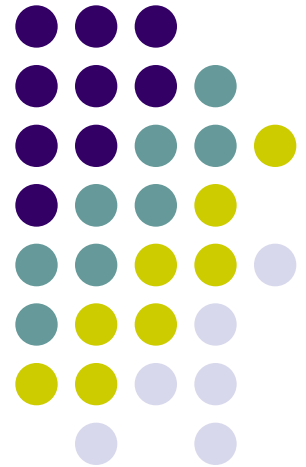
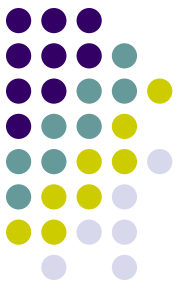


Processus d'identification dans les Fusions et Acquisitions

AIR FRANCE – KLM 2003-2007

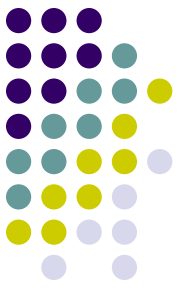
Audrey ROUZIES
Université Toulouse 3





Plan de la présentation

1. Le projet de recherche sur la fusion AF-KLM
 - Le transport aérien et la fusion Air France-KLM
 - Genèse du projet
 - Les dimensions analysées
 - Les données collectées
2. Une recherche sur les processus d'identification suite à une fusion



Les enjeux du transport aérien

- Globalisation
- Concentration sur le marché européen
- Prix du carburant
- Les compagnies à bas coût en Europe
- Montée en puissance des compagnies du Golfe
- La stratégie d'alliance ne suffit plus
- ...

Une consolidation inévitable ...



- Mais des enjeux spécifiques
 - Poids des identités nationales (au delà même de la logique de marque)
 - Attribution des droits de trafic (négociation au niveau national)
- => *Besoin d'une structure spécifique (un rapprochement / pas une fusion)*

La réponse d'Air France et KLM



“Un groupe, deux compagnies, trois métiers”

- Un modèle de départ ...
 - Renault-Nissan
- Des valeurs fortes...
 - Rapprochement et pas fusion
 - Respect du partenaire / pas de domination
 - Respect des cultures et des identités
- Des hommes clés exemplaires...
 - Confiance et justice
- Une intégration symbiotique
 - Quick wins : combinabilité tarifaire, Flying Blue
 - Intégration progressive et ciblée
- Un contexte favorable

Les dimensions analysées



- Cultures organisationnelles
- Confiance (manager, direction, partenaire)
- Justice (distributive, procédurale)
- Exemplarité
- Identifications (à l'organisation initiale, au nouveau groupe, à la profession)

- Satisfaction
- Volonté de coopérer
- Données démographiques (âge, ancienneté, genre...)

La collecte de données



- Collecte tous les 6 mois à partir de novembre 2004
- Entretiens semi-directifs
- Envoi de questionnaires
- Échantillons stratifiés indépendants (pas de panel pour éviter attrition)
- 7 métiers
 - Siège et services support
 - Hub
 - PNC
 - PNT
 - Maintenance
 - Délégations européennes (GB, Esp, All, Ita, Sui,Scan)
 - Cargo



Données qualitatives

	Air France	KLM	Total
Période 1	37	43	80
Période 2	61	46	107
Période 3	90	55	145
Période 4	77	51	128
Période 5	75	48	123
Total	340	243	583

Période 6 actuellement en cours...



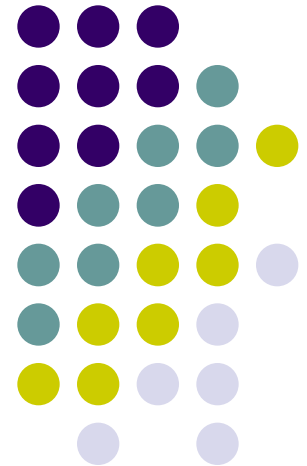
Données quantitatives

	Air France	KLM	Total
Période 1	289	315	604
Période 2	522	547	1069
Période 3	741	635	1376
Période 4	597	574	1171
Période 5	703	417	1120
Total	2852	2488	5340

Période 6 actuellement en cours...

Processus d'identification dans les Fusions et Acquisitions

Une recherche à mi-chemin entre comportement organisationnel et management stratégique...



Genèse de la recherche



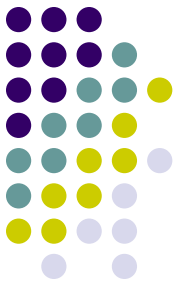
- Fusions et Acquisitions : Manoeuvres stratégiques majeures (Cartwright & Copper, 1995, Cartwright & Schoenberg, 2006)
- Quatre perspectives théoriques
 - Perspective de la finance
 - Perspective du management stratégique
 - Perspective du processus
 - Perspective des ressources humaines
- **Un éclairage complémentaire** dans l'analyse de la phase d'intégration post-fusion : les processus d'identification post-fusion.

Ancrage théorique



- ◆ Management du processus d'intégration post-fusion
(Haspeslagh & Jemison, 1991; Jemison & Sitkin, 1986; Larsson & Finkelstein, 1999).
- ◆ Théorie de l'auto-catégorisation (Tajfel & Turner, 1979)
- ◆ Théorie de l'identité sociale
(Albert, Ashforth, & Dutton, 2000; Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998)
 - Identification : “perception d'unicité avec ou d'appartenance à un groupe (...) processus par lequel l'individu utilise les caractéristiques du groupe pour se définir” (Mael and Ashforth 1992)
 - Influence de l'identification organisationnelle sur les comportements des membres de l'organisation (engagement organisationnel, OCB) (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Tyler, 1999).

Analyse de la Littérature



- Pour les employés une fusion peut être perçue comme :
 - Changement de groupe d'appartenance (Van Knippenberg et al., 2001)
 - Re-categorisation (Hogg and Terry, 2001)
 - Menace de l'identité actuelle (Bartels et al. 2006).
- Les individus présentant une identification duale sont plus à l'aise en période de changement (Van Knippenberg et al., 2002 ;Van Dick et al., 2004).
- Cependant, le processus décrivant la transition identitaire et l'apparition de l'identification duale suite à une fusion n'a pas encore été clairement analysé (Amiot et al., 2006).

Problématique(s)

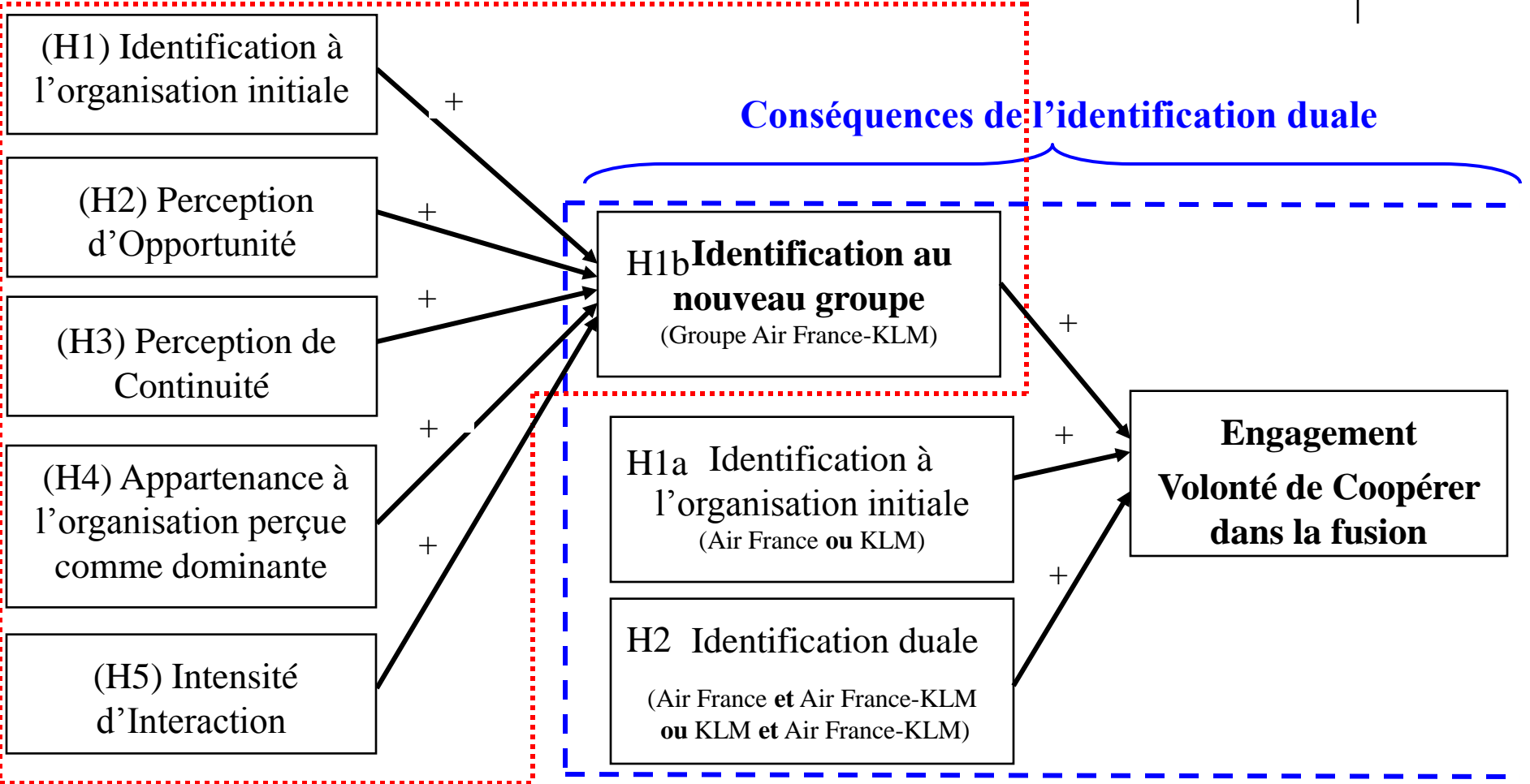


- Comment l'identification duale se construit-elle au cours de la transition identitaire vécue par les salariés suite à une fusion ?
- Quelle est l'influence de l'identification duale sur l'engagement des salariés ?

Modèle Théorique



Antécédents de l'identification au nouveau groupe



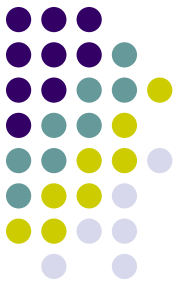
Méthodologie



- Contexte de recherche et collecte des données
- Données qualitatives
- Traitement des données quantitatives

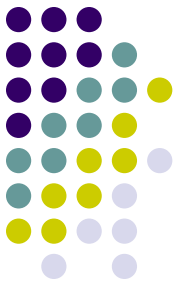
Contexte de recherche

Collecte de données

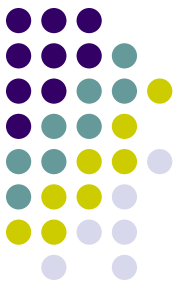


- Le cas AIR FRANCE - KLM :
 - OPE amicale conclue le 5 mai 2004 : “Un groupe, deux compagnies, trois métiers”.
 - Processus d’Intégration Symbiotique : synergies prioritaires, intégration progressive, respect du partenaire (identité et culture).
- Trois périodes de collecte de données (6, 12 et 18 mois)
- Données Quantitatives : 3043 questionnaires
- Données Qualitatives :
 - Air France : 179 entretiens (118)
 - KLM : 112 entretiens

Données qualitatives

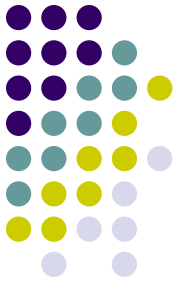


	Période 1	Période 2	Période 3
Identification(s)	Identification organisationnelle forte Identification professionnelle	Identification organisationnelle forte Apparition identification à AF-KLM	Identification organisationnelle forte Cas d'identification duale
Contacts	Pas ou peu de contact Faible connaissance du partenaire / Stéréotypes	Premiers échanges Meilleure connaissance du partenaire	Réalisations en commun Connaissance objective du partenaire
Attentes	Information / Contact	Coordination Simplification	Poursuite de l'intégration Rythme
Craintes	Attentisme Craintes chez KLM	Domination	Succession de M. Spinetta
Conflits	Pas d'exemple	Apparition enjeux de pouvoir / Consensus	Conflits / enjeux de pouvoir / Jalousie



Traitement des données quantitatives

- Echantillons indépendants aléatoires et stratifiés par fonction et par niveau hiérarchique
- Echelles de Likert
- Régressions Multiples pour chaque phase de collecte de données



Antécédents de l'identification au nouveau groupe

Conséquences de l'identification duale

(H1) Identification à l'organisation initiale

+

(H2) Perception d'Opportunité

+

(H3) Perception de Continuité

+

(H4) Appartenance à l'organisation perçue comme dominante

+

(H5) Intensité d'Interaction

+

H1b Identification au nouveau groupe
(Groupe Air France-KLM)

+

H1a Identification à l'organisation initiale
(Air France **ou** KLM)

+

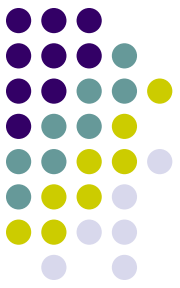
H2 Identification duale
(Air France **et** Air France-KLM **ou** KLM **et** Air France-KLM)

+

Engagement
Volonté de Coopérer dans la fusion

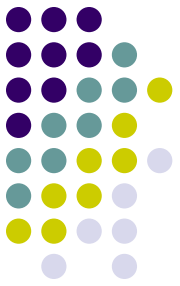


Contributions de la recherche



- Contributions théoriques et méthodologiques
- Analyse pluridisciplinaire d'une fusion (management stratégique, comportement organisationnel et psychologie sociale)
- Cartographie de la complexité et de la dynamique du processus d'identification suite à une fusion
 - Dispositif cross-sectionnel répété : analyse dynamique des processus d'identification dans les fusions
 - Résultats complémentaires par rapport aux recherches précédentes (expérimentations / transversales)

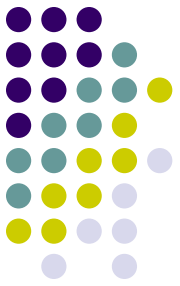
Contributions de la recherche



● Implications Managériales

- ◆ Management des Identités Duales
 - Une information affinée pour le management de l'identification : processus additif et non pas séquentiel.
 - Importance de l'identification à l'organisation initiale
 - Importance des interactions entre employés des entreprises partenaires

Limites et Perspectives



- Limites
- Biais de méthode commune (Fiske, 1982; Podsakoff et al., 2003)
- Cas unique d'intégration symbiotique
- Perspectives
- Management des Identités Multiples
- Management de la vitesse et du rythme d'intégration