



*Avis important :
Il est strictement interdit de reproduire
ce document sans l'accord de l'auteur.*

Educating **entrepreneurs** for the world

Air France KLM : Chronique d'une Fusion Réussie ... et d'un Projet de Recherche en Cours

**Coordonné par Philippe Monin, EM LYON
Présenté à HEC Montréal, le 16 novembre 2007**



Educating **entrepreneurs** for the world

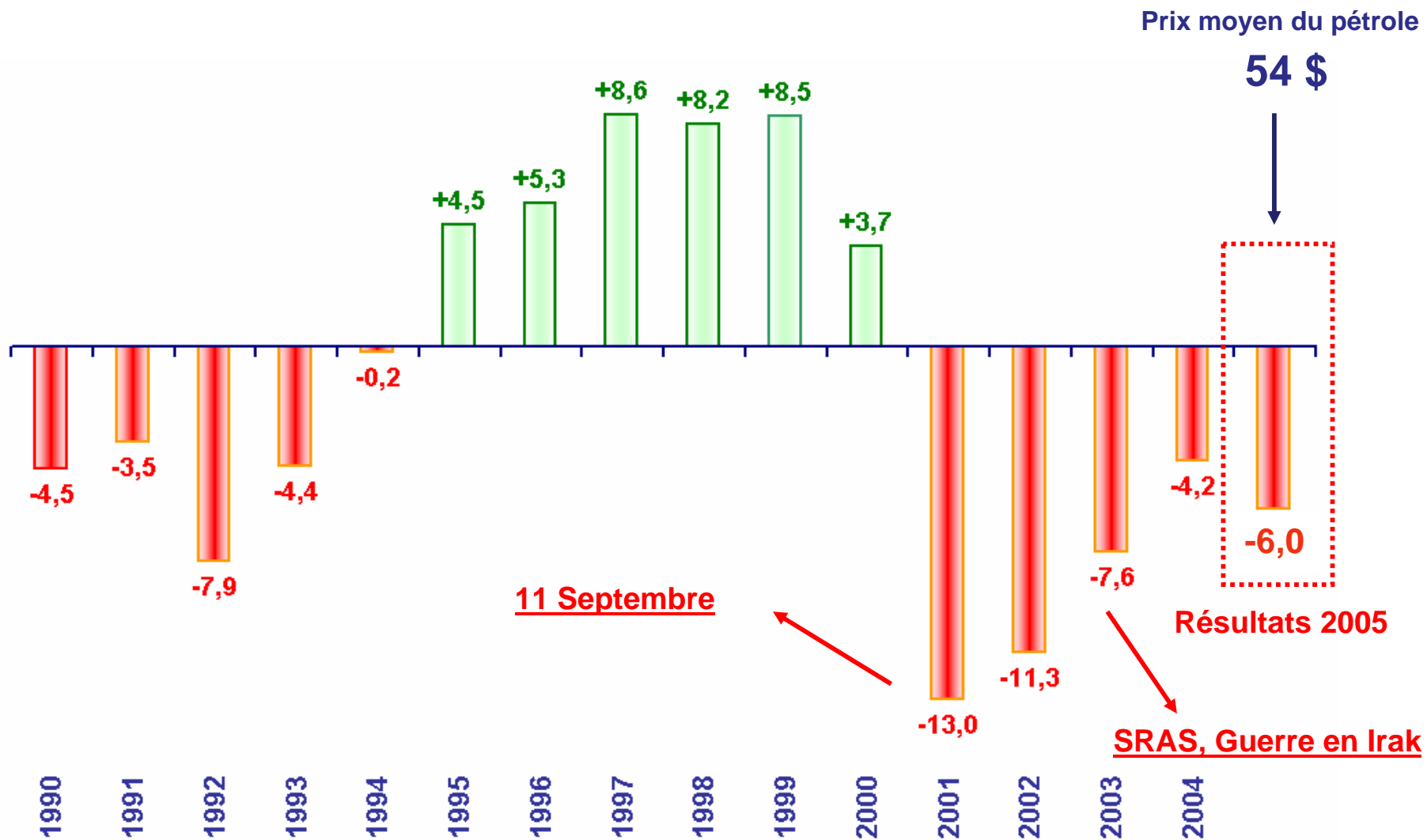
Généralités sur le Transport aérien :

Source : Air France, Major 2006

Une industrie qui détruit de la valeur

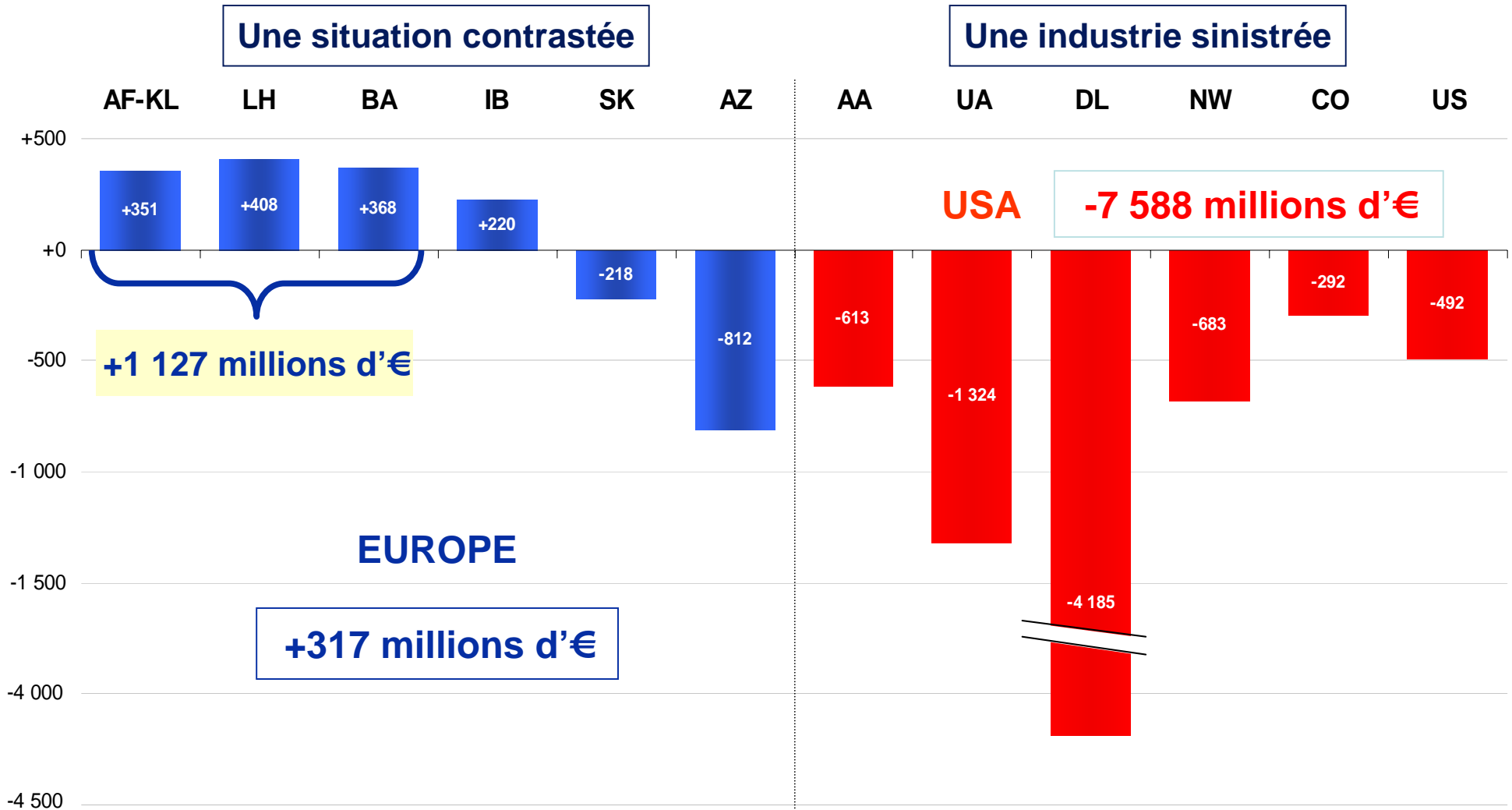
Résultats nets en milliards de dollars

Source : IATA



Des réalités différentes

Résultat net par compagnie en M€ - 2004*



AF-KL AIR FRANCE KLM

LH Lufthansa

BA BRITISH AIRWAYS

IB IBERIA

SK SAS

AZ Alitalia

AA American Airlines

UA UNITED

DL Delta

CO Continental Airlines

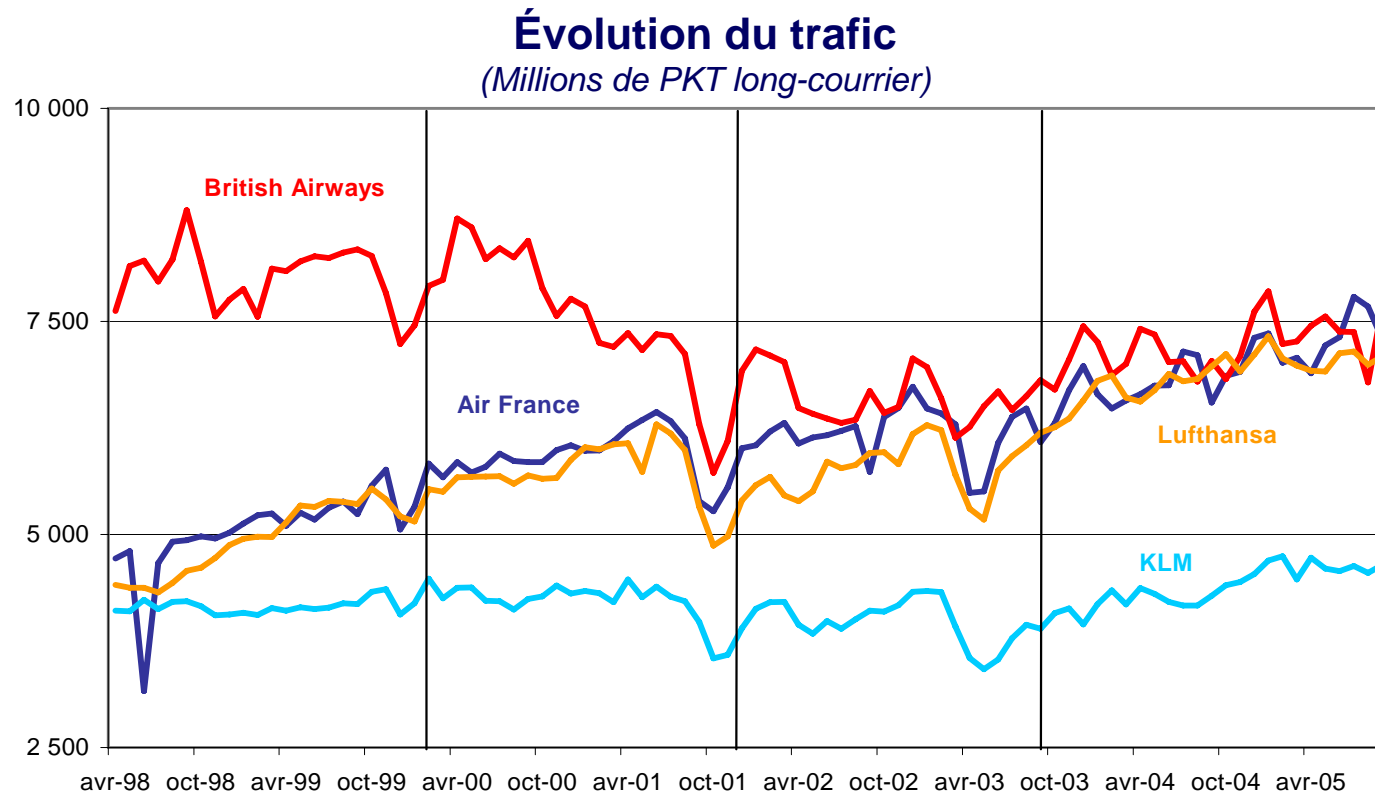
NW NORTHWEST AIRLINES

US U.S AIRWAYS

* IATA 2004-05 pour AF-KL et BA

En Europe, des stratégies différentes...

Des stratégies diamétralement opposées chez les grands transporteurs européens... aux conséquences déjà très sensibles



Croissance du trafic (PKT Long-courrier) IATA 98 → IATA 2004

Air France	British Airways	KLM	Lufthansa
45%	-10%	6%	50%

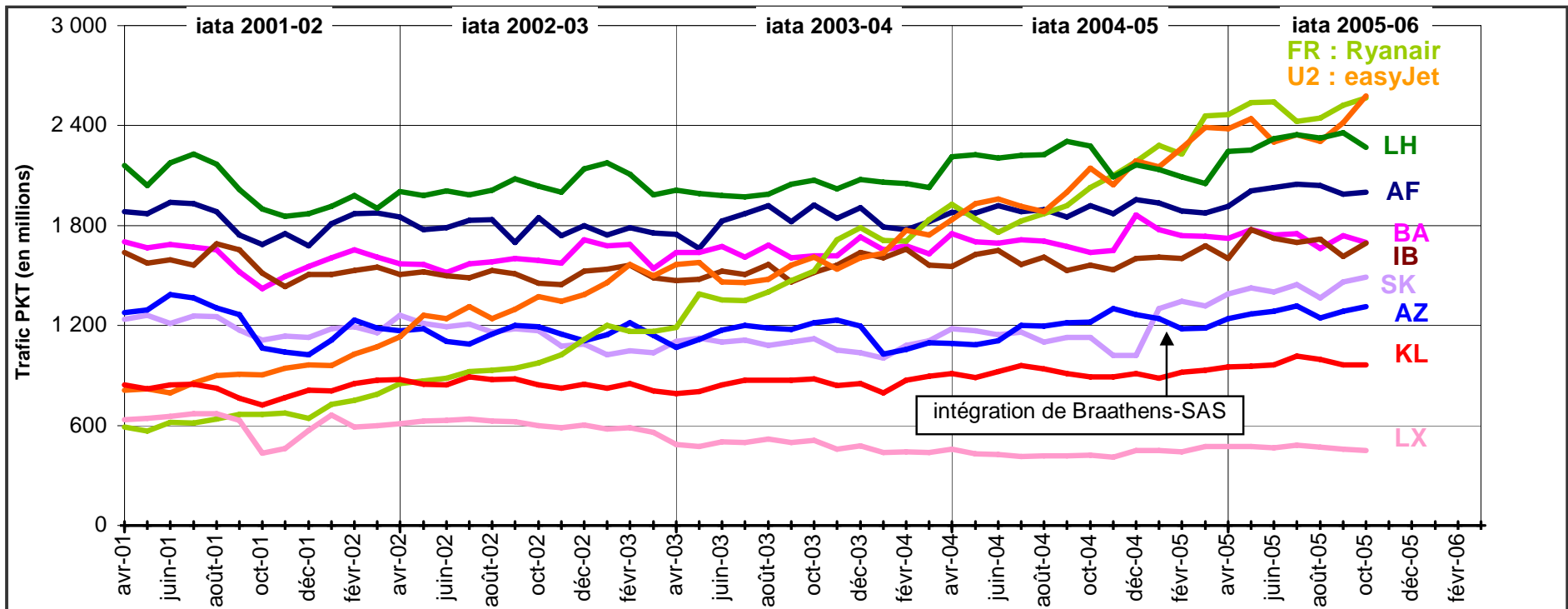
Le poids des low-cost

Les deux principales low-cost easyJet et Ryanair pèsent désormais, en trafic intra-européen, plus qu'Air France, British Airways ou Lufthansa.

Actu. OCT 05

Comparaison de trafic (série CVS)

Europe et Domestiques



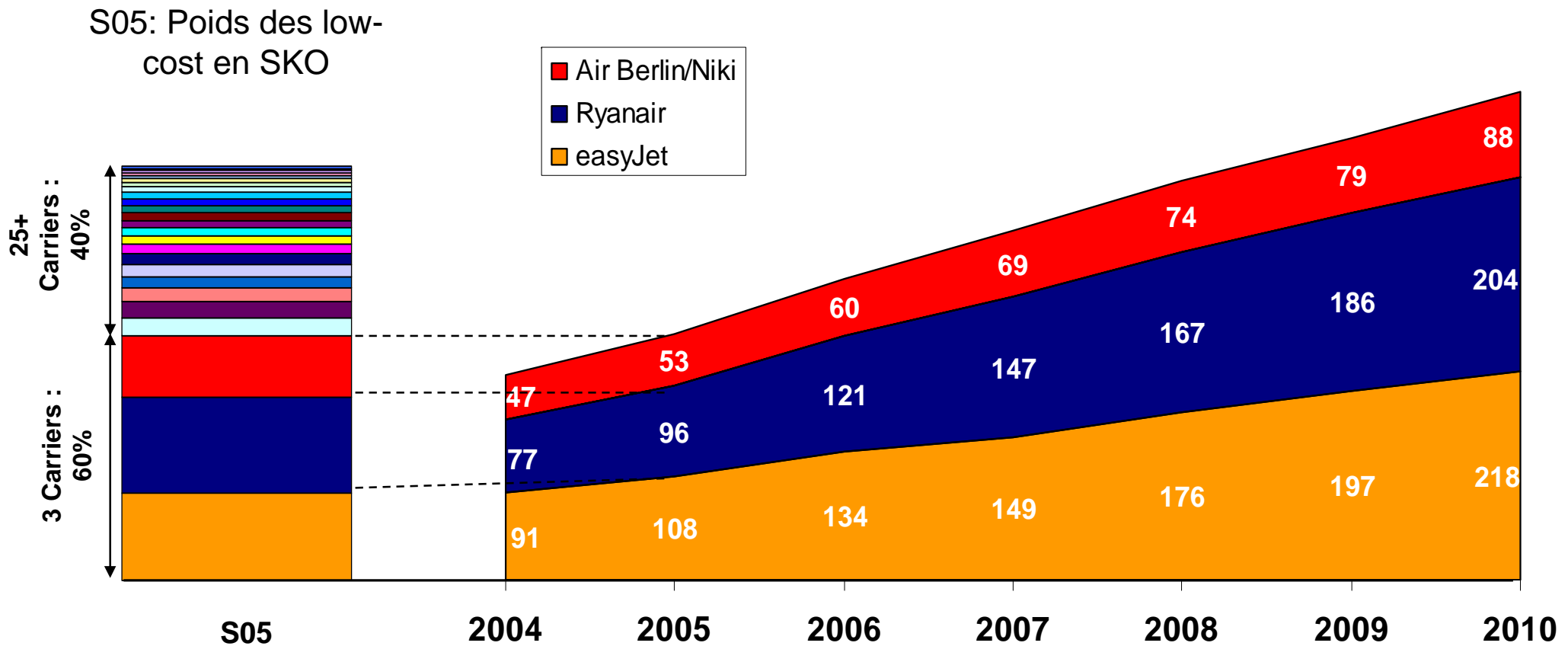
Dans un contexte où le référentiel de prix est bouleversé



Les arbres peuvent-ils monter jusqu'au ciel ?

Développement de flotte des principaux transporteurs low-cost européens

(nombre d'avions, fin d'année)



De quel hub parle-t-on ?

Modèle hub USA
moyen-courrier –
moyen-courrier
Atlanta, Chicago,
Dallas...

Modèle hub Europe
long-courrier –
moyen-courrier
CDG, Francfort, Schipol

Modèle hub Orient
long-courrier –
long-courrier
Dubai

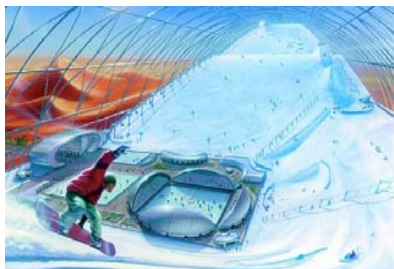
Années 80 : USA

Années 90 : Europe

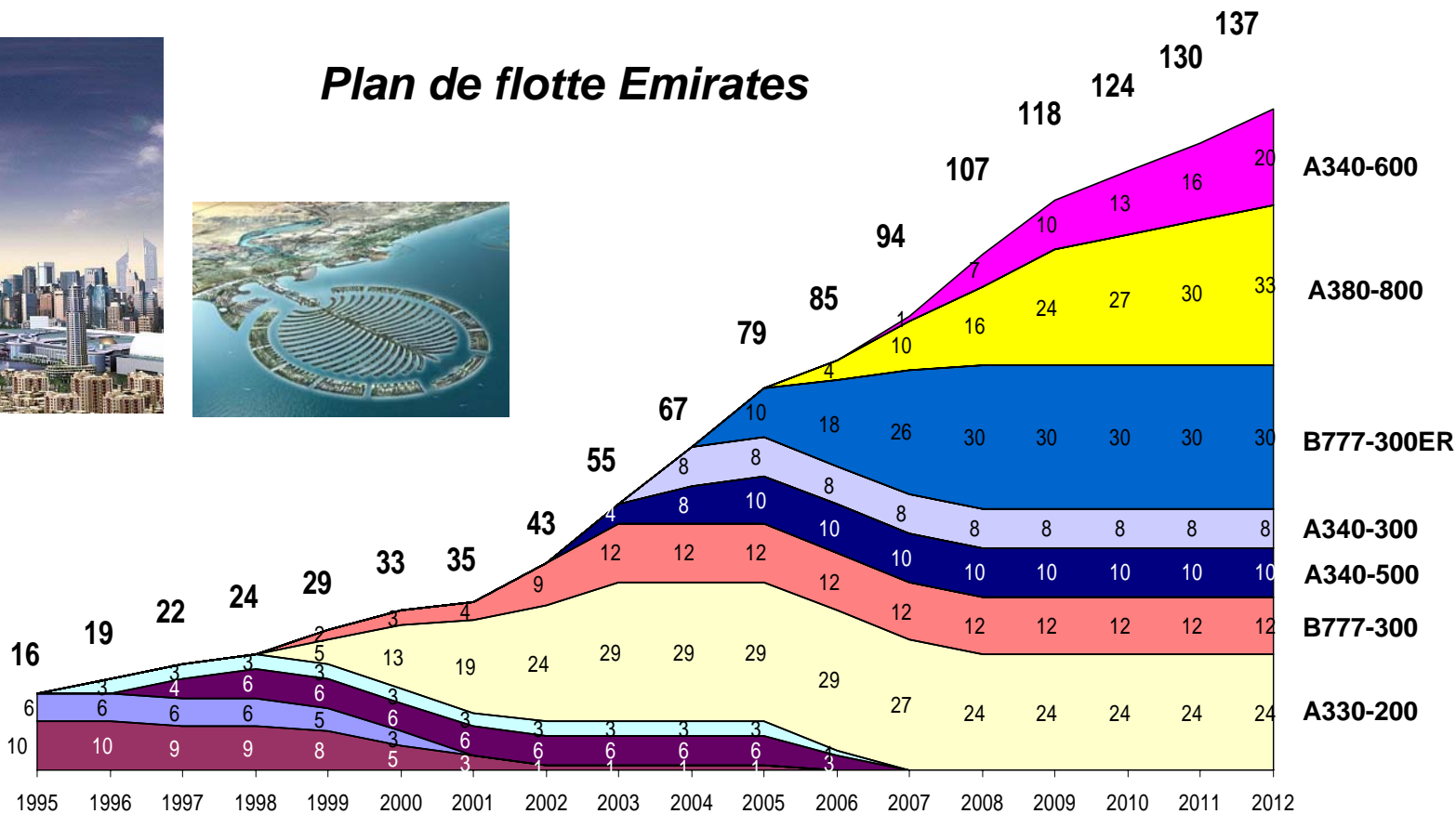
Années 2000 : Golfe



Le défi des hubs LC-LC : Emirates



Plan de flotte Emirates



1995-2004 : +20,5%

2004-2010 : +15,7%

Sièges – variations moyennes annuelles

Sources : Airclaims, Press releases

La croissance affichée par Emirates est en ligne avec le développement ambitieux de l'Emirat de Dubaï



Educating **entrepreneurs** for the world

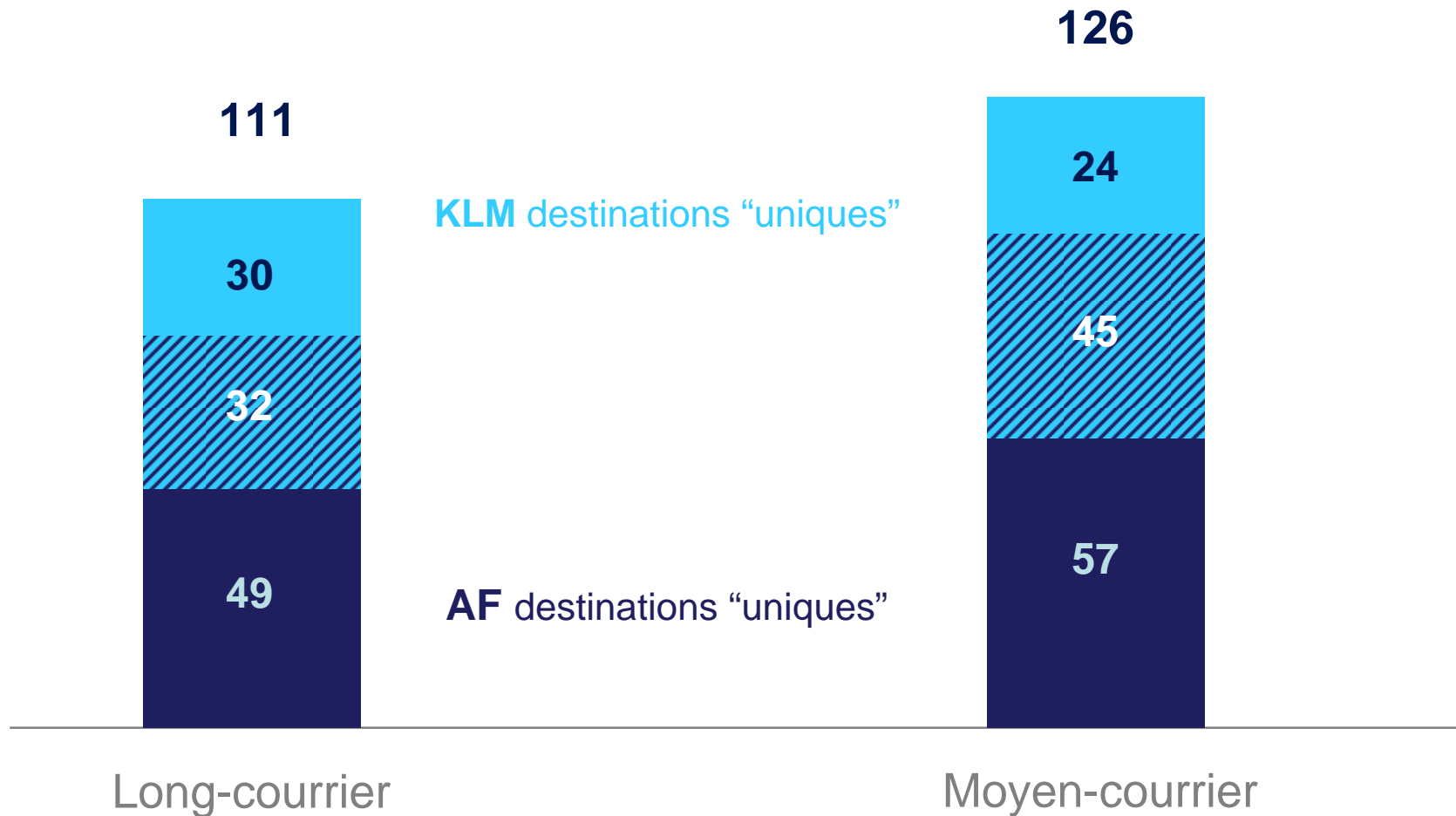
Les réponses de Air France - KLM

La 'fusion' : quelques fondamentaux

- *1 groupe, 2 compagnies, 3 métiers*
 - 1 seule tire-lire
 - Le Cargo en Avant-Garde
 - La Maintenance, activité centrale
- *Une stratégie très innovante, mal comprise à l'origine, de double HUB et de combinabilité tarifaire (méfiez-vous des pseudo-experts et –journalistes)*
- *Un engagement sur le niveau d'emploi, sous deux conditions*
- Holding réduite, gouvernance 'à la Renault-Nissan', pilotage précis (IPM...)
- Un déploiement basé sur quelques principes et valeurs clés:
 - Rapprochement, pas fusion
 - Respect, confiance, 'fairness'
 - Dialectique Intégration – Coordination...
- Une équipe de direction aux caractéristiques toutes particulières...
- Une conjoncture favorable qui simplifie les choses ...

S'appuyer sur deux hubs complémentaires

Roissy et Schipol sont très proches... mais les réseaux d'AIR FRANCE et KLM sont remarquablement complémentaires



Un réseau combiné puissant

- Le réseau d’AIR FRANCE KLM est de loin le plus large
- 38% des destinations d’AIR FRANCE KLM ne sont desservies ni par **BRITISH AIRWAYS**, ni par **LUFTHANSA SWISS**
- Les destinations où les trois opèrent (42) ne représentent que 39% du réseau d’AIR FRANCE KLM, contre 53% pour **BRITISH AIRWAYS** et 59% pour **LUFTHANSA SWISS**.

Destinations Long-courrier desservies par AIR FRANCE KLM, Lufthansa, Swiss et British Airways
été 2005

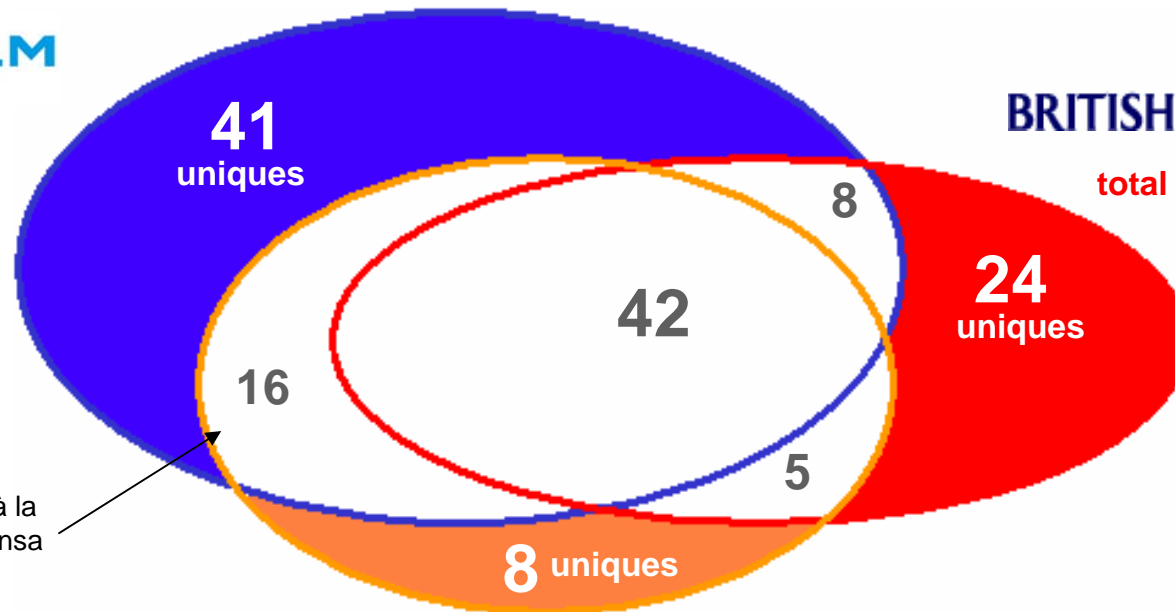
Total **144**

AIR FRANCE KLM

total **107** destinations

BRITISH AIRWAYS

total **79** destinations



Nombre de destinations desservies à la fois par AIR FRANCE KLM et Lufthansa Swiss

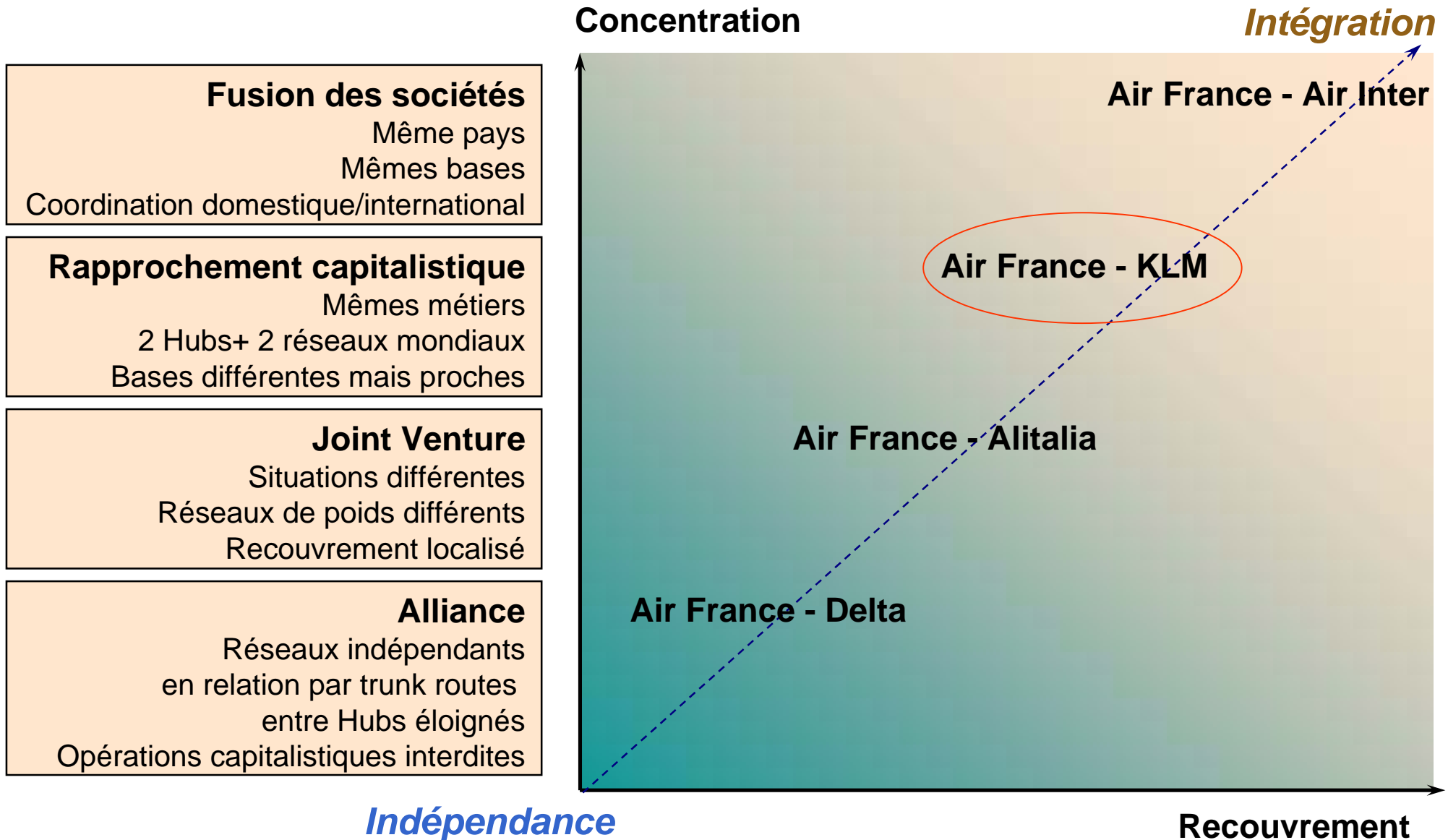


Lufthansa



total **71** destinations

Des réponses adaptées à des situations différentes





Educating **entrepreneurs** for the world

Le Projet de Recherche

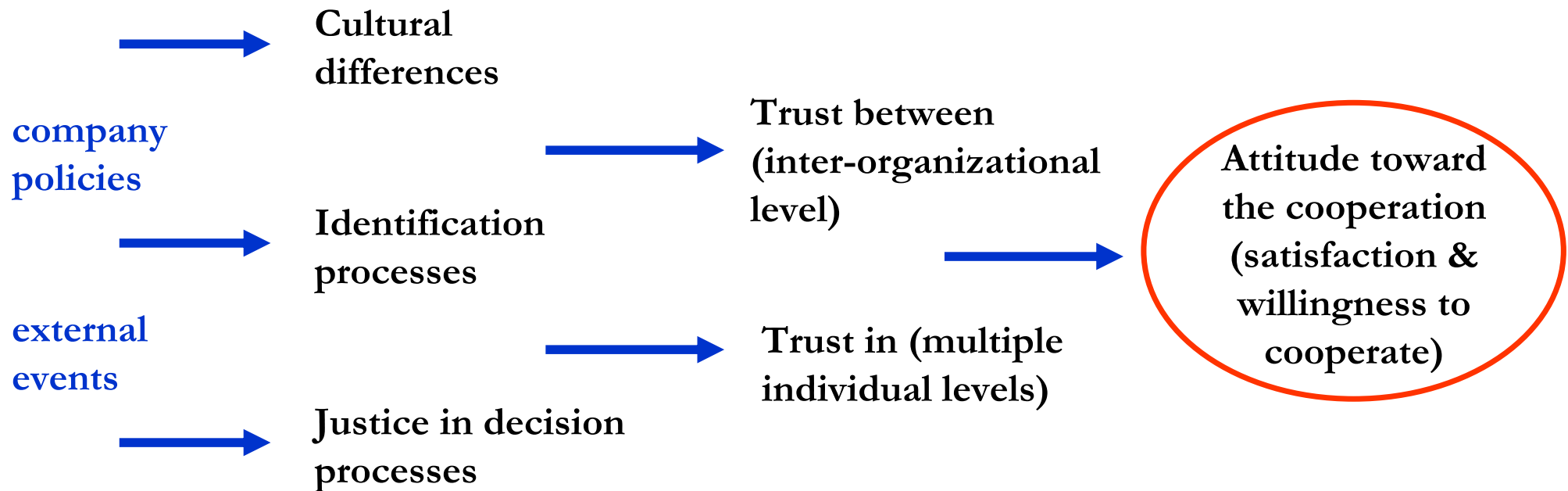
Généalogie du projet

- 4 février 2004 : le Président Jean Cyril Spinetta est l'invité du cycle '*Grands Dirigeants*' de EM Lyon – 1 minute pour convaincre, 1 argument : Renault Nissan.
- 4 mois plus tard : Protocole quadripartite de recherche : EM Lyon, Tilburg University, Air France, KLM
- 3 ans et +/- 400 j/h plus tard
 - 5200 questionnaires exploitables
 - + 500 entretiens semi-directifs, à 80% enregistrés, retranscrits en verbatims ou extraits détaillés, auprès d'une population aussi variée que possible.
- Quelques péripéties !
 - Pendant le développement et multiples rétro-traductions (11 versions, toutes validées / ou non / par Air France et KLM) : des difficultés innombrables et inattendues...
 - Pendant la phase de test du questionnaire... Parmi les 72 000 salarié(e)(e)s Air France, 15 000 n'ont pas chef ! Vive la vie du PNC !

Quelques 'intuitions' (convictions) initiales

- En *Management Stratégique*, la littérature sur les F&A traite du sort des 'happy few'. Et si on s'intéressait *sérieusement* aux *dizaines de milliers de mecs qui en bavent* pour réaliser les rêves des dirigeants ?
- En *Comportement Organisationnel*, les psycho-sociologues développent des dispositifs expérimentaux très rigoureux, qu'ils testent – souvent – dans des contextes artificiels. Et si on éprouvait les dispositifs OB dans un contexte réel – moins rigoureusement mais plus pertinemment ?
- En *Développement International*, les approches *émiques* (adoption de la perspective endogène) sont souvent sacrifiées au profit des approches *épiques*... Et si on traitait *sérieusement* des aspects inter-culturels ?
- En terme *Méthodologique*, les belles monographies qualitatives sont rares - souvent l'œuvre de consultants parfois sujets à divers biais - et les travaux quantitatifs souffrent souvent de leur caractère peu longitudinal. Et si on combinait les deux perspectives ?

Le 'modèle' : ce que l'on présente au SMC





Educating **entrepreneurs** for the world

Contributions quantitatives en OB :

Multiple identifications in M&A

Audrey Rouzies et Philippe Monin, EM LYON

An identification-based approach to M&As

- ❑ Fusions et Acquisitions : mode de développement répandu ; objectifs rarement atteints (Cartwright and Cooper, 1995); parfois, baisse de l'attachement, de l'identification et de l'engagement des employés (Marks & Mirvis, 1986; Schweiger & Walsh, 1990; Van Knippenberg et al. 2002).

- ❑ Identification (Mael and Ashforth 1992) : “perception of oneness with or belongingness to a group, where the individual defines him(her)self in terms of the group in which (s)he is a member”
 - L'individu se définit en fonction des groupes auxquels il appartient ; il cherche à appartenir à des groupes perçus comme positifs et qui renforcent son estime de soi.
 - L'identification est associée à de nombreuses conséquences organisationnelles favorables

- ❑ Pour les employés, une fusion peut impliquer :
 - Un changement de groupe d'appartenance (Van Knippenberg et al., 2001)
 - Une re-categorisation (Hogg and Terry, 2001)
 - Une menace de l'identité actuelle (Bartels et al. 2006).

Première question de recherche

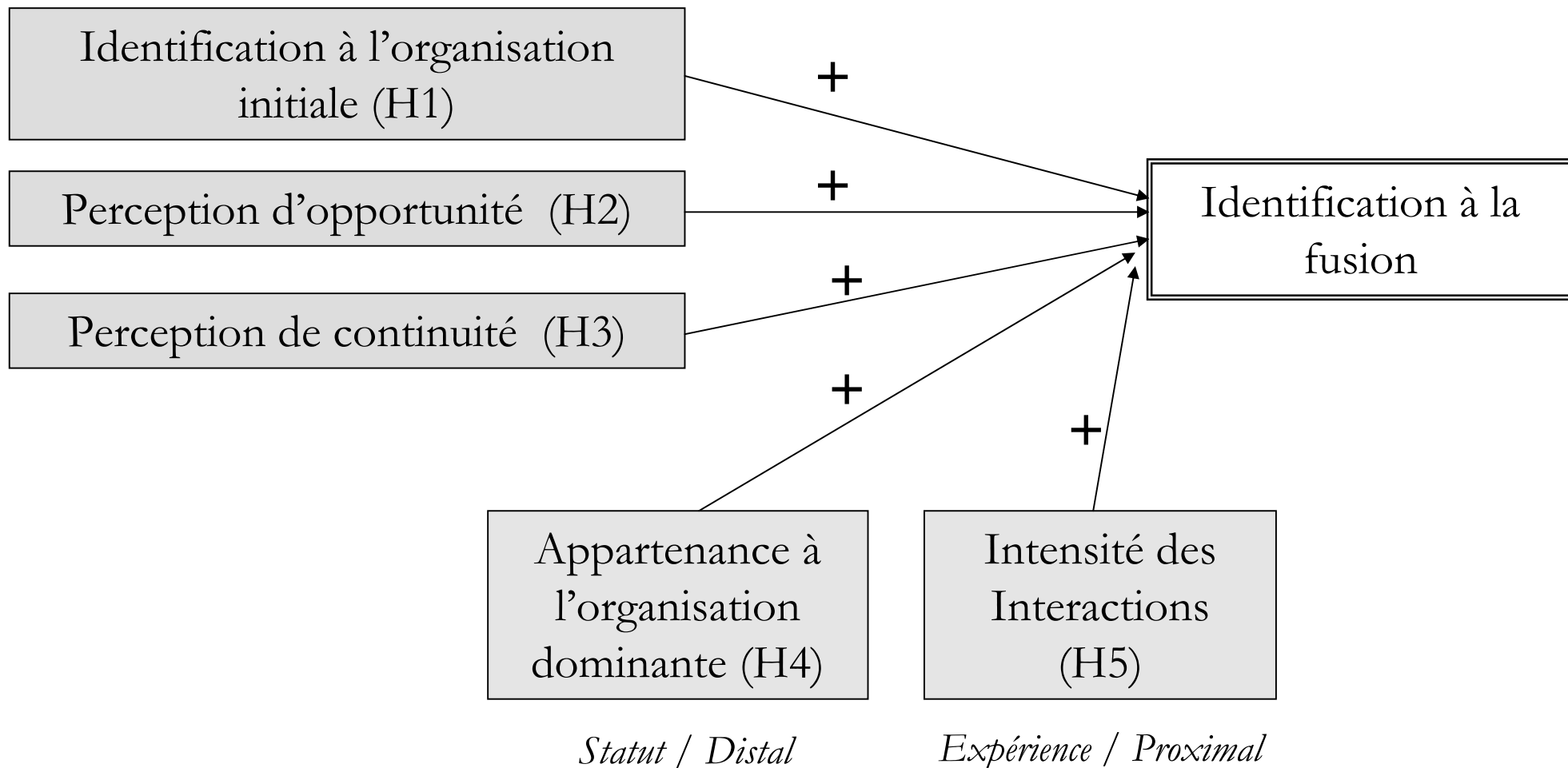
Quels sont les antécédents de l'identification des employés au nouveau groupe ? Comment ces antécédents évoluent-ils dans le temps ?

« The question remains whether this pattern will change over time (...) we hope **longitudinal design** to clarify the role of identity in the process of organizational change » Van Dick et al. 2004

Modèle 1 : antécédents de l'identification à la fusion

H6 : L'effet des hypothèses 1, 2 et 3 reste stable tout au long du processus d'intégration.

H7 : Au cours du processus d'intégration, les perceptions liées à l'expérience (interactions) deviennent plus explicatives de l'identification au nouveau groupe fusionné que les perceptions liées au statut (appartenance à l'organisation perçue comme dominante).



Résultats par période

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Id. à l'organisation initiale	0.589***	0.548***	0.572***
Perception d'opportunité	0.191 ***	0.154***	0.214***
Perception de continuité	0.012	-0.057	-0.009
Appart. à l'org. dom. (statut)	0.082 ⁺	0.040	0.040
Int. interaction (expérience)	0.019	-0.030	0.077**

Tests de Robustesse

- ❑ Pas d'effet 'Dark side of identification' (Id² org. init. NS)
- ❑ Aucune relation modératrice des VC sur les VI n'est significative
- ❑ Id. professionnelle comme proxy de perception de continuité : NS

Seconde question de recherche

- L'intuition initiale : un cadre de Renault-Nissan Purchasing Operations en séminaire de formation continue (septembre 2002)...
- Merger = Re-definition of organizational boundaries. Creation of two relevant foci of identification : pre-merger and post-merger organizations.
- Previous research (mostly theoretical or qualitative) shows that individuals with **multiple identities** adapt better to changing situations because they can draw upon a wider range of self-referential frames (Hoelter, 1985; Pratt & Foreman, 2000).

Should merging companies suppress pre-merger identities (the dominant view !) or carefully – equally ?- nurture both identities (our intuition) ?

Contributions, limites et perspectives

- Aux chercheurs en Management Stratégique – Fusions et acquisitions et aux consultants et/ou dirigeants :
 - Identity transition through an *additive* process : nurture both identities !
 - Extension of Haspeslagh & Jemison’s typology of integrative processes : specific processes of identification transitions / integration mode
 - Moderating (positive) effect of intensity of interaction (professional identification)
- Aux chercheurs en comportement organisationnel
 - Significant results in a “non experimental” context
 - Empirical test of Ashforth & Johnson’s Model : « Which hat to wear ? » (2001) : multiple hats !
- Les limites sont multiples ...
- Les perspectives sont multiples ...



Educating **entrepreneurs** for the world

Contributions quantitatives en OB : Fairness Heuristic and Cooperation in M&A

Tessa Melkonian*, Philippe Monin*, Niels Noorderhaven**

* EM LYON , ** Tilburg University

Research question

How can merging firms gain *cooperation* from their *employees* during post-merger integration process?

- => A compelling question for both *Organizational Behavior* and *Strategic Management* scholars
- => With sparse research, mainly qualitative

Organizational Justice plays a role

Extant theoretical and empirical issue with OJ

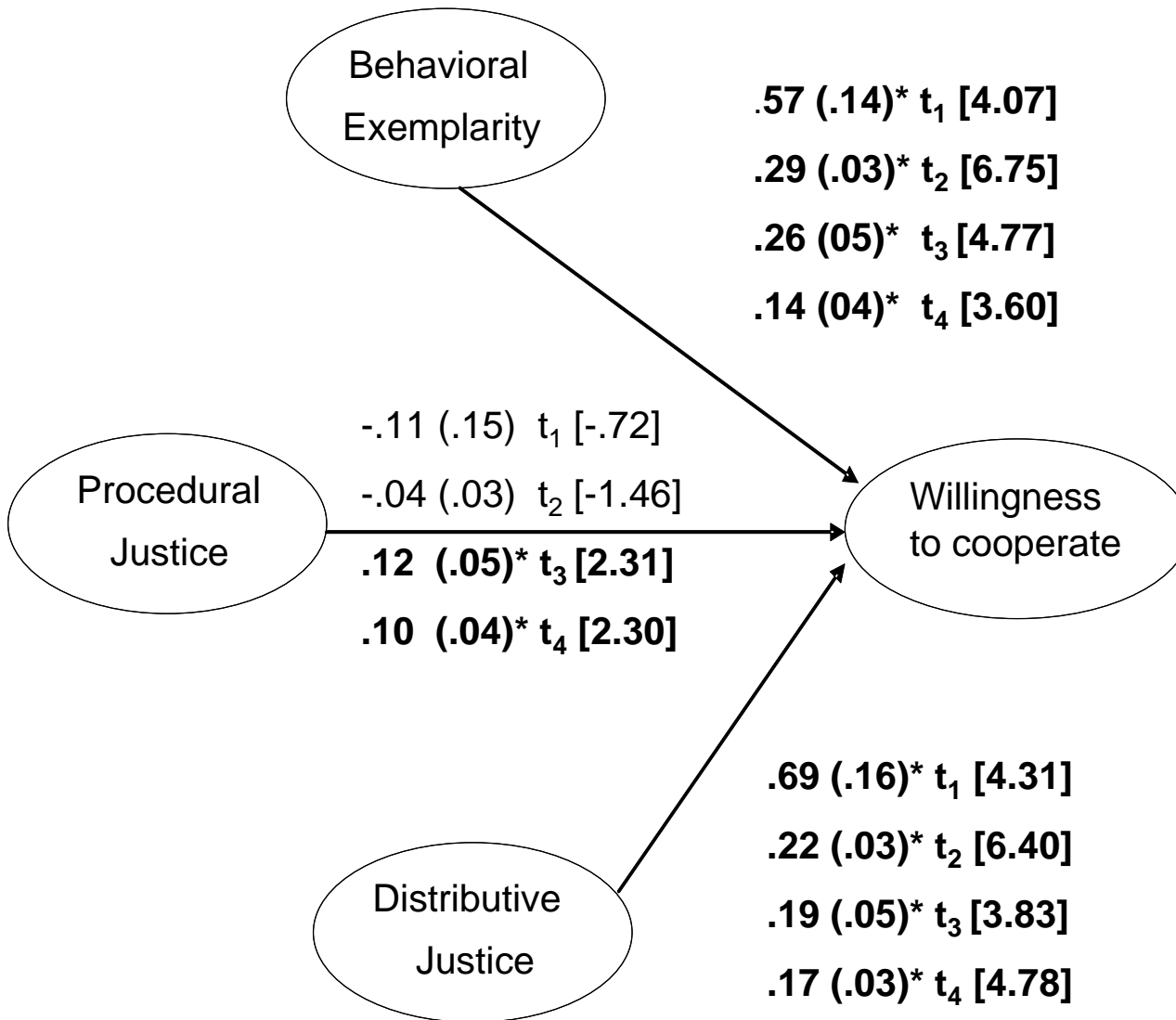
- *Justice perceptions* have a crucial impact on employees' attitudes and behaviors (like cooperation), especially in contexts of large-scale change (like M&As)
- In uncertain environments, individuals form justice judgments based on the available information (be it *distributive or procedural*) that will foster their sense of security and serve as a *heuristic* to decide whether to trust the merging organizations and whether to cooperate
- What comes first has a greater impact. In situation of *outcome evaluation* uncertainty, people will rely more strongly on *procedural information*.
- BUT : due to secrecy and other reasons, most employees are kept away from relevant M&A related information. Then :

On which elements (thanks to what heuristic) do employees form justice judgments and decide whether to collaborate if distributive and procedural information is difficult –if not impossible- to reach?

When qualitative field study helps...

- Early qualitative semi-structured interviews with around 100 employees (mostly front-line workers lacking information about both procedures and outcomes) suggest that people often rely on the visible behaviors of relevant others, i.e. *legitimate authority figures*.
- Based on the field findings, we build a two-item scale to account for *the extent to which legitimate authority figures (direct supervisor or CEO) exhibit the cooperative behaviors expected from every employee in the merger context*

Willingness to cooperate - Preliminary Results (SEM)



Main contributions

- Definition and test of *behavioral exemplarity* as an alternative judgment-simplifying heuristic device (Van den Bos, 2003)
- Systematic analysis of Procedural Justice, Distributive Justice and their interaction effects in a real (merger) context
 - DJ >PJ overall
 - With time, DJ=PJ
 - BE as an early heuristic.
- Next steps include :
 - Moving from a distributive justice to an outcome favorability approach
 - Strengthening the case for behavioral exemplarity through a detailed presentation of the qualitative study results (issue : justifying a new construct...)
 - Submitting !
- For early² results, see :
 - **T. Melkonian, P. Monin, N. Noorderhaven, A. Rouzies et A. Timmers. Être Juste, ou Être Exemplaire ? La fusion Air France – KLM à la loupe. *Revue Française de Gestion*, Volume 32, N°164 : 229-252, mai 2006.**



Educating **entrepreneurs** for the world

Contributions qualitatives en Management Stratégique

Philippe Monin, EM LYON

Quelques contributions qualitatives en stratégie

1. What is a synergy ? Definitional work (IT systems)
2. Les sources de légitimité des équipes dirigeants / dirigeants pour conduire des changements de grande ampleur.
 - “Deux événements impactent la vie des compagnies aériennes : les Crashes et les Krachs” (anonyme).
3. P. Monin et A. Rouzies. *Entre Fusions et Acquisitions et Alliances Stratégiques : Renault-Nissan et Air France-KLM comme formes organisationnelles Hybrides d'Avant-Garde*. WP 2005-05, E.M.Lyon.
 - The architecture of complexity...
 - Temps, rythme, accélération et décélération
 - Rôles respectifs des consultants et des cadres intermédiaires...
 - Équité-Fairness-Balance, confiance et respect mutuel
4. Behind the scene... IFRS (fair value), lobbying, etc,
5. Etc...



Educating **entrepreneurs** for the world

Conclusions et Convictions

Conclusions - Convictions

- Ce que je regrette – parfois - ?
 - Qu’aucun membre de l’équipe ne puisse travailler à la fois français et néerlandais (coûts de transaction) ;
 - Avoir dû arbitrer, en connaissance de cause, entre **rigueur** (de mesure) **et pertinence** ;
 - ...
- Ce à quoi je crois (encore plus qu’avant) :
 - **Aux équipes multi-disciplinaires.**
 - **Aux programmes de long-terme** (mais il faut gérer les agendas temporels variables des membres de l’équipe).
 - **A la combinaison des approches qualitatives et quantitatives.**
 - A l’entrepreneuriat académique : pas un seul entretien n’a été marqué par l’hostilité (en fait 2 sur +500), et *les salariés de tous niveaux sont intéressés par des travaux théoriques*
 - La recherche est une activité tellement ingrate – parfois – qu’il faut choisir de travailler sur des sujets ‘sympas’.



Merci de votre attention

