

L'action collective dans les fusions-acquisitions : le cas Air

France-KLM

Mignot Guillaume

Institut de Recherche en Gestion

guillaume-robin.mignot@u-pec.fr

Résumé :

La littérature sur les F/A envisage trois catégories d'actions inter-groupes : la compétition sociale, la coopération et la résistance. Une quatrième catégorie, celle de coopétition, a été relativement peu étudiée dans les F/A et permet de compléter ce cadre. L'objet de cette communication est d'approfondir l'étude des actions inter-groupes dans le cadre des F/A. Après avoir catégorisé les actions des groupes dans le cas Air France-KLM, nous présenterons trois sous-types d'une action émergente que nous avons appelé *instrumentalisation de la coopération* ou *action directe de détournement*. Nous verrons que le détournement semble proche de la coopétition. Il s'en distingue cependant de deux façons : le détournement est imprévu et superpose la compétition à la coopération, alors que la coopétition est prévue et sépare les activités coopératives d'une part des activités compétitives d'autres part.

Mots-clés : fusion-acquisition, compétition, coopération, coopétition, détournement.

INTRODUCTION

Malgré l'engouement qu'elles suscitent, les F/A donnent lieu à des résultats souvent décevants (King *et al.*, 2021). Dans ce cadre, de nombreux théoriciens des F/A ont porté un intérêt croissant pour le management des ressources humaines (Graebner *et al.*, 2017; Steigenberger, 2017; Tarba *et al.*, 2019). Dans cette communication, nous nous intéresserons à l'action collective entre les membres de la firme acquise et acquéreuse.

Les relations intergroupes sont appréhendées dans le cadre des F/A sous le prisme de la théorie de l'identité sociale (Giessner, Ullrich and van Dick, 2012). Cette théorie envisage trois catégories d'actions : la mobilité individuelle, ainsi que la compétition et la créativité sociales (Tajfel and Turner, 1985). Cette théorie est donc enracinée dans le courant du structuralisme des conflits qui postule une nature intrinsèquement compétitive ou conflictuelle des relations entre les groupes (Hogg and Abrams, 2006). De fait, la théorie de l'identité sociale limite donc notre compréhension des F/A où la coopération entre différents groupes est attendue. Nous ajoutons donc à notre cadre théorique les coopérations complémentaire et communautaire (Dameron, 2002) ainsi que la résistance au projet d'intégration des entreprises (Larsson and Finkelstein, 1999). Enfin, bien qu'elle soit beaucoup moins étudiée dans le cadre des F/A, nous verrons que la catégorie de coopération (Dagnino, Leroy and Yami, 2007) permet de compléter ce cadre.

Force est de constater que malgré une littérature permettant de mettre en avant un certain nombre de facteurs favorisant la coopération et diminuant la résistance, il semble toujours aussi difficile de réaliser des F/A avec succès. On peut donc se demander si les catégories d'interactions mobilisées dans la littérature permettent bien de comprendre la manière dont les partenaires d'une F/A interagissent entre eux. Pour approfondir notre compréhension de ces interactions, nous proposerons d'axer cette communication sur la problématique suivante :

quels sont les types d'actions collectives permettant de rendre compte de l'interaction entre les membres des firmes acquise et acquéreuse dans le cadre des F/A ?

Le design de la recherche aura pour but de permettre de faire ressortir les modalités d'interaction entre les partenaires d'une F/A. Après avoir corroboré l'existence de la compétition, de la coopération et de la résistance dans l'étude du cas Air France-KLM, nous verrons un type d'action émergente qui ne correspond à aucune de ces catégories. Nous appelons cette action émergente *instrumentalisation de la coopération* ou *action directe de détournement*. Située quelque part entre la compétition et la coopération, cette action émergente semble proche de la coopération. Nous verrons toutefois qu'elle s'en distingue de deux manières. Premièrement, le détournement est un phénomène imprévu quand la coopération, elle, est prévue et organisée entre les deux coopétiteurs. Deuxièmement, alors que, dans le cadre de la coopération, les activités coopératives et compétitives font l'objet d'une séparation, le détournement prend la coopération pour objet dans le cadre d'une logique compétitive. Autrement dit, dans le cadre d'un détournement, il n'y a pas séparation mais superposition des principes de coopération et de compétition.

1. L'ACTION COLLECTIVE DANS LES F/A

1.1 L'action collective dans la théorie de l'identité sociale

La théorie de l'identité sociale constitue le socle conceptuel permettant d'étudier les relations intergroupes dans le cadre des F/A (Giessner, Ullrich and van Dick, 2012). En terme d'action, cette théorie prévoit que la recherche d'une identité positive peut être atteinte par : (1) la mobilité individuelle, (2) la compétition sociale ou la (3) créativité sociale (Tajfel and Turner, 1985). Seul les deuxième et troisième options sont collectives. La troisième, cependant, ne nécessite pas d'interaction, il s'agit d'une réinterprétation des critères d'évaluation du statut des groupes qu'un groupe peut réaliser de manière autonome. Dans le cadre des F/A, la

compétition sociale entre les membres des firmes acquise et acquéreuse 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). Nous ne retiendrons donc ici que la compétition sociale, source de conflits. Conflits qui peuvent être renforcés par certains facteurs tel que la violation des règles de justice distributive d'équité et d'égalité dans les F/A (Monin, Fathallah and Vaara, 2005).

1.2 Les théories complémentaires de l'action

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). Cette opposition peut être « à la fois active (e.g., par la voix, les départs volontaires et le sabotage) et passive (e.g.le, 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). Pour Bringselius (2008), 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. L'auteur soutient cependant que le personnel peut – rationnellement - résister à des décisions qu'il ne soutient pas (*ibid*). Les résistances au niveau collectif, relationnel et individuel seraient souvent expliquées, respectivement, en termes de cultures, de communication et de carrière (*ibid*). La communication joue en effet un rôle important dans la diminution de l'incertitude (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987; Schweiger and DeNisi, 1991), cause de stress pouvant entraîner la résistance du personnel.

Dameron (2002) propose de distinguer deux formes de coopération : « la coopération complémentaire, fondée sur une rationalité calculatoire et le partage de ressources complémentaires, et la coopération communautaire, fondée sur une rationalité identitaire et une

communauté de valeurs et d'objectifs ». Ces deux types de coopération ont été identifiés dans les F/A (Dameron and Joffre, 2005). Même si elles semblent préférer la gestion de la similarité, les entreprises peuvent présenter à la fois des actifs complémentaires et similaires (Zaheer, Castañer and Souder, 2013). Aussi les coopérations complémentaire et communautaire peuvent-elles exister simultanément. En outre, la littérature des F/A avance que différents facteurs tels que l'identification (Rouzies, 2007) ou la justice organisationnelle (Melkonian, Monin and Noorderhaven, 2011) permettent d'augmenter la volonté de coopérer du personnel.

1.3 La coopération, une piste peu étudiée

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 psycho-social 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 inter-groupes, le terme de relations inter-entreprises est moins approprié. Or, les recherches sur la coopération concernent principalement les relations inter-entreprises 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 ne comptaient que pour 5% des recherches sur la coopération avant 2015 (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016), avec une augmentation 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 (1.1), soit coopérative (1.2) dans le cadre des F/A. Au demeurant, les actions émergentes de notre étude de cas se sont révélées être situées quelque part entre ces deux pôles et présentent donc des similitudes avec

la coopétition. Dès lors, il convient d'en présenter les caractéristiques principales afin de pouvoir discuter de nos résultats.

La coopétition peut être définie comme « un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs » (Dagnino, Leroy and Yami, 2007, p. 95). Autrement dit, une première caractéristique de la coopétition est qu'il s'agit d'un phénomène *prévu* par les deux coopétiteurs. La seule exception est lorsque cette coopétition est imposée à des entreprises dans le cadre d'une politique d'État (Thelisson, 2021). Une seconde caractéristique fondamentale est la *séparation* entre les activités coopératives d'une part et les activités compétitives d'autre part (Bengtsson and Kock, 2000). D'après la littérature sur la coopétition, en effet, le personnel ne pourrait agir que selon l'une de ces deux logiques d'interaction à la fois (*ibid.*). Dans le cas de la coopétition 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).

1.4 Problématisation

Malgré une littérature ayant identifié de nombreux facteurs permettant de favoriser la coopération et de réduire la résistance, force est de constater que les F/A sont des opérations toujours aussi difficiles à réaliser avec succès. Dès lors, il convient de se demander si ces catégories de relations intergroupes permettent vraiment de comprendre toutes les interactions possibles dans le cadre des F/A ou s'il existe d'autres formes d'interactions qui rentrent en jeu et qui pourraient expliquer la difficulté de réaliser une F/A avec succès, et ce même lorsque l'on dispose de moyens pour favoriser la coopération et réduire la résistance. Pour approfondir

ce point, nous proposons de répondre à la problématique suivante : **quels sont les types d'actions collectives permettant de rendre compte de l'interaction entre les membres des firmes acquise et acquéreuse dans le cadre des F/A ?**

2. METHODOLOGIE

2.1 Design de la recherche

Le design de recherche le plus pertinent pour répondre à notre problématique nous a semblé être l'étude de cas unique (Yin, 2018). Le cas unique peut permettre de construire de la connaissance en confirmant, remettant en question ou étendant des théories existantes (*ibid.*). De fait, l'étude de cas est particulièrement utile pour analyser des phénomènes jusque-là inexplorés (Eisenhardt, 1989). 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. En effet, notre problématique est centrée sur les modalités de l'interaction, mais pas sur leurs antécédents. Ce dont nous avons besoin ici est l'étude d'un cas en profondeur. Nous opterons pour le cas unique de type *critique* permettant potentiellement de révéler des explications alternatives à celle de la littérature (Yin, 2018).

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 et/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. Le cas Air France-KLM (AFKL) répond à nos critères de sélection.

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.

2.2 Collecte des données

Nous avons identifié 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.

Tableau n°1 : 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°1), l'analyse du cas d'une société plus petite aurait été compromise. La durée moyenne des entretiens (cf. tableau n°1) 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°2 : Fonctions des informants.

Fonction	Cadre dirigeant	Cadre supérieur	Cadre intermédiaire	Cadre fonctionnel	Cadre technique / agent	Total
Air France	3	8	8	1	6	26
KLM	2	7	5	1	8	23

Une bonne représentation des différentes fonctions sous contrat Air France et KLM a pu être établie (cf. tableau n°2), à l'exception des cadres fonctionnels (RH, communication et transformation) qui ont très peu participé. De fait, aucun personnel du département communication n'a accepté de nous rencontrer.

2.3 Analyse des données

La technique d'entretien utilisée est celle de l'entretien semi-directif centré (Romelaer, 2005). L'analyse proposée dans le cadre de cette communication fait partie d'un projet de recherche plus vaste inabouti. L'analyse que nous proposons ici est concentrée sur la

catégorisation des différentes actions décrites par les informants. Un premier codage à priori est effectué à partir des catégories d'actions identifiées dans la littérature. Pour toutes les actions qui n'ont pas pu être catégorisées de cette manière, un second codage inductif a été réalisé afin de faire ressortir les catégories émergentes.

Conformément à la déclaration de confidentialité remise à chaque informant, leur anonymat sera préservé. Aussi appellerons-nous les informants AF1, AF2, KL1, KL2 etc. Nous éviterons par ailleurs certains détails permettant de les identifier indirectement.

3. RÉSULTATS

Nous commencerons par présenter succinctement des données permettant de corroborer l'existence de la compétition sociale, des coopérations communautaire et complémentaire, ainsi que de la résistance dans les F/A en les illustrant dans le cas Air France-KLM (section 3.1). Nous constaterons toutefois que, dans le cas étudié, un certain nombre d'actions n'ont pas pu être catégorisées avec cette grille de codage à priori. Nous présenterons donc trois sous-types d'une action collective émergente que nous avons intitulé *instrumentalisation de la coopération* ou *action directe de détournement* (section 3.2). Nous verrons en quoi cette catégorie se distingue des autres, et en particulier de la coopération qui lui est la catégorie la plus proche (section 4).

3.1 Corroboration des catégories à priori

3.1.1 Compétition sociale

Nous corroborons l'existence de la compétition sociale dans les F/A et l'illustrons au sein du cas Air France-KLM par la compétition existante entre les deux compagnies dans une logique d'amélioration de leur propre image de marque comparativement à celle de l'autre. Cela se traduit 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. »

3.1.2 Coopérations complémentaire et communautaire

Nous corroborons l'existence de la coopération communautaire dans les F/A et l'illustrons au sein du cas Air France-KLM par le premier grand projet de coopération dans le cadre de la F/A : celui de la mutualisation des bases de données des clients fidèles, donnant naissance au programme Flying Blue :

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. »

Nous corroborons l'existence de la coopération complémentaire dans les F/A et l'illustrons au sein du cas Air France-KLM par l'exemple de la complémentarité des réseaux.

KLM a un réseau relativement plus fort sur l'Asie du sud-est et l'Afrique anglophone tandis qu'Air France à 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 :

AF 8 : « *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 les gère exactement de la même manière avec les mêmes objectifs parce que 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.* »

3.1.3 Résistance

Nous corroborons l'existence de la résistance dans les F/A et l'illustrons au sein du cas Air France-KLM par l'exemple de refus de la part d'un partenaire d'adopter le même outil informatique que l'autre dans une logique d'intégration :

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.* »

3.2 Identification des catégories émergentes

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 *instrumentalisation de la coopération* ou *action directe de détournement*. L'élément commun des différentes actions que nous allons présenter est en effet d'utiliser – et de *détourner* – les dispositifs coopératifs à son avantage. Dans cette section, nous présenterons les trois sous-catégories d'instrumentalisation de la coopération que nous avons identifiées.

3.2.1 Instrumentalisation des règles

Nous entendons par *instrumentalisation des règles* l'utilisation - et le détournement - des règles de gestion en vue de favoriser son groupe dans le cadre de la F/A.

Nous illustrons d'abord ce point 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) 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 ».

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 payé mais qu'AF lui-même avait payé.

AF4 : « Et là dernièrement ils ont fait un truc aussi sur les camions notamment ██████████ 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. »

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.

3.2.2 Instrumentalisation des capacités

Nous entendons par *instrumentalisation des capacités* l'utilisation, à savoir la mise en avant, et la manipulation, à savoir l'exagération des qualités et/ou la dissimulation des défauts, des connaissances et des capacités de son propre groupe afin de favoriser celui-ci dans le cadre du dispositif coopératif. Nous illustrons ce point au travers de la présentation des capacités de deux outils informatiques ainsi que de la performance de la flotte cargo.

Dans le premier exemple, KLM revendique des capacités en termes de suivi de la recette des lignes manifestement supérieures à la réalité afin de mettre son outil en avant :

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 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' ».

Dans le second exemple, 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.. »

Dans le troisième exemple, KL utilise les clés de répartition comptable qui lui permettent d'avantager sa propre flotte d'avion-cargo en créant « l'illusion » d'une rentabilité

supérieure à la flotte d'avion d'AF permettant par ailleurs de revendiquer des lignes aériennes supplémentaires. Pour comprendre le verbatim, un avion passager peu transporter des petits colis, un avion combi transporte à la fois des passagers et du fret et un *Full Freighter* est un avion entièrement Cargo qui ne fait que du fret. Les coûts de *handling* (manutention) correspondent aux coûts du personnel interne ou externe qui prépare les palettes et charge les avions :

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 ».

3.2.3 Instrumentalisation des liens hiérarchiques

Nous entendons par *instrumentalisation des liens hiérarchiques* l'utilisation - et le détournement – des liens hiérarchiques comme élément de justification d'une demande

permettant de favoriser sa compagnie (son propre groupe) dans le cadre du dispositif coopératif. Nous illustrons ce point par 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 [REDACTED] 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 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 assigné. 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. »

4. DISCUSSION

Après avoir corroboré l'existence de la compétition sociale, des coopérations complémentaire et communautaire ainsi que de la résistance dans les F/A en les illustrant au sein du cas Air France-KLM, nous pouvons d'abord avancer le fait que ces différentes catégories ne semblent pas exclusives mais qu'elles peuvent coexister.

De plus, nous avons identifié trois sous-types d'une catégorie émergente d'action collective que nous intitulons *instrumentalisation de la coopération* ou *action directe de détournement* : 1) l'instrumentalisation des règles, 2) l'instrumentalisation des capacités et 3) l'instrumentalisation des liens hiérarchiques. Ces actions ne nous semblent correspondre ni à la catégorie de compétition sociale (Tajfel and Turner, 1985), ni aux catégories de coopération communautaire ou complémentaire (Dameron, 2002), ni à la catégorie de résistance (Larsson and Finkelstein, 1999), ni à celle de coopération (Dagnino, Leroy and Yami, 2007).

En effet, contrairement à 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. Autrement dit, on peut donc s'attendre à ce que le détournement soit négativement corrélée à la présence de résistance.

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 notera cependant que la coopération apparaît ainsi comme un élément nécessaire pour que le détournement soit possible. 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.

D'une certaine manière, on pourrait dire que, à l'instar de la coopétition, l'action directe de détournement se situe quelque part entre la coopération et la compétition. Elle s'en distingue cependant de deux manières. La première est que, contrairement à la coopétition, le détournement n'est pas un élément *prévu* dans le cadre de la stratégie de la F/A. Cela en fait donc un phénomène imprévu, tel que certaines actions des cadres intermédiaires identifiés dans le cadre des processus de changement (Balogun and Johnson, 2005). La seconde est que, contrairement à la coopétition, le détournement ne fait pas l'objet d'une *séparation* entre les activités en compétition d'une part et les activités coopératives d'autres part. Dans le cadre du détournement, en effet, un seul et même domaine est concerné : ce sont les dispositifs coopératifs eux-mêmes qui sont détournés pour 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. Dans ce cadre, la coopération et la compétition se superposent. Ce constat remet donc en question le postulat selon lequel il ne serait « pas possible à la fois de coopérer et de se concurrencer autour d'une même ressource unique au sein d'une même activité » (Bengtsson and Kock, 2000). Nous affirmons au contraire que c'est possible dans le cadre d'une stratégie de détournement.

Compte tenu de ces différents éléments, nous proposons de définir le détournement comme : une stratégie asymétrique basée sur la superposition des principes de coopération et de compétition, entre deux ou plusieurs acteurs, de manière à ce que les 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.

CONCLUSION

L'analyse des interactions entre Air France et KLM nous a permis de contribuer à la littérature des F/A de trois manières.

Premièrement, en corroborant l'existence de la compétition sociale, des coopérations communautaire et complémentaire ainsi que de la résistance au sein du même cas, nous pouvons avancer le fait que ces différentes catégories ne semblent pas 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 relations coopératives, compétitives et résistantes.

Deuxièmement, nous avons identifié une catégorie émergente d'interaction que nous avons intitulée *instrumentalisation de la coopération* ou *action directe de détournement*. Nous avons défini le détournement comme une stratégie asymétrique basée sur la superposition des principes de coopération et de compétition, entre deux ou plusieurs acteurs, de manière à ce que les 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. Nous avons identifié trois sous-types de détournement : 1) l'instrumentalisation des règles, 2) l'instrumentalisation des capacités et 3) l'instrumentalisation des liens hiérarchiques.

Enfin, nous avons remarqué que la catégorie qui semble se rapprocher le plus du détournement est celle de coopération. Nous avons toutefois identifié deux différences fondamentales entre ces deux concepts : Le détournement est une action imprévue superposant la compétition à la coopération alors que la coopération est une action prévue séparant les activités coopératives d'une part et les activités compétitives d'autres part. Nous pouvons donc avancer le fait que, contrairement aux postulats des théories sur la coopération, les caractéristiques du détournement montrent qu'il est possible, au moins dans le cadre des F/A, de coopérer et de se concurrencer à la fois sur une même ressource au sein d'une même activité. Dans ce cadre, être capable d'éviter le détournement 1) des règles, 2) des capacités, et 3) des liens hiérarchiques pourrait se révéler être une compétence managériale nécessaire pour assurer une coopération fonctionnelle.

Références

- 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.
- 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 Raza-Ullah, T. (2016) 'A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 57, pp. 23–39.
- 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.
- Bringselius, L. (2008) *Personnel resistance in public professional service mergers: The merging of two national audit organizations*. Lund Institute of Economic Research.
- 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).
- Dagnino, G. B., Leroy, F. and Yami, S. (2007) 'La dynamique des stratégies de coopétition', *Revue française de gestion*, 176(7), pp. 87–98.
- 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. 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.

Eisenhardt, K. M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550.

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.

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.

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.

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).

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.

King, D. R. *et al.* (2021) 'A Meta-Analytic Integration of Acquisition Performance Prediction', *Journal of Management Studies*, 58(5), pp. 1198–1236.

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.

Lubatkin, M. (1987) 'Merger strategies and stockholder value', *Strategic Management Journal*, 8(1), pp. 39–53.

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.

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.

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.

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.

Romelaer, P. (2005) 'L 'entretien de recherche', in *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, pp. 101–137.

Rouzies, A. (2007) *Identifications dans les fusions et acquisitions Air France - KLM 2003-2005*. Jean Moulin Lyon III.

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.

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.

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.

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.

Thelisson, A. S. (2021) ‘Coopetition in a merger process: Regulators and management of cooperative tensions’, *International Review of Administrative Sciences*.

Yin, R. K. (2018) *Case Study Research and Applications : Design and methods (6th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Zaheer, A., Castañer, X. and Souder, D. (2013) ‘Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions’, *Journal of Management*, 39(3), pp. 604–632.