



# Les enjeux interculturels franco-néerlandais à partir du cas Air France KLM

*Juin 2015*

**Elizaveta CHERKASHINA , Antoine RADAL, Vicky SLAIBY, Grace YOUSSEF**

NB : Ce dossier est un travail d'étudiants du master TRADD de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Le sujet a été conçu par l'enseignant sans concertation ni intervention des entreprises concernées. Le voici : *« Une entreprise française sur le point de fusionner avec une entreprise néerlandaise demande à une société de conseil une étude sur le cas Air France/KLM afin de prendre connaissance des défis interculturels franco-néerlandais. L'étude revient sur l'historique de la fusion et met en avant les enjeux interculturels pour en tirer des recommandations visant à préparer le rapprochement entre l'entreprise et son partenaire des Pays-Bas. »*

# EXECUTIVE SUMMARY : Les enjeux interculturels de la fusion Air France/KLM

## L'opinion d'un expert :

« Les enjeux interculturels étaient méconnus et peu pris en compte en 2003. Ils se sont appréhendés « sur le tas ».

Mme P., formatrice interculturelle

## Les enjeux interculturels peu évoqués dans la presse :

« KLM devra se faire à une grande distance hiérarchique ».

- le seul article paru dans la presse les jours qui ont suivi la fusion, traitant de certains enjeux interculturels



## Opinion publique comme révélatrice des cultures :

Pays-Bas:

✓ **optimisme et pragmatisme**

« Le cygne bleu absorbé par le coq français » - Journal

**de Volkskrant**

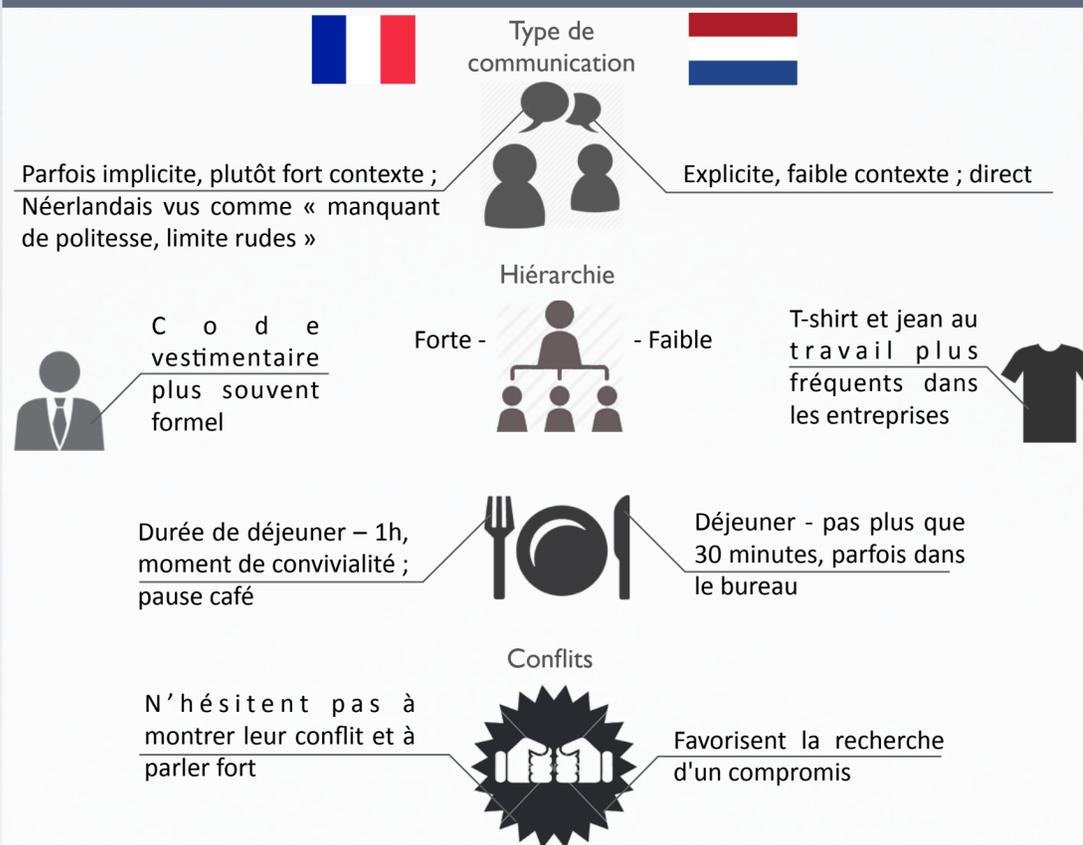
France:

☐ **lenteur et prudence**

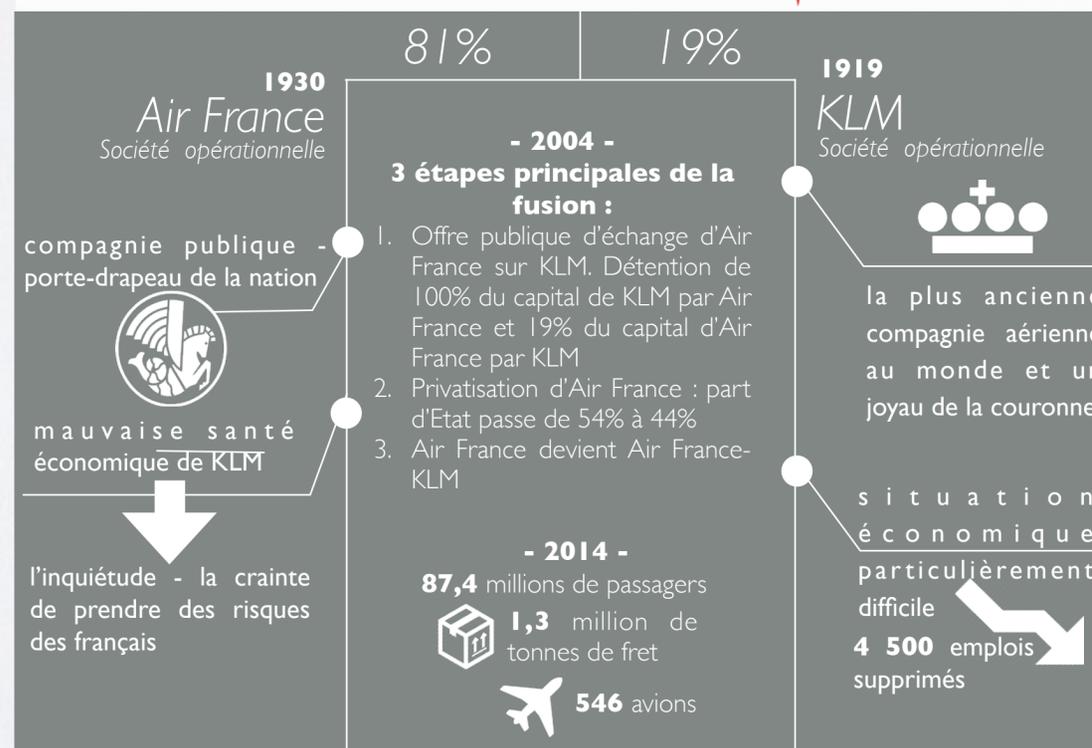
« Le pari d'Air France » - Journal

**Le Monde**

## Interculturel franco-néerlandais: exemples de différences



## Contexte historique de la fusion AIRFRANCE KLM



## Les Néerlandais

« Ils sont plus rigoureux et plus efficaces que les Français, mais ils ne sont pas très souples. ... Les Hollandais sont très rigides, ils rient peu ».

« Ils font clairement la distinction entre le boulot et leur vie privée, contrairement aux Français, ... ».

M.G., pilote de ligne chez Air France. A vécu la fusion



## Recommandations pour l'interculturel franco-néerlandais :

✓ Séminaires de formations interculturelles pour prendre conscience des enjeux des différences culturelles et du fonctionnement des systèmes culturels et de management

✓ Optimisation du travail d'équipe - team buildings

✓ « Mentoring » sur la durée

✓ Suivi de l'évolution (des enquêtes)

✓ « Live my life » : envoyer les employés vivre quelques jours avec les employés de la compagnie partenaire

## Table des matières

Introduction.....	3
1. Contexte et étapes de la fusion Air France - KLM.....	3
1.1. Le Groupe Air France – KLM.....	4
1.2. Les étapes clés de la fusion.....	4
1.3. Principaux enjeux économiques de la fusion .....	5
a. Quels étaient les principaux bénéficiaires d’Air France lors de cette fusion ?.....	5
b. Les droits de KLM ont-ils été préservés ?.....	5
1.4. Bilan socio-économique de la fusion, 10 ans après .....	6
a. Répartition des effectifs du Groupe Air France KLM .....	6
b. Résultats économiques .....	7
2. Les enjeux interculturels au moment de la fusion.....	8
2.1. L’opinion publique comme révélatrice des cultures.....	8
2.2. Les défis et difficultés rencontrés lors de la fusion .....	9
3. Enjeux interculturels clés entre Français et Néerlandais.....	11
3.1. Analyse comparative des caractéristiques culturelles françaises et néerlandaises.....	11
3.2. Recommandations d’autres entreprises françaises ayant travaillé aux Pays-Bas ou avec des Néerlandais.....	13
4. Préparation interculturelle de la fusion Air France/KLM .....	13
4.1. Mesures de rapprochement interculturel.....	13
a. « Associer les talents ».....	13
b. « Développer une vision commune ».....	13
c. « Intégration du personnel ».....	14
d. Suivi de la perception de la fusion .....	14
4.2. Avis d’experts sur ces mesures.....	15
Conclusion : Recommandations opérationnelles .....	16
Annexes .....	18
Annexe 1 : Liste des sources utilisées.....	18
Annexe 2 : Liste des experts interrogés.....	19
Annexe 3 : Compte-rendu d’un entretien avec un pilote d’Air France.....	19

## **Introduction**

Cabinet de consulting interculturel [fictif], CCINTER, nous avons été contactés par une entreprise française qui souhaite fusionner avec un partenaire néerlandais. Afin de fournir à notre client les recommandations les plus pertinentes pour le préparer au mieux aux enjeux interculturels qui l'attendent dans ce rapprochement entre Français et Néerlandais, nous avons choisi de nous intéresser au cas de la fusion entre la compagnie aérienne française Air France et la compagnie aérienne néerlandaise KLM. Cette fusion a été signée en 2003 et le Groupe Air France-KLM a officiellement émergé en 2004.

Pour analyser cette fusion, nous nous intéresserons tout d'abord au contexte et étapes clés qui ont déterminé le déroulement de cette fusion jusqu'à son bilan dix ans après en 2014. De plus, nous verrons comment l'opinion publique exprimée lors de l'annonce de cette fusion est déjà révélatrice d'une différence de culture. Les défis interculturels rencontrés durant cette période seront alors mis en avant. Par la suite, nous tenterons de dégager de cette analyse les principales caractéristiques des cultures françaises et néerlandaises pour les comparer afin de déceler les principaux points sensibles de management interculturel d'une telle collaboration. Pour répondre à ces enjeux, nous étudierons ensuite les mesures qu'Air France et KLM ont mises en place pour se préparer avec leurs effectifs à un tel rapprochement. Enfin, nous dégagerons de cette analyse les principales recommandations opérationnelles à mettre en œuvre pour permettre un rapprochement efficace entre une entreprise française et une entreprise néerlandaise.

Pour appuyer notre analyse, nous avons contacté plusieurs experts en lien avec le sujet. Tout d'abord, afin de connaître en interne la façon dont a été vécu et gérée la fusion, nous nous sommes entretenus avec un pilote de ligne chez Air France, présent au moment de la fusion. Le compte-rendu de cet entretien est présenté en annexe du rapport. Aussi, afin de connaître les principaux enjeux de management interculturel entre Français et Néerlandais et les mesures à mettre en œuvre pour qu'une entreprise s'y prépare, nous avons contacté Mme P., consultante formatrice interculturelle, spécialisée dans les cultures française et néerlandaise et ayant vécu neuf ans aux Pays-Bas, notamment au moment de la fusion.

### **1. Contexte et étapes de la fusion Air France - KLM**

Une fusion entre partenaires étrangers est un acte marquant pour les résultats et les conditions de travail des entreprises. Aussi, les échanges multiculturels sont des axes importants à considérer lors d'une telle opération.

Avant d'en étudier plus spécifiquement les enjeux interculturels, nous présentons le contexte et les étapes de la fusion entre la compagnie aérienne française Air France, fondée en 1933, et la compagnie aérienne nationale néerlandaise KLM, créée en 1919.

## 1.1. Le Groupe Air France – KLM



Figure 1: Historique du Groupe Air France – KLM

Après la signature de la fusion entre ces deux compagnies le 30 Septembre 2003, le groupe Air-France-KLM a émergé officiellement en mai 2004, incluant six autres compagnies aériennes, filiales du Groupe.

Air France-KLM est membre de l’alliance Skyteam, et ses activités principales comprennent:

- le transport aérien de passagers
- le transport de fret (cargo)
- la maintenance aéronautique
- d’autres activités, notamment le low-cost, opéré par Transavia

La répartition du chiffre d’affaires en 2014 par secteur d’activité est présentée ci-dessous :

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D’AFFAIRES PAR SECTEUR D’ACTIVITÉ

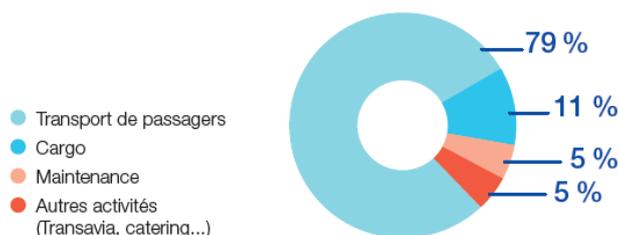


Figure 2: Activités du groupe Air France – KLM (2014, source : rapport Développement Durable Air-France KLM 2014)

En 2014, au total, 87,4 millions de passagers et 1,3 million de tonnes de fret ont voyagé à bord des 546 avions du Groupe (rapport Développement Durable Air France-KLM 2014).

## 1.2. Les étapes clés de la fusion

Sur le contexte économique, nous pouvons retenir trois étapes principales de cette fusion, toutes s’étant déroulées au cours de l’année 2004. Ces étapes illustrent le fait que cette fusion s’apparentait en réalité davantage à un rachat de KLM par Air France qu’à une fusion.

- 1- Offre publique d’échange (OPE) d’Air France sur KLM.  
Détenition de 100% du capital de KLM par Air France.  
Détenition de 19% du capital d’Air France par KLM.  
KLM donne ses actifs à sa filiale Air France.
- 2- Privatisation d’Air France. La part de l’Etat dans le capital de la compagnie diminue de 54,4 à 44,1%.
- 3- Air France devient Air France-KLM.



La répartition des responsabilités et parts du capital du Groupe à l'issue de la fusion sont présentées dans le graphique ci-dessus, extrait d'un article du Monde d'Avril 2004, intitulé « Les intérêts néerlandais sont préservés ». Ce graphique illustre le fait que malgré la détention de seulement 19% du capital d'Air France par KLM au moment du rachat, la répartition des droits de vote, et donc la participation au processus décisionnel du Groupe, reste équilibré entre les deux compagnies.

#### 1.4. Bilan socio-économique de la fusion, 10 ans après

##### a. Répartition des effectifs du Groupe Air France KLM

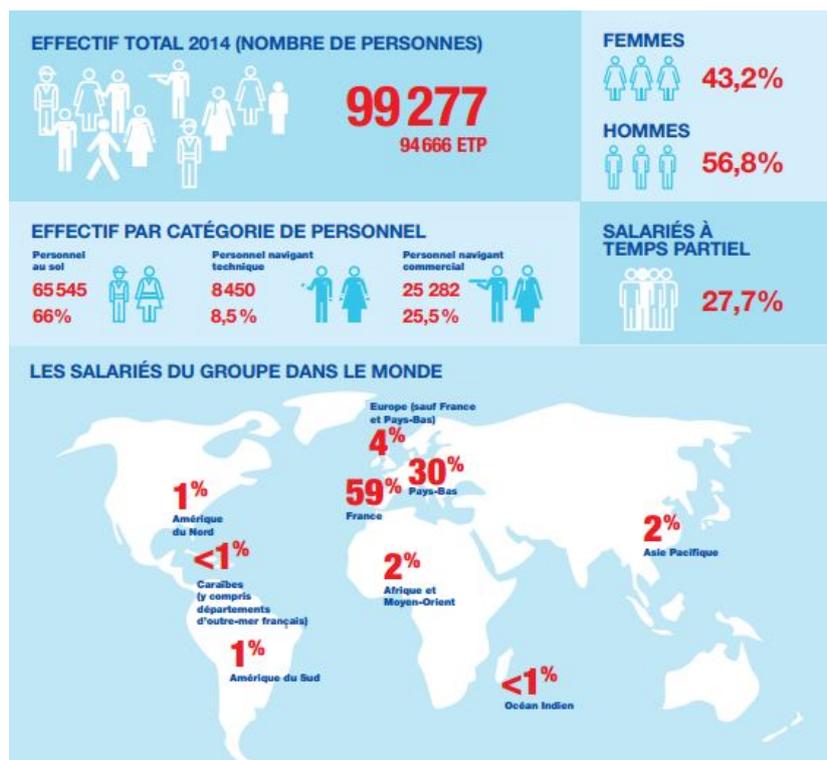


Figure 4: Répartition des salariés (2014; source : Rapport Développement Durable Air France-KLM 2014)

En consultant le rapport de Développement Durable d'Air France-KLM de 2014, nous constatons que la majorité des salariés du Groupe sont soit en France (59%), soit aux Pays-Bas (30%). Les deux compagnies ayant gardé leur identité propre lors de la fusion, comme mentionné précédemment, il y a eu peu de mélange entre les employés des deux compagnies. Le pourcentage des salariés du Groupe travaillant en France est ainsi essentiellement constitué de Français, et inversement ceux travaillant aux Pays-Bas sont principalement des Néerlandais. Pour le reste la répartition des salariés du Groupe, situés dans des zones d'escales, est multiculturelle.

En complément, remarquons qu'il y a une répartition relativement équilibrée entre les hommes et les femmes. Aussi, concernant les salariés à temps partiel, ils sont essentiellement composés par les femmes néerlandaises qui préfèrent travailler à mi-temps (une particularité des Pays-Bas).

## b. Résultats économiques

Le chiffre d'affaires d'Air France avant la fusion est présenté sur le graphique ci-dessous. En 2004, il s'élevait à 12.4 milliards d'euros.

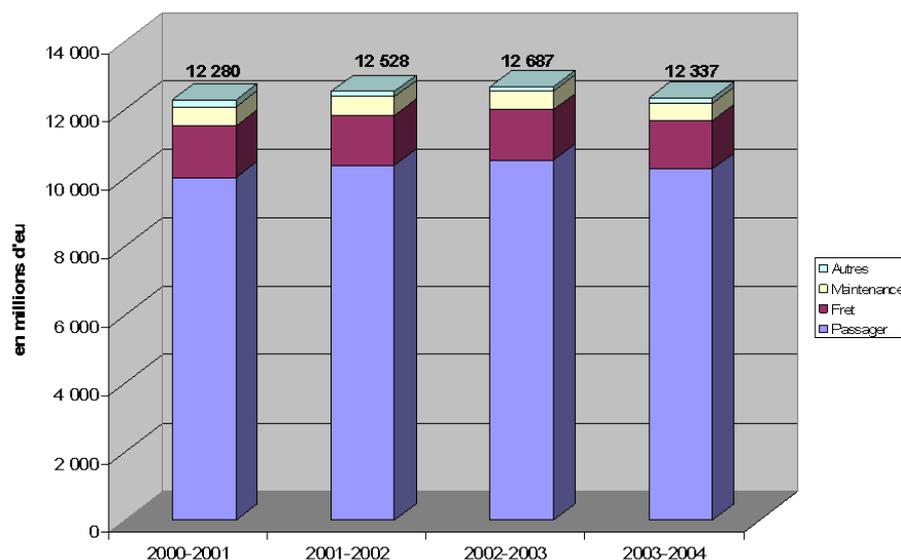


Figure 5 : Chiffre d'affaires d'Air France avant la fusion (Source : Thierry Pénard – Stratégie d'entreprise – « La compagnie AirFrance : entre alliances et fusions »)

Quant à KLM, son chiffre d'affaires s'élevait à 6 milliards d'euros avant la fusion, en 2004, soit moins de la moitié de celui d'Air France.

La santé économique de la compagnie KLM au moment de la fusion était donc fragile, tandis qu'Air France se portait bien.

Après la fusion, nous constatons sur le graphique ci-après que le chiffre d'affaire des deux compagnies a augmenté.

(en milliards d'euros)



\* Corrigé de l'impact estimé de la grève. Chiffre d'affaires publié : 24,91 milliards d'euros.

\*\* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.

Figure 6: Chiffre d'affaire Air France-KLM après la fusion (Source : Document de référence 2014 – Air France KLM)

Lorsque nous analysons plus en détails cette augmentation, nous constatons que la fusion a davantage profité à KLM qu'à Air France. Comme précisé par Mme P. lors de l'entretien, l'action

de KLM en bourse a instantanément augmenté tandis que celle d'Air France a diminué, comme une prédiction de l'avenir économique des deux entreprises. En effet, à partir de 2008 notamment, la situation avant la fusion s'est inversée. En effet, KLM a débuté une phase de croissance profitable et ce sont les résultats moyens d'Air France qui ternissent les bénéfices du Groupe.

**L'inversion de ces tendances a eu pour conséquence de créer récemment des frustrations chez les salariés de KLM, qui subissent les réformes drastiques venant de la direction d'Air France tandis qu'en contrepartie les salariés de la compagnie française enchaînaient les phases de grèves en 2014. La frustration est d'autant plus grande que la grève est un acte absurde pour les Néerlandais, comme précisé par Mme P.**

Ces tensions ont eu pour conséquence le licenciement en octobre 2014 du PDG de KLM, M. Eurlings. Remplacé par M.Elbers à la tête de KLM, ce dernier a défendu l'alliance KLM-Air France dans un récent article du Journal L'Orient Le Jour, pour apaiser les tensions qui émergent actuellement : « *Quand KLM a fusionné avec Air France en 2004, nous avons un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros. [...]. Nous disposons d'un réseau plus important depuis la fusion qu'avant la fusion* ». (Source : 30/10/2014 : Journal « L'Orient Le Jour » - Economie – « Le nouveau PDG de KLM défend l'alliance avec Air France »).

## **2. Les enjeux interculturels au moment de la fusion**

De manière générale, il est intéressant de rendre compte de la manière dont l'opinion publique en France et aux Pays-Bas a perçu cette fusion. Cela permettra de comprendre le contexte économique et social dans lequel celle-ci s'est déroulée, en plus de pouvoir faire émerger certains avis sur l'une ou l'autre des cultures.

Pour analyser cette opinion extérieure nous analyserons les articles de presse publiée dans les journaux principaux des deux pays les jours suivants la signature de la fusion, le 30 septembre 2003. Nous confronterons cet avis avec celui de Mme P., formatrice interculturelle que nous avons interrogée, spécialisée dans les relations franco-néerlandaises et ayant vécu neuf ans aux Pays-Bas, notamment au moment de la fusion. Nous confronterons ensuite cette opinion extérieure avec les défis interculturels éventuellement évoqués par les acteurs internes des deux compagnies, grâce à l'analyse de la presse mais également à l'entretien réalisé avec un pilote de ligne chez Air France ayant vécu la fusion.

### **2.1. L'opinion publique comme révélatrice des cultures**

L'accueil de l'annonce de la fusion a été très différente entre les deux pays, principalement du fait que il s'agissait du rachat de l'une, KLM, par l'autre, Air France.

Une compagnie aérienne nationale est la plupart du temps une partie intégrante du patrimoine du pays à laquelle elle appartient. En particulier, KLM est la plus ancienne compagnie aérienne au monde et un joyau de la couronne. Pourtant, les Néerlandais étaient plutôt optimistes quant à la fusion, et ce pour deux raisons.

Tout d'abord, la situation économique de la compagnie était particulièrement difficile, comme nous l'avons vu, et son rachat par Air France était une véritable nécessité pour sa sécurité économique. Ensuite, comme l'a affirmé Mme P. lors de l'entretien, les Néerlandais ne sont pas

chauvins. Bien que l'histoire de leur pays soit très riche, ils ne sont pas attachés au passé mais plutôt tournés vers l'avenir. De plus, leur pragmatisme et leur sens de l'action ont participé au fait que les Néerlandais ont globalement accueilli positivement ce rachat.

Ce sentiment optimiste est révélé par la presse néerlandaise. Le 30 Septembre 2003, jour de l'annonce de la fusion, le journal « Volkskrant » titrait ainsi un article: "Blauwe zwaan opgeslokt door het Franse haantje", soit « *Le cygne bleu absorbé par le coq français* » (Source : 30/09/2003: Journal "Volkskrant" - Le cygne bleu absorbé par le coq français). Dans cet article, Henk de Vries, président de l'Association des pilotes de ligne néerlandais (VNV), affirmait ne pas se soucier de savoir si le drapeau néerlandais continuerait de flotter sous le régime français suite à la fusion (Source : Dr. M. Rus, Prof. Dr. E.J.J. Schenk. « Synergie culturelle ? - La signification de la culture dans le processus de fusionnement transfrontalier entre des entreprises françaises et néerlandaises ». Thèse en Langue Française et Culture en entreprises et organisations, Université d'Utrecht, Pays-Bas, Novembre 2005, 69p.).

L'opinion publique française, quant à elle, était davantage inquiète, principalement du fait de la mauvaise santé économique de KLM au moment du rachat. Le journal Le Monde, par exemple, a publié un article le jour de la fusion intitulé « le pari d'Air France » (Source : 30/09/2003. Journal « Le Monde » - Le pari d'Air France) en soulignant que « *le pari n'est pas gagné* ». L'inquiétude de l'opinion française révèle un autre enjeu interculturel important de cette fusion, qui est la crainte de prendre des risques chez les Français.

L'article du journal néerlandais Volkskrant, intitulé « KLM devra se faire à une grande distance hiérarchique » (Source : 01/10/2003: Journal "Volkskrant" - KLM devra se faire à grande distance hiérarchique) était le seul article paru dans la presse, française et néerlandaise, les jours qui ont suivi la fusion, traitant de certains enjeux interculturels. Ces enjeux n'étaient pas vus comme des difficultés mais davantage comme des défis auxquels les entreprises devaient se préparer (Source : Dr. M. Rus, Prof. Dr. E.J.J. Schenk. « Synergie culturelle ? - La signification de la culture dans le processus de fusionnement transfrontalier entre des entreprises françaises et néerlandaises ». Thèse en Langue Française et Culture en entreprises et organisations, Université d'Utrecht, Pays-Bas, Novembre 2005, 69p.).

**Plusieurs avis d'experts extérieurs étaient présentés dans l'article. Michiel Buitelaar, Néerlandais et ancien directeur commercial chez Orange, émettait des doutes concernant le rapprochement de ces deux cultures. Bien qu'il considérait les managers français comme très performants d'un point de vue technique, il soulignait l'énorme distance hiérarchique des Français qui serait imposée mais difficilement supportable pour les Néerlandais. Il soulignait également comme caractère culturel français l'aspect politique à l'intérieur des entreprises françaises où la progression en entreprise se joue beaucoup sur le relationnel et les déjeuners entre collègues. Enfin, il soulignait l'élitisme des managers français, tous issus des mêmes grandes écoles et entretenant leur réseau, à l'image de M.Spinetta, patron d'Air France au moment de la fusion et issu de l'ENA.**

## 2.2. Les défis et difficultés rencontrés lors de la fusion

L'opinion publique analysée précédemment doit être désormais confrontée aux défis et difficultés réellement rencontrés au cours de l'opération de fusion. Pour cela nous analysons dans cette partie les avis d'acteurs internes aux deux compagnies, parus dans la presse ou exprimés par le pilote de ligne d'Air France que nous avons interrogé.

**Concernant l’appréhension des enjeux interculturels, nous pouvons noter que ceux-ci sont peu évoqués au moment de la fusion, autant dans la presse que par les acteurs internes aux deux compagnies.** Ce point a été confirmé par le pilote d’Air France que nous avons interrogé, qui nous a affirmé que bien que des préparations et formations aient été organisées au moment de la fusion sur ces sujets, « *les enjeux interculturels étaient méconnus et peu pris en compte en 2003. Ils se sont appréhendés sur le tas* » » (cf. CR en annexe). Mme P., formatrice interculturelle que nous avons interrogé, a toutefois souligné que selon elle la direction d’Air France avait pris conscience de ces enjeux interculturels et avait entrepris des formations et recruté des consultants pour s’y préparer, mais qu’en effet ces formations avaient été insuffisantes. Nous analyserons les actions entreprises plus en détail dans la dernière partie du rapport.

Aussi, au moment d’appréhender les défis interculturels rencontrés, notons que les personnels des deux compagnies sont habitués à travailler dans un contexte multiculturel. Au niveau des escales par exemple, le personnel est composé de quelques expatriés d’une compagnie, notamment les mécaniciens et le chef d’escale en général, et le reste de l’équipe se compose essentiellement de contrats locaux. Le mélange de nationalités est donc une habitude dans le monde de l’aérien. En outre, les deux compagnies ont conservé des organisations et des structures distinctes avec peu de mélange entre les équipes. Ces deux points peuvent expliquer la sensibilité restreinte de la direction d’Air France face aux enjeux interculturels au moment du rachat. L’article du journal néerlandais *Volkskrant*, intitulé « *KLM devra se faire à une grande distance hiérarchique* », s’intéressait aux enjeux interculturels auxquels les deux entreprises devaient se préparer (Source : 01/10/2003: Journal "Volkskrant" - KLM devra se faire à grande distance hiérarchique). Des avis d’acteurs internes à Air France ou KLM sont présentés dans l’article :

- Ainsi, le directeur financier de KLM, Rob Ruijter, mettait également en avant l’importante distance hiérarchique chez les Français ainsi que leur savoir-faire diplomatique.
- Quant au directeur d’exploitation chez Air France, Pierre-Henri Gourgeon, il soulignait la sympathie des Néerlandais, et également le fait qu’ils préfèrent immédiatement passer à l’action tandis que les Français ont tendance à trop parler avant d’agir.
- Notons que ces deux employés perçoivent ces enjeux interculturels davantage comme des opportunités enrichissantes que comme des difficultés.

Les craintes au niveau de la fusion observées dans l’opinion publique se sont fait ressentir dans les relations entre les employés des deux compagnies au début de la fusion. En effet, les premiers défis pour les deux entreprises ont consisté à supprimer des doublons dans les escales communes à Air France et à KLM, comme expliqué par le pilote de ligne que nous avons interrogé (cf. CR en annexe). La compagnie avec l’escale initiale la plus importante a pris le dessus sur l’autre. Dans ce cas, le personnel de la compagnie qui a pris le dessus pour l’escale était très fortement majoritaire, tandis que l’autre pouvait éprouver un sentiment de « prise de pouvoir forcée ». D’après le pilote de ligne interrogé, cet effet s’est en effet ressenti dans ses interactions avec le personnel d’escale de KLM aux atterrissages. Il dit avoir perçu de la froideur et de l’indifférence de la part des Néerlandais au sol. Mais, selon lui, cette première difficulté a pu être surmontée avec le temps.

Parmi les défis interculturels que les compagnies ont dû relever au moment de la fusion, nous pouvons citer le passage à l’anglais comme langue de travail, ainsi que l’homogénéisation des

standards et processus entre les deux compagnies. Tout d'abord, la langue de travail entre les membres des deux compagnies est en effet devenue l'anglais. Auparavant, le personnel d'escale engagé par Air France en contrat local dans un pays, même étranger, devait parler français, même si l'anglais était tout de même beaucoup utilisé. A partir de la fusion, la langue appliquée partout était l'anglais.

Aujourd'hui, selon l'avis du pilote de ligne d'Air France interrogé, la communication en anglais se passe très bien mais au moment de la fusion il était parfois difficile de ne pas utiliser le français avec ses interlocuteurs. Le niveau d'anglais était relativement équilibré entre les employés des deux compagnies mais en tant que Français l'accent des Néerlandais en anglais a été et reste parfois difficile à comprendre, et inversement. A noter que, selon Mme P., formatrice interculturelle, le niveau d'anglais des Néerlandais est habituellement bien plus élevé que celui des Français. Cela s'explique par le fait que la télévision aux Pays-Bas diffuse toujours les films et séries dans leur version originale, et donc souvent en anglais, sous-titrée en néerlandais.

Outre le fait de devoir parler anglais, la fusion a également entraîné une homogénéisation des standards et des procédures entre les deux compagnies. Ces standards sont issus des constructeurs internationaux et établis en anglais. En 2003, le personnel de KLM était davantage familiarisé avec ces standards que le personnel d'Air France pour laquelle l'adaptation a été plus difficile. Aujourd'hui les personnels des deux compagnies sont au même niveau dans la maîtrise de ces standards, d'autant qu'ils sont conçus pour être compréhensibles quelle que soit la culture de la personne s'y référant.

### **3. Enjeux interculturels clés entre Français et Néerlandais**

#### **3.1. Analyse comparative des caractéristiques culturelles françaises et néerlandaises**

Afin de définir les enjeux interculturels clés entre Français et Néerlandais au travail, nous ferons une comparaison des deux cultures à partir des comportements des individus dans la vie quotidienne et dans le monde professionnel.

Nous nous sommes basés pour cela sur plusieurs témoignages de Français qui travaillent aux Pays-Bas et de Néerlandais qui travaillent en France, ainsi que sur l'avis d'experts. Nous nous sommes également appuyés sur l'avis du pilote de ligne d'Air France interrogé sur ce sujet et celui de Mme P., consultante formatrice interculturelle. Les caractéristiques principales des deux cultures sont comparées dans le tableau ci-dessous.

	Français	Néerlandais
<b>Type de communication</b>	Plutôt implicite, contexte important  Néerlandais vus comme « <i>manquant de politesse, limite brutaux</i> » Très formels et logiques Individualistes	Explicite, faible importance du contexte  Directs  Pragmatiques, focalisés sur la réalisation des résultats et des bénéfices
<b>Hierarchie</b>	Forte La structure organisationnelle est très rigide. Comme conséquence, le processus de décision est plus centralisé dans les entreprises françaises et beaucoup de temps est nécessaire pour obtenir et appliquer une décision, car toute décision doit être approuvée par un supérieur	Faible La pyramide hiérarchique néerlandaise est très plate : les managers négocient avec les autres 'executives' et les décisions sont faites après une importante période de consultation et de consensus
<b>Comportement au travail</b>	Façon de s'habiller – officiel, code vestimentaire souvent formel  Durée du déjeuner – 1h, moment de convivialité ; pause-café  Néerlandais perçus comme « très organisés, mais manque de créativité et d'improvisations »	Décontracté, code vestimentaire souvent informel (t-shirt et jean possibles par exemple) Déjeuner pas plus long que 30 mn, parfois dans le bureau  Travaillent peu mais sont très productif
<b>Réunions / conflits</b>	N'hésitent pas à montrer leur désaccord et à parler fort	Vers un compromis, tout doit être discuté
<b>Notion du temps</b>	Ils n'aiment pas faire des heures supplémentaires mais en font souvent. Ont des vacances très longues (entre 4 ou 5 semaines par an) ; La ponctualité n'est pas aussi importante que pour les Néerlandais	« Time is Money » - il ne faut pas perdre de temps ; quittent leur travail tôt (17h)  La ponctualité est une valeur importante

Les différences culturelles entre les deux nationalités sont très importantes et les oppositions dans le monde professionnel existent. Ce sont des enjeux relativement délicats qui peuvent provoquer des problèmes au niveau professionnel. Il est donc absolument nécessaire de les prendre en compte pour la fusion de deux compagnies de France et des Pays-Bas.

### 3.2. Recommandations d'autres entreprises françaises ayant travaillé aux Pays-Bas ou avec des Néerlandais

Outre Air France et KLM, le monde de l'entreprise a connu d'autres fusions et rapprochements de compagnies françaises avec des compagnies néerlandaises. Voici quelques exemples : rachat de l'entreprise publique de transports Connexion par Transdev en 2007 ; achat par Total de Goal Petroleum et reprise des actifs de la NAM (société néerlandaise de production du gaz naturel) par GDF-Suez.

Les entreprises françaises ont ainsi établi des synergies fructueuses avec leurs partenaires néerlandais pour donner parfois naissance à des leaders mondiaux dans leurs domaines d'activité, comme Air France-KLM, ou bien Danone qui, avec le rachat de Numico en 2007, est devenu l'un des leaders mondiaux dans le domaine de la nutrition médicale et infantile.

Ainsi, nous pouvons relever certaines recommandations des entreprises françaises ayant travaillé avec des Néerlandais, principalement mises en avant par Mme P. et complétées à la fin de ce rapport. Une grande variété d'actions est mise en avant. En premier lieu des démarches relativement simples existent, comme des cours de langue, puis des programmes plus complexes et coûteux, comme le programme « Live my life », qui consiste à envoyer les employés français vivre quelques jours avec les employés néerlandais. De manière générale, la formation à la culture de la compagnie partenaire est indispensable.

## 4. Préparation interculturelle de la fusion Air France/KLM

Dans cette partie du rapport, nous allons voir en premier lieu les mesures interculturelles qui ont été prises afin de préparer cette fusion. Dans un deuxième temps, nous allons analyser l'avis de certains experts concernant ces mesures.

### 4.1. Mesures de rapprochement interculturel

Basées sur le rapport développement durable d'Air France-KLM, nous allons voir les programmes mis en place par les directions des compagnies au moment de la fusion pour préparer aux enjeux interculturels. Nous confronterons par la suite ces données du rapport à la réalité, d'après notamment les avis des experts que nous avons interrogés. Les mesures sont issues « *d'adaptations d'initiatives antérieures ou créations sur une base commune* » à Air France et KLM (Sources : Rapports de Développement Durable 2004/05 et 2005/06 d'Air France – KLM).

#### a. « Associer les talents »

Selon les rapports de développement durable, un programme d'échanges a été mis en place entre Air France et KLM. Ce programme consistait à immerger de jeunes managers dans la compagnie partenaire pour se familiariser à sa culture d'entreprise. Cela prenait la forme d'affectation de deux ans dans des postes réels. Jusqu'à juin 2005, 18 jeunes managers avaient ainsi été mutés dans la compagnie partenaire.

#### b. « Développer une vision commune »

Selon les rapports de développement durable, de nombreuses initiatives ont été lancées en 2005 afin d'optimiser le rapprochement des deux compagnies. Ces programmes avaient pour but de

pousser les salariés des entités à partager leurs cultures, à mettre en place une communication efficace et adaptée ainsi qu'à s'accorder sur des objectifs de travail communs. Parmi ces initiatives, les deux principales sont les suivantes :

- **Optimiser le travail en équipe**

Des séminaires de deux jours, en anglais, ont été organisés par une société de conseil. Des salariés d'Air France et de KLM étaient mélangés au cours de ces formations. Jusqu'en juin 2005, 600 salariés du Groupe avaient participé à ces séances.

- **Programme d'échange à court terme**

Des échanges de courte durée, variant d'un jour à quatre semaines, étaient destinés aux managers et avaient pour but d'améliorer leur connaissance de la compagnie partenaire. Jusqu'en juin 2015, plus de 50 collaborateurs avaient participé à ces missions, dont 50% d'entre eux étaient des managers du personnel d'escale.

c. *« Intégration du personnel »*

Suite au rapprochement des deux compagnies, les employés principalement concernés par le rapprochement interculturel sont les personnels des escales. En effet, les deux compagnies ayant conservé leur identité suite à la fusion, les mixités sont plus faibles pour les autres métiers. Ce point a été souligné par le pilote d'Air France lors de l'entretien : « *« En réalité, il y a peu de mélange au quotidien entre le personnel des deux compagnies. Les mélanges quotidiens concernent essentiellement le personnel d'escale. Sinon, pour la plupart des autres métiers, les échanges interculturels sont ponctuels »* ».

Ainsi, l'intégration du personnel de ces escales était l'un des principaux enjeux qu'il fallait réussir lors de la fusion puisque c'est là où les échanges interculturels sont le plus sollicités. Le personnel d'escale est réparti selon quarante destinations desservies par les deux compagnies. Les effectifs de ces escales ont donc été réorganisés, comme nous l'avons vu précédemment dans le rapport. Sur la plupart des escales en doublon une compagnie devenait majoritaire ce qui nécessitait une assistance aux salariés concernés pour gérer la mixité.

d. *Suivi de la perception de la fusion*

Selon les rapports de Développement Durable, Air France et KLM ont mis en place depuis le rapprochement, sous la demande du Comité de Management Stratégique (SMC) du Groupe, des enquêtes trimestrielles, intitulées « Internal Perception Monitoring ». L'objectif de ces enquêtes est d'obtenir l'opinion des salariés sur le rachat et la collaboration, et son évolution au fil du temps. Ainsi, une enquête est destinée à tous les collaborateurs et une autre plus spécifique est destinée aux salariés directement concernés par la collaboration. Parmi les sujets évoqués dans le questionnaire, les salariés sont interrogés sur « *le partage de priorités communes, l'amélioration du niveau de confiance réciproque et la perception d'équité dans les décisions prises au niveau du groupe et dans les directions* » (source : rapport Développement Durable Air France – KLM 2005/06).

Les résultats de ces questionnaires sont utilisés par la suite par le SMC afin d'élaborer des plans d'actions visant à améliorer les points sensibles de la coopération qui apparaissent dans les enquêtes.

En complément de ces enquêtes, et toujours selon les rapports de Développement Durable, Air France a lancé début 2006 une enquête mondiale, anonyme et de fréquence annuelle, destinée spécifiquement à obtenir l'avis des employés d'escale sur leurs conditions de travail et en particulier sur la communication et le travail en équipe. Ce projet se nomme « Cinergy », et KLM a lancé un projet semblable au sein de sa compagnie, nommé « Siren ».

#### 4.2. Avis d'experts sur ces mesures

Pour confronter ces mesures présentées dans les rapports Développement Durable d'Air France-KLM à la réalité, nous avons questionné sur ce sujet Mme P., formatrice interculturelle, et un pilote de ligne d'Air France, afin de connaître leur avis sur les actions entreprises par Air France et KLM pour préparer le rapprochement interculturel.

**De manière générale, des mesures ont bien été entreprises mais celles-ci ont sans doute été insuffisantes, selon les deux experts. Les formations évoquées dans les rapports ont bien été entreprises et ont concerné uniquement les cadres et les personnels d'escales, qui sont les employés les plus concernés par le travail en collaboration interculturelle.**

Concernant la pertinence de ces formations, la formatrice interculturelle les a jugées pertinentes, en particulier concernant les sessions de « travail en équipe » organisé. En effet, elle a elle-même organisé des formations de type « Team-Building » entre les équipes françaises et néerlandaises des Aéroports de Paris et de l'Aéroport de Schiphol, les deux hubs qui se sont rapprochés suite à la fusion.

Toutefois, la principale critique formulée par Mme P. est l'absence de sensibilisation destinée à la principale partie des collaborateurs non confrontés quotidiennement à la collaboration. En effet, faute d'une formation coûteuse, il aurait été judicieux de réaliser des conférences au sein des deux compagnies, à l'heure du déjeuner par exemple, pour sensibiliser un maximum de collaborateurs aux caractéristiques des cultures françaises et néerlandaises. Cette sensibilisation est d'autant plus importante dans ce cas que, comme nous l'avons vu précédemment dans le rapport, des oppositions importantes doivent être considérées dans le management interculturel entre Français et Néerlandais.

Cette absence de sensibilisation a eu des conséquences en particulier lors des grèves d'Air France en 2014 par exemple. Davantage de préparation interculturelle aurait peut-être permis de les éviter car cela a beaucoup agacé le personnel de KLM qui juge absurde et énervant que les Français fassent grève. Tournés vers l'action et animés par la volonté d'un consensus dans les processus de décision, les Néerlandais ne comprennent pas le fait que les Français défendent leurs idées jusqu'au bout quitte à bloquer totalement une situation. Ainsi, un échange plus poussé de « Best practice », meilleures pratiques, entre membres d'Air France et de KLM aurait dû être entrepris dès le début du rapprochement.

Enfin, le pilote d'Air France interrogé nous a confirmé la mise en place depuis la fusion des enquêtes évoquées dans les rapports de Développement Durable. Ces enquêtes sont encore réalisées aujourd'hui et des questions portent toujours sur l'avis des collaborateurs sur la fusion. Selon le pilote, « *la fusion est aujourd'hui perçue comme se déroulant bien et ayant été utile* » (cf. CR en annexe). Toutefois, comme nous l'avons vu, des tensions existent depuis 2008 et les avis sont plus mitigés au sein du personnel de KLM qu'au sein de celui d'Air France, du fait des mauvais résultats du Groupe depuis 2008.

## Conclusion : Recommandations opérationnelles

En conclusion, à la vision du cas de la fusion entre Air France et KLM analysée dans ce rapport, qui s'apparente plus précisément à un rapprochement entre deux compagnies, nous présentons les principales recommandations pour une entreprise française souhaitant fusionner avec une entreprise néerlandaise. **Avant toute chose, il semble indispensable de réaliser une préparation en amont puis un suivi sur toute la durée de la vie de la fusion des enjeux interculturels d'un tel rapprochement.** En effet, nous l'avons vu, les écarts et oppositions entre les deux cultures sont très importants, dans la vie quotidienne comme en entreprise. Le cas étudié est particulier du fait qu'il s'applique au secteur spécifique du monde de l'aérien mais des recommandations indispensables se dégagent.

**Tout d'abord, il est important de distinguer dans l'entreprise française les collaborateurs qui seront amenés à travailler quotidiennement en collaboration avec des Néerlandais, et les autres collaborateurs impliqués de façon plus lointaine dans le rapprochement.**

Pour la première catégorie de salariés directement impliqués dans la collaboration, la mise en place de formations interculturelles est indispensable. Elles peuvent prendre plusieurs formes :

1. **Formations interculturelles** sous la forme de séminaires de quelques jours, dispensées dans l'entreprise par un cabinet de conseil spécialisé dans la culture néerlandaise.
2. **« Team-building »** : sessions de quelques jours pour accentuer la préparation au travail en équipe. Egalement dispensées en entreprise par un cabinet de conseil spécialisé.
3. **« Live my life »** : envoyer les employés français vivre en immersion, durant des périodes variant de quelques jours à quelques semaines, en entreprise chez leurs homologues néerlandais, et inversement. Ces expériences ont pour but de comprendre le mode de vie des membres de l'autre culture ainsi que d'intégrer leur mode de fonctionnement au travail.
4. **« Mentoring »** : formations sur la durée. Il s'agit de mettre en place des partenariats sur le long terme entre un employé français et son homologue néerlandais. Le but est de construire des relations et des échanges, par mail et éventuellement par des rencontres, pour collaborer dans la confiance et discuter ouvertement sur divers sujets.

Toutefois, les formations peuvent s'avérer coûteuses. Ainsi, elles ne peuvent être dispensées à l'ensemble des employés d'une entreprise, et sont difficilement accessibles pour des petites et moyennes entreprises. Dès lors, pour les collaborateurs français n'étant pas amenés à travailler quotidiennement en interaction avec des Néerlandais, nous préconisons des sessions de sensibilisation à la culture néerlandaise.

Ces sensibilisations ont pour but de faire prendre conscience aux employés des différences culturelles : distance hiérarchique, mode de communication, notion du temps, etc. Ces sensibilisations peuvent être conduites par des consultants spécialisés ou par des experts spécialisés dans la culture néerlandaise, ou bien par des néerlandais eux-mêmes, ayant une expérience de management interculturel avec des français. Ces sensibilisations peuvent prendre plusieurs formes :

1. Conférences de 1h ou 1h30, dispensées par exemple à la pause du déjeuner.
2. Modules de « e-learning » accessibles sur internet.

En complément, nous recommandons de réaliser un suivi de la perception de la collaboration par les employés, via la mise en place à fréquence mensuelle puis trimestrielle d'enquêtes, à l'image de celles mise en place par Air France et KLM.

De plus, bien en amont de la fusion nous recommandons à l'entreprise française de proposer des cours de mise à niveau en anglais pour l'ensemble de ses employés afin de s'assurer que l'écart de niveau par rapport aux employés néerlandais ne soit pas trop important.

## Annexes

### Annexe 1 : Liste des sources utilisées

Type de source	Intitulé/référence	Informations utiles pour le sujet
<b>Articles</b>	Sites internet AF-KLM	Présentation du groupe Air France/KLM ; Historique de la fusion et contexte
	Journal Le Monde	Historique de la fusion et contexte ; Perception de la fusion en France
	Journal Le Parisien	Historique de la fusion et contexte (pourquoi AF veut KLM)
	Journal Volkskrant	Historique de la fusion et contexte ; Perception de la fusion aux Pays-Bas
	Journal L'Orient le Jour	Bilan de la fusion 10 ans après
	La Tribune: « KLM, une forteresse imprenable pour Air France »	Relations interculturelles
	Union syndicale solidaires Sud-Aérien: « AF/KLM : Deux entreprises aux cultures différentes, attention au choc »	Enjeux interculturels entre les deux compagnies
	Ambassade de la France aux Pays-Bas (à La Haye) : « Entretien avec Eric Blanc »	Enjeux interculturels: Conseils aux entreprises françaises qui souhaitent s'implanter aux Pays-Bas
<b>Rapports</b>	Rapports d'activités et de développement durable des deux compagnies	Les aspects économiques et sociaux ; Actions entreprises par les compagnies pour préparer la fusion d'un point de vue interculturel
	Institut de recherches économiques et sociales  <a href="http://ires.smet.free.fr/?q=node/18">http://ires.smet.free.fr/?q=node/18</a>	Fusion profitable pour les deux groupes
	Thierry Pénard – Stratégie d'entreprise – « La compagnie AirFrance : entre alliances et fusions »	Présentation du contexte économique de la fusion
	<a href="http://www.univ-brest.fr/masterif/travetud/memoir1bis.pdf">http://www.univ-brest.fr/masterif/travetud/memoir1bis.pdf</a>	Historique de la fusion et contexte
	<a href="http://corporate.airfrance.com/uploads/media/air_france_un_leader_mondial_transport_aerien.pdf">http://corporate.airfrance.com/uploads/media/air_france_un_leader_mondial_transport_aerien.pdf</a>	Historique de la fusion et contexte

<b>Ouvrages /thèses</b>	« Synergie culturelle ? - La signification de la culture dans le processus de fusionnement transfrontalier entre des entreprises françaises et néerlandaises». Université d'Utrecht, Pays-Bas, Novembre 2005, 69p.	Eléments clés de cultures d'entreprises en France et au Pays-Bas  Avis des presses néerlandaises et françaises sur la fusion en 2003, d'un point de vue économique et interculturel  Bilan succinct de l'évolution en 2005
	MELKONIAN T. et al., « Être juste, ou être exemplaire ? La fusion Air France-KLM à la loupe ». Revue Française de gestion 2006/5 n°164, Ed. Lavoisier, 280p.	Etude basée sur des questionnaires en 2004-2005 à un panel de salariés d'Air France et KLM pour connaître leurs avis sur la fusion et les défis à appréhender pour les managers des deux compagnies

## Annexe 2 : Liste des experts interrogés

Nom	Prénom	Titre/fonction	Domaine d'expertise	Intérêt pour le sujet	Retenu pour contact (o/n)	Contacté (oui/non)
<b>G.</b>	X.	Pilote de ligne chez Air France	Pilote de ligne	Etait employé chez Air France lors de la fusion	Oui	Oui
<b>P.</b>	X.	Consultante	Formation interculturelle	Spécialisée dans les formations interculturelles entre les entreprises françaises et néerlandaises	Oui	Oui

## Annexe 3 : Compte-rendu d'un entretien avec un pilote d'Air France

### Compte rendu de l'entretien téléphonique du 26/05/2015 de 17h à 18h

Expert interviewé : M. G., pilote de ligne chez Air France. Ayant vécu la fusion avec KLM.

Question : Parmi les collaborateurs chez Air France, lesquels ont été amenés et sont toujours aujourd'hui amenés à travailler avec du personnel de KLM ?

**En réalité, il y a peu de mélange au quotidien entre le personnel des deux compagnies.** Les mélanges quotidiens concernent essentiellement le personnel d'escale. Sinon pour la plupart des autres métiers les échanges interculturels sont ponctuels.

Au moment de la fusion, les escales en doublon entre Air France et KLM ont fusionné et c'est la compagnie avec l'escale initiale la plus importante qui a pris le *lead* de l'escale. Dans ce cas le personnel de la compagnie qui prend le *lead* de l'escale est très fortement majoritaire. En plus, ces deux compagnies internationales engagent beaucoup de contrats locaux, il y a de moins en moins d'expatriés. Ce qui fait que de toute manière **travailler dans un cadre interculturel est une habitude pour le personnel de chacune des deux compagnies.**

Au niveau de la direction du Groupe AF-KLM, il est important de noter **que les deux compagnies gardent leur entité et leur propre direction**. Ainsi le siège d'Air France est à Paris et le siège de KLM est à Amstelveen (Pays-Bas), et les membres des directions sont donc séparés. **Il y a donc peu de Français travaillant aux Pays-Bas et inversement**.

L'équipe des pilotes effectuant un vol appartient à l'une ou l'autre des compagnies, il n'y a jamais d'échanges. En tant que pilote d'Air France, nous sommes amenés à interagir avec le personnel de KLM au moment de l'atterrissage lors d'une escale sous la direction de KLM (durant 3h environ).

Question : En tant que pilote chez Air France, avez-vous été sensibilisé aux enjeux interculturels au moment de la fusion ?

**Très peu. A cette époque les enjeux interculturels étaient méconnus et peu pris en compte. Ils se sont appréhendés « sur le tas ».**

Les formations ont au mieux concerné les cadres au siège social et le personnel d'escale expatrié. **Toutefois des « apports interculturels » ont été organisés**, y compris pour les pilotes. C'est-à-dire que certains pilotes d'Air France sont allés voir comment travaillaient leurs homologues de KLM, et inversement.

Question : Quelles adaptations du travail quotidien du personnel des deux compagnies la fusion a-t-elle engendrée ?

**La langue de travail est devenue l'anglais**. Auparavant, le personnel d'escale engagé par Air France en contrat local dans un pays même étranger devait parler français, même si l'anglais était quand même beaucoup utilisé. Désormais, la langue appliquée partout est l'anglais. Aujourd'hui, la communication en anglais se passe très bien mais, au moment de la fusion, c'était parfois difficile de ne pas utiliser le français avec ses interlocuteurs. **Le niveau d'anglais était relativement équilibré entre les employés des deux compagnies mais en tant que français l'accent des Hollandais en anglais est parfois difficile à comprendre. Et sans doute inversement**.

Corrélée au fait de devoir parler anglais, la fusion a également entraîné une **homogénéisation des standards et des procédures entre les deux compagnies**. Ces standards sont issus des constructeurs internationaux (type Airbus) et établis en anglais. **En 2003, le personnel de KLM était davantage familiarisé avec ces standards que le personnel d'Air France** pour lequel l'adaptation a été plus difficile, mais aujourd'hui les personnels des deux compagnies sont au même niveau, d'autant que ces standards sont fait pour être compréhensibles quelle que soit la culture.

Question : Comment été perçue la fusion au sein du personnel d'Air France ? Et au sein du personnel KLM ? Qu'en est-il aujourd'hui ?

Au moment de la fusion, le personnel d'une compagnie travaillant sur une escale qui passait sous le *lead* d'une autre compagnie voyait d'un mauvais œil la situation, comparable à une « prise de pouvoir ». Mais ceci n'était pas nécessairement lié à des problèmes culturels.

En tant que pilote, juste après la fusion, lorsque l'on atterrissait à une escale au personnel de KLM **on ressentait une certaine froideur et une indifférence**, durant les trois heures de la préparation de l'atterrissage. Maintenant, les rapports avec ce personnel d'escale sont cordiaux.

Au moment de la fusion, KLM allait mal et Air France se portait bien. **Depuis 2008, la situation s'est inversée et c'est Air France qui ternit les résultats du Groupe tandis que KLM se porte mieux.** Par conséquent le personnel de KLM n'obtient aucune gratification de leur travail et de la bonne situation de leur compagnie, **ce qui se ressent sur leur moral. Ils vivent ainsi mal le fait d'être pilotés par Paris**, d'autant plus lors d'une période de « serrage de boulons ». Mais ces tensions sont davantage liées à des problèmes économiques qu'à des problèmes culturels.

**Aujourd'hui, j'émettrais une critique quant au management interculturel du Groupe.** Le PDG du Groupe Air France-KLM, Alexandre de Juniac, n'a que très peu d'expérience internationale, et donc interculturelle. Il est ainsi mal placé pour apaiser les tensions entre le Groupe AF-KLM et KLM, notamment dans le contexte économique évoqué précédemment. En revanche, le PDG d'Air France, Frédéric Gagey, est l'ancien directeur financier de KLM et a donc la culture des deux compagnies. **Il serait donc mieux à même de savoir comment traiter les difficultés avec la direction de KLM.**

Question : Pour connaître la perception des employés d'Air France sur cette fusion, des questionnaires/sondages ont-ils été organisés en 2003 et jusqu'à aujourd'hui (comme c'est mentionné dans le rapport DD de la compagnie)?

Oui, des sondages ont été mis en place en 2003 et le sont toujours aujourd'hui, avec des questions qui portent encore sur la fusion. Les questions sont peu critiques et ont plutôt pour objectif de mesurer une tendance globale. De manière générale, la fusion est aujourd'hui perçue comme se déroulant bien et ayant été utile, **mais cet avis est surtout partagé par le personnel d'Air France que par celui de KLM dont l'avis général est plus mitigé du fait des mauvais résultats du Groupe depuis 2008, comme évoqué.**

Question : Selon l'expérience que vous avez eu de cette fusion au fil des années, quels sont à votre avis les défis interculturels clés auxquels un Français doit se préparer pour travailler avec un Hollandais ?

**Les décalages interculturels que j'ai pu ressentir n'ont jamais été pesants. Leur culture n'est pas très lointaine de la nôtre.** Il faut noter que les Hollandais chez KLM avec qui nous pouvons entrer en interaction sont parfois uniquement néerlandophones mais ils vivent aux USA, en Afrique du Sud, voire même en Chine.

De manière générale, les Hollandais travaillent bien. Ils savent en général bien faire mais ils veulent le faire à leur façon et cela peut-être désagréable.

**Ils paraissent « très allemands ». Autrement dit, ils sont plus rigoureux et plus efficaces que les Français, mais ils ne sont pas très souples. Les Français sont beaucoup plus souples. Les Hollandais sont très rigides, ils rient peu. Si je devais partager mon bureau toute la journée avec un hollandais, cela serait quand même compliqué.**

Concernant la distance hiérarchique, je ne vois que très rarement les managers de KLM donc je n'ai qu'une vague idée de la manière dont ils se comportent. Toutefois, je dirais que **leur**

**distance hiérarchique est plus faible que la nôtre.** En France, contrairement à eux, il est beaucoup plus difficile de parler à son patron.

Leurs rapports au boulot sont comparables aux Anglo-Saxons. Ils font clairement la distinction entre le boulot et leur vie privée, contrairement aux Français qui font davantage d'effusion de sentiments, même au travail.