qui est le VP Air France-KLM Cargo. On fait des discussions pour qu'il soit bien au courant de tout avec les gens d'Air France et autres. Euh par contre le renouvellement des Full Freighter de KLM bah on a de l'info à la marge par hasard quoi. Donc y'a vraiment une méthode pour l'instant où bah KLM essaie de gérer ses priorités stratégiques dans son coin et quand il s'agit des priorités d'Air France bah ils parlent au groupe, et donc par la partie AF-KL. [...] mais clairement euh enfin ils défendent fièrement leur indépendance. [...] Là Ben Smith en a fait les frais. Il a pas réussi vraiment complètement à prendre le contrôle. Les gens qui arrivent à la holding se rendent compte qu'ils sont pas en train de gérer un groupe ils sont en train de gérer une holding, c'est ça qui les choque le plus quoi. [...] Bah ils sont très très indépendants depuis 15ans quoi, depuis la fusion. Oui depuis, ça doit faire 15 ans maintenant. »

AF6 : « KLM a besoin de protéger son indépendance entre guillemet son autonomie. [...] Donc euh le groupe KLM garde une vraie autonomie au sein du groupe ce qui est un peu bizarre. »

AF6 : « Au-delà du fait évidemment qu'ils veulent garder la maîtrise de leurs outils. Donc y'a toujours cette volonté d'autonomie, d'indépendance : ne pas dépendre d'Air France et de la holding. Euh et puis y'a cette volonté de dire de toute façon je suis le patron de mon entité de mon process donc c'est moi qui choisis et vous allez pas m'imposer des trucs. C'est vraiment, je pense que c'est vraiment culturel. C'est pas.. alors y'a le fait que ils veulent rester ils veulent se garder la porte ouverte si on redécoupe Air France-KLM etc. je pense que y'en a certains qui en rêvent toujours ».

AF11 : « Ça, c'est leur mentalité, hein, c'est là, c'est leur culture, c'est à dire qu'ils font toujours que ce qu'ils veulent, ça c'est quelque chose d'établi. Tu es un petit pays, hein, quand même, hein le? Les Pays-Bas dans le monde, ils sont pas très gros, on voit, ils sont présents partout dans le monde, ils ont des entreprises vraiment quand même renommées, de grandes entreprises, ils ont des grands artistes, ils ont beaucoup de colonies. On sent quand même que c'est pas du tout la même culture. On sent qu'ils lâchent rien. Bah ça se ressent. »

AF12 : « Moi, la chose qui me, qui me, qui on va dire sur laquelle j'étais pas d'accord, c'est que lui vraiment sa stratégie c'était de dire on garde, KLM doit rester autonome et agile. C'est cette stratégie qu'il a appliquée et donc elle va à l'encontre de la stratégie groupe. »

AF14 : « Il y a un petit peu des fois du côté de KLM ce sentiment, qui est pas complètement infondé, hein, de dire bah finalement les résultats si vous prenez les résultats opérationnels de KLM, ils sont quand même meilleurs que ceux d'Air France en général. D'accord ? Donc il y a un peu le sentiment : d'Ok c'est bien d'avoir de mettre ensemble, il y a plein de synergies, il y a des choses qu'on n'aurait jamais faites et KLM même en la personne de Peter Elbers, hein, dans des réunions reconnaît que il y a beaucoup plus de bénéfiques à être fusionnés, hein, qui a que KLM en a on a tiré un gros profit, mais sa volonté est quand même de ne pas tout confier au niveau de, et c'est humain, hein, vous êtes patron d'une Airlines si vous confiez toutes les manettes au niveau supérieur, bah finalement vous pilotez, vous pilotez bon un peu de la marque, un peu tout ça mais vous pilotez plus grand chose hein. Donc il y a il y a notamment côté KLM ce sentiment qui fait qu'y a un peu un frein je dirais à remonter au niveau de la holding. Au niveau du groupe, certaines fonctions. [...] Mais c'est surtout, moi, je dirais,

*les blocages liés aux problèmes que je que je vous décrivais, c'est à dire de dire bon bah c'est quoi le juste degré de centralisation au niveau du groupe versus une décentralisation au niveau des, voilà, et c'est ça qui peut générer des fois des blocages protectifs ou ou autre de dire : non on n'est pas d'accord sur tel point. Et il y a des choses qui peuvent prendre plus de temps ou de pas se faire, parce qu'il y a de la résistance. »*

*AF18 : « Alors, il y a un réflexe un peu nationaliste aux Pays-Bas qui est assez relayé par l'opinion publique qui est : KLM doit garder son indépendance. Donc ce mécanique cette mécanique-là, il a pu amener à des orientations un petit peu solitaires ou unilatérale de la part de nos amis hollandais. Bon, ce n'est pas systématique et c'est pas dans tous les domaines, mais il y a un certain nombre de situations qui en ont découlé. Et on voit parfois des décisions un peu solitaires, comme je le disais. »*

*AF19 : « Alors je pense alors c'est une opinion c'est pas forcément un fait qu'il y a eu une volonté côté KLM de garder quand même une certaine indépendance. Et de pas vouloir tomber dans les (griffes) et de continuer à prendre des décisions sur certains sujets où il y avait de l'autonomie, de pouvoir continuer à garder une certaine autonomie vis-à-vis de d'Air France et vis-à-vis du groupe Air France-KLM. [...] J'ai l'impression que l'opinion que j'ai. Pour les managers qui était un peu plus confrontés au joint avaient cette impression là d'un de d'un Peter Elbers brillant, quelqu'un vraiment de compétent, [...], mais, par contre, il n'avait pas forcément bien digéré la fusion. Et qui du coup, voulait garder une certaine liberté, liberté d'action. Et je pense que là-dessus il a pas été très bon. »*

*AF20 : « Donc c'est pas facile. Parce qu'en gros KLM ils sont un peu, ils veulent pas qu'il y ait plus de pouvoir pour le groupe, donc c'est difficile pour eux de d'avancer aussi. C'est ça aussi, c'est aussi pour ça qu'il y a des changements de gouvernance. »*

*AF22 : « Et peut-être une volonté assez flagrante de KLM de ne pas tout partager avec Air France, dans l'espoir, alors ça, c'est certaines personnes chez KLM, qu'un jour, KLM retrouve son indépendance. Il y a encore ce sentiment. [...] Un exemple en tête, c'est le la volonté de KLM de pousser un outil extérieur alors qu'Air France avait commencé à développer une solution interne et le. Et donc la volonté de KLM c'était de ne surtout pas avoir une sa base de clients sur les serveurs Air France, tout simplement [...] parce que, toujours en arrière-pensée d'un jour KLM sera de nouveau libre et indépendant (rire). Le côté village Gaulois à l'envers. »*

*KL4 : « And to also allow an identity for KLM people because they have this. And to work together based on the value that we can bring together to the group. A strong group is with 2 strong airlines : my belief. »*

*KL7 : "I think that's, in general, it's in our culture to have that wishful freedom, to want that."*

*KL11 : "What we did sometimes [to prove that we matter] is, to be frankly, frank to you, we said that we had to be we proved that we that we were different. So that certain business rules were mandatory for us to have. So and also what we did is make sure that in business intelligence that we do have the information that we needed to have. So that we would not be too much dependent on Air France to give us the information. One of our biggest rules we have is that we want to have fixed and floating reporting, as we call it, so we must be able to (do it apart) than Air France that we have able to recreate any report we have from the past that we could recreate them anyway with a single query or something like that. That's something which Air France did not have."*

*KL13 : "Overall, I actually would prefer that we would continue alone : KLM only. It would make life much easier. Because all the power games that we have and yeah. And also the distance and the language problem. It maybe makes it interesting, yeah, because you could say, that is very inspiring to talk with people in other countries, in other cultures, but when we didn't cooperate with Air France, I also had contact with the French organization. [...] So working in KLM gives you overall a more interesting international working environment. [...] But actually I don't need Air France for that because*

*I'm already working for an international company. Yeah, that sounds a little bit negative if I say it like this. But yeah, I think it's the truth [...] it is easier to work with your own people. Overall, that is easier."*

*KL18 : "If you run an airline, you have an organization and you have a certain strategy, you have the vision [...] All these things are in your controls, so you have control over your destiny, right? Or you'll become a part of a big airline group, Air France-KLM or Lufthansa, I don't care [...] [and you are] more or less become relegated to the role of operating flights : Carrying passengers, and do what you have to do. That's just completely different from running an airline to operate flights is completely different type of sport. And this is what it's I think all about is : If you run an airline, this is great stuff. [...] But if you're going to be part of a big airline group, all the strategy, all the fleets decision will be made out of the central, and then you become more or less the one who says or receiving orders. Like so we we've this network for you, so make sure you carry it out. You get so many aircraft make it work. That's completely different. That's not running a great airline, that's just flying aircraft. Ok, that's something completely different. I only say it's completely different. Ohh my opinion is that, actually, but it may be of the best interest to Air France-KLM group to, in the long run, to maintain an airline in that group that is so strong as KLM and so successful consistently. To maybe consider your odds and maybe give them the freedom that they want and just keep them going and contribute to your bottom line because they've done, KLM has done about two thirds of the profits every time since the merger. [...] I would say be careful with what you, what you have."*

*KL20 : "[the most important for me to make my job is] Autonomy, autonomy."*

#### **Annexe n°44 : La préférence pour l'individualisme chez KLM**

*AF3 : « Air France avait organisé des formations justement pour comprendre la culture néerlandaise euh bon je vais pas reprendre un peu l'histoire de la des Pays-Bas mais euh les hollandais fonctionne beaucoup, c'est pas une critique, mais c'est un état de fait, en communautarisme, c'est-à-dire qu'en hollande vous pouvez avoir euh l'école euh l'équipe de foot catholique, l'équipe de foot protestante au sein d'un même village, mais ça créer aucun problème par euh ça créer pas de problèmes, mais c'est une situation de fait. Et donc y'a une espèce de communautarisme par fait qui fait, et ça ils vous le disent, la plupart vous le disent naturellement : c'est KLM first. [...] Comment ça se manifeste ? Euh bah dans la négo. C'est-à-dire que vous avez un projet vous avez plusieurs options plusieurs scénarios bah forcément ils vont appuyer sur le scénario qui est le plus favorable à KL. »*

*AF5 : « Tu vois 'ce qui est bien pour le groupe est bien pour la compagnie' j'ai plutôt l'impression que chez pas mal d'interlocuteurs chez KL c'est : 'ce qui est bien pour KL est bien pour le groupe'. Tu vois c'est plutôt : je développe KL au plus parce que pour améliorer le groupe. »*

*AF6 : « Mais vous savez que la difficulté avec nos amis de KLM c'est que c'est pas forcément l'optimum du groupe Air France-KLM qu'ils recherchent, c'est d'abord l'optimum du groupe KLM et euh la somme des optimaux des optimums locales ne fait pas l'optimum global. Donc ça c'est souvent, c'est un sujet récurrent suite à la fusion avec KLM. »*

*AF8 : « Disons qu'ils sont-ils sont plus pro KLM que nous on sera pro Air France, si je devais résumer, je pense que voilà, j'ai vraiment le sentiment que ils sont plus pro KLM que nous on est pro Air France. »*

*AF11 : « Les Hollandais, eux les hollandais n'ont pas d'états d'âme, ils marchent pour eux, mais c'est ce que je vous disais au début, on le voit dans l'histoire, ils marchent pour eux tout le temps. Dans l'histoire au sens large, les Hollandais ont toujours marché pour eux. Ils n'ont aucuns états d'âme. »*

*AF11 : « Donc je pense qu'au-delà d'au-delà de notre idée de nous conforter dans l'esprit qu'il ne nous voulait aucun bien, il y a eu une défaillance majeure au niveau de l'État et forcément du groupe*

*[à propos de la prise de participation de l'Etat néerlandais dans le groupe AFKL]. Mais c'était c'est bien la preuve qu'ils ne fonctionnent que pour eux. »*

*AF13 : « Du coup ils avaient l'impression que bah que du coup les 2 autres se liguait un peu contre eux, que, sur les sujets joints, il y avait une forme de patriotisme [rire] hollandais sur certains sujets. Qu'on avait tendance à descendre plus Air France que KLM, qu'on cachait un peu des choses. [...] [Le patriotisme hollandais se manifeste] sur des sujets très compliqués, très sensibles. »*

*AF20 : « C'est vrai que souvent ça protège les intérêts hollandais. [...] Bon, alors moi j'ai eu 2 managers, j'ai eu un Français et un Hollandais donc j'ai une position totalement différente. Franchement, avoir un manager hollandais c'est super genre ça c'est un truc que être dans une équipe avec des hollandais ils sont super gentils. Le problème c'est quand ils sont dans l'autre équipe où là c'est plus compliqué parce que justement ils vont défendre leurs intérêts. »*

#### **Annexe n°45 : La préférence pour une distance hiérarchique faible chez KLM**

*AF6 : « Je pense qu'il y a beaucoup beaucoup d'entreprises qui souffrent, hein. On l'a vu, on a des consultants, que ce soit SAP Accenture, qui travaillent pour le groupe [...] donc comme il est responsable du client Air France-KLM il a des équipes en France et aux Pays-Bas et bah on voit qu'ils ont les mêmes problèmes pour gérer leur équipe néerlandaise, on voit que Shell, BP Shell qui est la fusion de British Petroleum et de Shell qui est une ancienne compagnie pétrolière néerlandaise, même chose, y'a des problèmes de gouvernance. Les Néerlandais sont réputés pour être très compliqué à gérer quoi. Donc euh je pense qu'on est un peu tombé de haut euh. »*

*AF14 : « C'est aussi la culture néerlandaise, hein, qui fait que ça ne passerait pas. [...] parce que parce que les Néerlandais vont pas hésiter, que vous soyez leur supérieur ou pas, à vous challenger en disant : bah attends je te suis pas là, c'est t'es en train de c'est bullshit ce que tu racontes [...] mais ils le font aussi avec leur, c'est aussi, ils le font aussi avec leur propre hiérarchique hein. C'est pas parce que vous venez d'Air France c'est qu'ils sont-ils ont une nature, pas de remise en cause, mais ils, c'est pas parce que vous êtes leur supérieur que vous avez la vérité vraie quoi. »*

*AF15 : « Moi j'ai moi par exemple bon moi j'ai mon chef en plus hein il est il est hollandais à un moment ou un autre il va trancher, mais par exemple son attitude c'est : il demande l'avis à plein de gens. Si on a un sujet de blocage pas forcément lui avec moi, mais disons un sujet de blocage ou une partie de d'entre nous estime qu'il vaut mieux aller à droite et l'autre partie estime qu'il vaut mieux aller à gauche, lui il va pas dire : ok moi je pense qu'il vaut mieux aller à gauche. Il va pas dire ça. Il va écouter les deux et puis il va demander autour de lui. Il va aller voir soit un mec de son niveau soit un directeur d'un autre en expliquant le problème en dire comment, tu vois, il va il y il va discuter tout ça. Il va pas trancher j'allais dire en son âme et conscience. Il va d'abord il va essayer d'avoir de de voir ce que pensent d'autres personnes je dirais de son rang ou peut être au-dessus de lui ou en dessous de lui, mais voilà des gens de son rang plutôt pour qu'ils le conseillent ».*

*AF16 : « Alors que eux c'est beaucoup plus rentre-dedans, c'est à dire que le hiérarchique, c'est juste pour eux, c'est juste un rôle qu'il a un instant T, mais c'est un collègue à part entière, comme eux. [...] c'est à dire que le manager il arrive, le collaborateur, il va, il va avoir facilement la capacité à reprocher des choses à son manager et ouais : mais sur ce coup-là, moi je suis pas content, tu m'as pas aidé, t'as pas fait ci t'as pas fait ça. [...] Alors que KL eux ils sont cash hein ils vont dire : ouais, non mais rappelle-toi. Et puis regarde ils peuvent ressortir un mail, ils ont dit bah voilà le mail mais donc ils sont-ils sont plus voilà, ils sont au même niveau en fait ils se disent pas cette personne est plus forte que moi ou quoi ou qu'est-ce. »*

*AF22 : « Il y a aussi ce qu'on avait, ce sur quoi on avait beaucoup insisté dans le Cultural Navigator c'était le la différence de processus de décision. Aux Pays-Bas et donc là, j'ai dit aux Pays-*

*Bas et c'est au-delà de KLM, hein ? Le processus de décision, c'est ce qu'on appelle le Polder Model, donc le modèle Polder qui est la culture du consensus. Une la décision est prise, mais après beaucoup de discussions. À l'issue de laquelle on doit trouver un consensus. [...] Aux Pays-Bas, ça marche pas du tout ça. Une décision prise par le Top management et que des personnes de KLM sont censées appliquer. En fait, c'est la meilleure solution pour que rien ne soit appliqué puisque, dans ce cas-là, bah ça n'a, ce qui va se passer, c'est que comme ça n'a pas été discuté, débattu, bah en fait, ça ne sera pas mis en place. Même si, à l'issue, s'il y avait des discussions, peut-être que la conclusion aurait été la même, sauf que le ce processus de discussion et d'arrivé à un consensus n'a pas été suivi et donc ne sera pas suivi d'effet. »*

*AF25 : « D'ailleurs je sais pas si ils ont été aussi command & control qu'en France à un moment donné, mais en tout cas on voyait bien que leur mode de management c'était beaucoup plus en mode délégation, que le manager s'impliquait beaucoup moins dans le contenu et laissait les équipes faire. [...] KLM ils fonctionnent beaucoup comme ça. Ils ont beaucoup moins de respect de la hiérarchie et ils ont beaucoup plus facilement accès directement au DG pour aller remonter des questions, des problèmes, se plaindre, et cetera. Donc, l'escalade peut être très rapide chez KL, et en l'occurrence pour KARMA c'est ce qui s'est passé. »*

*KL2 : "What I say always if you look at it, it's talking about the French society versus Dutch society. In the Netherlands it is very common, it's very egalitarian, as they call that : everyone is here to say. Even the president that the PDG the President director is call by his rise first name. Always everyone, even a stagiaire is calling him by his first name. It's very much without hierarchy. Of course there is hierarchy, but that is not the way you deal with things."*

*KL14 : « Where on the KL side we want the team to choose their own work together and together take care that all the work is done and there is a certain room for the people to that they find their information themselves. »*

*KL17 : "Within KLM we have like an idea : we start with an idea instead of the decision and then after the idea everybody gets the chance to react. But if you don't want to react, that's fine as well. And then there will be a decision on what to do. But the decision can be adjusted if anyone thinks we can do better."*

*KL18 : "Then I would say culturally that we have a sort of consensus model, well, we tried to reach decisions here in Amsterdam through consensus by all involved."*

*KL22 : « Côté KLM, c'est un peu plus plat, y a moins de hiérarchie. Donc les discussions sont plutôt sur, il y a pas y a pas l'aspect 'oui mais le chef a dit qu'il faut la faire ça' donc, ça, ça de temps en temps, ça donne un peu de frictions. Alors ce qui peut se passer, c'est que côté KLM on peut vraiment pousser quelque chose qui vient de d'une recherche client ou de d'un besoin d'un marché, et cetera. Et on n'a pas cet aspect : oui mais d'un point de vue hiérarchique, hiérarchie, on veut avoir une certaine fonctionnalité dans l'app, donc là il y a une différence déjà. »*

## **Annexe n°46 : La préférence pour un rapport à la forme direct et générique chez KLM**

AF1 : « la femme en fait qui gère ça euh Eva XXX pour ne pas la nommer euh est infernal parce que elle est très high level [elle a un point de vue globale, générique, sans regarder le détail]. »

AF6 : « Et euh donc souvent on se fait un peu avoir là-dessus parce que ils sont dans cet pour moi ils sont quand même très anglosaxon c'est-à-dire qu'effectivement très dans le marketing, dans le paraître et ils sont pas toujours aussi bon que ça, ils sont pas toujours au niveau qu'ils proclament. »

AF7 : « Je pense que le manager KLM il est-il est très direct, un peu compliqué au début de briser la glace, mais tu vois là au bout de 8 mois enfin tout va bien. Voilà donc très direct, dur de briser la glace et très efficace dans sa manière de travailler. [...] »

AF8 : « Et le 2e, c'est que du coup, et c'est un peu le pendant, peut-être un peu négatif si on est pas habitué ou préparé c'est que quand quelque chose ne va pas, ou ne leur plaît pas, ils le disent, voilà, sans ambages. Donc : 'ça, ça va pas, c'est n'importe quoi'. Mais à l'inverse, ils acceptent qu'on le fasse avec eux. Et en plus, et voilà, il faut comprendre que c'est y'a rien de personnel dans leurs démarches. C'est juste que voilà, c'est vraiment purement une façon de travailler ou approche des choses pour dire voilà ça pour moi je comprends pas ça marche pas, et cetera. Il y a beaucoup moins de formes qui. La forme y est beaucoup moins. [...] Parce qu'en fait y'a pas de gêne en fait. C'est vraiment ce truc là qu'il faut comprendre c'est se dire que quand tu as cette démarche-là et que tu leur parles comme ça, je sais qu'avec des collègues français je pourrais pas leur parler tous comme ça. Certains oui mais en majorité c'est des choses qu'ils prennent mal. »

AF8 : « Ça se passe bien après la présentation des choses elle est pas la même, l'appréhension des choses elle est pas du tout la même. Ils sont beaucoup plus droit au but que nous on peut l'être. Clairement. C'est à dire que. En fait ça peut se passer à 2 niveaux. Le premier, c'est que, par exemple, lorsque les réunions sont menées par KLM, hein, je vais synthétiser en disant KLM à chaque fois, c'est que, voilà, la réunion elle a lieu pour une raison donnée, pour répondre à une question, pour un but précis, on digresse pas, on va tout droit, on répond à la question, on fait en sorte d'avoir une réponse et des autres au minimum des options ou des alternatives à la fin de la réunion. Donc après ça, enfin, j'ai l'impression que c'est vraiment plutôt une mentalité anglo-saxonne de ce point de vue-là : chercher à être efficace dans la réunion, ça c'est le premier point. »

AF13 : « C'est vrai qu'eux ils sont un peu plus directifs. Ils sont un peu plus directs. »

AF14 : « Les Néerlandais sont très anglo-saxons et donc même dans leur culture sont beaucoup plus dans la présentation des choses. Dans la bonne présentation des choses. [...] Donc il y a déjà à l'origine un plus sur la formalisation des choses, et cetera, le côté communication où ils ont, je pense, déjà un net avantage sur la moyenne de ce qu'on peut voir dans une entreprise comme Air France. »

AF15 : « Alors à l'époque vous étiez-vous étiez jeune ou pas né mais les gens adoraient, les gens de KLM, mais après, les gens d'Air France y sont venus aussi, adoraient ces présentations PowerPoint qui vont dans tous les sens. Vous voyez les trucs qui font ça, qui vont une entrée par la gauche, une entrée par haut, toute cette espèce d'animation. [...] Les Hollandais adorent faire des présentations PowerPoint. Des fois, je me plais à le dire que on est : we are not an Airlines, we are a slide Factory. »

KL5 : "I'd worked with Dutch since I started with KLM in 1989 and I'd worked with Dutch and the Dutch have a similar sense of humour than the English. They're quite informal in their leadership style, typically speaking. But they're very clear is about KPIs they've got kind of almost a little bit of an American style of motivating, so you know they'll go up and make big presentations. And everyone's going to follow. And yeah, we can do this. That's how the Dutch tend to be managing me and I used to find them clear, easy to work with. And also I was never left guessing. Do you think I'm a good employee or a bad one ? If they don't like what you're doing, they will tell you this isn't good enough X and this is



*the way I want you to do it. Ok, I've never left guessing or they would say great job X. We're going to give you a bonus. We're going to buy you a GPS for your car, but wow, ok, that's very clear. »*

KL21 : « *Et bien sûr, il y a des cas, y a plein de cas comme ça, hein, mais à l'autre côté c'est nous, on est considéré, comment on peut dire ça en français ? En anglais c'est rude. On est cash, voilà. Et donc on a l'habitude de dire qu'est ce qu'on pense. Les Français, ils disent jamais qu'est-ce qu'ils pensent [rire]. Je trouve ça marrant et j'ai pas d'opinion ni sur l'une ni sur l'autre, hein, mais dans ma vie tu vas ce genre de choses hein. Et moi je dis que pour ça y a des collègues KLM qui m'ont demandé c'est quand il y a un discours côté Air France tu dois surtout écouter ce qu'ils disent pas [rire]. Parce que là il y a le problème [rire]. Et quand t'es KL, ils vont tout de suite au but. Il dit qu'est-ce qu'il veut : pof. Et oui, ça c'est 2 cultures complètement différent que ça, c'est compliqué.* »

#### **Annexe n°48 : Orientation à court ou long terme chez KL : court terme.**

AF10 : « *Ils sont plus, ils sont... Ils sont des fois un peu plus pragmatiques, donc je pense que sur certains sujets ils simplifient le débat à outrance par rapport à nous, mais, des fois, ça peut permettre de réfléchir un peu plus vite. »*

AF11 : « *Oh, sans rentrer dans des détails, nous on a un côté latin qu'ils n'ont pas. Ils ont un côté tout à fait beaucoup plus rigide, beaucoup plus pragmatique, ça on peut pas leur enlever ça, ils sont très pragmatiques. [...] Eux n'ont absolument pas cette ce genre d'états d'âme, c'est on tranche dans le vif tout de suite crac. Il y a des pleurs, c'est pas grave, mais faut avancer. »*

AF14 : « *Mais en même temps, on est, on est face à les KLMeurs sont des gens qui sont assez. Les Néerlandais sont assez pragmatiques. Voilà, il y a pas ils vont pas réfléchir 107 ans sur un sujet ils, par rapport à nous, ils sont beaucoup plus pragmatiques hein. »*

AF14 : « *Eux ils vont se fixer aussi peut être un plan sur peut être un peu moins de temps et puis après ils vont zigzaguer autour de ce plan ils sont très opportunistes, ils vont pas hésiter à prendre une un une opportunité qui est en dehors des plates-bandes de la de la, de la, de la stratégie. Et puis revenir petit à petit et puis converger vers ce point. Donc ça c'est un petit peu des, voilà, donc ce qui fait que finalement c'est pas les empêcheurs de tourner en rond qui vont qui vont, vous allez pas passer des mois à refaire le monde pour prendre une décision. Ils sont assez pragmatiques. [...] Après il faut se méfier des, voilà, des généralités, hein. Ce que je vous donne, c'est un petit peu des généralités quand je vous dis que les Néerlandais sont plutôt carrés, ils ont une direction mais enfin ils hésitent pas à dévier de cette direction à revenir à faire des voilà et tout. Ah bon c'est peut-être un peu des généralités, c'est pas vrai de tout le monde. »*

AF17 : « *Eux ils sont un peu plus pragmatiques, c'est à dire qu'ils vont-ils vont pas perdre trop de temps non plus à faire des trucs trop détaillés. »*

AF19 : « *Autre remarque aussi hein encore positif pour moi, c'est que je pense que KLM est quand même une entreprise qui était très pragmatique et très orienté business. »*

AF26 : « *Ils peuvent avoir une approche, parfois beaucoup portée sur le pragmatique et sur le test and learn, c'est à dire qu'ils lancent vraiment des démarches sans essayer de passer des heures carrées à répondre à 100% de toutes les questions, tous les problèmes avant d'engager des démarches d'innovation ou de de changement. »*

KL7 : *"And it's always a timing is more relevant than quality [for KLM employee]"*.

KL8 : *"I personally find the most of the French colleagues much more, you know, strategic, much more longer term thinking and even much more intellectually oriented if you like than the Dutch whereas the value of the Dutch pieces, they're also equally smart, but they're much more pragmatic,*

*they're much more faster in making decisions, and they are more open to change. That also come from because they are a small country, they had to depend on the world to survive. Whereas France is a much bigger country, much bigger economy and for that reason people are, you know, self sustained if you like."*

*KL14 : "So there were also some significant challenges also in hum IT technology and technological complexity, but also sizing complexity. So the ability to grow to grow fast and time to market was very important at that moment."*

*KL19 : "Generalizing Dutch people are very results oriented trying to come with a solution."*

#### **Annexe n°49 : Gestion de l'incertitude chez KLM : évitement de l'incertitude**

*AF2 : « Alors que les greut c'est un peu euh... c'est comme les allemands : pour chaque question y'a un tiroir avec la réponse, mais si t'as une question qui est juste entre les deux tiroirs : ah, comment on fait ? [...] Eux ils ont une liberté qui est plus large donc ils savent naviguer entre les limites, mais le problème c'est quand le problème va être sur la limite ou au-delà, beaucoup d'entre eux vont pas oser la franchir pour trouver la solution, tu vois ? »*

*AF8 : « Alors effectivement, il y a un point différenciation : ils sont beaucoup plus procéduriers que que nous. Je dirais même qu'ils sont vraiment trop procédurier. Ils sont très très très procéduriers. C'est à dire que quand t'as un process qui est mis en place, ils s'y tiennent coûte que coûte. »*

*AF13 : « Et là-bas, ils en font une application beaucoup plus stricte. Ils en ont une lecture beaucoup plus simple. Et là-dessus ils t'apportent beaucoup »*

*AF21 : « En fonction de la nationalité que t'as en face t'as pas le même discours. C'est notamment les Mecs de KLM ils sont très carrés, très procéduriers c'est, un peu, sortir de leur de leur cadre c'est un peu compliqué. »*

*KL7 : "Hum... Yeah, there are differences. Like maybe. I'm not a good example of that. If you look at the KL Dutch people, the folks with more or less say process oriented."*

#### **Annexe n°50 : Différences capacitaires de législation nationale**

*AF3 : « Non, non [c'est pas vraiment possible d'intégrer les opérations]. Bah déjà les process sont différents. Alors le jour où on arrive à aligner nos process alors là pff je pense que ça prendra du temps. Aujourd'hui les applications informatiques sont différentes et euh et puis les opérations mine de rien y'a pas mal de petits détails qui sont euh qui sont externes, c'est-à-dire que nous, par exemple, on est en contact avec les on a toute une partie réglementaire avec les rapports avec les douanes. Les douanes françaises et les douanes néerlandaise c'est pas la même chose. Donc malgré toute la volonté du monde on pourrait pas s'aligner complètement. On a chacun des impératifs qui sont, qui sont quand même un peu différents. Par exemple côté opération nous on peut transporter du matériel militaire euh KL non. »*

*AF7 : « Enfin, notamment pendant le COVID où nous on a été pas mal au chômage partiel et donc on travaillait jusqu'à, je sais pas, minimum un jour par semaine. De l'autre côté nos collègues de KLM eux n'avaient pas le droit au chômage partiel donc ils travaillaient tous les jours. [...] Je pense que la plus flagrante que j'ai eue en 3 ans, c'était celle du COVID avec le chômage partiel, j'en ai parlé justement ou, pour le coup, bah plusieurs fois et c'est un sujet qui revenait parce qu'on a eu une grosse période où on était en chômage partiel en télétravail au début du COVID après fin 2020 on est revenus,*



on est revenus à Charles de Gaulle travailler dans les bureaux et c'est là pour le coup j'ai vraiment eu ce ces discussions. »

AF9 : « Derrière Il faut que on soit capable de développer des choses communes. Sur des contextes fiscaux et sociaux totalement différents. Et ça peut être extrêmement compliqué, hein? Typiquement, le chiffre que j'avais en tête, alors il y a plusieurs années maintenant, il a pu changer, mais si Air France déménageait à l'époque son siège aux Pays-Bas, juste déménager, donc faire 400 km, dans nos bénéfices on rajoutait 900 000 000 d'euros. Donc ça biaise un peu le système. Quand vous analysez les chiffres d'affaires des 2 compagnies vous l'analyser, mais sans prendre en compte ça, vous dites : ah ouais, en effet, KLM ils gagnent de l'argent par rapport à Air France. Ben Ouais mais en même temps le les charges sociales et fiscales qu'a Air France sont vraiment beaucoup plus fortes que ce que de KLM. Donc voilà donc c'est vrai qu'il faut qu'on soit capable, du coup, de d'améliorer notre groupe, de faire en sorte qu'il soit meilleur d'aller sur des trucs joint et tout en gardant en tête que les environnements dans lequel on se déploie sont différents. Je parle que pour les sièges sociaux je parle pas de des autres marchés à travers le monde, ça je parle que des sièges sociaux. »

AF24 : « Donc Air France sera peut-être contraint par d'autres choses, hein? Peut être contraint par la loi par exemple, on sait que l'aérien est pas mal visé dans le cadre des émissions de CO2 et donc on veut restreindre par exemple le les vols domestiques en France, ce genre de choses donc ça peut être une autre couche que KLM a également, hein, c'est des discussions qui ont lieu également pas uniquement à cause de l'aéroport. »

AF26 : « Et donc je j'ai beaucoup de questions d'ordre administratif, et ça compte dans les ressources humaines, d'ordre social, les relations sociales, et ça compte dans les ressources humaines, qui sont strictement régies par le droit français, et je ne m'adresse qu'à mes collègues de de des entités Air France et en aucun cas aux entités KLM. Je, je n'y comprends rien, si j'ose dire, au au droit social hollandais, aux règles, ni même aux cultures, au au temps, au respect du temps. »

KL2 : “But usually it is then a difference because there is a local difference. I give you an explanation. When we had to cope with crisis, in the Netherlands it was decided that you could say to the government that they temporarily take care of part of the salaries. It was 80 % of the salaries and the people could still continue working, if that was the case, but, yeah, of course there were no passengers, so sometimes there was less work. That was called the NLW arrangements and in at the Air France side there was ‘activité partielle’ : Part time unemployment. Those are different reasonings and therefore you need different systems and procedures to support, so that automatically results in two different solutions for Air France and for KLM. That's of course a very straight forward answer, and the same applies to human resources things or collective law things, or also the French gap is a way of reporting versus IRFS. Yeah, that is what you have to do in different sizes and what you have to do.”

KL8 : “And let's be honest, Air France market capitalization, probably you're aware of that, we have a big problem with it because, according to the French law, when your debt is higher than your market capitalization, the government needs to take the company over or we need to go bankrupt yeah so that's a French law, which is which is basically what it is yeah. So we are really struggling to recapitalize and the market is definitely not good in a good shape, especially thanks to the war now it got worst.”

KL9 : “And then we got the crisis. [...] as we all know, the world just fell apart from an airline perspective. So, from the middle of march, she had to deal much more with the crisis, whereas I ends they had partial employment, which meant that there were only working maybe one day a week and then it became two and then became three. Whereas in the Netherlands we had it very different. I was working five days a week. And although I had to do different things and I couldn't have cash out, for instance, I was still full time able to work on this project. And this means that in the cooperation it was just really hard because there's no equality. If she has less time and more diverse role. And the crisis always takes precedence. Yeah, people reorganization always takes precedence over learning and

development. It was really difficult to work together. But before that time we worked really well together and you know, we contact each other. We were writing presentations together. We were making sure that when we had this combined VP meeting. (That) half French, half Dutch, we both spoke so we saw that we were aligned. So unfortunately it's a really weird time to be in an organization like this.”

KL17 : “Or what's also hard to converge is labor conditions like the Dutch KLM employees they work on the Dutch labor laws as well as the labor Agreement, the collective Labor Agreement as well, as for the French people. So, yeah, there's not much to converge on certain things because, yeah, or you have to make one company and everybody moves to Paris but, yeah, still is when you have the Dutch based and a French based two sides of the company then there is a maximum to the ability to converge. Because of local laws because of physical layout. Yeah, those are too big.”

KL21 : « Moi je dis, j'ai une vie sociale en France et j'ai une vie sociale au Pays-Bas et, oui, actuellement je suis encore confirmé cette semaine. Oui, j'ai le plupart de mon vie sociale, c'est en France, mais je suis assez souvent aux Pays-Bas, j'ai mes enfants, ma famille, tout le monde est encore aux Pays-Bas. [...] mais, selon la loi française, [...] on a découvert ça aussi que quand on se pacse en France tu es censé faire une déclaration fiscale ensemble. Aux Pays-Bas tu peux choisir si tu le fais ensemble, tu peux faire. Bah nous, on a le choix ici. Et donc ça rend les choses compliquées maintenant parce que normalement moi pour mes impôts, je fais une déclaration aux Pays-Bas et je fais une déclaration en France et sur le fait de sur les accords entre le Pays-Bas et la France, je ne paye pas 2 fois les impôts sur le revenu. Donc ça c'est avec donc ça c'est une chose qu'ils ont réglé quand même [...] Et cette année, on a eu pour le, parce que le maintenant on doit le faire ensemble la déclaration, et donc on a découvert aussi que mon conjoint, elle a payé plus maintenant. [...] Donc, parce que maintenant maintenant on est pacsé, hein elle doit payer 5000€ extra. C'est de drôle de chose de la France. Ouais bah on n'arrive pas à résoudre le sujet, on n'arrive pas à résoudre [...] »

KL21 : « Et quand tu auras pour la Bourse tout ça, aujourd'hui on est censé de publier les infos de la même façon, tu peux pas le différencier. Mais tu vois un bon exemple c'est maintenant avec en France vu la Crisis je crois si tu comment c'était encore en France ? Si t'as un, tu es en négatif, donc, la valeur boursière est plus bas que tes assets, comment tu dis ça en français ? Que la valeur du bilan. Ouais, que Air France, en France si tu dois faire dans 2 ans tu dois résoudre ce problème, sinon tu rentres en liquidation par la lois. Donc Air France, nous on a pas ça au Pays-Bas. Donc bien sûr il y a des différences hein, tu dois les prendre en compte mais y'a pas de raison pour ne pas faire ensemble. »

## **Annexe n°51 : Différences capacitaires en termes de taille des marchés domestiques**

AF4 : « En fait grâce à la fusion ils ont eu accès au marché France. Donc ils ont un accès illimité au marché France. Ils ont eu accès à toute les ventes corporate que fait Air France donc toute la partie business que KLM ne développait pas. [...] Donc c'est vrai que du coup c'était assez complémentaire c'était pas mal mais KLM a énormément profité de cet apport de la partie corporate et de l'apport du marché France. Tu vois t'as 14 millions de hollandais contre 65 millions de français. »

AF20 : « Mais c'est vrai que s'ils étaient tout seuls ils pourraient pas survivre parce qu'ils ont pas de marché en fait. Nous, on a notre marché intérieur français, mais eux ils ont pas. »

AF25 : « Et alors c'est vrai que on peut pas aligner 100% des process parce qu'il y a des spécificités françaises qui vont rester françaises. Typiquement, le fait qu'on a un réseau domestique en France très développé, alors que les Pays-Bas c'est tellement petit qu'ils ont pas de vol intérieur. Et un vol intérieur, ça se gère pas pareil qu'un vol international. Donc tout ce qui était lié au réseau domestique français, par exemple les Néerlandais y comprenaient même pas en fait. Ils avaient pas l'habitude de gérer ce genre de process et ils pensaient que c'était pas important donc ils allaient pas le mettre en priorité quoi. Oui. Alors un exemple c'est que, je pense, je sais pas si elle existe toujours,

*mais à l'époque on avait une carte d'abonnement qui n'était valable que pour les lignes intérieures. Et ça donne 30% de réduction sur toutes les lignes intérieures. Bon bah voilà, c'est une grosse spécificité que KLM n'avait pas du tout. Et donc quand il fallait gérer ça dans les systèmes de KLM pour eux c'était compliqué. »*

*KL3 : "And for example the whole market on the Air France side is more important than on the KLM side. France is a very attractive market for customers to travel to and from that's much less the case for the Netherlands, so that implies that in the Netherlands we have far more transfer traffic customers that are connecting in Amsterdam and not ending or starting their trip in Amsterdam. So for Air France that is very different. [...]"*

*KL13 : "And we depend for 70% all transfer passengers because we have no home market. Air France, the French market is for France very important for Air France. Because you have big markets. So the French market, the people that work for the French market in itself has a big power in our commercial organization."*

*KL15 : "KLM does not have big home market. We always have to bring in people from outside to Schiphol to transfer them further when French has a home market, so that's already a difference by the characteristics of the companies."*

*KL17 : "KLM is more a transfer company than Air France does. Air France has a really huge local French market because French is way bigger country than the Netherlands. So there are a lot of French people on board of Air France. Within KLM there is less Dutch people because we don't have that much people. And 70 % of our traffic is transfer traffic. So we really differentiate on communication information on transfer to our passengers, so that via the iPad of the cabin crew before the passenger has landed and he or she already knows about where to connect which gate to go to, any information on their next flight for example."*

*KL19 : "Before the merger, KLM had its own revenue management system and in House and Air France bought it from an external IT company and then Air France merged with KLM. And because KLM has a much smaller home market than Air France because there's a lot of people going to France and a lot of people living in France, it was a bit of a different need. So that the importance of having a very good revenue management system was for KLM more crucial than for Air France because Air France could just rely on a lot of local passengers while KLM had to do it smart with all the connections. So the system was quite good. So historically there was a big need of KLM to have a good RM system. So when merged was also an asset for Air France to make use of that knowledge. So what the good was good that they used and the new things or other things."*

*KL22 : "Par exemple, le marché France il y a énormément de trafic national donc infra-France, chose n'existe même pas en Hollande y'a pas d'y a pas de lignes nationales en Hollande. Tout est international. Donc déjà là le marché Hollande il est petit pour KLM c'est tout de suite le marché international parce qu'il y a pas vraiment énormément le marché hollandais. Alors que pour Air France c'est complètement différent, il y a beaucoup de marchés intérieurs, et cetera donc. C'est très différent."*

## Annexe n°52 : Différences capacitaires en termes de contraintes aéroportuaires

AF21 : « Les spécificités ? Alors l'autre outil de gestion du flux s'appelle, son petit nom c'est AirBag. C'est un peu moins fun que Bob [rire] mais voilà. Voilà donc AirBag en fait pourquoi je dis il un peu spécifique ADP ? Parce qu'en gros il cartographie, entre guillemets, les trieurs, les trieurs bagages. C'est comme, je sais pas si t'as déjà vu un peu comment ça fonctionne dans une tour de contrôle, contrôle aérien : en gros ils ont, ils ont l'image de leur piste et ils disent bah toi, l'avion, tu vas à droite, tu vas à gauche ainsi de suite, et bien c'est exactement pareil pour les bagages tu vois c'est, quand même, il faut arriver à cartographier le trieur d'un aéroport pour après vraiment gérer les flux, donc c'est pour ça que tu peux pas le dupliquer comme bon te semble [...] Après t'as certaines choses en fait dans l'univers du bagage tu peux avoir certaines spécificités en fonction du pays dans lequel tu es. Les règles, les restrictions je veux dire, peuvent être un petit peu différentes donc c'est ça là qui peut avoir une spécificité chez chaque compagnie, donc je dis des conneries hein j'en sais rien, mais parce que nous on va accepter les animaux en termes de bagages alors que KLM va pas les accepter. C'est complètement faux ce que je te dis, mais c'est à titre d'exemple. »

AF24 : « On n'a pas les mêmes contraintes au niveau de l'aéroport. Donc une des grandes contraintes qu'on a chez KLM c'est qu'Amsterdam est un aéroport contraint par les slots donc les slots vous connaissez le principe ? C'est ça ouais donc c'est des créneaux en fait, on a le droit d'avoir d'opérer un certain nombre de créneaux d'atterrissage et de décollage à certaines heures. On doit les utiliser d'ailleurs, mais si on les opère pas on les perd et donc nous c'est notre port d'attache donc on veut pas perdre évidemment ces créneaux-là et ça veut dire aussi qu'on peut pas trop grossir, parce qu'au bout d'un moment on aura plus les slots qui nous permettent de faire des vols supplémentaires. [...] CDG n'est pas du tout un aéroport contraint. C'est un l'aéroport où il y a beaucoup de place. [...] Mais bon, disons qu'on a une couche qui est vraiment parce que beaucoup les slots aéroportuaires c'est vraiment une contrainte extrêmement forte, quoi. C'est pas un projet qui peut, voilà, c'est vraiment dès aujourd'hui on peut pas avoir de slots supplémentaires par rapport à ce qu'on a, on est obligé de suivre au jour le jour à chaque fois qu'on fait des annulations ou qu'on retarde des vols et que du coup on passe sur un créneau différent, on est obligé de s'assurer qu'on assure bien 80% de nos créneaux parce que sinon on en perd. Donc c'est vraiment un travail énorme de notre côté, on a une équipe entière [chez KLM] qui s'occupe des slots aéroportuaires pour s'assurer qu'on fasse pas de bêtises. Air France n'a pas ça. Air France ils ont une équipe qui s'occupe des slots pour les aéroports qu'ils opèrent en dehors de Paris, donc, par exemple, on sait que Vancouver, que New York JFK sont des aéroports contraints, donc il faut bien s'assurer que qu'on opère également 80% de nos vols là-bas. Mais voilà, ce sera toujours des questions un peu, haddock par-ci par-là, des vols pour Vancouver ils ont 5 par semaine. Nous quand notre port d'attache est contraint, c'est un boulot énorme parce qu'en fait des mouvements on opère 250 000 par an quoi. »

KL12 : « So at that time again, I went to Paris every other week to work with my counterpart there, the manager of the Integrity team at the airport in Paris, to really see how they work and how we work and then we saw that things today did, which we thought : ohh that's really interesting, we could not do because the airport itself is completely different. We have a completely different kind of airport than like in Paris. So it turned out we could not use their smart things and. [...] Yeah. Like if you travel in Paris then you have the. Have you ever been on there Charles de Gaulle airport ? Within Europe you travel from F foxtrot. That is where you leave and it's in built in a circle. So if you don't, you're not able to go to D or to E or because you don't have to go to customs or you have to cross the road or, so it's really on one location. And at Schiphol Airport is completely spread out, so, if we want to reach our passengers travelling to Europe, they can be on C or they can be on B or they can be on, well there are a lot of different gates where you can leave. Well in Paris it's just your gate F where you leave. So if you want to reach the passenger you just put like on the screens you put mister, well, what's his name, please report there or there. At Schiphol that's simply not possible because your passengers are most of the time not even there yet because they walk around all over the place at Schiphol Airport. So at Charles de Gaulle it's more like a small airport in the airport and at Schiphol you don't have that, it's

one huge airport and your customers or your passengers can be anywhere and even if you page them or call them or you cannot reach them. And like also what we said if passengers travelling on a seamen ticket, we want to see their seamen booklet. You can say that at if you are at the F gate at Paris. And you can put somebody there say, hey, you are Seaman, you want to check your booklet but at Schiphol airport he can be anywhere, so it's the whole way of working is completely different.”

KL17 : “On the operational part and part of the company which where I am in, I think our synergies are quite sometimes quite hard because business processes different for each other. So we have the Schiphol airport in Amsterdam and Air France has Charles de Gaulle and for example the physical layout, the gate where people board is different, so the time it takes to board an aircraft, although it's maybe the same triple seven aircraft, differs from each other because of the physical layout of the airport.”

### **Annexe n°53 : Différences capacitaires en termes de compétences linguistiques**

AF2 : « Euh [on parle] principalement [en anglais] oui. Si ça [la langue] interfère parce qu'ils ont un niveau d'anglais qui est supérieur au notre hein. [...] donc ils sont beaucoup plus à l'aise dans l'échange que nous. Y'a plein de gens qui parlent très bien anglais chez nous, mais globalement tu sens que les hollandais parlent mieux anglais que nous, hein, largement. Bah je pense que eux sont plus à l'aise dans l'échange. Nous quand on est dans des réunions et qu'on arrive pas à exprimer finement notre point de vue euh on est toujours dans un petit peu pas à l'aise et on est pas sûr de dire la bonne chose. Peut-être que l'autre en face est dans le même état mais on le perçoit pas, ou moins. Donc on ajoute euh au problème de l'échange de l'idée le problème de la langue. Oui ça joue c'est indéniable. C'est un facteur [la langue] aggravant, et ça tu le retrouveras dans toute multinationale je pense hein. »

AF3 : « Ensuite bon bah la grosse découverte quand je suis arrivé au Cargo c'était que la la première, mais bon je m'y attendais, bah c'est la langue, c'est-à-dire que autant dans des organisations françaises bah vous parlez en français bon y'a quelques réunions en anglais, mais pas trop, là l'anglais en fait c'est l'incontournable, donc on va dire 80% des réunions se tiennent en anglais. Ce qui pose quand même quelques difficultés quand on travaille avec des gens de KLM c'est que ils ont quand même une maîtrise de la langue anglaise beaucoup plus forte que celle du français. »

AF8 : « Alors pour le coup bah ils sont, ils sont, ils sont largement meilleurs en anglais que nous le sommes. C'est assez impressionnant parce que là je vois il y a parmi les ceux qui travaillent avec nous, qui est plutôt ancien, il a 55 ans peut-être, et il parle un anglais franchement parfait [...] Ils sont élevés avec, voilà les, j'ai, j'ai pu apprendre que voilà y a les films sont en VO, il y a pas de sous-titres. Voilà, c'est comme ça. Enfin voilà donc du coup, ils sont très à l'aise en anglais. »

AF9 : « [ça a été difficile] et pour des raisons après langue parce que Ben les Français qui parlent anglais sont moins bons que les Néerlandais qui parlent anglais. »

AF10 : « Donc oui, oui, la langue c'est compliqué et ça l'est moins pour eux qui sont visiblement beaucoup, beaucoup plus fluent en anglais que nous. »

AF13 : « Après il y a quand même la barrière de la langue. »

AF14 : « Parce que, naturellement, dans leur culture les Néerlandais, et ça vient de l'éducation aussi, mais c'est anglo-saxon hein, on vous apprend plus ça à faire des exposés, à présenter des exposés à l'oral, plutôt que à faire des rédactions ou des compositions écrites quoi. C'est un peu plus de voilà ils parlent beaucoup mieux anglais parce que leur cours d'Anglais c'est pas du, c'est pas du My tailor is Rich, Brian is in the Kitchen. »

AF15 : « La grande différence culturelle alors là qui saute aux yeux, donc ça, c'est je vais vous amener de l'eau à votre moulin que vous allez, vous avez pu en pouvoir. Euh 2 cultures, 2 façons de

travailler, 2 niveaux de connaissances et d'éducation complètement différentes. Déjà des Hollandais donc évidemment on pouvait pas faire les réunions en hollandais, personne en France ne parle hollandais. On ne pouvait pas faire les réunions en français même si je vous donnerai une anecdote après. Donc la langue naturelle, c'est l'anglais pour faire les réunions. Et là, on se rend compte de la différence de niveau entre les Hollandais et les Français, ce qui est un vrai désavantage. »

AF16 : « Alors bon, je parlais de l'anglais, mais c'est vrai qu'on a, on voit très vite qu'il y a une vraie différence de niveau d'Anglais, ça de suite on le voit, c'est à dire que les gens de les Néerlandais ont un niveau d'anglais bien supérieur à nous. »

AF20 : « Il y a quand même la barrière de la langue aussi. Tout le monde à Air France et Air France qui travaillent dans le groupe aussi parlent pas anglais hein. Donc ça joue aussi. Les Hollandais en général ils parlent très bien anglais donc la question elle se pose pas. »

AF22 : « Alors que du côté néerlandais il y a une aisance à l'oral, surtout en anglais, qui est flagrante par rapport au par rapport à des Français en général »

AF26 : « Des difficultés notoires du côté d'Air France par rapport à celui de KLM, c'est à dire qu'il y a un niveau d'écart abyssal. Abyssal, hein, entre les personnes de KLM qui ont une maîtrise de la langue anglaise, notamment plus importante que les gens d'Air France. »

KL1 : "There are small differences [in managing French or Dutch]. With the KLM people we speak the same language. [...] If you look 15 years ago when we start Air France-KLM, the French really had problems with speaking English, and they all got trainings offered by Air France. But then you showed that people who were fluent in English, they made career. Because they were easy in managing that business with Air France-KLM. In KLM side everybody speaks English. It's really usually really really good. It's also the main language in KL, so KLM it's not mandatory to speak Dutch, but it is mandatory to speak English."

KL2 : "While that is an important topic in the end, today in the Netherlands, yet there is no one speaking Dutch in the world. So you have to speak another language. So for us it is logical. There are lots of people speaking French outside France, and, by the way, France itself is already a huge country. And that makes a difference."

KL6 : "[the training were] in English, yes. Well yeah only Air France [rire] [had difficulties with english]. In some cases I must say that, for instance, in some of the stations we had people from the, so local people, let's say in Brazil or in the US or in China, who could speak French. So that was an advantage. I don't know if it was. How do you say it? Something which is when you were employed, so condition to be employed for Air France, but a lot of people locally could speak French. So I made use of that by if people couldn't, of course, I started to talk more slowly in English, and if people really didn't understand I used the person, the employee as interpreter."

KL12 : "I think the biggest problem is language. We really have a language barrier. You see? Well, I never realized it that much, but that more in the, for us Dutch is really common to speak English. We see it on the TV and we have to learn it at school where we are currently go to school you learn it from when you're 6 years old already. But in France it's not like that. So especially the people who are not the, well, the younger people, it's all okay, but a bit, well, that doesn't sound really nice. But the older people, sometimes they really can't speak very well English."

KL20 : "You don't speak the native language at the time."

KL21 : « Et partiellement, c'est bien sûr y'a la langue, c'est un grand problème. Bah les Français, surtout les un peu plus âgés, ils ont quand même des soucis avec l'Anglais et les Néerlandais bah ils ont un souci avec le français et ils vont toujours dire oui mais on avait dit que la langue de le groupe s'était l'anglais. Donc 2 points qui veut pas diverger. »



KL22 : « Ben je pense que, ce qui est compliqué, quand on se voit pas physiquement, c'est aussi quand on se voit physiquement, hein, mais c'est la barrière de la langue. Je vais le répéter encore une fois, mais je pense que l'anglais, pour beaucoup de hollandais, est plus facile que pour une partie des Français, ce qui veut dire que dans des réunions joint quelqu'un de KLM va être plus à l'aise à s'exprimer, à exprimer plus ou moins des choses un peu un peu plus peut être nuancées ou délicates. Et je pense que pour quelqu'un d'Air France qui maîtrise probablement, un peu moins, faut pas que je sois méchant, mais moins l'anglais c'est plus compliqué. Donc si on se voit physiquement y'a aussi cette barrière, mais au moins il y a l'aspect humain, tu on se voit, on se, on se parle avant, après les réunions, des choses comme ça, c'est plus un peu plus naturel. Alors que tu fais ça par Teams, c'est très, c'est très restreint. Y'a la réunion, il y a les points à discuter et puis hop ça se termine. Donc si quelqu'un d'Air France a le sentiment de ne pas avoir tout pu dire ça bloque un petit peu. »

#### **Annexe n°54 : Différences capacitaires en termes de découplage fonctionnel**

AF2 : « On a l'impression de pas se comprendre parce qu'on parle jamais des mêmes choses. Nos métiers recouvrent pas exactement les mêmes périmètres. Donc plein de petites choses comme ça qui fait que quand on se parle on croit parler la même langue mais non. »

AF3 : « Moi au niveau de l'IT j'ai en face de moi donc des gens du business donc, euh, qui sont, on va dire, mes clients et c'est vrai qu'une des problématiques c'est que les organisations euh opérationnelles hiérarchiques sont un peu différentes entre KLM et Air France, donc ça veut dire qu'en fait mes clients Air France et KLM n'ont pas forcément le même niveau hiérarchique et là aussi ça créer des conflits, parce que quand vous avez un cadre, on va dire un cadre sup côté KL, et on va dire un cadre on va middle management côté Air France, qui demande des trucs différents bah forcément ça créer là aussi ça créer des conflits. [...] Voilà, [pourtant ils ont les mêmes fonctions] vous avez tout compris. »

AF10 : « Et en réalité euh le rôle RH chez KLM et chez Air France était très différent quand même, c'est à dire que mon homologue chez KLM faisait bon quelques recommandations et elle faisait beaucoup chambre d'enregistrement quand même. C'était les hiérarchiques qui avaient 100% du pouvoir on va dire. En France, malgré tout, dans ma position [...] j'étais quand même plus écoutée et quand je disais que quelque chose était pas possible : c'était pas possible. [...] Donc, en fait, il y avait un y'avait un petit biais de, comment on peut dire ça, de niveau de responsabilité, je pense. [...] Donc il y avait une une il y avait un peu, voilà, une différence de ce qui est souvent le cas dans ces fusions, c'est à dire que ce qu'on appelle le counterpart, entre guillemets, hein, celui qui est censé avoir le même boulot que vous dans la structure KLM a pas forcément le même champ de responsabilité ou le même gradient de responsabilité, c'est à dire soit c'est la taille du champs qui est différente, qui couvre un champ plus large, soit, ou plus étroit, soit c'est en termes de positionnement hiérarchique et de de pouvoir finalement par rapport à l'axe que tu fais. Et donc là au niveau au niveau des RH. C'était, c'était assez frappant, c'est à dire que même si sur les les choses assez techniques, c'était, y'avait pas de sujets sur le champ et sur le gradient hiérarchique c'était très visible. [...] Et c'était plus, en l'occurrence aussi, le pouvoir relatif d'un d'une personne chez KLM et d'une personne chez Air France sur le même poste. Soit sur un poste qui semble identique et qui en réalité l'est pas. »

AF20 : « C'est-à-dire que même si on est dans une équipe groupe, ils vont avoir les particularités KLM et nous les particularités Air France. Par exemple les grades c'est pas pareil, c'est des grades différents, c'est pas organisé pareil. Et eux par exemple, c'est, je crois, que c'est de 1 à 6, quelque chose comme ça, alors que nous ça va être il y a pas avoir groupe 1 groupe 2 groupe 3 et directeur donc c'est déjà des structures différentes. J'ai jamais compris comment on convertissait pour comprendre vers nous comment ça se prend. Mais ouais c'est pas pareil en terme de RH. »

AF23 : « Alors ça [la différence de fiche de poste au niveau AMO] s'est concrétisé par le fait qu'au bout d'un certain temps je suis restée la seule, la seule pilote à bord, hein? En fait, il a fallu que l'AMO de KLM me transfère d'une certaine manière, mais ça s'est fait un peu naturellement. Je pense

que c'était pas d'emblée décidé que parce que c'était un outil Air France, alors on aurait un AMO Air France avec sa petite équipe qui gérait l'outil, mais ça s'est fait au fur et à mesure de manière assez naturelle. Ça a été arbitré comme ça. »

KL9 : « Let me talk first about the IT Academy role where it's past tense, and then I'll talk about my current role. In the IT Academy we had... I was working initially with a lady called [X]. Not relevant, but in Lady she was the HR business partner also doing learning and talent. In KL side those jobs are separated, so you don't really have a counterpart that is exactly with the same job title with the same structure. You have someone who's responsible for (all) who in her case also had a lot of different other things to do. [...] It means [when my counterpart have a different perimeter], for instance, in the situation IT Academy, it just meant when I had signed to move something forward, that person might have had different priorities and complete something else that she was working with another colleague on. And at the moment it means that you, for instance, jobs or the topics that are connected with me like I do talent and performance development in that team is two different people. So to align, so to do an alignment meeting, I better speak to both of them or both of them together, because we are, we have a different split of responsibilities. And that just makes it a bit complicated, not impossible, but just a bit complicated. »

#### **Annexe n°55 : Différences capacitaires en termes de maturité relative**

AF12 : « Donc le degré de maturité est différent selon les outils »

AF16 : « Bah un exemple très concret : La solution technique utilisée depuis 20 ans à Air France s'appelle Teradata. C'est une compagnie qui propose une solution avec une infrastructure dédiée avec beaucoup de fonctionnalités avancées autour de la data. Et donc Air France a commencé en 2000 à peu près. Donc ça fait 22 ans qu'on est dans la data, pas dans la data avancée comme aujourd'hui qu'on appelle le big data, mais déjà le traitement de la donnée. Eux, ils ont commencé un peu plus tard et la fusion était faite et donc clairement Air France a dit Bah nous on a une solution, venez chez nous. Eux ils ont pas voulu. »

AF18 : « Oh, je dirais qu'il y a quelques années, le directeur général de KLM avait une ambition de pousser la digitalisation de l'entreprise, donc il a lancé un grand programme qui s'appelait Digitalizing KLM. Bon c'était très bien sur le fond, ça avait vraiment vocation à moderniser, à refondre des process, à implémenter des nouveaux usages, mais du coup KLM est parti très vite sur des projets là où Air France n'était pas arrivé au même niveau de réflexion et de maturité et donc n'a pas embrayé immédiatement le pas. Et il y a pas eu de volonté politique au niveau du groupe de le faire ensemble donc on a laissé KLM partir devant. Et puis ils ont fait des choses dans leur coin qui étaient pas inintéressantes, d'autres qui sont tombées à l'eau. Et Air France progressivement a monté sur ses propres projets de digitalisation de manière beaucoup plus spécifiques. Voilà donc, au final, on se retrouve parfois avec des outils qui sont très proches en termes de couverture fonctionnelle, conçue différemment à différents moments, mais pour le même usage. Et donc on peut se dire, à posteriori, tiens, c'est bête de pas l'avoir fait ensemble, mais il y a une histoire derrière ça qui est aussi liée à la stratégie des entreprises qui n'étaient pas forcément totalement alignée au moment où les décisions ont été prises. »

AF25 : « Et alors, ça, c'est important à mentionner aussi, c'est qu'autant Air France était beaucoup plus en avance que KLM à cette époque-là sur leur système d'information Back office on va dire avec tous les gros systèmes qui avaient derrière autant KLM était beaucoup beaucoup plus en avance sur tout ce qui était Web. On est en 2004 hein, c'est les débuts du web. Enfin, en France en tout cas, mais aux Pays-Bas, y a déjà une pénétration énorme du web, tout ce qui est e-commerce est déjà pas mal développé aux Pays-Bas, alors que ça ne l'est pas du tout en France. KLM avait beaucoup beaucoup d'avance sur Air France, sur la partie web. »



KL4 : “[When I go to digital] Normally we are able to find [a common solution] yeah. In the example of finding a solution together, normally it can be done, but it is it can be quite difficult, so it is. The complexity is in how fast, how mature is your colleague on the subject. I can have great idea about how we want to service our customers. But my French colleague it could be that he has not thought about it or it's not a subject. And then I think from a for maturity of the subject is important. Where is Air France and where is KLM standing ?”

KL13 : “KLM was much further on website development than Air France so KLM didn't want to give in and just continued with developing their own systems for a very long time.”

KL16 : “Yeah, and I think at the time of the merger and for price investment management, the big impact was on the what we called the inventory side, so the availability of the of the seats on certain flights where on KL like we had quite an advanced tool already with the mechanism that that's works very well. And initially we had Air France joining the tool as a basis to start the development of a new tool : a common tool. That was on inventory side. I think on the on the side my area of expertise. The tool we use is an external provider, so that's the same for all carriers in the world using the tools. So there was no specifics. But what was interesting at the time is that Air France was working on a on a bilateral paths with the provider of the tool to have a new to create a new setup that would really be unique in the world of Fair distribution. And they were quite advanced in the talks in the discussion on that on the development of the tool and KLM could hop on board, let's say so. That was quite revolutionary, I must say at the time so we managed to something which is still sort of secrets in the airline industry that we had this bilateral with this provider, but it was the basis of the way we still work now. Yeah, yeah [it was an opportunity for KLM]”

#### **Annexe n°56 : Différences de traitements salariaux**

AF9 : « Ah la conséquence que ça peut avoir, c'est que c'est que pour le même boulot n'étant pas dans les mêmes compagnies, on n'est pas payé pareil et que certains sont payés mieux que d'autres. Effectivement les primes ça dépend aussi des bénéfiques de l'entreprise, et cetera. Nous Air France, dans Air France-KLM-Delta, on est l'entreprise qui fait moins de bénéf, donc, par ricochet, forcément, les primes sont un peu moins, peuvent être un peu moins bonnes. Voilà après après, on le sait hein c'est comme ça que ça fonctionne, on vit avec. Voilà, c'est comme ça, hein. C'est KLM ils ont des traitements salariaux pour certains qui sont mieux que ceux d'Air France. Voilà d'après une autre partie, on sait que ça fonctionne. [...]. Ah c'est clair [les salaires de KLM sont plus élevés]. C'était comme ça, le moment de la fusion hein de toute façon. »

AF11 : « Il faut savoir que le niveau de vie aux Pays-Bas est plus élevé qu'en France. Et que, naturellement, leurs salaires étaient beaucoup plus élevés que les nôtres. Donc pour faire le même le même travail, hein, mais mes collègues directs, même niveau de poste, même intitulé de poste, même travail au quotidien, et cetera, gagnaient beaucoup plus que moi. Quand je dis beaucoup, c'est quand même c'est pas rien, ils y en avaient, je pense, qui étaient au double. Donc ça crée une certaine, voilà, ça créé pas une bonne ambiance, hein déjà ça crée des tensions. Les, c'est on le retrouve à tous les niveaux, hein ? C'est-à-dire que mon manager, alors N+1 N+2 on va dire. N+2 chez nous, un salaire très convenable, mais raisonnable pour le niveau, j'allais dire, voilà un salaire, un manager à N+2 chez KLM a déjà une voiture de fonction pas négligeable, c'est pas une Clio hein, c'est des voitures avec des budgets assez importants, hein 60 / 110 000 €. [...] Et le salaire évidemment pas le même non plus. Donc, à tous les niveaux, on retrouve déjà une grosse différence qui forcément génère des tensions. C'est inévitable. Les déplacements faut savoir que nous, quand on va chez eux à Amsterdam pour la journée en réunion [...] on fait l'aller-retour dans la journée. Il faut savoir que, c'est idiot, mais quand on va à la cantine on débourse des sous, c'est-à-dire qu'on on est déficitaire, c'est-à-dire qu'on est pas remboursé parce qu'Air France considère que c'est un site corporate, un site d'entreprise et donc nous donne rien puisque le principe même c'est de pouvoir manger à la cantine. Et donc nous ne sommes

*pas indemnisés de ça. [...] Alors dans Air France, faut savoir qu'eux [KLM] lorsqu'ils sont en déplacement sur Paris, ils ont 70 € par jour d'indemnité. Donc eux, ils s'embêtent pas à aller à la cantine, ils vont au restaurant. Et c'est tous tout, tous ces petits détails-là si vous voulez, quand vous les mettez bout à bout. Vous dites : mais attendez nous [...] quand on part 3 jours à Amsterdam parce qu'on a 3 jours de meeting machin tout ça quasiment à la fin quand on revient, on est déficitaire. [...] Eux, quand ils viennent 3 jours chez nous, ils ont quand même 70 € par jour. »*

*AF15 : « Déjà par exemple les salaires. Le commentaire chez Air France c'est les gens de KLM sont beaucoup mieux payés que les gens d'Air France. Bottom Line c'est vrai beaucoup plus après ce qu'on intègre pas dans les salaires c'est par exemple ce qu'ils payent pour leur mutuelle et ce que nous on paye et donc là c'est pas la même, eux payent beaucoup plus, mais bon ça c'est déjà un premier truc le mec fait le même boulot que moi et en gros est payé 30% de plus, c'est pas l'épaisseur du trait. Ça premier irritant. Euh les gens de les employés de KLM en tout cas au niveau cadres cadres-sup ils ont tous des véhicules de fonction et des cartes d'essence. Les gens d'Air France en ont pas. Y'a que notre directeur qui a une voiture de fonction, tout le reste les vendeurs tout ça n'ont pas de voiture. Un autre irritant. Dans l'autre sens, KLM dit les gens d'Air France sont beaucoup trop ont beaucoup plus de vacances que nous. C'est vrai, on a plus de vacances qu'eux. Un autre truc, quand on est en déplacement professionnel les gens de KLM qui sont cadres ont un accès direct à la classe affaires. Pour les gens d'Air France c'est réservé uniquement aux cadres sup ok accès direct, hein, ça veut pas dire que les cadres comme moi on n'a pas accès, mais il faut qu'il y ait de la place. Du côté KLM alors ça n'a rien à voir avec le cargo uniquement, mais, par exemple, quand on leur parle des salaires et tout ils disent ouais mais vous là c'est des avantages en nature qu'on peut avoir vous pouvez nous on peut Air France tous les gens d'Air France peuvent réserver prendre des vols un tarif réduit hein on peut réserver c'est à dire que normalement on est en stand-by donc si le vol est plein vous partez pas, mais nous on a la possibilité de réserver. C'est plus cher, mais c'est quand même beaucoup moins cher qu'un passager normal : ça KLM n'y a pas droit. Eux ils n'ont le droit qu'à être qu'en stand by. Un autre irritant. »*

*AF20 : « Ah, c'est le côté un peu français où après nous on a la sécurité de l'emploi et eux pendant la crise, c'est ils ont perdu un peu tout. En fait, t'as quand même, franchement, pour avoir vu la crise quand même beaucoup d'avantages d'être côté français. Après ils sont pas du tout payés, ils sont beaucoup mieux payés que nous parce que nous on a beaucoup de charges donc je pense qu'ils sont payés au moins 2 à 3 fois plus que nous quand même. Ouais ouais il y a une grosse différence, mais après ils auront pas tout ce qui est protection que nous on a quoi. Donc nous pendant la crise on a quand même été vachement bien lotis. Enfin moi j'ai pas souffert de la crise COVID et pourtant j'étais en chômage partiel euh bah c'était pas c'était pas pareil. »*

*AF23 : « Et le contrat de travail, c'est pareil, on reste sur 2 contrats de travail différents avec des bénéfiques, des avantages et des inconvénients qui sont pas les, ouais, ah ouais c'est là y a tout un pilier, mais on a dû déjà vous en parler mais y a vraiment, enfin c'est fou qu'au niveau RH ils se soient jamais mis d'accord et ça c'est à cause de la France et des Pays-Bas quoi des 2 syndicats et des réticences à faire du changement et à affronter les syndicats d'un côté et de l'autre, je pense. Bah oui quand on échange par exemple sur nos vacances et qu'en fait, nos coéquipiers KLM peuvent pas bouger leurs vols pour partir et que nous, côté Air France, on puisse faire du stand by et de la réservation confirmée pour un prix plus élevé. Mais quand même, voilà bon bah y'a une injustice, on travaille pour la même boîte au final. Le fait que dans l'autre sens peut être les salaires KLM soient plus élevés que les salaires Air France, là aussi, c'est un peu étrange, au final, quand on fait le même job pour la même boîte, il faudrait que ce soit un peu pareil quoi. »*

*AF24 : « Une 2ème réponse, c'est probablement aussi la nature des rémunérations et des avantages, donc notamment le fait d'avoir les billets, donc stand-by comme on dit. Donc on se présente à l'enregistrement et on a une place attribuée dans l'avion si il en reste. Et donc ça c'est des avantages qui sont très différents si on est chez Air France ou chez KLM et donc voilà y'a certains éléments sur lequel les avantages d'Air France sont mieux que ceux de KLM ou ce genre de choses. Mais je pense*

qu'en fait finalement dans un cadre d'un contrat mixte, je pense que c'est un élément peut-être anecdotique, mais je pense que je suis sûr que si on me proposait des contrats mixtes aux salariés, c'est la première question qu'ils poseraient : quelle est la nature des avantages que j'aurai ? Est-ce que ce sera plus proche d'Air France ? Plus proche de KLM ? »

KL21 : « Je connais des gens à Air France qui sont aux Pays-Bas, qui se trouvent dans le même cas. Il y avait il y a je crois l'année dernière, il y a un qui a débauché d'Air France pour rester avec sa femme aux Pays-Bas et son bébé. Et après il a été réembauché par KLM. Dans son cas [...] sur certains points c'est avantageux pour lui parce que les salaires chez nous ils ont quand même un peu plus élevés qu'en France. Hey mais sur certains autres, tu prends... bah tu connais les GP ? Pour KL c'est beaucoup plus moins bien que Air France hein, nous, on a presque pas des billets réservés. Moi, j'avais parce que t'as au moins 25 ans de boîtes tu as droit le droit à une par an mais, et encore, en principe on [chez KL] a que les R2 [rire]. Le chose que nous on a, c'est que si t'as un certain niveau après je crois après à partir de 04 t'as la priorité Business. »

### **Annexe n°57 : Différence de valeurs en termes de distance hiérarchique**

AF3 : « Et on est peut-être moins dans la concertation c'est-à-dire qu'il y a encore le côté hiérarchique qui est quand même très très important chez nous : le chef dit on fait quoi. D'ailleurs là aussi ça a créé pas mal de confusion euh alors maintenant j'ai appris mais ça a créé pas mal de confusion dans les interactions entre les gens de KLM et d'Air France c'est-à-dire que nous en réunion avec eux pour des prises de décisions on a tendance quand même à mettre les décideurs dans cette réunion, eux pas forcément. C'est-à-dire que c'est une réunion si on doit prendre une décision chez nous normalement le chef doit être dans la réunion pour prendre la décision, eux ils font des interactions avec nous ils disent bon à priori on est arrivé à un accord, mais ça veut pas dire que pour l'instant c'est définitif et après ils vont aller voir d'autres personnes de leur entité pour en parler et pour savoir ce qu'ils en pensent. Exactement [ils vont faire ça en plusieurs étapes]. Tandis que nous, ils sont très ouai on va dire dans un coté participatif, beaucoup de concertations, alors que nous bon c'est vrai qu'on affiche souvent qu'on est participatif concertation etc. mais on reste quand même dans une ligne très très hiérarchique. »

AF5 : « Alors je pense qu'il y a une notion de leadership à mettre en place qui est pas naturelle. Tu vois en France quand tu as un nouveau boss il se retrouve en position de leadership assez naturelle et puis après il entretien ça et c'est ce qui se passe avec les équipes françaises. Vis-à-vis des équipes KLM j'ai l'impression que la position de leadership elle se gagne avec le temps, et j'en suis pas encore là. C'est peut-être pour ça que... »

AF14 « C'est vrai que dans un mode de fonctionnement un peu plus à la française, on va dire plus traditionnelle, qui est pas forcément euh un peu issu du passé, on va dire où c'est un peu pyramidale et puis vous décidez, et puis chacun en dessous de voilà, implémente. Et bien on est avec les gens de KLM, on est plutôt on n'est pas dans ce, on n'est pas dans ce schéma. »

AF15 : « C'est un petit peu stéréotypé mais ils disent [KLM] souvent qu'en fait nous ce qui va nous alors les français mais en l'occurrence les gens d'Air France on va travailler sur un projet et on va arriver à une conclusion : si notre chef il dit le si le responsable le chef il dit non je suis pas d'accord c'est pas dans fallait pas aller à droite c'est à gauche il faut que vous retourniez à gauche globalement on va dire ok on change on part à gauche et voilà. Les hollandais pas du tout hein. Un chef qui arrive et qui dit : non mais là je suis pas d'accord avec vous fallait aller à gauche il a intérêt à avoir les arguments, parce que même les je veux dire ses subalternes [si] il a pas réussi à les convaincre qu'il fallait aller à gauche, hein, ils iront pas. Ils ont ce côté : ok t'est chef, mais être chef ça veut pas dire que tu ordonnes, être chef ça veut dire que tu montres pourquoi il faut aller par là. »

AF16 : « Et ils ont un rapport aussi avec la hiérarchie qui est différent [...] Quand c'est vrai quand même, malgré tout, on a cette espèce de toujours, de d'appréhension et de se dire comment on va appréhender le sujet qui pourrait fâcher et cetera alors que eux pas du tout à la fois avec leur hiérarchie et leurs collègues, mais à la fois avec nous aussi pour le coup. [...] Après sur la question hiérarchique, c'est surtout, hein, moi ce que j'ai entendu c'est surtout quand on a les évaluations annuelles ou biennuelles de face à face ce qu'on appelle face to face et qu'on est tout seul face à son manager. [...] Même si nous, c'est pas la question d'être fort ou pas fort, mais il y a cette barrière hiérarchique qui existe quand même chez nous qui existe pas chez eux. Une vraie différence culturelle puisque certains managers ont été surpris quand ils ont dû effectivement évaluer de se prendre des trucs un peu directs de la part de collègues KL ouai. »

AF18 : « Oui j'ai piloté des équipes mixtes, j'ai piloté des projets mixtes. Bah c'est une expérience intéressante. Culturellement, ce sont des gens d'abord avec lesquels il est agréable de travailler, compétents, et souvent qui remettent en cause nos pratiques, parce que le management à la hollandaise n'est pas la même chose qu'à la française, donc il a fallu s'adapter aussi en termes de pratique pour fonctionner dans ce contexte-là. Et si on joue bien, ça crée de l'émulation. On peut-on peut bien sûr avoir des oppositions, mais on peut aussi avoir des émulations. Oh bah je dirais une des particularités les plus les plus évidentes, c'est que le command and de control ne marche pas avec les Hollandais. C'est pas mode de fonctionnement qui leur convient donc il faut apprendre, pour un manager formé à la française, à être dans des modes plus consensuels, plus collaboratifs, plus participatifs. Ce qui est pas inintéressant. »

AF20 : « Et un manager hollandais, franchement je vois une grosse différence et je me dis je pourrais pas retourner à un manager français parce qu'ils n'ont pas la même conception de la hiérarchie hein. Ils nous laissent un peu plus libre je pense et il y a un peu plus de confiance que, le management à la française, c'est il faut gagner la confiance, c'est un peu plus long, c'est tout dans le secret, alors qu'ils sont assez ouverts. C'est par exemple quand il y a des jeunes Hollandais KLM qui vont participer à des réunions et qui a des gros chefs hollandais bah ils vont carrément leur dire : Ah non, tu as tort. Alors que nous les français jamais on va dire à notre chef : t'as tort. Alors qu'eux ils vont se permettre de dire ça parce que dans leur culture c'est normal. Ça sera pas remis en question, mais nous c'est pas. Donc ce qui fait que souvent on les voit comme des gens qui se mettent beaucoup plus en avant aussi, pas très discrets. Souvent quand ils sont jeunes c'est vrai qu'ils nous semblent pas discrets. Et puis on a l'impression que c'est un peu de l'arrogance parce qu'ils se mettent beaucoup en avant, mais, en fait, c'est dans leur culture où on qui est plus inclusive on va dire. Alors que nous les jeunes français on nous dit qu'il faut être silencieux, il faut écouter. [...] Et puis surtout ils vont quand il y a un problème ils sont quand même assez disponibles je trouve. Après là, le management français, c'est un peu, c'est le côté hiérarchie : un peu ce côté militaire un peu des fois qu'ils ont pas du tout quoi. En fait, eux c'est vraiment plus un manager coach qu'un manager ouais hiérarchique on va dire. »

AF22 : « LE plus dur à appréhender c'était peut-être les processus de décision qui ne sont pas, je ne crois pas que c'était nécessairement écrit, des processus de décision propres à KLM et qu'il faut suivre, sinon de toute façon rien ne se passe. J'ai eu un exemple où je voulais mettre en place, je serais plus exactement, mais bon, un nouveau produit où faire évoluer un produit où, mais où en fait rien ne se passait parce que je n'avais pas suivi le processus tel qu'il était prévu. En France, à partir du moment où c'est validé par le manager ou la direction on se pose pas de questions, on met en place. [...] Je sais pas si on peut dire ça, mais la procédure KLM et le processus de décision fait que ça doit passer devant certaines instances de façon à ce que tout le monde soit au courant, donc c'est toujours l'idée du consensus. »

KL1 : "With the KLM people [...] we have a different type of leadership style : people don't look up so much to their manager, so we FEEL manager in a personal quite equal. So it's easy and the people speak out honestly what they think."

KL4 : “You know if I can recall one of the first meetings I had through somebody who said : implement Air France tooling in KLM. So it was kind of an IT tool that needed to be implemented in KLM. So I was open and said : Ok, let's discuss and : What is your tool about ? And I thought maybe we can discuss both tools. KLM has a tool. Air France has a tool. And we look at the best of both, and then we continue, or we go to a new tool ? But my French colleague was only thinking about : Ok, you know there's no question, I just want to implement this tool in your for your process. So it's two different perspectives.”

KL4 : “I can give you an example. I had a project with my French colleague. Also somebody I had good, very good contact with. We trusted each other for the 400% so that also helped. That's what we said : ok, we have the same problem we have to realize, we have to create a solution. And then he, we created a functionality on the iPad on board, so if something goes wrong on board we can say : Ok you your sit is broken or you missed your meal or, so, in the in flight recovery of problems on board the aircraft we said : Ok, we can build one solution and make it available for the Air France crew and for the KLM crew. So we had sort of categories. And then I said : Yeah, but if we don't have a category that fits we have to add, yeah, if, you know, well, whatever other reason you have, you, if you want to compensate the customer, you can do it. So I said if you if you have a problem with your sit, we said : Ok, you click in sit and then the compensation for the customer is hundred euro. If you have an inflight entertainment problem, it's fifty euros [...] and then we compensate the customer immediately? so the customer would not complain afterwards. And then I said : yeah, there should be a category 'non-defined', whatever any other category. And he said : no, we cannot do that. And I said : why ? Yeah, it's a little cultural, but we are I'm afraid for frauds that they are abusing it. And we had a big discussion about it. And then I said. What is what is it about? And he said to me : I think it is part of the culture that in a in more southern European cultures there's quite a strong role for the for the for the government or for the authorities [...] that's different way of dealing with the feeling of control [...] that is about making sure that the employee does not do anything wrong, so there's this. How you put that ? The starting point is a little bit mistrust distrust. So if I if I don't. Guillaume, you can say that you are here every day from 9 to 5. But I don't trust you. I want you to clock in and clock out. I'm calling you every morning at 5 past nine and five and five to five and to check whether you were at all day in the office. Now you are here at the university. And that those checks are, I saw that in the project he said : I think that's part of the cultural difference. How we, so we said we cannot do that for Air France crew and I said yeah, that's perfectly fine. You know we skip it and then you have. But how many times do they want to compensate maybe a customer for a category that is not part of it? And they use another category, and you know then, what does that do to your feeling of distrust ? And he said : yeah, a good point. But if we find out we fire the Air France crew, if they do it, we fire them. So I said, yeah, but KLM is much more culture of and the Dutch culture is more about empowerment, so we trust, a starting point is trust. We don't control. That's one of the problems of the Dutch. They do what they want, you know ?”

KL13 : “Let me start by saying that especially in the last years that I've worked for this department, and I work for the customer service department, my Air France colleagues are very nice. And especially my direct Air France colleague, the one I have now and the one before I really have a personal connection and I like to work with. Overall, I think that, in Air France, or maybe you could say in the rest of the world, except for the Scandinavian countries and the Netherlands, there's hierarchy. And the French people work in, and appreciate, or not maybe not appreciate, but accept the hierarchy. Dutch people don't.”

KL14 : “That's really the way that the French IT organization is managed is very top down. [...] And I think that's today is still the case. It's very much managed from the top, from perceptions that are in the minds of senior managers. Which is quite different from general way, general Dutch way of working and my personal style of management is very cooperative, so it's the gap between that and my preferred style management is very big on average. It's always a bit tough because you're generalizing and you're always working with individual people and, but, in general, Dutch way is way

more cooperative. And you also see that in our primary business, for example, if we for aircraft maintenance we are a lot working with teams and those teams are kind of self-steering as much as possible where Air France side of the business it's really team managers assigning people work where on the KL side you see the cooperative way. [...] Yeah, generally Dutch and also in KLM management style is way more cooperative. [...] When my employees bring something to me and I think, well, there may be some value in your idea, I encourage them to extend on this and I praised them and if it's a good and also, and of course I also challenge them, but I give them all the space to convince me that it's a good idea, and if it's a good idea, I will bring it to my management and also praise the person who brought it to me as the source of the of the of the idea, because I think that's a fairway to treat your and yourself. And well, it's not, this doesn't seem to be the culture on the on the French part of the organization. And of course there are exceptions, I'm generalizing. [...] On the Air France side, for example, if a certain task that needs to be done, everything is prepared for the mechanic, and he gets the manual printed. Hum, everything is detailed, and he just has to execute. On the KL side he also has to refer to the manual, but he needs to get the content of the manual himself through his workstation or on his iPad. So and this is very much stemming from a cultural difference. [...] And I think. And there is a more a mindset of control on the French side of, anyway, there is a high level of control anyway, because it's a highly regulated industry. But the level of control towards employees on the Air France side is bigger, so there is a bigger reporting need on the Air France management side. French manager typically wants to be more, needs to more know more details because his manager expects him to be able to answer any question. Where on the KL side it's more normal that if you get a tough question from your manager you say : ok I have to discuss this with my team."

KL17 : "But then afterwards the decision was made, then it starts really being hierarchical. So if the boss says so, we're going to do so. But in the Netherlands, if the boss says so you have to think yourself and say : Ok the boss says we have to do A, is it really wise to do A ? Maybe B is a better idea and then you go to the boss and you say you say well you say A and I think B is better and then the boss : Ok well explain to me why you think B is a better idea and if you both agree on the B is a better idea then this decision changed from A to B. So that's really a different way of working together and that still leads to some, some cultural misfits. And in the day-to-day life. And I'm currently a senior manager like we in Dutch, Dutch people don't have any problems on saying to their boss that they don't agree with them, and French do. So sometimes we have the group. So the AFKL management team saying 1-2-3-4 and another say no 5-6-7-8 but the French will do 1-2-3-4 and so that needs to and also. So that's the way it affects the decision. But it's also has effect on the management itself because the group they say : we want 1-2-3-4 and KLM does 5-6-7-8 they never listen to us. They don't want to listen to us, they are really rebellious people. That's the misunderstanding of yeah, working project. [...] I think that's the main point [the main difficulty to work with AF is the hierarchy side and the fact that they want to decide]."

KL19 : "So it's a bit of the same process, just sometimes slightly different than the Dutch developer will only do stuff not when the boss says it, but when the person is intrinsically convinced that it's useful to do. So sometimes with the French cooperation, people will do it when it's important for their boss. Dutch people don't really care [if it's important for their boss to do something], or maybe a little bit, but before doing something need to be convince about the value, but that's also a bit generically speaking, in my experience that sometimes it's a bit of the case. I think I do it the same way [presenting an innovation to a AF or KL IT]. But maybe sometimes with Dutch people I will try lower just with the person actually doing it. And with French I tried to be a bit more aware of the hierarchy and try, but that's just because I know that's being appreciated if you follow the correct hierarchy lines. And yeah then try to discuss first with the boss and with the manager."

KL21 : « Et je pense que nous, parce que nous aux Pays-Bas on est peut-être moins orienté hiérarchiquement comme la France. Même si ça arrive. Je pense pas ça arrive, pas vraiment parce que nous on est pas c'est le sentiment que la France tout le monde regarde ce qui va dire monsieur Macron. [rire] Si tu connais la France tu sais que tout le monde regarde en haut et si en haut il a pas

*encore fait son pipi, on fait rien. Non mais c'est peut-être en blaguant, mais c'est quand même c'est le truc stéréotype de la France. »*

### **Annexe n°58 : Différence de valeurs en termes de rapport à la vie privée**

*AF15 : « Pour revenir sur leur journée de travail, les Hollandais finissent tôt. Et d'ailleurs, c'est compliqué pour eux. Ils finissent tôt, il rentre chez eux, ils mangent tôt. Les hollandais à 18h ils sont en train de manger leur soupe et leur sandwich. Ils s'occupent des enfants. Pour eux, l'équilibre vie personnelle et travail est essentiel, essentiel. Il y a un nombre de Hollandais, même à des niveaux managériaux très élevés, managériaux, pardon, très élevés qui sont à temps partiel, travaillent pas le moment en ce moment avec le COVID. [...] Des types avec des cadres sup travaillent pas le vendredi, parce que le vendredi ils s'occupent des gosses, parce que leurs femmes elles travaillent pas le mercredi, d'accord ? Donc et c'est comme ça et c'est accepté. Et s'il y a un gros problème, ils ont un téléphone, on les appelle, on leur dit, mais ils ne travaillent pas. Voilà, ils ont cette approche, la balance entre, l'équilibre, pardon, entre la vie personnelle et la vie professionnelle. »*

*AF16 : « Il y a une grosse différence aussi, c'est que nous, quand on va se prendre la tête avec quelqu'un en réunion, quand on sort de réunion, en tout cas les Français, on emmène avec nous cette problématique, c'est à dire que si on va manger le midi, on aura toujours un peu ce truc avec cette personne puisque on est, on s'est pris un peu la tête en réunion. Moi avec KLM, j'ai été à des réunions où ça a été très loin dans le ton, le la hauteur de ton sur des sujets, voilà très sensibles et tout. Dès qu'on sortait de réunion, c'était fini quoi. Et d'ailleurs, une fois, je leur avais demandé parce qu'on avait fait, j'étais sur Amsterdam sur pour 2 jours, pour des gros workshops, des réunions de travail très importantes et le soir on était allé boire un verre [...] et moi j'ai été étonné pendant la soirée que finalement c'était très très sympathique, et à un moment donné j'ai même posé la question, j'ai mais c'est incroyable parce qu'on s'est quand même vachement pris la tête cet après-midi, puis ils se sont regardés alors ils ont rigolé et puis ils ont dit non mais attends là t'es pas le [X] au boulot, t'es le [x] en soirée qu'on apprécie énormément et t'es une personnalité qu'on aime bien, d'ailleurs dans le boulot aussi et c'est pas pour ça que voilà. Mais si on n'est pas d'accord, on va aller. Et ça je suis pas certain que le Français, que nous, en France, on soit capable de ça. Ouais, ça c'est clair. Et ils arrivent à faire la distinction sur notre rôle et notre rôle quand on est au boulot, c'est à dire qu'on a effectivement un rôle et on a un poste. Donc moi, aujourd'hui je suis architecte, mais à l'époque j'étais AMO. Donc j'avais une responsabilité avec un scope, des responsabilités, des devoirs, et cetera. mais quand je sortais et qu'on allait boire un verre, j'étais plus cette personne-là pour eux, j'étais le [X] qui vit en France et qui voulait découvrir un peu plus, voilà, c'est assez marrant. La différence aussi de culture là-dessus. »*

*AF22 : « Aux Pays-Bas, c'est quelque c'est un, c'est un peu l'inverse. Quand des Néerlandais se présentent par exemple, je sais pas on fait une réunion, on fait un tour de table, des Néerlandais vont se présenter, nom/prénom et ben j'ai je sais pas : j'ai 2 enfants, j'ai un chien, ma passion c'est et cetera et cetera. Un Français va dire Ben : nom prénom, puis c'est tout et la fonction, mais on ne va pas aborder de sujets personnels spontanément. C'est... est-ce qu'ils vont l'appréhender différemment ? Je ne sais pas, mais ils vont peut-être le prendre comme un manque de transparence. Alors qu'à l'inverse, des Français vont prendre comme intrusifs, intrusives des questions que pourraient avoir des Néerlandais directement sur la vie privée. En fait, ça ne se fait pas en France de d'aborder des sujets privés dans un cadre professionnel. Alors qu'au Pays-Bas, pour les Néerlandais, c'est quelque chose de tout à fait naturel et qui montre plutôt un intérêt pour la personne alors que c'est ça peut être pris comme de l'intrusion personnelle pour des Français. »*

*KL4 : « On the other hand. Yeah, I've also congratulated a French colleague on his birthday or the fact that he had a had a party. And then there were other French colleagues and they said : huh ? This is your birthday ? And didn't even know where they were. No there were not really aware, so I'm not. I think it also depends a little bit on the on the person you deal with. »*



KL7 : *“And, on the other hand, there all are my friends. Most of my friends, colleagues have a very, let’s say private life. They do not know much from each other, and we don’t know that much from them. But if people working close together do not know that much from each other.”*

KL13 : *“And it’s of course always also nice if you have sort of personal experience with each other, having a drink. This may be also a different thing between the Dutch and the and the French people. We are more like having a drink with each other after. The French people are always a little bit reluctant of that. Not being too much private after work.”*

KL17 : *“That French, I means some French, maybe I don’t have to be that much that generic as well, but they keep work and private life more separate, so that they don’t talk that much about what they do outside their job. [...] Like some people, they were just gone for two months and then, yeah, they he’s not there. And then he might be really ill or something. There must be something that with this with this person and in French culture this is private : he’s not there. And in Dutch we say we usually do say to each other that you actually like kind of a treatment, or that you need to go to the hospital and then the good thing about that, although it’s private information, is that people do send you the text messages to wish you luck, that you get a bunch of flowers and then you get operated : did you get your surgery ? That there’s a lot of more interpersonal, more kind of like a family working together.”*

KL19 : *“And we’ll also sometimes ask a bit personal questions that the French people don’t expect to, like what you do this weekend and then ask a very specific question about that weekend. About that also, the training was also like for genetically speaking for French people it’s important to separate a private and public life which is also important for Dutch people, but still at the coffee machine Dutch people will ask very specific questions about how the weekend was, because that’s just like a fun talk for the coffee machine. But I think when you go on a trip sometimes also the French people tell about their weekend or something. And I think also goes fine. But I think it helps a lot like going there and also having a chat at the coffee machine and sharing dinner really helps. Even then, later in the video meetings to better cooperate, I really see that.”*

KL21 : *« Ça m’énerve parfois j’ai que... Si on explique pas à un manager KLM avec des gens Air France, pourquoi certaines choses sont différentes en France et vice versa, ça créer des problèmes. Et moi j’ai le bonne exemple. Il y a des exemples, mais une exemple, c’est par exemple les gens Air France : le manager Air France parce qu’il sait s’il y a quelqu’un en France est malade, il va chercher un arrêt de travail, il sait quand il revient. Côté KL, aux Pays-Bas on a pas ça : quelqu’un est malade, il appelle un numéro, il dit je suis malade, c’est tout. Donc y’a pas d’arrêt de travail et c’est aussi quand le Monsieur ou Madame il va récupérer il rappelle : je suis guéri et je vais retourner au boulot. Donc pour les gens d’Air France c’était très con apparemment que les gens de KLM disait jamais compris tu peux pas faire confiance parce qu’ici si quelqu’un est malade : Arrêt de travail donc je sais maintenant quand il va revenir normalement. Et côté au Pays-Bas c’est différent. C’est qu’on on fait confiance aux gens déjà qu’on n’a pas besoin de faire une arrêt de travail. [...] Y’a tout un protocole à faire et des raisons pour ça c’est que pour pas perdre les gens en route et pour ne pas donner l’impression qu’ils font plus partie d’une équipe ou du groupe, donc y’a tout un protocole et l’idée c’est qu’il revient plus vite. Côté Air France, et j’ai eu les cas et j’étais moi-même dans le temps : tu peux pas appeler. Et tu peux même pas montrer informellement ton intérêt pour la personne. Donc c’est très difficile, hein? Donc j’avais des gens dans mon équipe que je savais que je pouvais appeler et l’autre : Ah non, je peux pas. C’est compliqué, mais on n’explique jamais pourquoi c’est différent. Non [les managers ne sont pas au courant]. »*



## Annexe n°59 : Différence de valeurs en termes de rapport au temps (orientation à court ou long terme)

AF3 : « Quand j'étais au contrôle de gestion le la notion de projet et d'objectif, pareil, petit point de détails, c'est que donc j'avais travaillé avec un counterpart pour mettre en place euh on va dire pour faire simple, tu me le dis si tu comprends pas, des systèmes de [reporting] joint. Et donc on a bossé pendant 36 mois ensemble sur le sujet et euh et lui un moment il m'a dit bah c'est bon le projet est terminé alors que pour moi y'avais encore 20 à 30% de boulot et euh mais lui m'a dit à partir du moment où on est à 80 c'est bon on peut passer à autre chose et puis après on continuera au fil du temps. Tandis que pour moi bah tant que j'avais pas terminé à faire à analyser tous les points bah le projet était pas terminé. C'était sur la mise en place euh d'un dashboard sur des KPI euh joint entre l'aéroport d'Amsterdam et celui de CDG. Ah non j'ai euh j'ai eu le cas 2-3 fois [où des collègues néerlandais s'arrêtent à 80% du projet]. »

AF11 : « Mais, par exemple, rien que sur les mises à jour de cette console puisque à un moment il y a des mises à jour comme dans tout produit, on s'aperçoit qu'on n'était pas tout à fait d'accord. Il y en avait qui voulaient faire rapidement, d'autres pas rapidement. On voulait attendre, on voulait être voilà plus prudent, conserver une version N-1, pas se jeter tout de suite sur la dernière si elle est buggée, et cetera. Enfin des, comment dire, une prudence classique en informatique sur le monde de la production quoi à grande échelle. Donc voilà, on a des approches qui étaient déjà différentes. »

AF16 : « On avait cette différence nous de première livraison qui prenait du temps. Certes. La plupart du temps elle répondait aux besoins parce qu'on avait pris tellement de temps à définir le besoin, à s'assurer que, à revenir vers le métier, à proposer des maquettes voilà et cetera. A faire du design. Quand eux ils avaient, quand nous on commençait le développement IT, eux ils avaient déjà proposé peut-être 1 ou 2 versions de l'outil qui n'étaient pas satisfaisantes par ailleurs, mais peu importe le métier avait déjà vu des choses. »

AF18 : « D'une manière générale pour tout ce qui touche à l'innovation les Hollandais sont plus rapides, parce que ils ont, je dirais, une logique qui consiste à essayer pour voir. J'ai un de mes collaborateurs qui avait une image, qui me racontait ça, qui disait : en France on attend que tous les feux soient verts pour démarrer. En Hollande, on attend qu'il y ait un des feux qui passe au rouge pour ralentir. Donc. Et souvent, vous avez des choses qui se passent aux Pays-Bas et vous dites : mais pourquoi ils y vont tout seul ? Mais en fait, ils disent : tiens, c'est l'idée, on va l'explorer et on verra. Alors qu'en France on dit : bon, on va faire l'étude, on va regarder la bien, le bien-fondé de la démarche. Et quand on se sera totalement convaincu, on démarrera. Donc on a souvent un décalage temporel. »

KL4 : "I think the French give they're much more strategic, the more thinking ahead, more longer term. When the Dutch are less longer term, I think they're more, yeah, I think they're more on the short term and technical technical level. Yeah, I think you've got sense. Also, the Dutch are more pragmatic and that's : let's get it done. That's : But we need to solve it. Ok, we solve it now. And if it doesn't work, we try something different. French are more studying : Ok, let's analyze first, let's decide. So it's more, I think, strategically stronger."

KL7 : "Yeah, I think the basic attitude for Dutch people is still that the planning you once made it is more sacred than the quality. And if you have to sacrifice something, then it's usually first of all the quality. Whereas on, if you compare to the Air France colleagues, they will probably say : well, let's spend more time with them still and then we can keep up the quality, yeah. Yeah, but that's why maybe I'm not the good person to ask because my basic attitude is also for, well, if we need, let's go for a better quality and take more time so we get respect to that I'm very happy that my friends and colleagues feel the same way. And then give me the time to do that yeah. So for me that is not so much of a problem."

KL13 : *“Overall, Dutch people are more innovative, more outlook, more enthusiastic, more : let's just do it. French people are more reserved, more : let's talk about it. Well, maybe that's personal. I don't know if other people tell you the same, but, overall, I experienced that the French need much more words to explain things than the Dutch.”*

KL17 : *“And I think the group management team and I think that's also an influence of the French culture is it takes more time and more, yeah, I think more time to look around and see which fruits are ready to pick in the environment. I hope you understand what I'm saying because I'm also struggling with English. Yeah, like the they take more time to have been inspired by others on how to do successful business. Within we more internally focused, so we have like there's a problem : then we go together, think well, what can we do? What can we do? What can we do? Ok, well, let's start doing this and, in French, like : ok, we have a problem, ohhh let's first look around if others have this problem and how they fix it.”*

KL19 : *“Yes, the French are bit more efficient, so when the decision is made, it's a good decision and you don't have to come back on it six times, which will be the case sometimes with the Dutch people. So they say : let's do. Oh no this was not the best choice. : let's change it and do it slightly different. It goes faster, but takes more time or you have to change it sometimes.”*

KL22 : *« Un hollandais [...] a peut-être plus une mentalité de dire : OK, bah l'app on sait grosso modo ce qu'on veut avoir comme fonctionnalité dedans, on sait à 80% ce qu'on veut faire, on commence à la construire et on voit au fur et à mesure, on met l'app live, on voit comment le marché réagit, puis on l'ajuste. Je trouve. Je trouvais que chez Air France, il y avait plus une enquête de dire là on fait vraiment une recherche pour savoir à 100% à quoi l'app doit répondre, aux marchés, aux besoins clients, mais on veut vraiment y arriver à 100 % avant de commencer à construire. Et puis on construit une APP qui est vraiment complète, mais ce qui prend beaucoup plus de temps. Et là je vois qu'il y a une différence entre la manière de travailler. »*

## **Annexe n°60 : Différence de valeurs de termes de rapport aux procédures (gestion de l'incertitude)**

AF2 : *« C'est le rapport à la règle qui est pas exactement identique, mais ça offre une adaptabilité générale qui est pas la même. Parce que nous, Air France, on évolue quand même dans un milieu très contraint, plus que ne l'est le milieu d'Amsterdam hein. »*

AF13 : *« Euh à l'audit je pense le plus flagrant c'est la méthodologie. Enfin à l'audit interne en tout cas, il y avait une méthodologie assez stricte, normalement à appliquer tu vois qui était dans un manuel de l'audit, et cetera. Enfin bon, c'est certifié pour ça. Et quand t'arrives en fait à l'audit on te met pas tout de suite sur un audit joint, mais sur un audit Air France, pour que ce soit plus facile à gérer en fait, parce que comme ça d'Air France, c'est en français. Enfin bon, bref et du coup forcément tu fais ton audit avec tes auditeurs Air France. Et du coup, en fonction de ton binôme, t'apprends plus ou moins bien la méthodologie. Je pense qu'il y avait plus de liberté par rapport à ça côté Air France que côté KLM. [...] En fait, c'est la même méthodo hein Air France et KLM. On applique exactement la même, elle est jointe. Mais c'est juste que je te disais qu'Air France ils se permettaient plus de liberté par rapport à cette méthode que KLM. [...] Ah moi, ça, c'est les trucs qui me frappaient plus [le degré de liberté vis à vis des procédures]. »*

AF21 : *« Ouais c'est plus cool. Aussi quand je demande des trucs à des mecs qui sont Flagé KLM mais qui sont français ouais la procédure ils s'en foutent, dans le respect bien sûr, mais si c'est juste une petite action à faire il me la fait vite fait et c'est fini quoi. Pas besoin de faire des pieds et des mains pour obtenir ce que tu veux. Eux... En fait, à partir du moment où on leur [KLM] a dit que la que la recette de cuisine c'est comme ça, je sais pas, je fais une métaphore hein : il faut mettre 100g de farine. Bah même si tu mets 110 grammes que ça peut être meilleur bah non c'est 100 il va mettre 100, même*

si 110 ça peut être mieux. [...] En général si tu veux négocier dire : Bah tu vois quand je te parlais des allotements, si jamais tu vois ton client dit ouais j'aimerais bien augmenter la capacité de l'allotement, passer de 500 kilos à une tonne. Concrètement, dans le système, le RM va changer une ligne. D'accord ? Alors que toi, si tu veux suivre la procédure, il faut que tu remplisses un fichier Excel que tu vérifies ton fichier Excel, suivant une macro est conforme que tu l'envoies un service le service après le met dans un système, le système met 2 jours à l'intégrer et après ça tombe dans le backlog du RM et après le RM valide. Tu vois tout ça ça peut mettre 4-5 jours. Alors que si tu tombes sur un mec sympa tu dis : ouais est-ce que tu peux voir monter ou pas juste une tonne. S'il est sympa il va te dire : ouai t'inquiète pas de soucis, en 5 minutes c'est réglé. Un KLM non [rire]. Exactement [tu retrouves la même différence en terme de respect des procédures]. »

## Annexe n°62 : Différence de valeurs en termes de rapport aux réunions

AF1 : « Ils font des réunions ce qu'on appelle les 'Kick-Offs' en fait, c'est-à-dire les premières réunions où tu vas présenter le truc un peu, l'idée du boulot que tu vas faire et puis après chacun part de son côté, travaille, et revient dessus quoi. Euh, enfin ça c'est la vision française. La vision hollandaise le kick-off les mecs ils venaient ils avaient déjà tous blindés et et du coup en fait toi t'arrives, eux ils arrivent avec un truc ficelé aux petits oignons et toi t'as rien. Ils te disent voilà nous on a fait ça ça ça ça ça tac et on est prêt. Alors que toi t'as un kick-off euh bah un kick-off c'est un kick-off [rire] c'est tu commences quoi et eux c'est fini [rire] et on s'est fait avoir sur plein de sujets comme ça, pleins de sujets quoi et et comme ils bluffs en plus bah hum ils venaient avec un truc super beau, bien présenté, bien ficelé jusqu'au bout. »

AF20 : « En fait avec les Hollandais, ils font pas en live, ils préparent le terrain en amont. C'est drôle parce qu'en fait, quand eux ils arrivent en réunion, la décision elle est déjà prise ce qui est très différent du côté français où nous une réunion c'est pour débattre. Donc en fait souvent ça se joue en amont donc ils vont rencontrer chaque personne en avant pour le convaincre. Donc, et nous on arrive un peu en mode, après on est à peu près au dépourvu pendant les réunions parce que les décisions sont déjà prises. On comprend pas trop. Donc c'est souvent comme ça que ça se joue [rire] plus qu'en débat en réunion. Mais en fait, lors de la réunion, c'est assez bizarre, c'est une des premières choses que j'ai vu, c'est que quand ils arrivent en fait ils vont dire : Bah la décision elle est prise. Il y a des objections ? Et puis vu que tout le monde est d'accord d'un coup c'est assez bizarre. Alors que nous le côté d'une réunion c'est de débattre et eux c'est pas forcément comme ça qu'ils voient les choses. Donc en fait ce qu'ils font c'est qu'ils font vraiment une réunion un à un avec tous les interlocuteurs et je le vois pour toutes les réunions importantes en amont ils rencontrent des gens et ils leur montrent déjà les slides en avance pour voir s'ils sont d'accord ou s'ils ont des trucs où ils sont pas d'accord. Alors, nous, on arrive un peu vraiment. On fait pas tout ça quoi. »

KL2 : "And what, for instance, what you see is, in a sense of culture, if you have a meeting in Air France. Originally, and now it has changed a bit, but the Dutch they talk and discuss and decide in the meeting. In an Air France and in France, yeah, most of the decisions will be taken by who is the boss and they are taken basically before the meeting. You do the discussion before you have the discussion. You do the trade offs. You do all kinds of things. And that's something that was regularly not understood by the Dutch. And they started to discuss all kinds of things while they basically were all decided in the view of French. And that's a cultural difference."

KL4 : "I think the process of decision making is, yeah, I think for the, into French cultures, more like : Ok, you take a decision. You don't take a decision necessarily in the meeting you have. You already have taken a decision beforehand with the most important people you already had a consultation. Maybe during lunch or in an in another setting. And then ideally in the meeting itself you share your thoughts and then basically you announce the decision. The Dutch are much more like, yeah, that's a

*process and ok, we prepare and then we have a meeting. We take a decision and then it's, I don't know, bit more transparent maybe in that sense, or more than. It's more linear than [the french]”.*

*KL7 : “I think that's also the decision making process itself is also a difference. If you're in a meeting, I think that the French people in a meeting to exchange thoughts. Whereas, on Dutch side, people in a meeting to make a decision. So at the end of the meeting, we expect a decision. A good agreement or whatever. French feels more like, well, we exchange thought, let's think about it, let's take some more time and then eventually, somehow, somewhere, a decision is made. Often not even communicated formally. But then it appears that the decision has been taken. And then you have your direction, that you don't know actually what it is based upon, but by whom it has been decided. It's fake. So there's a difference in that, yeah, the expectations of a meeting in the decision making process.”*

### **Annexe n°63 : L'attitude d'immobilisme de AFKL**

*AF10 : « Alors, quand j'ai travaillé à la DRH. Bon, alors là, c'était plus folklorique parce qu'on essayait donc de se mettre d'accord sur les statuts et alors là, évidemment, chacun veut pas bouger, donc c'est clair. Donc, chacun pense qu'il a raison et que, voilà, que l'autre à tort. [...] Et à chaque fois, c'est assez compliqué donc ça a été assez difficile de faire bouger KLM, mais bon, je pense qu'ils doivent penser la même chose de nous. Alors on a pas beaucoup. Enfin on a, on n'a pas tellement avancé. Enfin, on avançait un petit peu sur le haut haut du panier, voilà. »*

*AF11 : « Chacun veut absolument conserver ses idées et il y a beaucoup de difficultés à céder d'un côté ou de l'autre. [...] Donc y'a pas de décisions de prises, donc, finalement, ça pourri. Et on se retrouve. Moi on s'est retrouvé. Pourquoi j'ai décidé de partir ? Aussi parce qu'on se retrouvait trop fréquemment dans certains cas où, justement, il fallait faire quelque chose, il fallait avancer, sauf que tout le monde campe sur ses positions. [...] Donc dans ce manque de décisions uniquement lié je pense à des problèmes politiques dogmatiques où voilà on peut pas faire parce que c'est KLM, on peut pas dire parce que c'est KLM. Les autres disent la même chose, on peut pas faire parce que c'est Air France et cetera, donc c'est complètement, c'est complètement bloqué, complètement sclérosé en fait, hein, et on voit que ça bouge pas donc bon il y a pas beaucoup d'espoir pour que ça bouge après. Bah après maintenant presque une vingtaine d'années, ou pas loin, on va y arriver, et il s'est pas passé grand-chose quoi. [...] Non, on prend pas de décisions, donc on reporte en permanence. On essaie de rediscuter de ci de ça pour que tout le monde soit d'accord. »*

*AF23 : « Ben moi j'étais dépitée, en fait, j'étais désabusée parce que quand j'étais à Singapour et en Pologne, comme je connaissais bien, j'avais fait 8 ans au siège. Je connaissais bien les guerres intestines du siège et le manque de prise de décision au final que ça génère, hein, le manque de vélocité, d'agilité, prise, de décision que ça génère et les kouak que ça fait vivre aux équipes marchés en bout de ligne, hein. Quand vous n'arrivez pas à vous mettre d'accord sur une politique commerciale de frais de distribution par exemple, Ben comment vous faites dans les marchés ? »*

## Annexe n°64 : La proximité chez AFKL

AF7 : « Ouais tout à fait [mes collègues de KLM sont dans les mêmes locaux que moi] »

AF8 : « Et puis c'est et ça c'était le le l'excellent côté d'avoir des personnes en présentiel avec nous, parce que du coup on pouvait leur, comme lorsqu'on gérait les, lorsqu'on gérait des vols, les vols KLM surtout surtout au départ, il y avait certains types appareils qui étaient très particuliers, maintenant KLM s'en est séparé. »

AF11 : « Je contactais mes collègues de KLM comme ceux qui étaient dans mon même bureau, et cetera. On avait vraiment pour le coup une vraie assimilation, quelque chose de vraiment, d'une vraie fusion pour le coup. »

AF12 : « Et pour moi, c'est encore plus important pour Air France-KLM parce que mes collègues de mon équipe, par exemple, qui sont à Roissy quand vient au Bureau on se voit. Donc on peut se, voilà, le petit café, le machin, le truc en fait, ça tu vois, on a ce petit truc qui maintient un lien. Mais par contre, avec le reste de l'équipe qu'on n'a pas vu en physique depuis peut être 14 mois pour certains il y a pas ce truc. »

AF13 : « Le fait qu'on soit au siège d'Air France et qu'on ait plus tendance aussi bah à voir les gens d'Air France et cetera., ils ont quand même tendance à penser qu'on est plus Air France que holding. [...] Voilà comme je te dis forcément, c'est plus facile. Ils sont dans le même bâtiment que toi. Si t'as une question, une interrogation ou quoi que ce soit, c'est beaucoup plus facile de les contacter, eux, que les gens de KLM. »

AF20 : « Il devait se sentir un peu seul parce que souvent ils font les déplacements donc ils viennent 2 jours par semaine à Paris donc, bon, après, il y a d'autres équipes, il y a un peu plus de hollandais et donc qui viennent pas forcément. Mais c'est vrai que pour eux, ils doivent pas, ça doit être difficile de se sentir partie de l'équipe en fait, parce que. Après mon chef, il vit à Paris, donc c'est pas pareil. [...] Alors moi mon collègue, il vient 2 jours par semaine à Paris, il a pas forcément de bureau à Amsterdam. Il pourrait y aller, mais vu qu'il y a personne, c'est pas très intéressant pour lui. C'était pareil pour mon ancien collègue où il venait 2 jours par semaine. Après, souvent c'est de la visio. [...] Bah c'est quand même bien le face-à-face quand même... Bon par visio c'est vrai que des fois ça peut créer bon par rapport à d'autres personnes, c'est peut-être plus difficile de s'entendre parce qu'on se voit que par visio donc c'est pas. Il y a moins de lien, on va dire. »

AF21 : « Ouai alors KLM c'est bien plus compliqué parce que déjà on est pas. Je dis KLM, je préfère parler du rôle du Revenue Management parce que je peux pas aller juste faire un petit Bonjour à Amsterdam, c'est un peu compliqué ; mais sachant qu'alors le Revenue Management, nous on est basé à côté de l'Aéroville physiquement et le Revenue Management est basé au siège, donc vraiment au sein de l'aéroport. Non je suis pas au siège, moi je suis à la gare de fret à côté de l'Aéroville. Tu vois où c'est ? Et le Revenue Management du coup est au siège. »

AF22 : « J'avais donc dans mon équipe, dans mes équipes, comme j'ai eu 2 postes, donc dans mes équipes respectives, aussi bien des Français, en majorité des Français, mais aussi des Néerlandais, avec le sujet de management à distance. C'est ça [c'était une équipe mixte mais les néerlandais étaient à Schiphol et les français à Valbonne, Toulouse etc.] »

AF23 : « Et puis ce qui a facilité, je pense, dans les équipes commerciales du de dans les marchés internationaux, c'est qu'elles avaient une même culture nationale. Donc je sais pas des Espagnols parlaient à des espagnols. Des espagnols Air France parlaient à des Espagnols KLM il y avait une même culture nationale qui les rapprochaient, même si les cultures corpo étaient très différentes. [...] Mais ça n'empêche, Guillaume, peut être pour vous, c'est bon de savoir comme notre l'équipe sous (Christian) est assez jointe, c'est à dire y a des contrats Air France des contrats KLM, il y a des gens basés à Amsterdam et à Paris. On a une très bonne équipe en termes de solidarité, de cohésion. On se parle



*beaucoup et moi je parle autant à mes collègues KLM, je leur parle de façon plus informelle j'ai pas, sauf avec un des bi-weekly avec lui, mais avec le reste c'est plutôt informel et puis avec mes collègues d'Air France comme on est à distance et qu'on se voit pas au Bureau j'ai des bi-Weekly, donc je tiens informé aussi grâce à ça. »*

*AF24 : « Alors le fait qu'on soit pas au même endroit au moyen-courrier ça handicape quand même la collaboration : c'est moins fluide, mais je pense que c'est plus une limite organisationnelle et budgétaire. [...] En fait, y'a. Il y a plusieurs éléments. Alors déjà, il y a un élément qui est vraiment tout bête, c'est de la même façon que pendant le COVID, le fait d'être chez soi par rapport à tous les jours, au bureau, tout le temps, ça rend les échanges plus faciles on va dire que si on a une question on la rumine 2-3 fois avant de l'envoyer par Email ou d'appeler un collègue alors que quand on le voit 10 mètres on se lève plus facilement pour aller poser cette question. Donc voilà. Et puis y a aussi des choses plus humaines de il y a des gens qui chez eux sont moins efficaces, moins tournés vers le travail et donc bon c'est un peu ce problème-là. Moi je pense que dans le cadre de d'être loin les uns des autres, si on a une question qui est à la fois pertinente pour une ligne Air France et une ligne KLM, voilà si on a une question à poser aux collègues de chez KM c'est pareil l'échange aura lieu moins facilement, ce qui a des bénéfices aussi, hein, parce que du coup y a moins de questions, entre guillemets bêtes, qui peuvent être posées ou ce genre de choses. Mais le fait est que dans ces questions qui paraissent anodines, finalement, il y en a une grande quantité où on s'enrichit toujours à aller poser cette question ou à la recevoir. Donc ça je pense que c'est quelque chose de très, de très naturel. »*

*AF26 : « On a aujourd'hui une fonction chez nous, dans nos équipes commerciales, plutôt digitale au cargo où il y a quasiment que des représentants KLM. Et ben, je je peux comprendre que parfois, naturellement, il y a des sujets qui sont plus difficiles pour ces personnes à aborder quand il y a des problématiques plus franco-françaises de nos systèmes, de nos maillages commerciaux qui sont abordés. »*

*KL3 : « Yeah, of course we try to learn, but also that goes by joint teams. The best way to learn from each other is by integrating the teams and make sure that these teams are co-located at one location and have a maximum learning ability from each other. »*

*KL10 : "And in so in my relationship with the Air France technical guys, as I said, I was on ground, which helps a lot because if you are 500 kilometers apart, it's more difficult to understand someone's thought process or why someone is doing something. But when you are there you have to discussions etcetera, yeah, it's easier. And I think the team was a was quite welcoming and you know we had fun together and we had intellectual debates and it was quite ok. But of course it's still within Air France head office. It's there's lots more. I don't know what was happening when I was not there. So there's always a bit of that. Yeah, I mean it's the interpersonal, I mean if you're talking face to face especially then because it was either email or there was number video conference, so if you don't see each other you miss things, and even with video conference you miss things. I mean, it's if you have a coffee with someone you can be way more informal or maybe ask a follow up question or a you're saying this particular word. But yeah, it's because something with me ? What do you mean exactly? And then usually there's a better explanation than when you try to get an explanation just by yourself by reading an email. It's quiet universal that human contact is better than email."*

*KL10 "If you joint something, let's say if you integrate, you also make a cut, right? I mean, ultimately, an organization is if you put two things together, then those things are not together with something else. So, for example, a network planning as a commercial part and has an operational part, because obviously the operation needs to do what you plan from the commercial side. So there's a lot of coordination between commercial network planning and operation network planning. So if you would integrate the two commercial departments you make it bit of more distance between the commercial network part and the operational network part, right ? Let's say if you would have one joined and planning and wherever you put it there when you put it in Amsterdam or Paris or, but you*

started to pull it away a bit from the link with operational side. [...] Well, I think it goes back to what we talked about before. You can, proximity is not from everywhere. I mean it's nice theoretically [rire] [...] And of course you can do a lot by email and phone and whatever, but still sitting with people in the room saying : hey, we have this huge difficult situation, I will solve it. It's much easier than doing everything by phone and email. (?) In fact, they [commercial and operational network] sit on the same floor. And then, let's say, the operational team and network they go to Schiphol and they go to the technical departments and they go to so they see everyone and then and like so, let's say, in the morning, more or less in the morning they go to Schiphol and have discussions there about the constraints and then in the afternoon they talked to the commercial team and say look this is what we need to do etcetera. [...] So, ultimately, I think it comes back to the proximity question. There is a business logic of why we are together and we do things. There's a lot of respect, I think on both sides, for the models that are there and businesses and brands and history and etcetera, but, ultimately, it comes down to proximity. If we do not talk then it's easy to say that the other guy is stupid or crazy or [rire] yeah."

KL11 : "Hum... let me tell it this way, what we get from the company itself from KL itself it's more clear [...] You know who you work for, yeah, who is the owner of the objective to be met. And so you know the face who is, you know the person who is involved with it and it's more easy to get in touch with such a person. Well, if it's from the company from the holding then it's not so clear."

KL13 : "I mean, if I talk to my Dutch colleagues then it's because we are from the same culture we go for cause I know their background. You know, for instance, if you know where somebody lives as I assume you have the same thing in Paris, then you already understand how they live, what they do, what opportunities, where they came from, or you know these people. I know people work there, you know, you directly connection from because you live here, because you know everything. So that makes talking, making jokes easier because it's your own field."

KL15 : "Yeah, the difference is. For example, when you want to make a joke that's much more easy when you're sitting in the same room, because you can say something you see or entry the screen it's very flat. You only see the face, so normally you also are very efficient. I have that question : What are the solutions ? So you do not really have a kind of chit chat in it, and what we also had in Corona, the French had to wear their mask. [...] And then it's really very difficult also to see the faces but also to understand because the sound was not well. So I really hate that, but that has to do of course with the very occasional situation with Corona but those two years they really were difficult

KL15 "When you are before the reorganization, I was in a team with [X] and it was for well since 2013, so that's almost nine years, and if you are in most of the people were staying there in that thing. So then you know so much more of each other then you see it balanced a little bit more, but it's especially when you are with the complete new in new meeting. When you know each other more than you see that people are more free to talk, that you see that the boundaries being strict and formal that really lowers. People are giving more of themselves so and then you also see that the meeting is a little bit different. There's some more fun. I do not know exactly how to explain it, but you see then the atmosphere changes from very formal to less formal. [...] [the advantage of putting both french and dutch in the same training is that] you have to work together, so it's also good for knowing each other, so also understand things about culture. For example, one of my colleagues in the MT, a Few years ago he had children in the same age of my children and they were going to look to a university. Well, if you see the way how you are looking for a university in France and how it goes in Holland, that's really a completely different approach, and that's nice to know because it also makes you understand how things are going. [...] So it was including a night over and including dinner. So there was also socializing part of it. And yeah it helps to understand each other. And to learn from each other."

KL16 : "No, so it's really, was kept separate from my department so we did have the expats of course on both sides, but not on my department. Yeah [it was mostly distance interaction]. Well, it's

definitely easier if you have someone next to you that you can talk face to face or even you know do a quick question between tasks so that really makes a difference.”

KL16 “So I was a team manager in Amsterdam and I had a counterpart, a team manager in Paris. So I think we were the most affected because we reported directly to the to the KL manager. Yeah, like I said, for me it was not that much of an impact because I think the challenge could be that if you have a manager that is from the other company, the manager is not always there. So physically let's say for me there was no change because the manager was always there, available and travelled to Paris once a week. So it was more, I think, the impact on the side of my counterpart in Paris team then for me. [...] What I can tell now and related to what I said previously, my manager is not in the location in Amsterdam, and which is, and it's a bit of a strange situation, I think, because her team to my manager team is basically in Amsterdam. So at the moment there's no one in Paris because it's, you know, in terms of finding the right staff it's quite challenging. So this is kind of a weird situation manager in Amsterdam with no team but of the manager of Paris with no team and the team in Amsterdam.”

KL17 : “And well, the long term relationship I have with engineering and going there every month to (Paris) it worked quite well. Then I got to know the people a little bit more but there's also a kind of a cultural differences that for Dutch people It's quite common if you say : how are you ? And that you just say, well, I'm very well and I'm () and I live there and my husband works there and there and my mother's ill and next week I have to go to the hospital with her and making the whole open book kind of culture. [...] Yeah I think that if you know more about about people than you have a better connection.”

KL19 : “Yeah because then you have a that's easier than, let's say, talking about revenue management, that you have one tool where you have a few developers here and a few developers there. It's much easier to say I let those developers do this part, and I let those developers do that part. It's more efficient that way. If you let people in two locations work on the same system or same tool, but we still have what I was saying, or like the revenue management system also has a bit of different locations, but then it's also divided by subject. [...] Because then it is a bit easier to understand each other and by being in the same location and you can better work together. And it's also easier to connect with the other people that are in the other office. [...] Yeah so I think the power of a company is how well the employees talk to each other or cooperate with each other. And I think this expats increase the probability that you talk to other colleagues from the rest of the company, because then you're mixing up different people. And so in our team we don't have these expats, I think, but in the past, when in 2014 it did exist, so then there were a few people based in Nice, yeah, to improve this. I think that helps a lot so ok.”

KL20 : “I see some struggles because of distance, yeah, because of how services are running. You go to Amsterdam, you have some that securities in Toulouse, you have Valbonne. So it's the short lines at the coffee machine they are gone. So you need to have some interactions that take longer than before, but that's a fact.”

KL21 : “Moi j'ai toujours dit que le fait d'être ici ça m'a beaucoup aidé de travailler en France, d'apprendre que je suis maintenant toujours, qu'il y a plein de gens qui me contactent pour aider. Donc tu comprends la culture, et je dis que tu dois approfondir ta connaissance de l'autre culture : comment ça se fait ? Et la langue, c'est surtout ça c'est un grand avantage, ça c'est sûr. Mais il y a un programme échange entre Air France et KLM, dans le temps que moi je parlais ici, il y avait un programme qui était un programme d'échange : donc tu vas aller ici et il y a quelqu'un d'autre qui va aller par exemple prendre ton poste Air France aux Pays-Bas et après 3-4 ans tu retournes. Moi j'étais pas dedans, mais moi je suis parti avec mon poste et j'ai toujours le même poste. [...] Mais ça aide. [...] Parce que Ben j'ai des collègues Air France qui ont des équipes chez nous qui sont responsables pour des gens côté KLM. Donc côté KL ils se plaignent parce qu'il est jamais là, hein ? Ou il ne comprend pas et lui il dit : oui, je



*comprends pas non plus parce que je pas [rire]. Oui, moi je, par exemple, j'ai ça je dis toujours c'est : quand t'as une équipe jointe [...] tu dois mettre le manager il doit être placé là où est son point faible. Donc le manager qui a une équipe Air France-KLM il va aller en France qui connaît pas. Ouais parce que quand moi je suis ici, quand j'étais ici j'avais 24 personnes, 12 KL 12 Air France. Je connais les côtés KL, ça je gère plus facilement à distance. Gérer l'équipe Air France à distance, c'est très difficile. Et vice-versa."*

*KL22 : "Et je pense qu'on a réussi à faire ça parce qu'on a créé encore plus les équipes joint. Physiquement, on a les gens KLM qui sont basés à Charles de Gaulle. Vice-versa on a des gens de Charles de Gaulle qui sont basés à Amsterdam. Et voilà, ça mène à plus de confiance et plus de compréhension dans les 2 manières de travail qui maintenant se ressemblent de plus en plus."*

### **Annexe n°65 : La mobilité du personnel chez AFKL**

*AF16 : « On avait capacité à partir 2 ans. Enfin, en fait, on partait la durée qu'on voulait renouvelable la même durée, mais c'était maximum 2 ans plus 2 ans. Donc si on voulait faire 6 mois plus 6 mois ou un an plus un an ou 18 mois plus 18 mois on pouvait, voilà. À Amsterdam. Pardon. Pour aller travailler du coup à l'IT côté KLM. C'est à dire un échange IT à IT. Donc on a eu quelques collègues de KLM qui sont venus soit à Paris soit à Toulouse ou à Valbonne puisqu'on a 3 sites informatiques. [...] Et puis c'était quand même un peu au compte-goutte, c'est à dire que voilà, il y avait en général pas plus de 5 à 10 personnes d'Air France tout confondu IT, hein, qui étaient en même temps en expat puisque ça avait un coût puisqu'on était accompagné alors par Air France sur une aide au logement [...] donc c'est vrai que ça avait un coût. Et pour le groupe et surtout pour l'IT, parce que c'était un budget IT, ils y voyaient un intérêt puisque ça permettait un rapprochement un peu plus important aussi des équipes, mais c'était contrôlé par effectivement cette dimension. »*

*AF16 : « Evidemment qu'il y a des réunions de travail qui se font aussi à travers, qui sont importantes et que, voilà, on peut faire des déplacements soit à Paris soit à Amsterdam. Alors quand il y a, quand il y a Toulouse, Amsterdam et Valbonne souvent la réunion se passe à Paris, ça fait venir tout le monde au même endroit. Voilà en fonction du nombre de personnes qui se déplacent aussi, si on sait qu'il y a 80 % des personnes qui sont à Valbonne on va avoir plutôt tendance à aller à Valbonne. Si c'est Amsterdam Bah Amsterdam ça dépend des sujets et des personnes qui sont invitées, voilà. »*

*AF17 : « Donc, souvent, il nous est arrivé de d'aller à Amsterdam pour justement régler les problématiques qu'on arrivait pas à régler par des mails ou par des appels téléphoniques, donc, oui, c'est surtout ça. Je vois pas. Oui, tout à fait bien sûr parce qu'effectivement on pouvait pas se rencontrer. À l'époque, on utilisait pas beaucoup la visio, je crois même que y'avais pas de visio. On s'appelait systématiquement par téléphone. J'ai pas beaucoup de souvenirs de, c'était plutôt des réunions téléphoniques. Donc effectivement oui ça changeait des interactions à distance donc ça c'est c'était nouveau aussi pour nous de découvrir des interactions, enfin moi à mon niveau hein [...]. Donc effectivement bah sur certains sujets comme je disais, il valait mieux aller sur place pour se comprendre ce qui m'arrivait plusieurs fois parce qu'effectivement c'est c'était toujours plus simple de se voir. [...] [On a dû se déplacer à Amsterdam] sur un sujet par exemple, on avait une divergence sur la méthode de facturation de nos passagers Air France, donc qui pénétraient dans les salons VIP tu vois et donc on avait des différents sur l'assiette, sur qui facturer, et cetera. [...] Et donc du coup ça menait à des à des problèmes de facturation, des incohérences, de la facturation et donc il fallait qu'on se mette d'accord qu'on se rencontre pour voilà pour bien dégrossir tout ça. Donc c'était plus facile à faire et donc dans ce cas-là on y allait. (..) Tout à fait, oui, on a, on a réussi à trouver des terrains d'ententes, à se comprendre un petit peu mieux, à corriger nos facturations. C'est toujours plus facile. Ça marche toujours beaucoup mieux quand tu rencontres les gens. »*

AF21 : « Donc j'ai contacté le responsable du RM j'ai dit : est-ce que y'a un jour où je peux venir où ils sont là et juste les rencontrer, ce que j'ai fait, j'ai passé 1h 1h30 avec eux je vais les voir. Bah voilà, maintenant on a un visage et c'est tout de suite mieux tu vois. Et là tu as vu qu'il y a des personnes de KLM qui sont expats, qui travaillent là-bas donc tu peux aussi rencontrer des gens de KLM et tu peux discuter avec eux. Tu les a vu une fois. De temps en temps tu y retournes. Voilà, tu fais ta, tu fais du relationnel. Oui tu peux après ça dépend des demandes, mais ça peut être une perte de temps aussi. () Un petit team ça va. »

AF22 : « Et j'ai changé de poste justement pour aller chez KLM où je suis resté 4 ans dans le cadre d'un programme d'échange de cadres entre Air France et KLM, donc ça c'était tout au début, hein, de la fusion sans absorption entre les 2 compagnies où a été mis en place un programme d'échange de 10 cadres d'Air France chez KLM et chez de KLM chez Air France. C'était un contrat de détachement. Je n'étais pas expatrié, je n'avais plus de contrat Air France, hein, mon contrat Air France a été mis en sommeil et remplacé par un contrat KLM. Ce qui fait que j'étais pendant 4 ans le poste c'était pour 2 ans et finalement j'étais au bout de 2 ans j'étais prolongé d'un an et au bout de 3 ans j'étais prolongé d'un an. Je suis resté au total 4 ans aux Pays-Bas en tant que détaché. J'avais donc un contrat de travail KLM et j'occupais un poste KLM. »

AF23 : « Et on m'a envoyé à Amsterdam, donc je suis basé aux Pays-Bas, j'habite la Haye et je travaille sur Schiphol host, donc dans l'aéroport, dans les bureaux au Cargo. Pour bien être sûr que nos collègues KLM partent pas dans des délires complets sur notre vision cargo. »

AF24 : « Ensuite je suis passé au pricing, mais donc c'est vraiment le même département, les mêmes personnes à Amsterdam, en tant qu'expatrié. Donc voilà un peu un espèce de programme d'échange. Et ensuite donc après 3 ans et demi à Amsterdam en tant qu'expatrié sur le plan personnel, je souhaite rester avec ma famille aux Pays-Bas et donc j'ai cherché une solution contractuelle pour pouvoir le faire et qui n'a pas été possible chez Air France. En revanche, KLM m'a proposé un contrat donc désormais j'ai je n'ai plus de contrat Air France et je, et je fais un poste en contrat KLM et qui n'est plus dans une équipe jointe contrairement au pricing. [...] C'est une limite qu'on a nous, c'est qu'on on fait tout, tous les échanges sont faits avec des contrats d'expatriation qui coûtent extrêmement chers et du coup c'est pas viable de d'avoir un service aussi gros que le pricing et revenue management qui soit composé de des 2 équipes. C'est un, c'est enfin, c'est économiquement c'est pas viable mais pour moi c'est lié au fait qu'on ne sait pas faire autre chose que les contrats d'expatriation. [...] Encore une fois il y a très peu de gens qui viennent d'Air France et qui obtiennent un contrat KLM, c'est quelque chose qui n'arrive quasiment jamais. Des gens qui font des expatriations, ça y en a plein. Des gens qui travaillent régulièrement dans l'autre pays qui la moitié de la semaine sont () ça arrive souvent, mais des gens qui vraiment abandonnent leur contrat d'origine pour avoir un contrat de l'autre compagnie, ça se compte sur les doigts d'une main. »

AF25 : « C'est à dire que côté métier e-commerce, les équipes étaient également jointes, travaillaient complètement ensemble. D'ailleurs, il y a eu aussi quelques passerelles, c'est à dire des Français qui sont allés travailler aux Pays-Bas et des Néerlandais qui sont venus travailler en France pour mixer un peu les équipes. [...] Et en plus Ben y a au moins une fois par mois, tous les 2 mois, l'équipe qui se réunit sur le même site, enfin, même plus que ça, parce que moi je me déplaçais à Amsterdam à l'époque toutes les semaines. J'allais, je passais 2 jours par semaine à Amsterdam. Et toutes les semaines, par exemple, je voyais l'équipe cargo qui était dans le même avion que moi et qui allait voir leurs homologues du Cargo à Amsterdam. Donc il y a certaines équipes qui se voient quasiment une fois par semaine. D'autres, c'était peut-être une fois par mois, et cetera mais au moins pour avoir un point de synchro, qu'on soit tous ensemble parce qu'on interagit quand même mieux malgré tout en face to face que par que par écran quoi. »

KL1 : "Yeah for sure [sometimes I go to Toulouse or Valbonne], and then I bring the management team. But since the Covid crisis that's less done."

KL2 : *“This is really happening very quickly and that's why I visit regularly in Paris because otherwise I miss things. When I'm in Paris and someone is coming up to me and saying : yeah, well, there's a difficult topic, it's difficult topic. Then I listen very carefully because then they want to say something to me.”*

KL3 : *“For me personally, it also meant that I started working every week a couple of days in Paris, so normally I'm there three days a week. So tomorrow morning I fly again to Paris and then I work part of the week in Paris and I come back on Thursday and work the last day again in Amsterdam.”*

KL10 : *“So it was a bit of a somewhat difficult situation at first, because, let's say, from the political aspect, at some point Air France said : look, we are going to build a new revenue management system for the group and KLM it makes sense for you to join. But, by the way, we've already started and there's 30 people involved. And, by the way, it's in Paris. So if you want to join, you're welcome to do that. But obviously it's not so easy to go for 30 people to Paris. So let's say then we found a solution there where two people, which was me and a colleague, were on a semi-permanent basis in Paris, like 3 days a week sitting with the Air France technical team, which was like four or five guys by the way, that was really the technical guys and then from the business side, of course, there's a lot of analysts like analysts, etcetera that were involved. But also at some point on the KLM side also those people got involved and we just a bit of duty travel back and forth. So I think ultimately also there we found the solution.”*

KL12 : *“And then we really worked close together with a team of Air France. I went to Paris every other week to meet them and to discuss with them. And they also came to us. So one week we went to Paris, the other week they came to us. [...] So the whole audit process is it improved a lot from them and then the work went to Paris and I lost my job. So they say : yeah you can go to Paris. Well okay, I have my family here, and my children so I don't know how I do that. And then I didn't want to go to Paris so. But then, well, there were there was enough work with in KLM so I found another job. [...] So I was a bit sad to lose that job, yeah. No the work went to Paris. So it was in the Netherlands and in Paris, but now the whole, everything, went to Paris, the whole job. And they said : well, you could, you can come work to the office in Paris, you can keep your job, but then you have to move to. Yeah, that was not really a possibility for me, no.”*

KL13 : *“I was not even in the office when it [the merger] happens [in 2004]. And when I came back, after maternity leave, my first job was working on joint contracts between Air France and KLM. So I flew a lot to Paris with two other colleagues and that's actually what I did till the end of 2004.”*

KL15 : *“I also have been before Corona every week I was at least one day in Paris and also the colleagues fly a lot of times over to Amsterdam. So we saw each other a lot of times, face to face. So that's help because you also saw now in Corona time that that's much more difficult to get connected or to stay connected. And also in Air France they had [...] they only were allowed to work two days. So yeah, if they were working then they were really needs to be on the spot and they had to make choice what to do and not to do so then it's much more difficult to interact with each other.”*

KL16 : *“No it was not a joint team. It was really before getting joint teams. It was really meetings so really face to face meetings so already at the time we travelled a lot back and forth [...] Travel is not, you know, the best or the most favorite part of the job. Going back and forth on one day because that that's quite tough but sometimes needed to, you know, to spend a couple of hours together and discuss and really talk and see each other because you know, we shouldn't underestimate also the team spirits feeling that you need because we can focus a lot on tasks. But I think the challenging part has been especially in the beginning, is also gets, you know, get it, get a joint feeling : let let's go for it. We're a team and we need to make this work, and that's. It took a while [to have a joint feeling] and it definitely helps having what we call team days. So just knowing each other, getting to know each other and especially at the time where we didn't do video calls, you know someone from an email or maybe a phone call, but you don't see each other. So at that point the couple of times where*

*we did have joint meetings and were not really meeting, but you know more in a sense of fun meetings, always maybe an official part, but the end goal was really to get to know each other, so to do some games, go bowling and have lunch or dinner together and that really helps in getting you know Ok to know each other and also knowing who you're dealing with."*

*KL16: "So for me personally there was no impacts, you know. Just knowing that it would move to Paris. I think the people that were affected have already worked in that area. They were really impacted and they either had the offer to move to Paris for a couple of years as an expat and also to get things going and set it up. Because you're creating a whole new department that's joint. So we had people from Amsterdam going to Paris for a couple of years and we had people from Paris or France moving to Amsterdam for a few years just to start to do the kick off and take the time to make it work so that this was quite impactful."*

*KL18 : "I've been involved in business developments, yeah, so I needed a number of business development projects and always in a team with Air France colleagues. [...] I was in the joint sales organization as a team leader with technical sales, so I had a team of French and Dutch colleagues. About 25 people. Ok that I'm finished for two years so that the way I am going up organized around that was that I spent half my week in Paris and half my week in Amsterdam."*

*KL19 : "Yeah, sometimes like now after Covid we also go quite often to the other location and then try to do some extra team building in the evening. Also at the lunch like or to Paris has sometimes go for the day, so I think about twice a month. But where else are some other people of the team some recently even went to Nice and then they also go to have their dinner and socialize and do a fun activity also to improve the working together as a team. Yeah, I think that [informal interactions] adds a lot to the cooperation [...] Yeah, so what I think helps is that there's some expats so we don't have that with the IT team, but we have that with the people in the rest of the revenue management team. That quite some people from Paris are based here and some people from here are based in Paris and that also improves a bit cooperation extra. [...] Yeah, I think the company wide we as a pricing and revenue management have a relatively high or higher share of expats than other teams, because, yeah, I don't know because of the way we are organized."*

*KL20 : "Yeah [I fly to Paris] and they fly to Amsterdam. [...] And it's very different difficult to get if you have an Air France contract to get a KL contract, or you have a KL contract you want an Air France contract. I don't understand why, we are the same company, but it is by law and by everything"*

*KL21 : "Alors là on avait décidé : donc on va intégrer les 2. Et donc un certain moment déjà toutes les semaines ou 2 fois par semaine j'allais à Paris et que mon manager, vu que j'étais le seul, et le reste d'équipe était en France ils ont dit : c'est peut-être aussi pas mal si toi tu vas quelque temps en France pour travailler avec l'équipe hein pour apprendre comment travailler ensemble de tout ça. Donc on a fait ça. Donc après j'ai rentre ici. Donc on a travaillé dans avec mes collègues Air France. Et ça va, j'ai jamais vu avec mes collègues que je travaille. On a jamais eu vraiment de problèmes."*

## Annexe n°66 : La perméabilité des frontières chez AFKL

KL21 : « Je suis, bah je vis avec un Air France, une française. Donc y a 10 ans, en décembre 2011 je suis venu en France, expatrié. [...] Un certain moment, il y a quelqu'un côté KLM qui est venu me chercher parce qu'il devait faire un nouveau organisation pour Air France-KL et il cherchait quelqu'un en France qui connaissait le Français qui connaît la culture alors et apparemment j'ai été recommandé par Air France [...] Donc j'ai changé de poste, mais j'ai resté en France. Et après, il y a eu ouais formellement après 5 ans ton expatriation doit terminer. Et ça ça me gênait pas trop personnellement. Mais je voudrais rester avec ma famille avec ma nouvelle famille. Donc, après 6 mois de discussions, pas de discussions, rien à dire. C'est à ce moment-là ils ont dit bah quand on tolère, on accepte que tu restes. Donc on pensait que tout était réglé, mais 3 ans après ils ont revenu sur le, les RH est venu et le juridique en disant qu'oui mais on a compris maintenant que si tu vis et tu travailles aussi en France, tu es censé les payer les charges sociales en France, KLM est censé payer les charges sociales en France qui sont comme ça. Moi, j'ai bah pfff. Et ils ont dit, KLM ils ont dit on n'a pas envie de faire ça parce que c'est beaucoup plus élevé que le charge sociale aux Pays-Bas. Donc ça c'est surtout le, ça coûtait plus et on est quand même néerlandais et on est radin [rire]. [...] Et donc on a une discussion tout le temps et moi, j'étais pfff Après disons, je suis toujours près de j'ai jusqu'en, disons, 2 jours par semaine. Mais le reste du temps, j'ai la liberté de faire, qu'est-ce que je veux le reste avec ma femme, ma famille et tout ça ici [...] [2 jours par semaine] aux Pays-Bas. [...] Mais ça veut pas dire que j'habite aux Pays-Bas [rire] c'est ça le souci, hein. Tu dois avoir une tu dois te formellement enregistré dans aux Pays-Bas que je suis actuellement. Tu dois avoir la maison, disons une résidence principale primaire, tu dois avoir un vie sociale aux Pays-Bas là, c'est toujours des trucs flous : qu'est-ce qu'on appelle la vie sociale ? [...] Mais l'option, quand on me dit : mais pourquoi tu n'amènes pas ta famille au Pays-Bas ? C'est parce que ma femme, elle travaille Air France, donc elle se retrouve dans le cas à l'envers [rire]. Si c'est pas moi après c'est elle qui a le même problème donc ça règle rien. [...] Il y a eu plein de solutions, mais quand même, KLM il rejette tout. Il y avait par exemple. Une solution pourrait être que j'échange sur un statut KLM en France. Et mais il dit non. Il y a eu des accords verbalement je sais pas si c'est écrit ou pas, hein, disant que Air France se retire des Pays-Bas et KLM se retire de la France depuis le fusion. [...] Mais moi je sais, parce que tu vois il y en a encore 2 ou 3 personnes KLM, donc, personnel local en France ici, donc on pourrait me changer mon statut. Mais non on peut pas, hein. Tu arrives tout le temps des choses qu'on peut pas. Euh qu'est-ce qu'il y a eu encore ? Oui, tu peux, tu peux remettre en expatrié expatriation : Ah non, ça coûte beaucoup plus, on veut pas. Il y a eu même le président du syndicat qui s'occupe de mon cas. Donc qui connaît quand même un peu comment ça marche : mais on peut aussi mettre le statut administratif expatrié. Ça veut dire que j'ai pas des avantages et tout ça des expatriés, j'en ai pas besoin de toute façon [...] : bah non donc on peut pas non. Y'a tout le temps une pour dire non et à jamais raison pour dire oui [rire]. Et on a eu une scénarii, c'était pour moi, c'était bah : changer Air France, changer sur un poste Air France. Bah j'ai déjà postulé sur un poste Air France. [...] donc j'ai été deux fois pris en principe et après Air France sorte, les RH sortent la carte : oui mais vu la crise et tous les gens qui sont partis en PDV et tout ce que tu veux on peut pas embaucher, sauf que pour certaines fonctions très spécifiques, c'est surtout dans le Security IT. Et moi je tombes pas dans ce cas. Donc dans ce cas, toi tu es, et en plus tu es considéré comme extérieur. Parce que tu es cadres. [Donc si tu vas à la cantine par exemple] Tu payes 10€ ex, voilà ouais. Donc t'es pas considéré comme Air France. C'est très bon je peux postuler interne mais après on me dit : [respiration] On peut pas t'embaucher parce que selon les règles tu es extérieur et donc les postes que t'as eu, y'a même un poste qui m'ont proposé, on ne peut pas. [...] Donc ils savent pas comment gérer et ils ont pas envie de faire l'effort. [...] C'est ça qui est très con parce que j'ai un poste, comme ma femme, donc j'ai un poste groupe comme ma femme. Donc on travaille que, on travaille pour Air France et KLM. Moi, je suis pas dans traiter KLM mieux que Air France, c'est des collègues, point. Et pour elle c'est la même chose. Et donc pour moi y'a pas de différence. Pourquoi pas groupe, contrat groupe ou holding ? Moi ça me gêne pas, mais c'est jamais venu sur la table. Et c'est un petit groupe parce qu'il y a les privilèges associés aussi je pense, donc c'est compliqué. Oui, parce que les lois néerlandais et le droit français malgré l'Union européenne, ils sont pas la même. »

## Annexe n°67 : La responsabilité communautaire chez AFKL

AF4 : « Bah de toute façon moi [quand j'étais à la holding] en fait je préparais toutes les analyses des résultats du groupe euh donc je devais aussi bien analyser les résultats d'Air France que KLM. Euh je [] que le processus budgétaire donc en fait fallait aussi un peu prédéterminer les objectifs et les targets budgétaire imputées à Air France et à KLM. Euh préparer tous les résultats trimestriels pour le conseil d'administration, pour le comité d'audit du groupe. Euh donc c'était, voilà, j'étais chargé de toute cette analyse des comptes à préparer bah pour le compte du contrôleur de gestion et du directeur financier du groupe et puis après ça remontait jusqu'au conseil d'administration. »

AF7 : « Tandis que joint que quand on défend les intérêts d'Air France on défend les intérêts de KLM aussi. Et que, enfin, les outils utilisés sont les mêmes. Effectivement, on travaille sur Air France et sur KLM à la fois quand on est sur un scope, quand on implémente une solution, une stratégie on le fait pour les 2, donc il y a pas de raison si tu veux qu'y'a une différence d'efficacité. »

AF8 : « Alors le revenue management comment ça fonctionne ? En gros déjà. Donc j'ai vu l'évolution et l'intégration de et la répartition des tâches entre Air France et KLM. C'est à dire qu'aujourd'hui n'importe quel analyste se retrouve à gérer des destinations aussi bien Air France que KLM au quotidien. [...] Et donc moi, en tant que analyste, en tant que Inventory Analyst, donc c'est la partie stratégique, je gère au quotidien et dans toutes mes décisions des vols Air France-KLM au départ de CDG et au départ d'Amsterdam. Voilà, je suis vraiment le seul, dans mon portefeuille de destinations j'ai ces trucs. Tout comme à Amsterdam, ils gèrent des destinations au départ de CDG et au départ d'Amsterdam. [...] Alors [on gère les vols des deux compagnies] strictement de la même manière. Alors vraiment strictement de la même manière. Aucune préférence accordée à l'un ou à l'autre. Et je rajoute le fait que, voilà, j'ai également, pour prendre l'exemple de mon secteur, des destinations qui sont Delta Airlines que j'ai géré également exactement de la même manière. »

AF9 : « Mon but, c'est de c'est d'optimiser des parts de marché et le revenu sur mes contrats au nom de ces 3 compagnies et donc, en ricochet, sur les vols de ces 3 compagnies et sur les ventes de ces 3 compagnies. »

AF14 : « Il y a vraiment pas de de différence, d'objectifs, d'outils. Tous les outils sont pareils, et cetera. C'est vraiment des équipes jointes. »

AF15 : « Ensuite au niveau commercial alors, maintenant, il y a il y a une intégration complète. Et donc n'importe quel vendeur dans le monde entier lorsqu'il vend, lorsqu'il va avoir un client pour lui vendre un vol de la capacité sur un vol, il se pose même pas la, si, bien sûr, il dit Air France ou KLM, parce que le numéro de vol sont différents, mais il y a pas de distinctions. »

AF16 : « Plus que le joint de dire que l'informatique est joint on a des équipes où on a le même manager a à la fois des Air France et des KL, ce qui était le cas sur le poste juste avant et même sur le poste actuel. Mais voilà, mon ancien responsable a une quarantaine de personnes en interne à Air France et il doit en avoir 20/25 côté KL. Voilà. Donc c'est vraiment quand on dit joint c'est vraiment aussi au quotidien pour certains managers et même certains collègues qui, du coup, travaillent dans les mêmes petites entités à la fois avec des Air France et des KL. [...] Alors [mon poste actuel] ça s'appelle le CIO hein. Moi je suis au CIO office. Là je suis donc j'ai un responsable Air France, mais qui a un responsable KL. C'est à dire que moi mon N+2 c'est un KL. »

AF18 : « Et donc on a constitué des entités groupes dans ces domaines-là et avec un patron pour Air France et KLM au sommet de cette entité. [...] Absolument, le fait d'avoir un seul management pour un domaine d'activité donné permet d'avoir une plus grande efficacité dans les décisions. On est passé par une phase où on avait, en fait, on est passé par plusieurs modèles organisationnels. Au début, on avait 2 entités Air France et KLM totalement distinctes. On est passé ensuite progressivement par un rapprochement où on avait un primus Inter pares, c'est à dire qu'on avait, par domaine d'activité, un patron qui pouvait être quelqu'un d'Air France ou quelqu'un de KLM et qui était un primus, c'est à

*dire le premier, et un pares, c'est à dire un vis-à-vis de l'autre entreprise, donc on avait un numéro 1 KLM et un numéro 2 Air France, un numéro 1 Air France et un numéro 2 KLM dans chaque périmètre. En 2014 on a arrêté le primus Inter pares, c'est à dire qu'on a nommé une personne en charge d'une structure managériale et on est descendu assez bas dans l'organisation, puisqu'on est descendu jusqu'au niveau N-4, le n 0 étant le PDG donc on est descendu à des niveaux d'organisation, de managers de terrain. Et avec cette organisation-là, on a pu faire en sorte que les décisions soient des décisions prises plus rapidement avec une responsabilisation des managers sur la globalité du périmètre là où précédemment chacun essayait de défendre sa boutique. »*

*AF22 : « Donc, dès le départ, on a mis en place des contrats joints avec un seul commercial pour Air France et KLM. [...] ça veut dire un manager au début c'était un manager Air France qui gérait les équipes des comptes globaux Air France et KLM bien même avant que nous puissions mettre en place techniquement les contrats joints. Donc il y a une fusion des équipes commerciales qui répondait, qui correspondait d'ailleurs à une demande de nos clients corporates puisque nous n'étions maintenant nous faisons partie d'un seul et même groupe de disposer d'une offre unique et d'un contrat unique regroupant les offres Air France et KLM. [...] Et en fait, au moment où on a commencé à travailler ensemble, je suis parti quelques mois après aux Pays-Bas pour changer de poste, ce qui a les premiers impacts, c'est qu'effectivement, pour les comptes globaux qui avaient un contrat à Air France, un contrat KLM évidemment, qu'est-ce qui s'est passé ? C'est qu'il n'y a eu plus qu'un seul commercial pour le compte. Donc il y a une répartition des portefeuilles. Donc un commercial Air France, un chargé d'affaires Air France a pu devoir, on va dire, transférer le contrat à un collègue de KLM ou réciproquement. Il y a eu une redistribution des portefeuilles, ce qui est tout à fait logique, puisque à partir du moment où on a une offre unique, un contrat unique, bien sûr, il y a One face to the Market donc bah : un seul commercial sur le client, pour le client. On ne se pose même plus la question maintenant par défaut de toute façon, mais ça, c'est depuis des années tous nos contrats sont Air France-KLM. Nos représentations commerciales sont Air France-KLM. »*

*AF23 : « Et pour les marchés internationaux intéressant de savoir que c'était une maîtrise d'ouvrage qui me parlait. Au début, je pensais, bah j'en aurais 2 parce qu'il y a les marchés internationaux, le représentant de KL, et le représentant d'Air France, et en fait là-dessus ils ont été très rapides. J'ai eu un business Owner qui avait un contrat Air France mais qui était très joint déjà dès le début et qui lui me faisait part de ses des besoins des équipes bout de ligne quoi. »*

*AF24 : « Euh donc dans le cadre d'Air France-KLM le pricing et l'inventaire sont des équipes jointes, donc on peut être à Paris et gérer des vols KLM ou l'inverse. On peut avoir des mix de lignes Air France et KLM. Tout cela ne pose pas de problème et ça ne crée pas de problème organisationnel non plus dans le sens où on ne se bat pas sur l'allocation du temps des analystes sur plutôt une route Air France ou KL. On se bat pas sur un prix qu'on estime être plus désirable sur une ligne Air France que KLM. [...] Je pense qu'on aura vraiment plutôt tendance à dire : La route, les routes Amsterdam-New York et Paris-New York on a un objectif qui est de remplir avec un point de pourcentage supplémentaire de conserver le même la même recette par siège, donc ce qu'on appelle le yield chez nous, et ces objectifs seraient fixés aux 2 routes de la même façon. Je pense pas qu'il y ait de biais, je pense pas qu'il y ait d'enjeu avec ça et donc ensuite généralement ces routes sont confiées au même analystes, c'est à dire qu'une route vers Los Angeles, que ce soit le départ Paris ou le départ à Amsterdam, sera confiée au même analyste et les objectifs seront suivis de la même façon avec ce même analyste, auront la même amplitude. »*

*AF25 : « Donc ça, petit à petit, le cheminement chez Air France s'est fait très progressivement. Après, pourquoi je disais qu'on a été poussé par KLM pour le faire ? C'est parce que, à partir du moment, on a fusionné nos organisations complètement. Et qu'on avait un seul manager pour des équipes joints bah là on n'avait pas le choix. Soit c'était un manager de KLM donc il appliquait les méthodes de management de KLM hein le 3.0 et, finalement, les équipes d'Air France se dit Bah oui c'est pas mal. Soit c'était un manager Air France et il avait pas intérêt à faire du command & control parce que les*



gens de KLM ils allaient retoquer en lui disant non mais attends non c'est pas comme ça que tu vas travailler avec nous. Voilà la fusion des organisations nous a forcé à accélérer cette mutation du des méthodes de management. »

AF26 : « Et l'autre début d'expérience, c'est qu'on a été confronté depuis Air France à l'arrivée d'un directeur qui était un Monsieur de KLM, Éric Warwick, et qui prenait donc la responsabilité de l'ensemble du de l'entité dite commerciale Internationale à l'époque. »

KL2 : “Yeah I have complete joint team. Yeah. And I have 3, I was yesterday in Paris, I've. For now, yeah, 3 managers that are managing Paris and 4 managers that are managing in Amsterdam. And all of them are responsible for an area which is for both companies..”

KL3 : “So there's also a joint revenue management organization that is managing the two airlines, and so we believe, really, philosophically, that it's better to have one pricing manager that is doing the pricing for both Air France and KLM for a certain part of the world than two pricing managers competing with each other and these are very fundamental points in the way we have organized our world. [...] There's not because you are both doing work for both airlines. It doesn't matter. It's not that one is working harder than the other because his bonus is better or something like that and therefore benefiting more one of the airlines. That's not. That's not the case, because this same person needs to work for both Air France and KLM in order to get this bonus. So there is the fact that due to the integration of responsibilities, there is no issue there.”

KL5 : “And then we found that I would take the commercial director role in charge of both Air France and KLM sales teams, so my role was to put the two teams that were former competitors, put them together into one team. [...] I think that the Air France and KLM organizations learnt to organize their revenue management together. And there's still two revenue management ones in Paris, ones in Amsterdam. So that's still a strange thing, but they took global responsibility. They take global responsibility for a set list of destinations. So some of them are on the Paris side, some of them that all the African destinations are managed by Paris and then the, let's say the and the and the United States is managed in Paris and then South America and Asia are managed by KLM in Amsterdam.”

KL12 : “They have separate locations, but they work kind of the same way. So you can have like an account manager in the Netherlands who is French. And an account management in France with Dutch and then controlling that global account and they were kind of the same way. [...] And that was Air France did it and KL did it. So Air France did it for Air France baggage, KL did for KL baggage. While we have the same baggage policy so that it's nice to have it at one spot because there was a lot of communication, lot of calling, a lot of emails. [...] So then it's much easier to do it for both companies. So we had a separate funding for Air France and a separate funding for KL, but I was in charge of both. So what I put in KL, put it in Air France as well. And yeah. [...] And the manager of the group was Air France-KLM manager. So he was coordinating both teams.”

KL16 : “We had joints one management for both teams so we have we had this dual team so both in Paris and Amsterdam location working on the same area of expertise but then we split tasks. I think that must have been about 2009/2010 for me. So revenue management started earlier in some areas but for us my me personally was in 2010 and a couple of years later, maybe two 2011/2012. No it's earlier than that, sorry, 2010 as well. We started to split tasks so we had this project which was called one task in one location. So meaning that instead of doing the same thing for one carrier on one location, both locations, we said : Ok, let's do one task for two carriers in one location. So we really split task between Paris and Amsterdam at the time. [Before that] They [the department of fair distribution] were quite independently of each other, so there was not that much communication, and it was also the phase where we really started aligning more and more so it was a sort of a follow up of what had happened a couple of years before that and I really don't know exactly anymore the date. I think in 2007 we started with a split within revenue management where we sent on both locations.”



KL17 : "Well, at that time there was like a kind of agreed split. So for aircraft type I was within engineering, so the more knowledge part of the engineering maintenance company and we had agreed upon that KLM did the engineering on the 7-4-7 aircraft and the 7-8-7 aircraft and that Air France did the triple seven and the 1830. And we both did for each other, so we did the seven project for Air France as well, and they did the triple seven four KL as well. How do we come to an agreement ? First, we first checked on the way what engineering does with their core tasks of engineering and then we found out that there's not that much value in doing things separately that the core tasks of engineering are the same within KLM as well as in Air France. It's transferring the operating manual which you get from an Aircraft from Boeing to an operational maintenance program for the aircraft, so that's also the always the thing that we've come together quite easily that we agree on core tasks are the same or tasks are not the same."

KL18 : "Well, I think our sales activity, our EMO sales activity as well as our purchasing activity where the Pioneers, in the sense that we were very quick to start working with our French colleagues in Paris. And we were also very quick to build a joint organization I think even within a year of the merger there was already a joint commercial organization with a joint structure where we had more or less organized ourselves around the topic that we decided that we would have to take one face to the market approach. [...] So we wanted to, very quickly after the merger, to create a situation where the market would recognize as one party. [...] Yeah, well what you, what you see is that people in the two organizations were very used to sell products of their parent company. So, Air France salespeople used to sell products of Air France industries. Ok ? KLM people use to sell products of KLM and engineering and maintenance. And now we have a completely different game. Because now we have salespeople that were supposed to not only sell products of their own company but also sell products of their partner. Which was interesting because in many cases the sales managers did not have any knowledge. If you look at the KLM sales manager would have no lot knowledge of a Airbus products. So what we established was also a functional technical sales [...]."

### **Annexe n°68 : La justice distributive chez AFKL**

AF1 : « Pour les camions je veux dire, hein, si je reprends juste cet exemple-là, euh, on avait en gros euh 4 à 6 millions de coûts supplémentaires camions que par rapport à KLM alors que on fait à peu près 70 à 80% du chiffre d'affaires par rapport à eux quoi. Donc quand tu vois ça tu te dis que y'a un problème [rire] et tous ce qui était Hub CDG Amsterdam les camions en fait s'est nous qui les payons [bruit avec la bouche] euh j'ai jamais su pourquoi. Voilà je pense qu'à une époque voilà et toutes ces petites choses en fait on fait que voilà ici les camions euh là tel outil. Tous les développements informatiques euh c'est 60/40, ça a été 60/40 pendant des années euh alors que... [...] Voilà 60% Air France paye et 40% KLM paye avec un retour sur investissement qui est à l'inverse : 60% KLM de retour sur investissement et 40% Air France ou dans le meilleur des cas 50/50 mais jamais euh voilà. [...] et pour exemple justement au niveau de tous les investissements on est resté sur du 60/40 et ça c'est le plus bel exemple en fait c'est de dire ok on a les moyens donc on va vous aider à remonter en fait. »

AF2 : « Nous en plus on est lourdement endetté Air France, donc ils nous perçoivent comme des loosers mais ils semblent oublier, enfin la rumeur dit qu'une partie de notre dette vient de cette fusion. [...] Moi je trouve que [le ni-ni] ça revient et, je suis désolé, on me dit il faut laisser tout l'aspect commercial à KLM parce qu'ils sont meilleur que nous. Sur certains marchés on laisse les Français parce que en Italie ça passe beaucoup mieux les français, en Espagne ça passe beaucoup mieux, en France ça passe très bien mais en Allemagne KLM ils passent beaucoup mieux que nous, ils ont la même souche culturelle hein, donc ça passe bien. Ben on laisse chacun passer là où il faut. (...) Oui utiliser les forces de chacun. Il ne me semble pas que c'est ce qui soit fait. On a des fois on nous dit ben il faut un bleu clair ici un bleu foncé là, il faut un bleu clair ici, un bleu foncé.. mais là si on mettait 3 bleus foncés et 1 seul bleu clair ça irait peut-être mieux ? Ah non, non non non faut 2 bleu clairs 2 bleus foncés. Ah. Bleu clair c'est KLM et bleu foncé c'est Air France. Le directeur du Cargo doit être bleu clair. AH. D'accord.

Mais euh y'a machin qui est très... ah d'accord. Mais on en trouve pas on est resté euh à un moment je me souviens plus y'en a un qui est parti on est resté pas mal de temps sans, on a pas vu la différence hein sans directeur. Mais euh... [Le choix des postes] est fait aussi pour des raisons de couleur de pavillon. C'est [la répartition des postes] pas de la stratégie d'entreprise c'est de la politique. Or nous on est une entreprise on fait pas de politique. Moi demain on me met un collègue hollandais ça me dérange pas. Mon chef demain il est hollandais ça me dérange pas hein, je lui demanderai juste de me parler gentiment c'est tout mais euh et puis de bien respecter la pause repas. [...] attention, petit détail important à noter pour toi c'est que moi c'est le bruit de couloir que j'en ai que c'est la couleur qui fait, la couleur du pavillon, euh chaque fois qu'on dit bah non là c'est il faut un KLM. C'est, mais des fois c'est des directeurs qui m'ont dit des choses comme ça, mais je ne sais pas dans quoi c'est écrit ou si c'est un usage, c'est une entente qui a été faite. »

AF3 : « [rire] On [arbitre ça] à la petite semaine. A la petite semaine c'est vraiment bah si on décide sur un sujet de faire passer KLM bah sur un autre sujet on décide de faire passer Air France. »

AF4 : « En gros euh ben tout le contrôle de gestion était euh était KLM. [...] Quand Italia a mis fin au contrat de GSA on a euh on a eu des licenciements parce que en fait qui étaient liés à ça en Italie et euh et en fait on s'est rendu compte que c'était essentiellement des types d'Air France. Donc Air France qui a eu pour presque 1 millions d'euros de frais de licenciements. Et là quand on allait voir KLM en disant voilà on a partagé la recette les frais liés à l'arrêt des contrats on va les partager. Et là : ah non ça a pas été possible. Autant ils étaient prêts à partager la recette autant partager les couts tu vois ça a pas été possible. »

AF5 : « Un sujet qu'on appelle les « cross-balance » c'est la façon dont doivent s'équilibrer l'activité de KLM et l'activité d'Air France qui résulte d'un accord qui a été signé avec les pilotes de KLM, les pilotes d'Air France et les deux directions. Euh dont l'objectif est qu'il n'y ait pas une des deux entités de la fusion du groupe qui soit favorisé par rapport à l'autre. [...] en gros au moment de la fusion il y avait un équilibre qui était de l'ordre de 60/40 et donc on devait pas, année par année, sortir d'une bande autour de ce 60/40. (?) 60 pour Air France et 40 pour KLM. »

AF5 : « Il y a eu une forme de répartition du monde qui devait rester un peu équilibrée par rapport à l'équilibre des forces [...] Alors les postes étaient pas en doublon. Tu vois y'avais un PMO, mais, dans les domaines, les deux gros domaines qui étaient la partie passage et la partie piste, pour simplifier, euh c'était un responsable Air France pour l'un et un responsable KLM pour l'autre. [...] Euh et du coup euh quand tu développes un projet joint t'as forcément un intérêt pour les deux euh et puis après t'as un équilibre à trouver entre euh bah là je travaille plutôt pour Amsterdam et là je travaille plutôt pour CDG. [...] et du coup ils essayaient, régulièrement ils essayaient de ramener des sujets différents qui étaient pas prévus dans le scope initial pour pas qu'y ait pas, pour que ne reste pas l'impression que y'avait que, que l'outil joint ne travaillait que pour Air France. En fait les équipes informatiques. Ils avaient tous ce dont ils avaient besoin. C'est-à-dire qu'ils avaient atteint le niveau cible et après tu peux toujours améliorer un système d'information, tu peux toujours en faire plus, donc ils avaient le niveau cible donc on va dire en janvier 2020. Euh et en fait Air France en janvier 2020 il avait que la moitié de l'outil, et donc pendant toute la phase d'après où il a fallu développer l'autre moitié de l'outil pour Air France en théorie tu fais plus rien pour améliorer l'outil KLM. Voilà. Mais tu sais tu as deux visions : tu as mon outil définitif qui fonctionne mais que tu veux forcément, que tu vas tout le temps améliorer et du coup je peux plus rien faire parce qu'on développe pour Air France. Bah on avait on avait on avait ensemble au départ défini un certain périmètre et donc euh ça c'est réglé en réaffirmant le périmètre. »

AF7 : « C'est-à-dire qu'il faut faire attention à il faut attention à garder l'équilibre et à pas te retrouver uniquement avec 2 KLM dans une équipe. Je pense que si ça [l'équilibre des postes] peut garder une paix sociale c'est bien. »

AF8 : « Les analystes KLM allaient recevoir des primes, des incentives donc pour le coup, du fait des bons résultats que nous on touchera pas, qu'on a jamais touché, que nous n'avons jamais touché. [...] Je vais dire par exemple voilà, excellent résultats sur nord-atlantique - je schématise hein - voilà, vous avez le droit à tant en cette fin d'année. OK donc ouais mais c'est nous qui les avons géré ces vols-là donc on comprends que c'est difficile pour KLM de nous les donner, y'a tout un jeu de... enfin voilà, c'est pas les mêmes lois et cetera. Mais voilà, du coup chez Air France on avait rien et donc il y avait toujours se dire le fait de se dire mais on gère leurs vols, c'est nous qui les gérons donc l'argent qui a été généré quand même quelque part c'est nous qui l'avons provoqué et quel retour est-ce qu'on peut avoir ? Et donc ça on a jamais rien eu, ou alors vraiment ridicule. Et ça c'est c'est un point gênant. Clairement, le fait que, du coup, le retour sur investissement pour les, pour le, pour le pour le personnel Air France il est moindre. [...] La réponse c'est toujours de dire 'oui, mais ils sont pas payés de la même façon, je suis pas sûr que vous aimeriez avoir leur salaire. Enfin leur pas leur salaire parce que leurs salaires sont plus importants que les nôtres. Mais voilà, euh, pour la retraite c'est eux qui paient. Enfin voilà, ils ont pas les mêmes avantages que vous avez donc je suis pas sûr que au bout du compte vous seriez vous aimeriez avoir leur situation, et cetera. Donc de renvoyer cette image de OK eux ils ont de l'argent là tout de suite, mais au bout du compte ils auront, eux ils doivent mettre de côté de l'argent par exemple pour leur retraite, ce genre de chose. Elle [cette réponse] me satisfait pas parce que c'est c'est, c'est c'est pour moi 2 points différents. Y'a d'un côté, au quotidien, le travail que je fournis rapporte de l'argent et auquel cas cet argent doit être réparti parce qu'on est joint soyons le jusqu'au bout. Et c'est vraiment cette idée-là de se dire on est, faut être joint sur tout en fait, c'est pas joint quand ça peut arranger dans la stratégie et moins joint quand il s'agit de d'avoir les incentives et cetera, c'est typiquement ce point-là. Ah non, non, non, non, non. Non [les primes sont calculées] sur les vols qui les concernent pour dire, voilà KLM cette année sur leur vol à eux, qui sont gérés par nous. Donc c'est vraiment ça le truc. »

AF14 : « Dans ma partie, qui est donc les Joint-Venture, et bien on regarde, on en fait, on a toujours, quand on a des coûts ou des revenus, on déclare des coûts Air France-KLM, on est toujours une partie au contrat, on n'est pas, on n'a pas 2 parties qui sont Air France, KLM, et puis une autre compagnie. D'accord ? C'est à AF-KL, donc les coûts c'est la consolidation des coûts Air France et KLM. Les revenus c'est la consolidation des 2. Et après nous on fait des settlements c'est à dire que bah on a des mécanismes où on se redistribuent entre dans la JV on se redistribue, on rééquilibre un peu les comptes, d'accord ? Et bien ça on le fait d'une seule voix, c'est à dire que c'est Air France KLM qui va payer ou recevoir un settlement et puis après on va se le partager non pas en fonction des résultats de chacune des compagnies, mais en fonction des capacités sur la destination [...] mais non pas en fonction de quels ont été les résultats de KLM ? Comment ça a contribué aux chèques qu'on a reçu ou qu'on va payer ? »

AF15 : « Oui, Air France a gardé son empreinte passage pendant longtemps. Mais je dirais que d'un autre côté, KLM continuait son chemin sur son sur le passage. Par contre au niveau du cargo KLM vraiment mettait la main mise sur l'activité cargo d'Air France-KLM cargo. Alors, pas en prenant les gens d'Air France c'est enfin la direction ne se laissait pas non plus complètement faire, pas en prenant tous les postes intéressants. C'est pas ce que je veux dire. Il y avait d'ailleurs ce qu'ils ont appelé dès le début, le Balancing Act qui existe toujours un peu aussi ridicule que ça puisse paraître. Mais c'est à dire comment vous dire ? On a au niveau de la direction, donc il y a un patron d'Air France-KLM cargo qui est un Hollandais. Et en dessous de lui, il a, je vais oublier les directions opérationnelles parce que celles-là évidemment, les opérations Air France sont avec un représentant d'Air France et les opérations KLM avec un représentant de KLM. Par contre dans la sphère, je dirais, il y a une sphère commerciale qu'on appelle Sales & Distribution. Et puis il y a une sphère qui est plus revenue management et marketing. Et ces deux-là sont séparées, donc là il y a 2 têtes qui rapportent au PDG de d'Air France-KLM cargo, qui est donc un hollandais. Et ces 2 têtes. La règle est on ne peut pas avoir 2 français ou 2 Hollandais, il faut faire un balancing act. [...] De la même façon pour nos expatriés, donc il y en a de moins en moins pour des raisons de coûts, mais les gens qui travaillent à l'étranger pour nous [...] qu'on expatrié dans

un certain nombre d'escales de notre réseau, on veut faire 50/50. Alors on n'y est peut-être pas exactement, mais en gros, comment vous dire, on va dire que cette escale-là et, d'ailleurs, c'est, la terminologie est amusante, on va dire cette escale-là est bleu foncé, qui est la couleur d'Air France, et celle-là est bleu clair, qui est la couleur de KLM. »

AF15 : « Bah moi je vais vous donner un exemple c'est vrai que par exemple on a des systèmes d'incentive avec certains de nos clients donc si ils nous donnent plus de fret que l'an dernier selon un barème qu'on a défini avec eux et ben à la fin de l'année on leur reverse une commission. Et en fait là il y a alors autant c'est basé sur la croissance en kilos autant la croissance en kilos elle est applicable sur Air France et KLM c'est à dire global : ok si vous faites 20% de plus bas vous aurez 0,5% de votre chiffre d'affaires euh et donc là on fait un calcul global ok monsieur le client vous avez fait 20% de plus, mais après ce qu'on fait c'est qu'on dit on divise enfin on prend le tonnage qui a été fait sur KLM et le tonnage qui a été fait sur Air France et on prend le montant qu'on lui verse donc admettons qu'on lui donne je vais vous dire, je sais pas, un million cinq cent mille euros et qui a les deux tiers qui ont été faits sur Air France et un tiers sur KLM va payer cinq cent mille et Air France va payer un millions. Donc on il y a quand même de la différence qui doit être faite au niveau du profit & loss je pense. »

AF15 : « Je suis assez mitigé [à propos du Balancing Act]. Moi je suis contre les quotas [...] Ceci étant dit on se rend compte que si on le fait pas, donc si on fait pas une espèce de loi comme nous le balancing act qui n'est pas une loi mais c'est la même chose, on risque de se retrouver dans une situation où il va y avoir une mainmise sans contre-pouvoir [...] Donc je me dis que si demain le balancing act au sein d'Air France-KLM cargo on dit non mais bon alors voilà il nous reste de je sais pas je vais vous dire dix postes à l'étranger parce que c'est surtout là-dessus qu'il est il est vrai il y a dix postes à l'étranger et faites-moi penser à vous raconter une histoire sur le balancing act IT après, bah donc si on le si on fixe pas dans les règles on risque de se retrouver quand même avec une ou l'autre des deux compagnies qui va avoir une qui va se retrouver sans mec à l'étranger ou l'autre qui va avoir tous à l'étranger. Et qu'est-ce que ça crée ça ? Ça fait que si même si on dit ok avec tous les postes en Europe c'est là où on en a le plus on les a tous donné à des gens de KLM parce qu'on a considéré qu'ils étaient qu'ils étaient les plus compétents. Quelle image ça renvoie aux gens d'air France ? Aux jeunes qui veulent partir en escale, ils se disent putain j'ai choisi la mauvaise Airlines. Parce que si ils donnent tous les postes en Europe aux gens de KLM j'aurais jamais ma chance. Donc vous voyez donc quelque part je j'aime pas le côté quota mais je pense que c'est pas si grave de le garder, c'est pas si grave de le garder, ça peut créer un peu de frustration pour certains mais je pense que c'est moins grave d'avoir la frustration de certains que de créer une frustration globale, c'est à entre deux maux je pense que c'est le moins pire. Et ouais j'allais vous dire un truc sur sur l'IT, il y a peut-être deux trois ans [...] dans le l'équipe en charge du développement du digital on avait la plupart des gens étaient basés en Hollande, mais il y avait une dame une jeune femme qui travaillait à CDG [...]. Cette personne son mari quitte la région parisienne donc elle le suit, elle donne sa dem, elle s'en va. Ok, poste libre. Et le patron du digital je le connais bien c'est un hollandais qui parle couramment français qui a vécu en France qui a travaillé pour Air France en France, quelqu'un de très bien, très ouvert, et donc un jour on discute ou il m'appelle je sais pas il me dit bon alors pour remplacer [X] j'ai pas mal de candidats en Hollande et cetera. J'ai dit : putain [Y] quand même faut pas tu fasses ça quoi parce que tu renvoies encore un signe que tout le côté digital commerce est en Hollande c'est pas possible tu dois trouver quelqu'un en France pour faire ça : 'ah ouais t'as raison c'est vrai que j'avais pas pensé à ça'. Et ça m'étonne pas parce que le mec est complètement joint donc là lui il est tout complètement dans : cherchons quelqu'un de compétent. Bref le temps passe et un jour il m'appelle et il me dit [Z] je suis désolé j'ai fait le tour on pouvait pas embaucher en externe j'ai fait le tour en interne déjà j'ai eu très peu de volontaires du côté Air France et je suis désolé mais les deux ou trois volontaires que j'ai eu ça pouvait pas le faire quoi ils avaient pas le niveau ça n'aurait pas fait donc j'ai été obligé à mon corps défendant mais j'étais obligé de prendre un hollandais. Et donc voilà bah il prend un hollandais. Je lui dis bah écoute c'est comme ça voilà et il fait une communication en disant je m'en rappelle plus machin avec un nom hollandais pour

le coup remplace [X]. Et bah ça a pas raté des gens que j'ai croisé ils ont dit : bah voilà ça y est ils prennent tout l'IT tu vois ils auraient pas pu mettre en français à la place voilà typiquement. »

AF18 : « Alors sur le plan social, ça avait beaucoup inquiété nos partenaires sociaux au moment où on a construit cette structure. Ça continue à être un sujet de vigilance de leur côté, principalement sous l'angle de l'équilibre à la fois des pouvoirs et du volume d'activité, c'est à dire que le volume d'activité soit équitablement réparti. »

AF19 : « Par contre c'est vrai qu'au départ, hein, malgré cet esprit relativement positif en ce qui me concerne dans la fusion on s'est aperçu de plusieurs choses. Alors très clairement, dès le départ, Air France-KLM cargo, on a dit les le leadership va être donné à KLM donc il était clair que le patron d'Air France-KLM cargo serait quelqu'un de KLM ce qui a été le cas d'ailleurs jusqu'à aujourd'hui hein donc depuis 2004 les patrons d'Air France KLM cargo sont des gens de KLM. Y'a un peu ce [une répartition] qui fait que la maintenance c'est Air France, le cargo c'est KLM, donc les règles étaient relativement claires dès le dès le départ. »

AF22 : « [La F/A] a apporté beaucoup de valeur à Air France, plus à KLM, mais ça, c'est pas spécifique au groupe Air France-KLM. C'est, en cas de fusion, le petit profite plus que le que le gros et ça c'est normal, c'est pas spécifique à Air France-KLM puisque évidemment KLM a pu bénéficier des contrats, de la puissance d'achat d'Air France. KLM, à l'époque, était 2 fois plus petit qu'Air France. Donc évidemment quand il y a une compagnie qui a une taille 100, l'autre qui a une taille 50, bah forcément les conditions d'un contrat après joint qui est de taille 150 profitent plus au petit qu'au gros. »

AF23 : « Là où j'ai tenté de rééquilibrer un peu les développements, parce que sinon Air France récupérerait à la limite les le développement qui était fait pour KLM et donc toute l'innovation revenait à KLM et ça je trouvais que c'était un peu déséquilibré, donc j'ai travaillé là-dessus. »

AF23 : « Ouai et des critères de compétence. (?) Tout à fait. Alors bon des critères de compétence peut-être en respectant aussi alors pas un équilibre, mais en respectant, parce qu'en fait, si on regarde beaucoup sur les compétences, sur la partie commerciale, je pense qu'on se serait vite fait, côté Air France, bouffé par peut-être par les compétences commerciales de KLM, donc il aurait fallu une bonne matrice de d'évaluation de ces compétences. Je sais pas quelle boîte de RH comme Korn Ferry aurait peut-être pu nous développer ça ? Où on aurait regardé de manière un peu factuelle les compétences des uns et des autres ? Ouais je sais pas comment on aurait pu faire ça. Disons qu'à compétence égale, il aurait peut-être fallu ensuite équilibrer un peu le grand jeu des de la colorisation des postes peut-être ? »

AF24 : « Ouais en fait, la plupart du temps, c'est comme ça que ça se passe [par contrepartie] et en fait c'est plus donc nos chefs au Network restent généralement un peu plus longtemps. Et du coup, ils ont aussi un peu d'historique. Donc il y a deux éléments pour répondre à ça, c'est qu'on n'est pas obligé à chaque fois de trouver une contrepartie. Ça y'a quand même une forme d'intelligence. A chaque fois qu'on demande un truc où on sait que l'autre compagnie aimera pas trop, on se sent pas obligé de trouver une contrepartie à chaque fois, mais plus on va dire sur le long court on a, on sait, ah bah cette fois-ci, on propose des vols supplémentaires vers Cape Town c'est pas, c'est pas à l'avantage d'Air France mais par contre eux l'année dernière ils avaient proposé des vols supplémentaires vers Mexico et ça ça nous avait pas fait du bien donc du coup bon bah ils sont pas trop en position de trop protester quoi. »

AF26 : « Y'a alors faisons disparaître dès à présent les fantasmes y'a pas un accord secret dans lequel je j'aurais signé de de ma ma plume qu'il y a X poste à droite X poste à gauche. L'idée c'est vraiment la notion d'équilibre, la notion d'équilibre, mais qui est aussi associée à la notion de compétence, la notion d'équilibre et de compétence, c'est d'avoir les bonnes personnes sur les bons postes et de façon équilibrée. Donc il serait inacceptable, qu'en somme, tous les postes de telles directions soient attribués à à telle à telle couleur, au bleu foncé pour Air France, bleu clair pour KLM.

*[...] Donc on a un process qui fonctionne, qui marche très bien, qui est celui de la distribution des postes cadres, donc c'est plutôt sur les cadres que ça se passe uniquement, la distribution des postes cadres entre Air France-KLM sur ces organisations combinées. On se réunit régulièrement et de façon solennelle 1 ou 2 fois par an dans ce qu'on appelle des grandes people review, qui réunissent les comités directeurs et des DRH pour voir un peu quelle sera la répartition des postes à venir en fonction des mouvements à venir. [...] Je je peux comprendre parfois le ressenti de certains opérationnels commerciaux cadres qui subissent, qui vivent ça et qui trouvent que c'est injuste parce que tel endroit c'est trop colorisé en bleu clair, l'autre c'est trop colorisé en bleu foncé. Si on prend vraiment un peu de hauteur de vue, on observe vraiment que c'est régi, c'est avant tout régi par la compétence et l'équilibre et que, in fine, en tout cas dans notre entité, c'est profondément respecté. Voilà, c'est profondément respecté. Et que quand on arrive pas à un équilibre, c'est, c'est que vraiment il y a pas eu l'opportunité de placer quelqu'un de la couleur bleu foncé ou bleu clair, soit parce qu'il y avait vraiment une forme d'évidence de de de compétence. Je, je parle un peu comme un livre, mais c'est vraiment ce qui se passe aujourd'hui plutôt dans les faits. Alors ça suscite énormément de discussions je vous l'accorde, énormément de préparation, mais si si chaque partie est capable d'entendre la notion d'équilibre et de compétences, les choses se font de façon au fond assez naturelle, je, j'ai envie de dire. Prenons un exemple, on a des directeurs de marché sur toute la planète, hein, aux États-Unis au Mexique, et cetera., l'idée, c'est qu'il y a une forme de d'équilibre dans la répartition entre des gens qui sont avec un contrat de travail Air France et un contrat de travail KLM. C'est aussi une façon de rendre crédible et responsable l'organisation pour les gens qui sont en dessous et pour les gens qui regardent. Donc ça, bah typiquement, vous voyez on va aller à chaque fois les distribuer, quand chaque année il y en a 3/4 qui bougent à à redistribuer les choses de façon équilibrée. »*

*KL2 : "Of course, what you see is that we have a joint organization, so this means that I'm reporting to the CFO of Air France-KLM group. And the CFO of KLM and Air France are reporting to him. If I present an investment proposal I presented to the board of CFOs, and they have, they have a board together with the three of them. CFO committee and they decided. And they always look not like this is for Air France this is for KLM, but they look at what is best for the group because that's the way they look."*

*KL3 : " We have also seen for example in network growth levels. So when there are also unions, unions behind and unions like to see that there is a balanced growth between the two airlines that they don't have the feeling that one is benefiting for more from the other. And for example growth in terms of jobs is more concentrated in one country than the other country. So yeah, this responsibility lies at top level to make sure that there is a balanced growth plan and it can create tensions. [...] Also, for example in staff nominations, when you these decisions or leadership positions, yeah, also there you have to make sure that both airlines recognize each other in the organization that you put forward and to say : ok, yeah I have some good jobs where people that have former KLM background versus jobs that will have a more occupied by people that have a more Air France backgrounds. And there you try to balance those activities. Balance is an important word. When I took, for example when I integrated the revenue management teams, I made sure that I had a team in Amsterdam and a team in Paris, so that both Amsterdam and Paris are still pricing a revenue Management expertise centers and I made sure that the number of people that had to move from Amsterdam to Paris was more or less equal then the number of people that had to move from Paris to Amsterdam in order to say : ok, we have here a balanced approach while we are integrating. [...] [What do I mean by balance is that] I think what we do is equitable growth [...] So it's not absolutely equal growth, but it is equitable growth to such an extent that the balance in sizing between the two companies is more or less maintained. But then it is mainly done from a labor perspective. [...] So I think the answer to your question is equitable growth. No, I think technically speaking from, let's say, profit maximization perspective, you would not like to have this kind of restriction and [we could/would prefer] say okay can very well be that at one point in time one company is growing a bit faster than the other company. And yeah, I think ideally, we would, but, still, at the end of it, I think it over a longer period it would still be relatively equitable because*

anyway we operate in the same business both Air France and KLM. And also, yeah, it would cause all kinds of issues if you would say : OK, this company will stop the growth and for the other also in the profitability of that company will be very difficult to manage. [...] No [the investment cost sharing] it's [still] more or less like that [60% financed by AF and 40% by KL]. And there's also other cost sharing mechanisms, for example in the commercial organization is totally joint and we divide the cost of the total commercial organization towards two airlines in order to show both of my result in the end.

KL3 : "Yeah. It's [quand je dois arbitrer des cas au sujet du réseau]. It principally you say I go for group optimization, with which it which in fact means that you try to find a position that is best for the group which could imply that there is a negative result for one of the airlines, but a larger positive result for the for the for the other airline and therefore resulting in a positive result for the group. And you can think of examples there if you say : OK, both airlines are flying from Paris and Amsterdam to Lagos in Nigeria, and we both do that at the same timing, departing at 10:00 or let's say 11:00 o'clock in the morning from Paris and Amsterdam. Most probably it gives a better result for the group in case one of these two airlines moves their time schedule to a departure in the evening. Let's say 8:00 in the evening or something like, something like that, and flies through the night and in the morning back to Amsterdam or Paris. So that could maximize the results for the group, but would deteriorate the bottom line result for the one airline that is moving from the morning schedule to the evening schedule, very likely. Well, what you what you do in that case, in case it is demonstrated there is clearly a benefit for the group in order to do so. Then you can say : OK we will do it, but maybe we can find an other case where you can counterbalance again the disadvantage that you have created for one of the two airlines in the first case. So you say : okay, you take a few cases you get and still always try to maximize the result for the group but manage the pain on individual airline level in a in a balanced way. Every case that we built, we look at the impact for the other. Sometimes it, like Kito was a good case. Air France wanted to open Kito while KLM was already flying and profitably flying. At that point in time Air France came as an incumbent in the in the market creating a pain on KLM. Let's say a 3 000 000 a year issue on the on KLM side. Still, I said I'm in favor of the case. Why did I was I in favor ? Because I say we expand the dual hub. So we expand the number of destinations that are served from both Paris and Amsterdam and it will make our competitive position in Kito stronger than it was before and make the hurdle for other carriers to enter into the market like Lufthansa or make it bigger. So I think over time there is a benefit for the for the group despite the fact that there is a short term disadvantage for KLM, which is sizable. I must say it's 3 000 000 is quite a sizeable thing. More often it has been smaller. [...] Yeah. So it's not that I'm keeping exact track of everything. And if I if I forget then others will help me to remember because sometimes, yeah, they are passionate about it of course. So it's not a big deal that I have to. It's not that it's not a mathematical exercise. And it's more or less : okay, sometimes I was accused on the KLM side that I was always punishing my original airline, but it it was not the case. So you balance it on a on a relatively high level."

KL8 : "I'm not the most objective person on Earth. I'm also biased. Every human being is biased, yeah, I am also biased because of my background, because of my who I am and stuff like that. I would have literally. I would have kept the French, Dutch things to the brand only and from an organizational point of view, I would have gone for a truly global opening organization but it should not matter whether you are Dutch, French, German, Chinese, Japanese, Ethiopian, literally, you know it would. Now we have functions. Hey, this is a French function, especially in the senior level. And this is a Dutch function. So this must go to your French person. This must go to your Dutch person. That's how. That's how it is until today yeah, very clear. That shouldn't be the case. It must be driven by competency."

KL10 : "And then, yeah, why would French people not want to go on Safari in Kenya and East Africa ? So you look at it from that perspective and then you see : OK, what would Air France bring to the table ? Because we add new destinations, we add the French market, you add additional stuff. But also of course there's maybe some people that from Germany that now go through KLM, but now maybe they will go to Air France, but also some people from Germany that maybe now go with, I don't know, Lufthansa or Turkish, they will also go with Air France. So we are also stealing market share



together. So you look at market share, you look at how does it affect the other party. And then again in the coordination, it could happen that let's say there is a minus for KLM, there is a plus for Air France. So let's say KLM would lose 2 000 000 calculations, Air France would gain 3 000 000. So net for the group, it's plus one. And you can still decide to do it because it's a good idea for the group.”

KL14 : “Yeah, and but and also compared to before we were purchased by Air France because all the different jobs that were there were possibilities to go into, and that's no longer the case. And actually, even the number of senior Air France managers in my hierarchy is disproportionately larger than KLM employees. Ohh because there are. Due to a reorganization on the French side of the IT development organization, a lot of additional French managers were added to the management team. And it is not happened, it did not happen on the KLM side. So I think normally on average you would be still saying : Ok one to two thirds or, yeah, 60/40 should be reasonable amounts of spread in a management team and I think the current management team is kind of 70/30 or so. Which is completely unbalanced.”

KL18 : “At the certain moment in time you will find the aircraft manufacturer, the engine manufacturer, they launch new products. And most of the times we will make a business case to see if we want to be involved in the EMO activity on that product once it starts operating. And the challenge that we do see is that how we distribute EMO work between I would say KLM and Air France. So what was established is more or less overarching group Air France-KLM engineering and maintenance function, a group function who coordinates, I would say, product and market strategy and other topics so to ensure that those companies stay aligned and can continue to operate as one in the market. So there's a coordination mechanism called group Air France-KLM engineering and maintenance. And this is the level at which strategic decision concerning the groups EMO are being prepared.”

#### **Annexe n°69 : L'intrication capacitaire chez AFKL**

AF16 : « Ouais alors en fait, les équipes sont mixtes dans certains domaines métier, mais, parfois, c'est une IT qui a l'entière responsabilité de la solution technique. Là, je parle vraiment en tant que IT. C'est à dire que le logiciel est Air France-KLM utilisé par les 2 métiers mais la responsabilité va être peut-être être non partagée dans l'entité, c'est à dire que c'est qu'une équipe d'Air France ou qu'une équipe KL. D'accord ? Donc, on ne sait pas. Nous, on n'a pas les compétences, par exemple pour une solution qui est développée KL mais qui est utilisée par les métiers, par les deux. Mais nous, on n'a pas les compétences et les connaissances pour aller développer et PoCé. On n'a pas les connaissances et fonctionnelles et techniques parfois, donc c'est pour ça que c'est fait parfois de part et d'autre et parfois c'est fait en commun. Bah par exemple pour le pour le Datawarehouse et la BI, nous, Teradata, il y a que les data ingénieurs Air France qui connaissent Teradata, et SQL serveur il y a que les data ingénieurs de KL. Donc pour PoCé pour reproduire des chaînes BI TeraData, Ben y a que les data ingénieur Teradata et puis même chose pour SQL serveur. Donc on va leur demander SQL serveur côté KL de faire à la fois sur Google sur Microsoft et pour Teradata la même chose. Bah oui voilà donc on montre qu'un choix historique peut avoir des conséquences. »

AF24 : « Alors après du coup ça voudrait dire que ça déclencherait, pour que ce soit parfaitement transparent, il faudrait que ça déclenche aussi d'autres mutualisation d'équipe. Il faudrait qu'on ait justement la même équipe qui s'occupe de la sous-traitance dans tous les aéroports, auquel cas je demande qu'à la même personne. »

AF25 : « Et la 2ème raison c'est qu'on avait, au centre de tout ça, une architecture système d'information chez Air France, qui était extrêmement évoluée, où on avait une base de données clients unique interconnecté entre nos clients B to C nos clients B to B et que si on avait pris les outils de KLM il aurait fallu qu'ils reconstruisent complètement les liens avec ces bases de données clients uniques. Donc à partir du moment où on avait choisi l'outil de fidélisation B to C Flying Blue, ça avait tiré,



*finalement, une espèce de pelote de laine qui fait que ça aurait été extrêmement compliqué de défaire tous ces liens-là en faisant un mix d'outils entre des outils Air France et des outils KL. Donc on est parti sur des outils Air France pour ces gestions de contrats firmes, contrats agences. »*

*AF26 : « Je pense que c'est typiquement là où il faut qu'on améliore encore les choses, c'est qu'il y a tout un tas de choses, mais qui sont souvent expliquées par les méandres de nos systèmes d'information différents, mais il y a tout un tas de choses sur lesquelles il est indispensable pour nos managers, maintenant que la dynamique existe et qu'elle est un état de fait, que que qu'on s'améliore. C'est juste une question d'ailleurs de bon sens. C'est à quoi bon avoir des systèmes d'évaluation différents ? Je je y'a pas de raison intellectuelle en tant que telle, au fond, je je. Je, je suis pas sûr d'en voir. Je pense que c'est vraiment plutôt un acte, une conséquence de systèmes d'information, de d'empilement, de culture, d'histoire, qui sont distincts mais y a y a, il faut simplement qu'on ait la capacité de le faire quoi. »*

*KL3 : « It's not all aspects that it was as quick as that. So we started off quite aggressively at the first one we did was the flying Blue. So to come to one loyalty system for our customers. But yeah, especially system integrations have taken much longer than first processes to the way because first you need to align the way of working before you can reflect that into a system. So for example we have built Jointly a new revenue management system for Air France-KLM, but it has taken us a lot of time to come to that because the nature of the two companies were very different and especially in the way of revenue management. »*

*KL4 : “The big change is that. In the example that I gave on the e-recovery, on the recovery on the iPad, I could say, I think this is the right way to do it because I think we should add this category and my French colleague said : Ohh, I think we should not put this category in. So we both sat Ok and, looking at the way we want to create a solution, we think there's an A and a B version and we can implement both. [...] So that's sounds a little bit vague, but you can relate it to certain extent to the decision making process, and the : who is accountable for what ? Decision making process and the ability for KLM, let's say, to deviate. [...] So in theory, maybe it will be said : you know. You could say [...] Ok, we have two brands. But the KLM way of servicing on board in the example that I gave is also partly because we give that category. Because we understand what the what the brand is about and we understand the importance of being of empowering our staff, not controlling them on giving the option to our to our customers of and that's not commercial policy that can be in servicing. That's the way we communicate with our customers. So that, having the ability to deviate within a group in the solution that you design for your customers, is a part of that autonomy. [...] Also, if I want to implement something. If I don't have the consent or the approval or the, how you say, that the cooperation of Air France customer experience and I go to digital, and I say, can you build this for me ? They will say : yeah, if you are alone, the value is this. If you are together with Air France the value is this, so can you convince your French colleague to or Air France colleague to join ? [...] But in 10 years maybe or five years you should say : Ok, it's about being European and then you can, you can say we set the best Air France-KLM customer experience and then we have to see. Ok, how do you do that with brands ? That's everything about the accountability that you want. How do you organize accountability ? And some of the choice is being made on the brand on the customer experience is : Ok, we keep it separate. But on the digital side, for example, in creating that customer experience in developing that customer experience. It because you do that completely converge. It's very difficult to deviate. Yeah, it might make it more difficult to differentiate. [...] Ok, if you talk about the accountability I also mean. What is the accountability of the group and what's the accountability of the airline ? Because if in the example that I give to you if I'm the group and I give you if you, I will give you. I give you the accountability for KLM customer experience, but I don't give you the people or the resources or the ability to deviate and to do what you think is best. Then in a way, I'm giving you the bike which is not able to run smoothly, and then you cannot make it in the 20 minutes from A to B or you cannot. You cannot set the custom experience as you want and get the results.”*

## Annexe n°70 : L'évolution identitaire simple de la gouvernance

AF6 : « Donc, en 2005, Frederic Gaget qui était le numéro 2 de la finance d'Air France à l'époque sous, Philippe Calavia, est parti aux Pays-Bas devenir directeur financier du groupe KLM. Et il était managing director. Frederic Gaget est resté 4 ans. Après il est rentré pour remplacer euh Philippe Calavia comme directeur financier Air France et quand Frederic Gaget est parti le groupe Air France KLM a accepté la demande de KLM en disant : non mais le futur directeur financier du groupe KLM sera un Néerlandais et euh on va remplacer Frederic Gaget par euh par le français qui sera basé chez Air France KLM sera juste le contrôleur de gestion du groupe KLM. Donc en fait le contrôleur financier qui était une position Air France est devenu une position néerlandaise et euh Bruneau Lecerf euh est devenu le contrôleur de gestion KLM mais sous les ordres d'Eric Warwick donc on a descendu d'un cran. Et Bruneau Lecerf n'était plus managing director, n'était plus au board, au board des directeurs. Donc on a perdu d'un cran. Et quand au bout de 4 ans Bruneau Lecerf est rentré à Paris, le poste de directeur du contrôle de gestion de KLM est devenu un poste KLM, c'est-à-dire qu'on a même pas remplacé Bruneau Lecerf. Donc on est passé à la fusion où le directeur financier de KLM était un Français et il avait il était membre du managing board à un directeur du contrôle de gestion qui n'était pas membre du managing director à plus personne. Donc en 15 ans on a vu l'influence d'Air France diminuer à la finance de KLM. Inversement y'a y'a 4 ans le directeur financier du groupe Air France qui a été nommé était un Néerlandais. On a fait, on a accueilli Steven Zats. Donc on a accueilli comme directeur financier du groupe Air France un Néerlandais qui est maintenant devenu le directeur financier du groupe Air France-KLM. Donc on voit bien, on voit bien à travers ces mouvements euh le poids symbolique hein mais on voit bien le poids des deux air ligne dans le groupe. Donc ça c'est quelque chose qui est quand même euh voilà quoi que tout le monde remarque hein. Ah bah ça a, oui ça a des conséquences concrètes le fait que Frederic Gaget n'est pas été remplacé ça a ça a donné, je pense que si Frederic Gaget, enfin si un équivalent de Frederic Gaget était resté au managing board de KLM, Peter Elbers n'aurait pas eu ce comportement depuis que depuis qu'il est président. C'est-à-dire qu'il y aurait eu un collègue qui l'aurait un peu calmé entre guillemet. Oui y'a forcément des conséquences. »

AF12 : « Moi comment j'ai vu les évolutions, ça va faire 15 ans que je suis là, euh, la holding, au fur et à mesure, oui, elle a, elle a grandi en disant : c'est nous, on fixe la stratégie, c'est la compagnie qui suit, et cetera, mais pas de réel pouvoir de mise en application. Là, depuis qu'on a notre nouveau CEO, Benjamin Smith, donc lui, il y a une chose qui est intéressante, c'est qu'il est canadien, donc il est ni français, ni hollandais, et lui il part avec une vision de dire on va faire un groupe européen. Donc déjà, il est neutre par rapport à ça. [...] Il a, il a, je pense qu'il a marqué dans les esprits que c'est lui qui donne la vision, la stratégie et que les gens sont là pour appliquer cette stratégie. Ce que je pense qu'il y a une bonne chose. »

AF15 : « Il y a jamais eu de directeur qui était du sérail ou c'était des commis de l'état c'était des gens qui étaient fixés par le gouvernement avant, hein, donc, et qui du coup, parce qu'on en a eu, alors qu'Elbers était là, des gens mis en place par le gouvernement, mais qui ne s'occupait que d'Air France, donc c'était pas du tout des chiens dans le jeu de quille hollandais. KLM pouvait continuer son chemin corporate comme il l'entendait. Arrivé de Ben Smith plus compliqué : l'autre il veut savoir ce qui se passe et donc ça agace énormément Elbers. »

AF25 : « C'est un peu moins vrai aujourd'hui maintenant qu'on a un DG groupe et une DG Air France séparée. Ben forcément Anne Rigail, elle, son job, c'est de travailler pour Air France, donc elle influence le fait qu'on peut aussi penser Air France only. Donc ça aussi ça a changé un peu la façon de voir les choses et juste avant que je quitte Air France, moi je travaillais sur le programme de transformation d'Air France d'Anne Rigail, ben quand je travaille sur ce programme-là, on travaillait entre Air France et plus du tout dans un contexte groupe. Je dis pas que c'est bien, je dis pas que c'est mal. Parce que c'est vrai que, parfois, si on veut se transformer, ça va plus vite du transformer que Air France que d'essayer de transformer le groupe. Donc il y a des avantages et des inconvénients. Par

contre c'est un fait que cette différenciation maintenant entre le PDG et le DG d'Air France a fait qu'Air France est revenu un petit peu en arrière et pense aussi parfois que Air France. »

### **Annexe n°71 : L'évolution identitaire simple de la frustration (acceptation)**

AF20 : « Au début, je pense que ça me frustrait beaucoup [qu'on me rappelle que je suis française] parce que je leur disais mais non maintenant on est européen. Maintenant je laisse couler, c'est pas, c'est l'habitude après hein. »

KL7 : « But I know that in the beginning and you think well, why are we here? We spend another hour in a meeting and no decision was taken, it is frustrating and feels useless. This feels like a like a waste of time. Because we went into a meeting with a different expectation that after the meeting we would know what to do. But, yeah, that was frustrating. Gradually, yeah, you understand for ok it apparently it doesn't work that way, then it's still frustrating [rire]. Acceptance comes a bit later. And I also think that the French, of course, just as well. It's still kind of a problem. It's a problem. Yeah, you accept it and you know that it's working that way. I have just. I come just out of another meeting and I had to preside that meeting, and a couple of times I at the end of the meeting, I tried to put all the information together, give a short recap and based on that say : OK, so this is what we agreed upon. This is how we will continue. But that never the acceptance of that agreement on that doesn't come up. It remains fake and after five a day and you stop with it and : OK apparently, this is not the moment to get the formal and need more time. So I will schedule another meeting and maybe, hopefully we can then got to an agreement. Yeah. Yeah, that's also because that my focus to KL, Dutch focus, is to have that agreement at the end and the new direction or the decision. »

### **Annexe n°72 : Nouvelles générations et évolution identitaire simple des référentiel pré-fusion**

AF9 : « Aujourd'hui, c'est un peu plus simple. Il nous reste quand même encore des personnels de KLM qui sont KLM avant tout. Je dis pas qu'il y en a pas chez Air France il y en a aussi bien sûr, qui sont de plus en plus vieux, dieu merci, donc c'est quelque chose qui est en train de disparaître un peu. [...] Encore une fois, je [reste] sur une généralité bidon parce que c'est de moins en moins vrai, les gens pensent de plus en plus joint, donc c'est enfin moi en tout cas dans ma vie de staff Air France, ce que je suis en train d'expliquer là je le vis de moins en moins. [...] En gros, les recrutements qu'on a depuis 15, 20 dernières années là font vachement changer. Un parce qu'on a été embauché, on a été embauché Air France, donc il y a pas d'histoire de Air Inter et de ce genre de truc, donc y'a pas ces rancœurs-là aussi qui perdurent [...] Donc ça devient de l'histoire ancienne. Ensuite les embauchés depuis 2005 2006 2007, eux, ils sont embauchés Air France dans un environnement Air France-KLM, donc ils se posent même pas de questions. C'est pour ça que c'est une question générationnelle, parce que quand vous arrivez dans un environnement qui est déjà comme ça, il y a pas de c'était mieux avant en fait. Je sais pas vous êtes arrivé à Créteil il y a je sais pas si c'est pour votre thèse ou avant, on va dire, si c'était avant, vous êtes à Créteil depuis 7-8 ans, vous avez pas connu le Créteil il y a 15 ans, donc c'était mieux avant vous en savez rien en fait si c'était mieux avant. Donc voilà, c'est vrai que, c'est, ça va faire beaucoup ça va faire beaucoup la différence parce que c'est des tonnes de rancœur qui disparaissent naturellement parce que les gens partent à la retraite ou parce qu'ils changent de boîte ou parce qu'ils font parfois des plans de départ volontaires, et cetera, donc ça va ça fait un, je vais pas dire le mot ménage, même si c'est ce que j'avais en tête, mais je veux dire que ça réassaini la relation naturellement en fait, et côté KLM c'est la même chose. »

AF15 : « Et d'ailleurs c'est amusant parce que moi comme j'ai une longue expérience que je suis là depuis longtemps que j'ai vu la fusion que j'ai connu Air France tout seul évidemment que j'ai quand même un peu ça en tête, mais les jeunes qui rentrent chez Air France-KLM, mais ça pourrait s'appeler

*European Airlines ils s'en foutent. C'est eux ils rentrent dans une boîte qui fait du transport aérien avec deux hubs, des mecs qui parlent français d'un côté, des mecs qui parlent hollandais de l'autre : ok what's the big deal ? Ils pourraient aller aussi chez, s'ils vont chez Apple il y a des chances qu'il y ait des mecs qui parlent chinois à gauche et hollandais à droite ils s'en foutent les jeunes qui arrivent. Ils ont ils ont pas d'historique. »*

*AF16 : « Petit à petit, je pense que cet esprit-là, avec le temps, vu qu'il y a des nouveaux nouvelles générations qui arrivent aussi, hein, parce que forcément on portait les gens qui étaient à responsabilité il y a 15 ans, c'était certainement des personnes qui étaient dans la boîte et de KLM et d'Air France depuis 20 ou 30 ans aussi, puisque, voilà, nous c'est avec le temps qu'on arrive à avoir un peu de positionnement hiérarchique. Mais ces gens-là depuis ils sont partis, d'autres sont arrivés et puis les gens ont pas envie de perdre leur temps sur des querelles comme ça, donc on va très rapidement essayer de trouver des solutions, voilà, plus, alors moins coûteuses avec la situation en plus hein économique des du groupe hein. »*

*AF16 : « Ouai c'est surtout, ceux qui arrivent et qui ont pas connu la fusion et qui pour eux c'est un groupe donc voilà. Donc pour eux je pense qu'il y a pas de différence. Alors surtout côté Air France. Côté KL je pense qu'il y'a toujours un peu un petit travail, même chez les externes, chez eux on voit qu'ils défendent becs et ongles KLM et pas l'intérêt du groupe ça ça persiste un peu encore. Donc je me dis c'est que certainement quand ils arrivent il y a une espèce de bah de, pas de préparation, mais on leur explique le contexte quoi. Chose qu'on ne fait plus du tout nous quand on a des jeunes qui sont embauchés ou des alternants qui arrivent on leur rappelle pas qu'on est qu'on a une fusion et. Alors peut être que nous on se sent pas menacé non plus. Je sais pas, c'est peut être lié à ça. »*

*AF26 : « C'est des gens [les nouvelles générations] qui vont rentrer dans un contexte où la fusion est déjà engagée et n'est plus un sujet, ça je pense que c'est très important. C'est qu'hier on avait des personnes qui ont dû réaliser un mouvement de de de de de fusion et, et aujourd'hui, on arrive dans une cité dans laquelle la question ne se pose plus. C'est un état de fait dans lequel il faut s'adapter à ça. Avant, il fallait qu'on se mette un post-it jaune au milieu de notre bureau pour dire : Ah mince, et qu'est-ce qu'ils font KLM ? Et comment ce qu'on fait avec KLM ? Ah mince, il faut qu'on se. Voilà. Aujourd'hui, le sujet n'est plus là. Le sujet, c'est de travailler dans cet environnement avec un autre acteur. Comme une autre question, comme tout un tas d'autres questions. Donc évidemment que ces nouvelles personnes qui arrivent dans les entités ne sont plus dans la réalisation d'un mouvement, elles sont simplement dans la prise d'acte. La prise d'acte d'un mouvement qui est engagé et qui est un état de fait en fait, et qui n'a pas vocation à être mis en question puisqu'il fonctionne. »*

*KL2 : « What you see is that younger people, and that is universal, in France and the Netherlands, et cetera., they are much more open to other cultures, other influences, other things. So younger people, the differences are much more, and that's also why it overtime goes away, the companies grow to each other, because, yeah, French young staff are also well educated speak English, know about all the options topics have looked outside France, et cetera, et cetera. I'm much more international and it's the same with Dutch people. And that means that the people that you get on board have a different, they also have a different connection to the Airlines. I'm working all my life for this airline, if I look at my children who are 28 and 25 etc. : well, they look at it that I work five years at an airline maybe, and then I switched to a bank or whatever. And it's a different way of looking at things. And that's universal, not only French or Dutch. (?) Not less attached to the company, but they [new generation] are less attached to companies.*

*KL4 : "So I'm one of the few who worked since 2004 for the company who has not retired yet and will so, but of course my I have a lot of people in my environment who started working after 2004 Of course with KLM or Air France-KLM so they don't know the difference. [...] The successful merger sometimes takes a generation and so like 20 years for 25 years."*

## Annexe n°73 : Évolution identitaire simple des outils informatiques

AF8 : « Bah si je prends un exemple de l'outil AFLS, l'outil commun, bah oui son sa logique dans les grands traits, dans les grandes lignes, elle est calquée plus sur les outils qu'avaient KLM à l'origine. Il est plus dans cette logique-là de d'inventaire et de répartition de des expéditions, et cetera. »

AF9 : « Et 2 comment on fait aussi évoluer en même temps cette base de données vers les nouvelles règles Flying Blue. Parce que, finalement, entre fréquence+ et l'entité de KLM, on n'a pas tout récupéré tel quel, on a fait des changements de règles, puisque ça devenait un programme de fidélité commun avec beaucoup plus de clients beaucoup plus d'enjeux et une double compagnie pour gérer ça. »

AF15 : « Les deux les deux il y a des outils de joint je parle des outils métiers, parce que évidemment les outils Outlook et compagnie même si ça c'est amusant aussi parce que voilà ça c'est typiquement KLM lorsqu'on s'est marié était sous Outlook nous on était Air France sous un truc qui s'appelait lotus notes [...] Ça a mis des années hein mais finalement Air France est passée à Outlook. [...] Donc ça heureusement c'est fini on a un système d'inventaire commun ça a mis beaucoup de temps mais bon ça au moins on a ça. »

AF17 : « La différence, c'est que eux l'on fait d'une manière technique et dans spotfire tu vois ? Donc eux ils vont plus loin encore. Donc aujourd'hui, le gars qui s'occupe de ça [X] c'est ce qu'il a fait. En plus non seulement il a développé de manière automatisée par les outils informatiques comme Spotfire et en plus il a il a priori je l'ai pas vu hein parce que je suis plus Ops mais il a réussi à mettre Air France et KLM dans cet outil. Tu vois ? Donc sacrée prouesse. »

AF20 : « Donc là le pour le cas du nouvel outil qu'on a fait, c'est, on avait déjà un vieil outil qui était obsolète, un peu, et le but c'était, en fait, chez Air France, on faisait déjà de l'automatisation par exemple du remboursement, mais chez KLM ça existait pas du tout. Donc c'était fait à la main par un agent, ce qui fait que les délais étaient très longs au final parce qu'un remboursement à un agent ça demande un temps énorme mais et vu la crise qu'on a eue bah le remboursement c'est devenu une priorité, et donc le but ça a été de mettre au maximum une automatisation chez Air France si on pouvait améliorer ce 70 % et chez KLM passer à 70 % qui existait pas. Et donc le but premier pas forcément été de rationaliser les outils, ça a été plutôt d'essayer d'automatiser. [...] Sinon souvent, ce qui je pense que c'est très, on en reprend pas souvent des vieux outils. Souvent on va peut-être créer un nouveau. »

KL12 : “Yeah, it was actually at the same time we used to work with this contract system, but that was abolished because that was getting quite also we, so we started to work with the new Air France-KLM contract system. And in that system there was also a link to do your call planning, so your meeting. So it was embedded in the whole system, so it was. It was a Air France system, but it was with also with, well, also KLM involved in the development of that.”

KL1 : “So that also Air France will now move more from Air France specific solutions towards general off the shelf product which can be used in the cloud. Yeah, I think they have been convinced by some KLM people. And then our group CEO, Jean Christophe Lalanne is a French guy, if he is convinced, then it really starts moving. But it started on KLM side, yes. There we see that in many parts of the company that the KL people are more entrepreneurs. They make the first step create new ideas how to box ideas like the edge out transformation. KLM starts and then Air France follows. Yeah, we see that a lot.”

## Annexe n°74 : Évolution identitaire simple des compétences linguistiques

AF8 : « Parce que, au bout du compte, j'ai progressé là en anglais, comme j'avais progressé avant, avant de travailler à l'escale. Finalement, c'était toujours les mêmes phrases qui revenaient. Là au moins ça change tout le temps. »

AF9 : « En fait, finalement, j'étais obligé de monter en compétence très vite. Et de, finalement, comme le vélo, d'enlever les roulettes et de partir de suite. Avec très peu de bagages et du coup je me suis formé sur le tas, ça a été extrêmement formateur, mais c'était qu'au début. [...] Il y a un truc qui disparaît avec la génération qui est parti en retraite, là tu connais beaucoup de monde qui disait : moi je suis en France, je suis une boîte française, moi à tout le monde je parle français. Voilà. Et faire comprendre à ces gens-là qui avaient un certain âge à l'époque, il y a 10 ans ils avaient 50, 55 ans. Faire comprendre qu'il a raison, mais qu'on travaille dans un environnement mondial. Et bah c'est l'anglais qu'il faut parler. Ça peut être compliqué. Et ce point-là, on l'a de moins en moins,, voir plus du tout hein, c'est fini hein. C'est ce genre de réaction-là, moi à tout le monde machin, je parle français blablabla. C'est devenu extrêmement rare, ça n'existe plus. »

AF10 : « Donc je j'ai repris un peu de cours, j'ai refait, voilà, bon au bout de de 6 mois ça allait mieux quoi. [...] alors peut-être pour les jeunes c'est plus facile, mais pour des gens plus âgés, on était d'une génération où l'anglais c'était pas si fluent que ça. »

AF12 : « Un exemple, l'anglais, les Français ils ont toujours été fâchés avec l'anglais, mais maintenant, petit à petit, les gens ici parle anglais. Enfin une grande partie parle anglais. Tu vois donc une entreprise comme Air France qui est héritière du de l'entreprise française nationale nationalisée par excellence, et Ben là pour moi la fusion avec KLM ça a fait ça a apporté que des bonnes, ça a apporté beaucoup de bonnes choses en termes de mindset. »

AF13 : « Non bah je dirais quand même que c'est quand même ceux qui sont un peu plus âgés [qui ont des difficultés avec l'anglais]. Bon en même temps, on n'était pas beaucoup de jeunes à l'audit donc tu vois c'est un peu je sais pas si c'est représentatif ce que je vais te dire, mais c'est vrai que les jeunes nous on avait 0 souci à aller bosser avec KLM. Au contraire, tu vois, je dirais, parce que du coup pour nous ça nous faisait énormément pratiquer l'anglais, donc en fait on adorait entre guillemets. »

AF14 : « Voilà donc ça je pense que bah ça nous a obligé aussi à bah déjà à, moi j'étais bilingue anglais, y'a pas de souci, mais certains déjà se mettre bien l'anglais. Ah bah à peaufiner un peu plus. Voilà, parce que pour se mettre un peu plus à niveau. [...] Donc ça en plus du fait d'avoir à se mettre d'accord et à bien préparer les choses, ça met la barre aussi un petit peu plus haut. »

AF15 : « Non je dirais qu'avec le temps [les problèmes de langue] ça a disparu parce que bah ceux qui étaient là il y a dix-sept ans il y en a un paquet qui sont partie, hein, et donc depuis c'est des nouvelles générations qui sont arrivées et qui parlent. Non il y a à la marge quoi il, y a encore des gens qui sont super emmerdés, mais ce qu'on fait aussi, hein, il faut le reconnaître c'est que si on a besoin même par exemple les gens qui travaillent pour nous, ce qu'on appelle au marché France, c'est à dire qu'ils travaillent avec des transitaires basés en France qui parlent français, mais qui font partie de l'organisation commerciale quand même en termes de sélection interne puisqu'on il faut qu'ils aient un bon niveau d'anglais parce qu'ok dans leur day to day ils parleront pas anglais puisqu'ils ont des clients français leur management est français ils vont parler français, mais ils vont avoir affaire à des gens dans l'univers commercial qui vont être basés en Hollande et avec qui donc ils vont devoir s'exprimer en anglais et c'est et comprendre ce que leur disent les uns et pouvoir parler dans la langue aux autres donc non je dirais que ça c'est, ça a été c'était vraiment fort au début aujourd'hui c'est un peu fini. »



## Annexe n°75 : Évolution identitaire simple de la confiance

AF15 : « Ça a été intégré dans les mentalités Air France, comme dans les mentalités KLM [...] mais ça a été très dur au début. Au début qu'est ce qui se passait ? Alors qu'on était joint, alors qu'il fallait pas faire ça il y avait des vendeurs KLM, et c'est vrai aussi du côté Air France, hein, qui si vous voulez, moi j'appelais un client en lui disant Bah si tu veux-je te fais un 1€ au départ de Paris sur New York, il y avait le collègue de KLM qui reprenait l'affaire et qui, pour avoir l'affaire lui-même, lui vendait 65 cents donc ça a créé beaucoup de tensions au début. Cette espèce de manque, et c'était vrai du côté Air France aussi, hein les gens d'Air France faisaient ça aussi, donc cette espèce de manque de confiance entre les uns et les autres. Ça a mis du temps, mais ça encore une fois ça n'existe plus, ça n'existe plus. Non aujourd'hui il y a ce genre de pratique est complètement révolue parce que les gens ont compris en fait que l'essentiel c'était de gagner l'argent et l'argent qu'on gagnait on le gagnait des 2 côtés parce qu'on est complètement intégré au niveau commercial. [...] Voilà, en fait ils ont naturellement disparus mais aussi parce que je pense que la direction a fait ce qu'il fallait en mélangeant les personnes en mettant un manager français avec des équipes hollandaises ou l'inverse et des équipes mixtes avec un manager français des employés français des employés hollandais et donc qui travaillent ensemble et qui du coup je veux dire chacun apprend des différences de l'autre et puis surtout chacun essaie de se retrouver à mi-chemin pour qu'il y ait pas de conflits. »

AF16 : « Je travaillais sur un projet quand j'étais à l'AMO IT for IT il y avait 2 personnes de KL qui travaillaient au quotidien avec nous. Au début c'était compliqué. Ils sont venus à Toulouse. On a fait quelques restaurants. Une fois c'était l'été, j'avais fait un barbecue chez moi, on avait fait une belle fête et Ben après c'était super, on était devenu plus que collègues, et là, dans la relation quotidienne, ils ont eu confiance en moi, j'ai eu confiance en eux, c'était plus facile. »

KL1 : « The main thing that I do [to gain French trust] is make myself vulnerable so when I start to introduce myself, I'm really open about my age, about my my marriage about children things that I like to do so that they really feel from the beginning that I'm open and they can also say those things. But I also do I give them a lot of trust in let's say that this is all your managerial judgment, so I showed them exactly what is your freedom, that you can ask advice for me, but you are the manager : you are in charge. You are allowed to shake the team. So I give them quite some managerial freedom which they like. Once they trust me, they really like to have that kind of freedom. [...] And I constantly show my support. »

KL7 : « And when I think that my manager need to know, then I will put the manager in copy. For the rest, I will inform her when I think necessary or when he asks for information. That's also something very different for everyone. They really had to understand it because if, often a meeting etc. I set things and if my manager is not there, then they do not trust you. Well you might be a specialist, yeah, we only believe you if your manager is present. If your manager is in copy. So then it takes a very long time because they before they start to realize : OK, he really knows what you're talking, what he's talking about. So maybe we should trust him a bit. And if you receive emails from Air France staff then half of Air France's is in copy, but at least always a manager. »

KL11 : « Yeah, well the mistrust we had in the early days that has been replaced now with a more trustworthy relationship with them. So, the work is getting better. We are better listening to each other, so it is improving since then. Yeah it's of course the economic situation it does not go that well with the complete airline business, so we have to do work. There is no choice. There's no way back and the only the way to keep your job is to cooperate with each other. [...] Yeah I also have a weekly, or sometimes biweekly, meeting with them [AF BI] to talk about the progress of the topics at hand. Yeah, it's that's better than it used to be. Because there is less mistrust. »

KL16 : « Ohh, that's a good question. I don't think they [Af and KL] always trust each other, no, maybe more now. But in the beginning, definitely not. I think there was. There were concerns there were worries about how can someone from the other company and this works vice versa, how can

*someone from the other company take care of my company ? I think to sum it up, I think that was really sentiments that was, that was there. I think since then It has changed because you know it's almost 20 years or we're heading towards 20 years and you see a lot of new staff coming in. So the people that were there originally might not be there anymore, have moved to a different job or have retired or, you know, got used to the situation and new people coming in they don't know any better. So you so you have responsibility for two airlines, sometimes three airlines, depending where you work. So the mindsets is different, so that maybe the mistrust is not so much there anymore, but it was definitely there in the beginning, yeah. »*



## Annexe n°76 : Évolution identitaire simple de la justice distributive

AF1 : « Mais je trouve que les jeunes maintenant peut-être sont moins, euh, peut-être parce que c'est le Cargo je peux pas dire quoi, mais ils ont moins les dents longues que j'ai pu connaître avant. Je les sens pas fourbes comme ils ont pu être avant en fait, voilà c'est ça. [...] euh après bah c'est les gens qui sont nommés en fait qui sont beaucoup plus neutres. Ça ça fait 4 fois que je le dis mais... c'est important. Je trouve franchement. C'est vraiment ce que j'ai observé. Euh... enfin y'a quand même toujours des exceptions. »

AF1 : « Voilà. Donc ça on est en train de basculer sur du 50/50 ou de manière équitable si c'est 60/40 c'est que ça doit être 60/40, mais ça peut être dans l'autre sens aussi parce qu'il y a des projets qui sont plus KLM qu'Air France, qui sont nécessaires aux deux, mais on sait que il y en a un qui a plus ce type de trafic que l'autre, donc c'est lui qui payera le plus quoi. Voilà, parce qu'il récupéra plus d'argent derrière. Pareil sur l'interligne on est en train de revoir en fait les commissions en fait que, interligne c'est-à-dire tu sais un fret qui est transporté sur les deux compagnies, on revoit les règles pour que ça soit plus équitable et que ça soit surtout au niveau du marché enfin de l'interligne que l'on fait avec d'autres compagnies à l'extérieur en fait, que ça soit plus raisonnable. Parce que là pour le moment, visiblement, on y perdait là-dessus aussi. Donc l'informatique, l'interligne, les camions euh... y'avait certains coûts immobiliers dans certaines escales, mais bon voilà euh putain qu'est-ce qu'il y avait encore ? Y'avait plein de domaines en fait hein et quand tu faisais le cumul [rire] tu te disais merde ça commence à faire hein. Avec les camions on parle de 2, 3, 4 on est quasi à 5 millions quoi. [...] Ouai ouai, ils avaient bien réussi leur truc. Après ça a changé. Maintenant ils ont les Amériques en terme de contrôleur de gestion et commercial, pour le Cargo je parle et euh... et nous on a l'Asie. Mais, quelque part, ça montre que voilà il y a eu un assouplissement... voilà. On commence vraiment à être d'égal à égal je pense. »

AF12 : « Là, depuis qu'on a notre nouveau CEO, Benjamin Smith, donc, lui, il y a une chose qui est intéressante, c'est qu'il est canadien, donc il est ni français, ni hollandais. Et lui il part avec une vision de dire on va faire un groupe européen. Donc déjà, il est neutre par rapport à ça. »

KL8 : « And I was really hoping myself, when we had this Canadian CEO, which we have now, Ben Smith, I was really hoping that he being a neutral person in a nothing to do with the French and, this one, he's even more neutral than me. I would like to think because I have a history with KLM and he did not have history with Air France or KLM. So he would even be more neutral and really be able to bring it together now. He did not. No. And my own now and my own feeling is that, but he's doing some, what do you call it, tough tactics in order to force things through, including not allowing the KML CEO to continue. So that will be changed or that has been changed to. There will be a new CEO from first of July that's creating quite some discomfort at the KLM level, but I think that will be, that's a temporary thing, it will be okay. But I would have expected him to play a much more constructive objective leadership role and not, whereas he is much more on a management role of cost cutting cost management, efficiency gain, etcetera. They're not wrong, but when you really want change you need leadership and that honestly not only this kind of issues even creating the future. »

KL14 : « And yeah, I really. I think if we could cooperate better and I think it's a good thing that we know that Air France-KLM no longer has a French CEO. We now have a Canadian CEO and that really helps. Because the previous French CEOs were very much part of the Ecole Nationale old boys network and, therefore, pressured by their equal national peers to look at French interests. And Ben Smith is not part of that old boys network and therefore managing it way more from a business, profitability point of view. »

## Annexe n°77: Évolution identitaire simple de la distance hiérarchique

AF14 : « Voilà donc ça amène à ce type de management qui, quelque part bah est plus un management, on va dire un peu à l'anglo-saxonne aussi. Un [management] qui est plus bas d'embarquer les gens à avec et quelque part je pense que c'est aussi une bonne façon de fonctionner quoi. »

AF25 : « Alors là [pour le management 3.0] le contexte est un peu différent, c'est à dire que Air France, à l'époque donc, on parle d'il y a 6-7 ans, hein, de par rapport à aujourd'hui, était encore quand même très command & control dans certaines directions. Bon, c'est les la façon dont les entreprises françaises fonctionnaient depuis les années 1950, hein ? Donc le management était très command & control, alors que KLM on sentait très bien qu'ils avaient passé ce step-là. D'ailleurs, je sais pas si ils ont été aussi command & control qu'en France à un moment donné, mais en tout cas on voyait bien que leur mode de management c'était beaucoup plus en mode délégation, que le manager s'impliquait beaucoup moins dans le contenu et laissait les équipes faire. Alors ça date. Enfin, je veux dire [...] c'était pas forcément évident pour Air France à cette époque-là de d'adhérer à ça parce que le revers de la médaille c'est que quand on se trouvait en réunion nous on pouvait avoir le manager qui était le seul dans la réunion et qui avait la maîtrise de absolument tout, qui était capable de répondre à toutes les questions et de prendre des décisions. Eux on voyait bien que le manager il avait pas tous les éléments parce que, justement, comme il s'impliquait très peu dans le contenu, qu'il déléguait beaucoup à ces équipes, soit il était pas capable de prendre des décisions en réunion, soit fallait qu'il vienne avec tous ces experts dans la réunion pour pouvoir prendre des décisions. Donc on s'est dit c'est pas forcément un moyen, un fonctionnement très optimum. Mais, petit à petit, par contre, on s'est rendu compte que c'était, voilà, c'est ce vers quoi il fallait aller parce que c'était aussi une demande des salariés, parce que la jeune génération c'est ce qu'elle attend de son manager, hein, de d'avoir beaucoup d'autonomie de... voilà d'être là juste pour l'aider. On appelle le servant-leader en agilité, c'est à dire, il est là pour aider ses équipes, mais il est pas là pour prendre les décisions à leur place, et plus on leur on les laisse autonomes et plus elles vont s'impliquer dans leur travail. Et voilà. Donc ça, petit à petit, le cheminement chez Air France s'est fait très progressivement. Après, pourquoi je disais qu'on a été poussé par KLM pour le faire ? C'est parce que, à partir du moment où on a fusionné nos organisations complètement et qu'on avait un seul manager pour des équipes joints bah là on n'avait pas le choix. Soit c'était un manager de KLM donc il appliquait les méthodes de management de KLM, hein, le 3.0, et, finalement, les équipes d'Air France se dit Bah oui c'est pas mal, soit c'était un manager Air France et il avait pas intérêt à faire du command & control parce que les gens de KLM ils allaient retoquer en lui disant non mais attends non c'est pas comme ça que tu vas travailler avec nous. Voilà la fusion des organisations nous a forcé à accélérer cette mutation du des méthodes de management. »

KL2 : « Of course that has changed over the years because that culture becomes a little bit common, especially if you meet each other. You know how that works, and now we have a little bit of a mixture of those two. But I can tell you that was not always easy. [...] It is a little bit of blend of all the ways. It is and I'm generalizing of course, but, the Dutch adapt a bit by thinking, yeah we need to discuss broader because it gives a broader base, et cetera. And that is stronger if you completely work together. But also if you visit each other more often, you understand more of the topics you understand more of the way things work. And that gives you a different company ( ) Culture. That's a little bit of a mix of both worlds. So it is not that black and white anymore as it was in the beginning. To give you an example, in the beginning I came at the head office, I did a appointment with mister Calavia, the CFO. And I came in leisure [...] Here that was not allowed. That was. That's nowadays unthinkable. Their was a very strong hierarchy in the beginning, if you have to go to the Board of Directors you really had to be very well prepared to be exhibiting in tie or everything. While nowadays you see that's much more loose, that's much more approachable. That's much more. Yeah, it's much more the reasoning that of course they have to take the decision, but yeah, they have also have to have the right information. They need to have the right tradeoffs. Also they doubts about how doing things etcetera, so that has grown to each other. Yeah ».

## Annexe n°78 : Autres évolutions identitaires simples

AF8 : « Et ça c'est une chose qu'on a réussi aussi à, que Air France, on a réussi [...] à distiller chez eux. En fait, on a réussi à changer un comportement dans la dans l'appréhension du du revenue management sur des pratiques comme le sur-booking. Très clairement, il y a 10 ans, KLM au revenu management ne faisait pas du tout sur-booking, pas du tout. On voit même au contraire il sous-profilait les vols. C'est à dire que ils offraient moins de capacité parce que il voulait s'assurer que que tout allait partir, que ça allait être propre au niveau de la qualité de client. Mais de base, un levier basique du revenu management, c'est le surbooking. Ça fait partie des des 2/3 outils clés de base minimum qu'il faut utiliser. Et donc ça c'est une approche en plus orientée commercial des gestions des revenus qu'on a réussi à distiller au sein de de de du du management d'Amsterdam. Voilà, et on est beaucoup plus dans le voilà dans le dans ce côté commercial, d'échange. Comment dire : donner un peu plus par ci pour avoir un peu plus par là. [...] C'était aussi aussi dû par le fait que, dans leur parcours, le revenu management c'est plutôt une fin, une fin de parcours qui sont tous, ils étaient tous pour la plupart issus de de des opérations. Voilà. Ils avaient gravi les échelons un petit peu à droite, à gauche, et cetera. Donc, ils avaient tous une une solide, une très grosse expérience opérationnelle cargo. C'était pas le cas chez Air France. [...] Mais c'est aussi ce qui a fait que, du coup, commercialement, ils étaient moins à l'aise. Tu vois quand je te dis quand j't'ai développé l'idée surbook etc. Parce que quand tu, quand tu, quand tu es proche des opérations et Ben, du coup, tu sais ce que ça représente les actions et les décisions que tu prends en termes stratégiques, et cetera. Du sur-booking par exemple, que ça génère beaucoup de travail, et cetera donc donc en venant des opérations t'as envie d'éviter cela. Finalement aux opérations t'es un peu plus frileux donc du coup t'as développé un côté moins commercial. Mais voilà, mais ils s'y sont ils s'y sont pliés de de bonnes grâces. »

AF9 : « Au passage au commercial, ça m'a beaucoup calmé là-dessus parce que c'est vrai que je trouve que, nous, maintenant on est trop, trop jusqu'au boutiste au niveau technique, c'est notre ADN, donc je le remets pas en cause parce que ça a des très bons, ça a des très bons points. Et ça c'est ça moi ça me l'a pas mal appris aussi, parce qu'au début j'étais plutôt mon côté ingénieur, c'est quoi c'est non c'est non si je trouve que c'est pas faisable : c'est pas faisable, c'est moi qui ai raison. Mais arriver aussi à dire oui mais ça permet aussi de se remettre en question, de prendre de la hauteur et de et de se creuser les méninges »

AF12 : « Tu vois ils [KLM] sont un peu plus pragmatiques, un peu plus machin. Ça a enlevé certaines, certains travers de la bonne entreprise papa maman nationale. »

AF14 : « Bah je pense que globalement le fait de travailler, de travailler ensemble, de pas travailler en vase clos, et cetera. Bon, c'est déjà un enrichissement et ça vous pousse bah à être plus structuré, à être plus, voilà, tout ce qu'on ne faisait peut-être pas forcément et, encore une fois, faut pas faut sortir des clichés et tout ça, mais on faisait peut être pas forcément systématiquement quand on était en standalone au niveau d'Air France on a était peut-être un peu plus pyramidale un peu plus voilà les meetings un peu moins formalisés, un peu moins organisés, un peu plus dans le show off que dans l'efficacité même de du meeting. Bon Ben ça est ce que c'est KLM qui nous l'a apporté ou est-ce que c'est le fait d'avoir à travailler ensemble justement et d'avoir à formaliser parce que bah du coup il faut vous palucher les trucs en anglais, il faut vous exprimer en anglais il faut-il faut formaliser un peu les trucs quoi et tout se joue plus dans la réunion qu'après la réunion. Donc ça c'est déjà, c'est pas forcément un apport de KLM que vs Air France, mais quand même aussi c'est lié au fait même d'avoir à se coordonner avec quelqu'un et d'avoir un formaliser les choses un peu mieux. »

AF15 : « Peut être que KLM ce qu'ils ont un peu mieux c'est ils ont un programme de formation qui est peut-être un peu plus qui est peut-être un peu plus consistant et c'est ils aiment bien ça aussi tu vois. C'est marrant j'y pensais pas ça mais en discutant c'est un peu ils aiment bien faire des formations, mais pas des formations métiers formation un peu plus généraliste sur talent management, time management, et cetera, donc ça c'est et c'est et Air France a pris le pas, c'est à dire que là où c'était vraiment des choses qui étaient très très KLM, nous on était très formation métier en fait, voilà ça vous

*apprenait à constituer un container, vous apprenez à accepter des marchandises radioactives, eux faisaient ça aussi parce que c'est réglementaire mais il faisait pas que du réglementaire ils avaient aussi un côté un peu plus diversifié un côté un peu plus j'allais dire académique. Et ça c'est un et ça on peut leur tirer les remerciements parce qu'ils ont amené ça chez Air France. Et aujourd'hui quand on a son évaluation ou un one on one avec son patron KLM moi c'est mon cas il est toujours à pousser dans les retranchements et alors il va regarder votre performance il va dire ok tes clients ouais bah c'est bien ça augmente tout bravo merci au revoir mais il répond mais et après il va dire bon alors comment tu te sens dans ton travail ? Moi je trouve que tu manques un petit peu de leadership là-dessus peut être que tu, il va pas dire tu manques un peu de leadership franchement tu feras bien de t'améliorer non il vas te dire je trouve que tu manques un petit peu de leadership là-dessus je pense que ça vaudrait le coup que tu fasses une formation et ça on peut leur reconnaître ça : ce côté pousser les gens vers des formations académiques qui existent. Alors maintenant cher Air France c'est intégré ok mais ça a mis du temps hein pendant longtemps c'est bah si tu réussissais pas quand même t'as pas fait beaucoup d'efforts. Alors ouais mais bon moi j'ai jamais fait de management donc faudra m'expliquer voilà »*

*AF16 : « Et puis et avec ce qu'on a un appelle le time delivery, c'est à dire avec la capacité à être très vite opérationnel. Quand il y a quelques années, une dizaine d'années, quand on annonçait un projet de 2 ans ou 3 ans pour mettre en place une solution IT ça choquait pas forcément, même si bah forcément toujours les métiers disaient c'est un peu long. Aujourd'hui, si on annonce ce genre de délai les métiers ils disent non, moi je vais aller voir directement une solution IT à l'extérieur et ça me prendra 6 mois quoi. Donc voilà, il y a aussi des mindset qui ont changé et pour aller pour répondre à ça, il faut vraiment les 2 IT mais je pense qu'il y a eu du chemin de fait. Donc ça a avancé et il y a encore du boulot. »*

*KL5 : “Yeah you can say that we, yeah, we definitely working more like Air France was working. We're slower now. Let's say this way. But the quality of the revenue is much better now. Which matches what I was saying about the French take a little bit longer, but they tend to select the best cargo and they make the optimum margin. Their system really is working. It's clear : we're more centralized than we were when we were just KLM. Yes. I think that some (time) with the customer this week in Denmark and they complained to me. Yeah, and you lose. You lose some shipments sometimes because we already have a price in Qatar Airways. And yeah, we're still waiting for your price and we already came from the ship and you come a long two days later and it's already, it's already gone, which is exactly how I used to look at Air France when I was purely KLM. So, yeah, it causes some problems and customers even complain saying we're quite slow and we are slow in getting back. We tend to select the right cargo and we make the right margin.”*

*KL12 : “And in the end we came to kind of, well, indeed alignment of how we should handle these kind of things. And also because, yeah, sometimes you have to say : well, we send you a bill and they don't pay and then say, well, we can weigh if it so you don't have to pay it. But that was not registered anywhere so that we have no idea how much money we are not getting back or how much we give away. So we set up a whole structure, a whole commercial reporting structure to see okay how much do we weigh ? How much commercial gesture do we give? And then in the end was created for the local offices like a commercial budget which they could use. So it was really making more awareness of what we are actually were doing because no things start happening and if you never register anything, well then you don't know. And now we came to a point that we knew what actually was a commercial gesture, but also what we gained commercially. So yeah and also local offices could play with that a bit. So that they say, well, if I give you this then you give me that. And so it was not just the fair control audit, but it went became much broader and if we would just have done it just okay, then we would never found out. So it was really. Yeah, very interesting to see how things. Well, it was like a snowball more or less, yeah.”*

## Annexe n°79 : L'évolution comme hybridation

### - Hybridation des systèmes

AF1 : « Au niveau comptable on travaille sur le rapprochement en fait des natures comptables et des process pour le reversement des incentives, là je suis en plein dedans. [...] Et donc on fusionne carrément la façon de faire des deux en fait. Côté Air France on a une provision automatique, côté KLM c'était manuel. On va prendre leur process à eux mais euh côté comptable en fait ils vont s'inspirer de notre façon de faire donc euh... Bah c'était en fait une nature comptable en fait de classe 4 sur laquelle on fait les provisions et derrière en fait pour le type de... C'est à la... alors c'était des tables qui généraient ça automatiquement avant à la LTA, mais c'est trop lourd à gérer, et du coup on fait un truc très macro qui suffit largement quoi euh enfin qui suffit largement. Très macro mais qui est quand même précis à la base mais c'est pas traité dans SAP c'est traité dans dans un report que fait un gars côté KLM qui fait que ça. Donc lui il gère vraiment tous les incentives des grands groupes. Et du coup ils arrivent vraiment à bien suivre leur montants d'incentives. Ils se débrouillent bien ça fait quand même plusieurs années qu'ils le font. Donc on est ok pour coller sur ce système-là de faire une provision manuelle et puis automatique pour dire ok bah en fonction des derniers contrats des machins des trucs on sait qu'on va dépenser à peu près ce montant-là pour cette année quoi [...] mais bon au moins on prend leur façon de faire à eux. Après sur la partie comptable on fait une provision et après cette provision va finir par soit un paiement soit un avoir soit des billets d'avions, des trucs comme ça et eux en fait, alors je sais pas comment ils faisaient exactement c'était assez flou j'ai pas bien compris leur truc mais côté Air France c'est limpide en fait c'était voilà bah si c'est ça bah on utilisera telle clé de référence dans SAP sans utiliser de nouvelles natures comptables en fait et tel autre type machin et du coup on va prendre cette méthode là pour les deux compagnies quoi. Donc on prend un mix des deux et ça marche très bien en fait. Enfin ça marchera très bien. C'est pas encore fait ouai. Ouai parce qu'on parle de... du côté de 6 ou 7 millions par an quand même donc il faut pas se rater. Voilà. »

AF5 : « Et donc le l'équilibre c'est fait sur un certain nombre de critères, mais je pense que dans ce domaine-là le fait d'avoir une appli simple et efficace a apporté le, il a été choisi de garder pour les deux entreprises l'appli de KLM en essayant de l'enrichir des principales règles de celle d'Air France. [...] Euh, y'a une partie qui a pu être réutilisée pour arriver à un produit commun qui satisfasse les deux »

### - Hybridation des valeurs : le cas de l'orientation à court ou long terme

AF14 : « Mais après les gens d'Air France, il y a un peu une, globalement, il y a un peu une bah il y a une convergence aussi, hein, c'est à dire que, à force de travailler, voilà, on s'adapte. Et puis les gens d'Air France ils vont pas rester le cul sur leur chaise et puis être béni-oui-oui et dire oui à tout parce que voilà forcément Ben ils s'adaptent aussi au mode de fonctionnement et ils deviennent un peu néerlandais quand les Français deviennent, quand les Néerlandais deviennent aussi un peu français. On se rejoint un peu quelque part, c'est un peu normal. On est obligé de naviguer ensemble, donc forcément il y a un peu une convergence. Chacun ne reste pas assis sur sa chaise quoi. [...] Je pense qu'il y a des ajustements qui sont faits petit à petit, hein, de dire, comme je vous disais, nous on n'est plus dans des modes, voilà, on dit se fait un plan, une stratégie à long terme et puis on dévie pas de cette stratégie. Eux, ils sont plus opportunistes. Bon Ben je pense que les 2 se rejoignent, c'est à dire que quelque part eux se sont peut-être dit ouais mais attends, il y a c'est quand même robuste ce qu'ils font parce qu'ils ont une trajectoire, ils en dévient pas, bon peut être qu'ils sont un peu trop psychorigides, mais c'est quand même pas con d'avoir un truc, un guideline. Et puis nous on s'est peut-être permis plus de liberté que dans le passé en faisant ouais : Ok on a une stratégie, ce qu'on est en train de décider là maintenant ça dévie de la stratégie, mais il y a du pognon à se faire à court terme. Bon bah on va faire un petit un petit zigzag dans notre stratégie, puis on y reviendra de toute façon, mais on est moins psychorigide à dire : non non non pas d'exceptions, pas de ci pas de ça. Ils sont beaucoup plus pragmatiques, hein, Bon ben on a peut-être appris et puis eux ont peut-être appris aussi de nous bah



cette ce côté un peu robuste et moins opportuniste parce que quand vous êtes tout le temps opportuniste, à la fin, vous allez nulle part quoi. Donc c'est bien mais c'est bien aussi d'avoir une vision un peu plus globale de recul, plus de plus de perspectives et plus de cohérence dans, voilà de. Et donc je pense que quelque part c'est pas l'un qui a qui a déteint sur l'autre c'est les 2 ont, voilà, il y avait du jaune et du rouge et je sais pas ce que ça fait jaune et rouge mais bon ça fait de l'orange quoi, si vous voulez. [...] Ouais, il y a quand même une culture assez ouais assez ouai assez Air France-KLM, je pense. »

AF18 : « Je pense qu'ils ont raison souvent mais qu'il faut aussi mettre des bornes, donc, quelque part, on cherche le meilleur des 2 mondes qui peut être moins stricte et moins rigide que ce qu'on a l'habitude de faire en français sans être totalement débridé comme parfois nos collègues hollandais le font. On est. C'est une recherche recherche permanente, c'est un effort permanent [de trouver le meilleur des deux mondes]. Mais je trouve que on a appris de beaucoup de choses en matière d'agilité, de captures de l'innovation, de voilà. Et ils ont appris de nous beaucoup en termes de rigueur de robustesse et d'efficacité opérationnelle, je dirais. Donc, chacun a appris de l'autre des choses positives. Et bien sûr, c'est ni tout blanc ni tout noir, hein, mais le mélange des 2, je vois beaucoup de valeurs créées derrière. »

KL2 : « Yeah, what I really think is that strategic thinking was due to that nature also stronger in Air France than in KLM. KLM was a little bit opportunistic. We were always finding smart solutions. But Air France have something like this is where we have to go and that is where we will go. And then sometimes Air France had to deviate a bit because you could not have a straight line. But in the end of the day, we still go. And it was very useful, very logical that if we had bad circumstances you will not easily see that Air France is changing completely its course, they have to adapt a little bit circumstances, but there was much more in the DNA of KLM to be flexible to find solution to a strategy that's nice, but in the mean time we have to gain money. Those kind of things are typically Dutch. And that's it because we didn't have the money. So then you don't have the luxury that you can have a strategy you cannot. You can only execute your strategy if you're smart. And, by the way, that is also why Air France and Jean-Cyril Spinetta liked giving KLM on board, (it add) flexibility that opportunistic, the thing Air France could use a little bit of that. And KLM could use a little bit of strategy here, because that's also important. »

- Autres

KL3 : “Yeah, a bit more load factor oriented, so higher load factor in the past. Yeah of course due to the merger, these philosophies has been merged into one. But there are still differences between the two airlines.”

## **Annexe n°80 L'évolution vers un troisième terme**

- Le cas de la méthode agile :

AF16 : « Donc entre ces 2 extrêmes, je pense que voilà l'agilité à apporter ça, c'est de pouvoir définir et demander aux métiers de définir ce qu'on appelle les user stories plus qu'un ensemble global d'une application, et d'aller à l'essentiel. Donc c'est l'agilité en IT, elle a apporté quoi ? C'est hier on définissait, je vais faire simple, on définissait toute la maison avec tout le, tout l'immobilier avec tout le mobilier qui va dedans, avec la couleur des draps, et cetera, avant de commencer à construire la maison. KL eux ils construisaient déjà les fondations et cetera avant même d'être certain du nombre de pièces, et cetera., mais tant pis, on s'adaptera, on mettra des cloisons pour faire nanana. L'agilité a dit : bon, déjà, l'agilité a dit Bon Ok vous voulez une maison ? Quelle est la surface de la maison ? Donc on peut couler le plancher. Est-ce que vous voulez un étage pas un étage ? Donc on fait un étage. Ça c'est les grands, les grands, les grandes fonctionnalités. [...] Voilà donc on va à l'essentiel [...] Et voilà, et on itère comme ça. Ça ça a aussi aligné les 2 façons d'appréhender de les projets IT côté Air France et côté

KL puisqu'on est en agilité des 2 côtés. Donc c'est vrai que l'agilité a rapproché les 2 process dans la globalité. [...] Oui oui ça, c'est ça fonctionne mieux, oui. Du coup, c'est du processus et de l'alignement et de l'agilité qui a qui a aidé à venir vers un voilà. S'il n'y avait pas eu cette agilité et qu'on avait dit : Ah mais la façon dont vous appréhendez les sujets c'est pas bon, il faut regardez nous comment on fait. Là en fait, il y a eu un espèce de consensus de dire : Bah on va tous vers un même processus de développement. Ouais, l'agilité ça a commencé à arriver il y a presque 10 ans maintenant je pense dans les entreprises et puis en on a identifié d'abord des entités sur lesquelles on allait appliquer l'agilité. Donc on a vu que ça avait une valeur ajoutée [...] Et donc ça a gommé encore une fois, hein, ces processus qui étaient un peu différents. »

AF18 : « Et d'ailleurs, je pense que on a, grâce à eux, opéré un grand virage en termes de pratiques managériales, on a introduit l'agilité grâce à eux et c'est souvent les Hollandais qui ont poussé les Français à progresser dans les méthodes managériales, en leur montrant la voie. Et je pense qu'on a progressé collectivement plus rapidement que si les Français étaient restés de leur côté. C'est eux qui l'ont lancé [l'agilité] et qui, quelque part, ont diffusé ensuite dans tout le groupe. Et au début, les Français regardaient ça de manière un peu suspecte, parce que c'est pas ce qu'on apprend à faire à l'école, c'est pas dans notre tradition. Et puis assez rapidement, on s'est laissé convaincre. »

AF25 : « Donc oui, KLM avait beaucoup d'avance sur nous en termes d'agilité. Alors ils avaient commencé un programme de déploiement de l'agilité seul. Ils appelaient ça le programme 3M. Ça voulait dire on délivre tous les 3 mois, 3M comme 3 mois, un nouveau système. Ils nous ont présenté ça, à l'époque, on n'était pas trop réceptif, mais on s'est dit : Bon, pourquoi pas? Donc on a on leur a dit : Ben on est d'accord pour réfléchir avec vous, pour le déploiement de l'agilité aussi chez Air France, on a lancé un nouveau programme, mais là, c'était que au niveau de l'informatique, d'accord ? Et puis au bout d'un moment, on a fini par réussir à convaincre nos métiers que faire de l'agilité dans pas mal de développements informatiques pourrait être bénéfique. Et alors là, on a lancé un programme de très grande ampleur qui s'appelait The New Way of working [...] Ben, on s'est quand même heurté au fait qu'on était reparti sur 4 ou 5 sites différents parce qu'entre Paris et Toulouse, Sofia, Amsterdam, voir d'autres. Il fallait aussi inventer des façons de travailler en agile mais en multisite, donc là on a beaucoup déployé tout ce qui était visioconférences, les outils aussi comme Teams, hein, Office 365 et cetera, pour pouvoir travailler à distance. Mais on avait aussi des cérémonies en commun au moins une fois par trimestre, on se réunissait à une centaine sur le même site, voir même pour le web, pour le nouveau site Internet, il y a eu une cérémonie où il y a eu jusqu'à 400 personnes réunies sur un seul site pendant 2 jours pour construire le PI suivant. (?) C'est exactement ce chemin-là : [c'est d'abord KLM qui fait que l'informatique AF adopte la méthode agile et ensuite l'informatique AF qui véhicule la méthode agile dans le reste d'AF]. »

#### - Le cas d'une convention collective en escale

AF4 : « Alors du coup, justement, pour éviter ce piège de qui s'aligne sur qui [sur les conventions collectives] euh on en a profité pour moderniser : pour les réécrire complètement. Ça a permis aussi de moderniser parce que le japon c'était encore euh sur des augmentations de salaire automatique notamment pour KLM. Air France ça avait un petit peu disparu parce qu'on avait tendance à mettre du mérite en place. Mais t'étais bah comme avec les PN avec chaque année tu prends un échelon donc ça veut dire que dans ton augmentation de salaire t'avais quasiment pas d'augmentation de salaire au mérite. Donc on en a profité pour mettre en place des grilles euh plus, plus classiques en fait avec des augmentations de salaires individuelles euh des variables euh pour récompenser plus la performance individuelle plutôt que collective ou que juste le fait d'avoir un an de plus, donc ça c'est quelque chose qu'on a arrêté [...] Donc ça a été un changement managérial assez long à mettre en place avant d'arriver à leur faire comprendre qu'il fallait vraiment faire la différenciation entre ceux qui avaient bien bossé et ceux qui avaient moins bien bossé. »

- Le cas de CargoBus

AF4 : « Bah là [pour CargoBus] on est allé voir un peu ce qu'il y a sur le marché. On est obligé de le faire parce qu'en gros nos systèmes, vraiment les systèmes qui gèrent les LTA, bon c'est le cœur du business ils sont enfin arrivent à obsolescence. On arrive plus à les maintenir (inaudible). Donc on est obligé de changer de système aussi bien côté Air France que côté KLM. T'as peut-être entendu parler de Pélican, mais c'est un système qui date des années 70 quoi en gros et il faut qu'on fasse vachement gaffe parce que c'est ça qui fais tourner toutes les machines quoi. Si t'as plus ça bah tu sais plus fonctionner quoi en gros. C'est comme quand on a changé Amadeus, comme quand du côté (passage) on est passé sur un produit un produit joint via Amadeus il faut faire très très attention parce que c'est le cœur du métier. Là on est obligé de le faire parce qu'il y a obsolescence. Et du coup effectivement comme c'étaient deux vieux systèmes bah t'essaies pas de copier sur l'un de prendre l'un ou l'autre tu redéfinis un nouveau avec des nouveaux acteurs, des nouvelles technologies parce que t'as aussi, enfin t'es codé dans un vieux langage que seul les gens qui sont maintenant à la retraite connaissent encore quoi. T'es (maintenant obligé) de faire quelque chose de nouveau et que tu peux maintenir dans le futur. Au total y'en a pour 80 millions je crois sur quatre ans. »

AF5 : « C'est AMADEUS tu as du en entend.. c'est un produit d'Amadeus euh LTA, mais qui était, Amadeus avait été développé pour des produits de vente, plutôt la partie vente et là c'était développé pour la partie exploitation, donc c'était un nouveau produit chez eux mais on était pas les premiers non plus à le développer donc on rentre dans un système de de, c'est comme pour ce qu'on va faire avec CargoBus, on rentre dans un produit communautaire qu'on partage avec d'autres qui développent la plupart des fonctionnalités et puis après tu peux demander des spécificités. Ouai [ensuite chacun essaie de mettre ce qui lui manque]. »

AF10 : « Alors là la chance qu'on a c'est de dire, parce qu'il y a certaines fusions où on a juste pris le système dedans pour bouffer celui de l'autre, hein, terminé, là on a la chance de reconstruire un outil tout neuf à partir de 0. Moi je trouve que c'est une chance. Et de prendre le meilleur des 2. Donc même si ça tiraille en disant oui mais si on fait ci c'est mieux, si on fait ça c'est, bon voilà dont acte. »

- Autres évolutions :

AF2 : « Voilà. Donc moi je dis c'est peut-être le choix du ni-ni qu'est fait, et j'ai l'impression que c'est souvent le choix du ni-ni pour ménager les sensibilités françaises, ménager les sensibilités hollandaises et au final on fait des mauvais choix. »

AF16 : « On redéveloppe un nouvel outil, un 3ème outil où on trouve un une, un progiciel sur le marché. »

AF18 : « Donc on a lancé une série de projets destinés à construire une solution commune à partir de 0 qui nous permettait de renouveler d'une part des applications qui pour certaines étaient anciennes et, d'autre part, d'avoir une solution commune au bout du bout du chemin. Donc pas mal de projets ont été lancés dans les années, je dirais 2006/2012 par là. Dans toute cette période, on a lancé beaucoup de projets communs. Certains sont encore en cours parce qu'ils sont, ils couvrent des périmètres très larges et l'objectif était de construire un socle applicatif commun Air France-KLM. »

AF25 : « Voilà donc on s'affrontait à coup d'arguments comme ça. Et, au final, comment ça s'est terminé ? Bah ça c'est terminé en disant que on allait faire un système commun que on allait le construire ensemble plutôt que de prendre 2 web existants. Que c'était le bon moment pour construire un nouveau web, un nouveau système de site internet. Beaucoup plus innovant, moderne, qu'on allait construire ensemble. »



KL2 : *“That's also one of the significant changes that Air France has done. In previous time they was, and it was also the case at KLM side, for instance, check-in system, yeah, that was the work that was home built, because you couldn't buy it. But that's a certain moment in time it was done for Air France, and sometimes it was developed with other companies. For instance, KLM developed its first checking system with British Airways and with Swiss air and with UTA. Ok, and then later on it was UTA was taken over by Air France. So in the end of the day, UTA stepped out and went over to the system of Air France, who built their own system : Gaetan. And if you then look at what came later, then Amadeus came into this market and Amadeus was a spinoff of Air France IT. And they stepped into the market. [...] And as soon as that was on the market, every airline switched over to that system so now hundred and forty airlines are using LTA-DC.”*

### **Annexe n°81 : L'évolution comme ambidextrie culturelle**

AF9 : *« Mais je trouve que du coup travailler avec eux, ça nous a aussi appris à aller vers ce que je disais tout à l'heure le MVP : le minimum valuable product. En fait, pour essayer de gagner de l'argent plus vite quand on développe un concept. Et moi, ça, je trouve ça aussi pas mal parce que ça nous permet aussi de finalement de faire des tests aussi en live. On lance un truc, on regarde : bon Ben c'est bien ça marche maintenant, je vais l'améliorer. Et je l'améliore au fur et à mesure. Et puis ça ne marche pas j'arrête plutôt que de développer un truc pendant des semaines et des mois, ça me coûte un max de blé et au moment où je vais lancer le truc, il est top, mais si il marche pas, j'ai perdu tellement d'argent, et si il marche, c'est cool. Mais toute la période où j'aurais pu l'avoir en Prod et l'améliorer, bah là j'ai pas gagné d'argent. Je suis assez.... Partagé dans le sens ou je dirais enfin ma vision, en tout cas à moi, ça dépend du sujet. Ça dépend de l'application dans lequel on va parler. Typiquement sur tout ce qui est sécurité et sûreté, là j'ai toujours mon côté intransigeant, il faut que ça fonctionne, il faut que ce soit sécurisé, que ce soit un, que ce soit des applications qui traitent de la sécurité des vols par exemple, d'applications qui sécurisent d'autres applications ou de fonctionnalités qui sécurisent une application, ça moi je reste intransigeant là-dessus. Je considère qu'un Time to Market c'est pas une bonne idée parce que je considère que si je me fais pirater ou quoi que ce soit, ça va me coûter encore plus d'argent que d'avoir attendu d'avoir le produit fini. Après, derrière, par contre, une application de reporting, une application, enfin, une fonctionnalité qui permet d'afficher les trucs à l'écran ou quoi que ce soit. Enfin, des choses qui impliquent pas de la sécurité de la sûreté et qui donnent une bonne évolution à quelque chose, je trouve que, là, il faut aller vite et que même si j'ai pas toutes les fonctionnalités, j'ai un ou 2 bugs à droite à gauche qui empêchent pas de fonctionner : je lance, je regarde avec le client, ce que ça donne et j'améliore ensuite. Quand je parle de clients, ça peut être un client final, un client de l'entreprise, ça peut être un client interne, dans les 2 cas. Donc ouai je suis assez partagé, je dirais que ça [ma préférence] va vraiment dépendre de ce que je vais gérer. [...] L'avantage de la partie jusqu'au-boutiste, c'est de sortir avec quelque chose qui fonctionne qui est testé, retesté, sur-testé et donc sur tous les bugs en tout cas possibles à trouver par un humain en première phase, c'est que c'est parcouru jusqu'au bout : vous êtes sûr de vous et vous lancez donc vous avez énormément minimisé le risque, enfin minimiser les risques. [...] Donc voilà, au niveau marketing, vous êtes serein. Le MVP lui, c'est : j'ai testé le maximum de ce que je peux dans le temps imparti, donc je garde des risques, et côté marketing, Ben j'ai pas tout, donc il va falloir que je market un truc qui est pas abouti. Par contre je vais gagner de l'argent plus vite, puisque si vous faites une prise de temps, en fait, la prise de temps du projet aboutie, on va dire, je prends une bêtise, dure un an et demi, donc en un an et demi j'ai mon produit, donc pendant un an et demi je gagne pas d'argent, je dépense jusqu'à lancer et gagner de l'argent. L'autre, qui va aussi durer un an et demi pour être abouti, mais en même temps, je l'ai lancé au bout de 3 mois mon MVP puis je fais des jumps tous les 2 mois, je fais une évolution de l'application, donc, finalement, pendant un an et 3 mois, j'ai gagné un peu d'argent et je fais des jumps jusqu'à mes 1 an et demi. Donc cette partie d'un an et trois mois où je gagne de l'argent, c'est super avantageux par rapport à l'autre où j'ai rien gagné. »*

## Annexe n°82 : Attestation de confidentialité.



INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION

Sous la co-tutelle de :  
UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL  
UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL



### CONFIDENTIALITY STATEMENT

I, the undersigned, Mr. Guillaume MIGNOT, contractual doctoral student at the Institute of Management Research (EA 2354), attached to the doctoral school OMI (ED 530), declare that I recognize the confidentiality of the data to be collected from the informant XXX that will be interviewed on x/x/x in the context of my research.

The informant declares his consentment for the interview to be recorded to allow a later retranscription. I undertake to destroy the said recording within a maximum period of 3 months from the date of the interview. The transcript will be kept to allow the realization of the analyses planned in the framework of my thesis project.

I undertake to guarantee the anonymity of the informant in the use of these data. In particular, I undertake to guarantee the anonymity of the informant in the communication of the results of the analysis which could appear in the thesis or any other scientific communication.

Done in Paris, on x/x/x

Guillaume MIGNOT

[signature]

Informant name :

Signature :