



UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra romanistiky

Gestion de la performance d'AIESEC Olomouc

Performance management of AIESEC Olomouc

Mémoire de licence

Petra Lípová

Sous la direction de Mgr. Šárka Koničková

Olomouc 2015

Je voudrais remercier Mgr. Šárka Koničková pour tous les conseils et les consultations qui m'ont aidé à écrire ce mémoire.

Je déclare que j'ai écrit cette thèse indépendamment et que je n'ai utilisé que les sources mentionnées dans la bibliographie.

Olomouc, 8. 12. 2015

Signature :

Table de matière

Introduction.....	6
1. Informations générales sur AIESEC.....	7
1.1 Histoire.....	7
1.2 Spécificités.....	9
1.2.1 Travail bénévole	9
1.2.2 Fluctuation des membres	10
1.2.3 Culture	13
1.3 Structure.....	18
1.3.1 International	18
1.3.2 National.....	19
1.3.3 Local	20
2. Théorie de gestion de la performance.....	24
2.1 Définition.....	24
2.2 Cycle de gestion de la performance.....	24
2.2.1 Objectifs.....	25
2.3 Suivi de performance	26
2.4 Evaluation de performance	26
2.4.1 Evaluation tous azimuts	28
2.5 Eléments principaux de gestion de la performance	29
2.5.1 <i>Coaching</i> (entraînement)	29
2.5.2 Motivation.....	30
2.5.3 Rémunération.....	30
3. AIESEC Olomouc.....	32
3.1 Histoire.....	32

3.2 Structure.....	33
3.3 Planification de l'année	34
3.3.1 Q1.....	35
3.3.2 Q2.....	35
3.3.3 Q3.....	35
3.3.4 Q4.....	36
3.4 Spécificités.....	36
3.4.1 Grandeur	36
3.4.2 Absence des facultés purement économiques.....	36
3.5 Performance d'AIESEC Olomouc.....	37
3.6 Gestion de la performance de AIESEC Olomouc	41
3.6.1 Cycle de gestion de la performance	41
3.6.2 Suivi de performance	42
3.6.3 Evaluation de performance	43
3.6.4 <i>Team minimums</i>	43
Conclusion	48
Résumé.....	50
Résumé en anglais	51
Bibliographie	52
Table des tableaux	55
Table des images.....	56
Table des annexes	57
Annexes	
Annotation	

Introduction

Nous sommes entourés par les grandes entreprises multinationales qui souvent ont pour le but de générer des profits qui permettent de garder la stabilité, les emplois et d'inventer de nouvelles technologies etc. Afin de garantir les profits et d'éviter les coûts ils doivent augmenter leur performance et investir. De l'autre côté nous avons AIESEC, une organisation étudiante à but non lucratif qui s'est élargi depuis 1948 dans le monde entier avec la vision de contribuer à la paix et le plein accomplissement du potentiel humain. L'objet de ce mémoire est de décrire la gestion de la performance dans une filiale établie à Olomouc dont les membres, étudiants sans expériences professionnelles et volontaires à la différence des employés des grandes corporations. Nous allons donc étudier quels sont les principes de gestion de la performance, si ils sont adaptés aux conditions d'une organisation étudiante à but non lucratif et comment.

Afin d'atteindre cet objectif il faut s'intéresser à la raison pour laquelle AIESEC a été créée, quelle était sa vision, les circonstances, l'histoire et surtout s'il y avait des moments importants qui pourraient avoir un impact sur la gestion de la performance. Nous avons aussi une supposition que cet impact sur la gestion de la performance peut être influencé par la structure organisationnelle et ses caractéristiques qui ne sont pas typiques pour les grandes entreprises. Avant d'étudier les méthodes utilisées par AIESEC nous devons comprendre la théorie de gestion de la performance au niveau générale.

Ce mémoire se compose des parties suivantes :

La partie théorique contient la définition, le cycle de gestion de la performance, les conditions nécessaires pour suivre et évaluer. Enfin nous allons nous concentrer sur les éléments principaux que la gestion de performance doit englober.

La dernière partie sera uniquement consacrée à AIESEC Olomouc nous allons présenter son histoire, sa structure, ses propres spécificité mais notre attention principale va étudier la gestion de performance des membres. Nous allons brièvement esquisser l'évolution de la performance de la filiale et des équipes et puis nous allons mettre la lumière sur les principes et règles de gestion de la performance des membres d'AIESEC Olomouc. Nous allons finalement nous intéresser à si les méthodes sont utilisés sur le niveau nationale ou seulement à Olomouc.

Tous ces chapitres devraient dresser nous une image complexe sur le fonctionnement de la gestion de la performance des entreprises mais appliquée au niveau d'une organisation à but non lucratif.

1. Informations générales sur AIESEC

1.1 Histoire

AIESEC est une organisation internationale, globale¹, non gouvernementale, indépendante gérée uniquement par des étudiants. Il s'agit d'une plateforme pour les étudiants qui leur permet de découvrir et d'explorer leurs potentiels par le biais du *leadership*². Cette expérience a pour but l'impact positif sur les sociétés. AIESEC a été fondée comme réaction des étudiants à la seconde guerre mondiale.³Bertil Hedberg, Jaroslav Zich et Stanislas Callens ont créé AIESEC, prédécesseur d'AIESEC qui a été officiellement fondée en 1948⁴ par 7 pays : Belgique, Danemark, Finlande, Pays-Bas, Suède et France.⁵ Comme c'était une organisation internationale les langues officielles étaient au début l'anglais et le français. Le terme *AIESEC* est un acronyme qui signifie *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales*. Actuellement cette définition n'est plus utilisée car le profil des membres s'est beaucoup élargi et il ne s'agit plus que des étudiants orientés vers l'économie et le commerce. La vision au début était tout simple : élargir la compréhension des nations en élargissant la compréhension des individus. Si les jeunes voyagent, font connaissance d'autres cultures et mentalités, créant des relations amicales à travers le monde entier le risque de la reproduction d'un conflit raciste est diminué. Il fallait juste donner une possibilité aux étudiants de gagner des expériences professionnelles et personnelles à l'étranger. Ces échanges sont bénéfiques pour les deux parties, d'un côté les étudiants peuvent mettre en pratique leurs connaissances théorétiques dans un environnement étranger. De l'autre côté les entreprises reçoivent les jeunes stagiaires motivés avec une attitude et une mentalité complètement différente. En même temps ces effectifs internationaux peuvent aider à simplifier l'expansion des filiales à l'extérieur du pays. La situation économique après la seconde guerre mondiale était en crise profonde. Les stages internationaux étaient un instrument qui pourrait contribuer à la croissance économique mondiale.

¹ Présent dans le monde entier.

² Ce mot sera utilisé dans la thèse pour mieux exprimer le sens de la direction.

³ *Concrètement, on fait quoi?*, 2013. [En ligne]. [Consulté le 27 décembre 2014]. Disponible sur : <https://aiesecsciencespo.wordpress.com/2013/09/26/concretement-on-fait-quoi/>.

⁴ *The history of AIESEC*, [En ligne]. [Consulté le 27 décembre 2014]. Disponible sur : <http://www.aiesecbi.com/history.html>.

⁵ *AIESEC France*, [En ligne]. [Consulté le 27 décembre 2014]. Disponible sur : <http://aiesecfrance.org/fr/nous-connaître/aiesecfrance/>.

En 1949, 89 stagiaires ont participé à la première échange *Congrès du Stockholm*. Dans les premières années ce n'étaient pas seulement les stages professionnels mais aussi les séjours d'études et les séminaires où les étudiants pouvaient échanger les informations sur l'éducation. Aujourd'hui cela nous semble trivial mais à l'époque ce genre des informations était inaccessible et les possibilités d'étudier ou de voyager étaient limitées. Nous pourrions dire qu'AIESEC est en quelque sorte un prédécesseur des programmes comme Erasmus.⁶ Les échanges ont fait assimiler les étudiants avec les locaux et en même temps servaient d'un moyen luttant contre le chômage. Le nombre d'échanges a grandi chaque année mais aussi le nombre de pays membres qui est actuellement égal à 125 pays et territoires dans le monde entier. Les membres commencent à organiser des conférences orientées vers l'éducation, surtout les capacités managériales et les problèmes mondiaux. Des différents programmes se sont développés est chaque pays a créé aussi ses propres projets adaptés à leur environnement. AIESEC a toujours tenté d'avoir un double effet avec ses activités : développement des étudiants et l'impact positif sur les sociétés. Avec le temps le nombre des membres d'AIESEC s'est accru car de plus en plus de stagiaires voulaient participer au fonctionnement de l'organisation et de nouveaux *leaders* se sont développés par l'expérience d'échange et aussi d'adhésion.

Les résultats sont plusieurs fois tombés mais par exemple pendant les crises structurelles dans les années 70 l'organisation a marqué une expansion considérable. En 1974 la durée minimale d'un stage a été établie à 6 semaines et à partir des années 80 ils étaient réalisables pendant toute l'année (au début c'était que certains mois). En 1989 la vision est ajustée : *la paix et le plein accomplissement du potentiel humain*. Depuis le millénaire la vision principale est supportée par les ambitions prévues chaque fois pour 5 ans. Ces ambitions concrétisent les buts de l'organisation pour qu'elle s'approche de sa vision. Le concept est simple : plus d'expériences de *leadership* (provenant de l'échange ou d'adhésion), plus d'activation du potentiel humains et plus d'impact positif sur les sociétés. L'ambition 2015 est de réaliser 1 000 000 expériences du *leadership* depuis 2010 jusqu'à 2015. La philosophie consiste sur l'idée qu'un *grand*

⁶ La plus grande différence repose sur le but des échanges. Chez AIESEC la priorité est l'impact positif sur les sociétés. Erasmus donne aux étudiants la possibilité d'étudier où de travailler à l'étranger. Mais les programmes sont plus orientés sur l'impact d'échange à l'individu.

leader comme Albert Einstein ou Mère Teresa ont atteint des choses incroyables et positives, qu'est-ce que un million des *leaders* peuvent atteindre?⁷

Les programmes proposés par AIESEC ont changé plusieurs fois mais la base reste intouchée. Aujourd'hui, AIESEC propose des stages professionnels, volontaires et deux types d'adhésion : programmes pour les membres et programmes pour les chefs d'équipes.⁸ Il y donc quatre produits principaux grâce auxquelles les jeunes peuvent gagner de l'expérience de *leadership* et de développer les locaux.⁹

1.2 Spécificités

Dans la partie précédente nous avons traité les racines de l'organisation et comment elle a évolué depuis sa fondation. Nous avons également expliqué quelle était la vision et quelles étaient les programmes principaux proposés aux étudiants. Mais afin de pouvoir analyser la performance nous devons connaître aussi les spécificités comme le travail bénévole, la fluctuation des membres et la culture.

1.2.1 Travail bénévole

AIESEC est une organisation à but non lucratif et elle est dirigée par des étudiants qui exercent leur travail sans être rémunérés (sauf la direction nationale et internationale)¹⁰ le plus souvent pendant leurs études. En revanche ils gagnent surtout de l'expérience professionnelle et un réseau de contact. Il est donc crucial de se concentrer sur la motivation des membres. Nous pouvons distinguer certains moments critiques où il faut absolument faire attention si les membres n'ont pas perdu leur motivation ou pire n'ont pas eu une mauvaise impression. Premièrement, au début, pendant l'introduction, il est difficile de s'orienter dans l'organisation et de s'habituer à sa culture. Deuxièmement, si les membres ne postulent pas aux postes dans la direction de la filiale (moment de grande fluctuation de membres). Comme il s'agit de travail bénévole, il est nécessaire que le développement d'un individu soit dynamique. Si la personne ne monte pas dans la hiérarchie, elle peut se retrouver dans une incertitude et manque

⁷ *60 years of activating youth leadership*, 2008. [En ligne]. [Consulté le 28 décembre 2014]. Disponible sur : http://www.academia.edu/5288037/60_years_of_activating_youth_leadership.

⁸ Comme chefs d'équipes peut être considéré la personne qui a géré une équipe au minimum de 3 personnes pendant 3 mois.

⁹ *Objev své možnosti*, [En ligne]. [Consulté le 3 septembre 2015]. Disponible sur <http://aiesec.cz/studenti/>.

¹⁰ Ceux-ci sont payés car le montant de leur travail est assez significatif. Les salaires proviennent des différentes sources. Pour la plupart des taxes des filiales ou de leur propre activité.

d'attention sur soi. A part de ses deux grand moments la motivation peut flotter avec la quantité de travail, les périodes d'examens, conflits dans l'équipe, les échecs etc.

Les membres et aussi les stagiaires sont pour la plupart des étudiants à l'université c'est pour cette raison qu'AIESEC est présente dans les cités universitaires où elle peut mieux s'adresser à sa cible. Au niveau des membres le travail bénévole représente pour certains des différentes barrières. De ce fait, il y a un profil général préféré des membres.

Profil générale :

- Les étudiants ayant le temps pour le travail bénévole
- Actif et cherchant les opportunités de développement
- Intéressé par son futur (prêt à investir)
- Intéressé par le futur des autres (orienté sur les problèmes mondiaux)
- Ayant l'esprit ouvert, intéressé par les différentes cultures¹¹

1.2.2 Fluctuation des membres

Entre des faiblesses d'AIESEC se place une fluctuation assez élevée. Il est nécessaire de la suivre et de s'y intéresser car une augmentation de la fluctuation influence négativement la performance de la filiale et aussi devienne coûteuse. L'un de ses indicateurs importants s'appelle le taux de roulement et représente le renouvellement du personnel. Si le taux est élevé ce n'est pas un bon signe car cela veut dire que les employés/membres quittent souvent leurs postes et il les faut remplacer par les recrutements. Cette situation est assez coûteuse parce que l'organisation perd de l'argent qu'elle a investi pour l'embauche et en même temps elle perd les connaissances et doit de nouveau recruter. En générale il est moins cher et plus efficace de garder les emplois que les recruter.

Formule : $Taux\ de\ roulement = \frac{Nombre\ de\ départs\ durant\ la\ période}{Effectifs\ moyen\ durant\ la\ période}$ ¹²

Les filiales d'AIESEC subissent chaque année une énorme fluctuation des membres. Pour la plupart il s'agit de nouveaux membres qui quittent l'organisation souvent pendant les premières 6 mois. Les raisons sont diverses. Ils ne s'adaptent pas à la culture, changent leurs priorités, se

¹¹ *Future Talent*, 2014. [En ligne]. [Consulté le 29 décembre 2014]. Disponible sur : <http://www.slideshare.net/liborcarbon/future-talent-booklet-final-37198826>.

¹² LAFORGE, A. *Après le taux de roulement vient le taux de rétention*, 2014. [En ligne]. [Consulté le 29 décembre 2014]. Disponible sur : <https://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/tag/taux-de-retention-2/>.

rendent compte qu'ils n'ont pas assez de temps libre, changent l'organisation, trouvent un travail payé, perdent de la motivation etc. Ce fait cause des problèmes car il n'y a pas assez de candidats pour des postes dans la direction des filiales. Les membres qui restent deviennent soit les chefs d'équipe soit les *Vice-Présidents*¹³ soit ils continuent comme les membres chevronnés dans les équipes et peuvent par exemple participer à l'organisation des différentes conférences. La direction est renouvelée chaque année parce que les postes y sont déterminés pour un an et les membres peuvent postuler au poste du président de la filiale ou aux postes dans la direction nationale. Ceux qui ne continuent pas deviennent *alumni*.¹⁴ Il est visible que la structure est souvent renouvelée et les filiales organisent les recrutements deux fois par an ou pratique un recrutement continu. Dans cette situation il est difficile de garder les connaissances dans l'organisation et souvent les successeurs ne sont pas bien préparés, répètent les erreurs ou il n'y pas de personnes étant capables de délivrer l'éducation nécessaire.

Pour mesurer la fluctuation des membres AIESEC n'utilise pas le taux de roulement mais le taux de rétention. Taux de roulement est concentré sur les gens qui ont quitté l'organisation. Le taux de rétention exprime combien de gens y travaillent toujours. Cet indicateur représente la capacité à retenir les membres. Les deux s'expriment en pourcentage et sont comptés pour une période donnée. Plus le nombre est élevé, moins de personnes sont parties ce qui est l'intérêt de la gestion des ressources humaines. (GRH)

Formule :

$$\text{Taux de rétention} = \frac{(\text{Nombre d'emploi au début de la période} + \text{embauches externes}) - \text{départs}}{\text{Nombre d'emploi début de la période} + \text{embauches externes}}$$

Exemple : La filiale pratiquant le recrutement deux fois par an a embauché 20 membres au printemps. Dans 6 mois, jusqu'au recrutement de l'automne, 14 membres sont partis.

$$\text{Taux de rétention} = \frac{20 - 14}{20} = 0,3 \times 100 = 30 \%$$

La filiale a réussi à retenir après 6 mois 30 % de membres recrutés en printemps. L'évolution de cet indicateur nous permet de prévoir le nombre d'effectif par exemple à la fin d'année ce qui est utile pour planifier la structure et le nombre du personnel qu'il faut embaucher. Si le

13 Responsable d'un département et membre de la direction. Plus d'information dans le chapitre 1.3 Structure

14 *Vice-Président* ou *Président* de la filiale, qui a fini son terme, ne continue plus dans la vie active de la filiale. *Alumni* souvent aident aux membres comme les consultants ou mentors etc.

nombre est peu élevé, l'organisation a perdu ses investissements et elle peut se retrouver en risque de ne pas atteindre ses objectifs.¹⁵

¹⁵ LAFORGE, A. *Après le taux de roulement vient le taux de rétention*, 2014. [En ligne]. [Consulté le 29 décembre 2014]. Disponible sur : <https://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/tag/taux-de-retention-2/>.

1.2.3 Culture

La culture organisationnelle est l'un des aspects qui a aussi une influence sur la performance. Il s'agit d'un instrument qui reflète les valeurs et les comportements propres à l'organisation donnée. Autrement dit elle exprime comment les choses sont faites. Plus la culture est forte, plus les employés peuvent se connecter et mieux ils s'adaptent après l'embauche. Une bonne culture peut améliorer la performance, une mauvaise peut la détruire. Elle est fortement influencée par le *top management* et les employés doivent s'y identifier pour que la culture puisse supporter la performance des individus et de l'organisation. D'ici vient l'importance de l'engagement des employés ou des membres. S'ils s'identifient avec la culture ils deviennent plus engagés et motivés. Donc leur performance augmente.¹⁶ Les profils des candidats doivent être en cohérence avec la culture et surtout dans le secteur à but non lucratif l'engagement doit être développé le plus tôt possible. Sin non il y a un grand risque de la perte de motivation. C'est un facteur qui non seulement décide si la personne restera ou quittera son poste mais qui conduit sa motivation et les efforts qu'elle mettra dans son travail. En générale il s'agit d'une attitude qui s'exprime par les comportements. A AIESEC l'engagement joue un rôle important car les gens qui ne le trouvent pas le quittent.

La culture organisationnelle est composée de plusieurs éléments. D'après Tony Greener se sont les suivants : routines et rituels, histoires, symboles, structure, système de contrôle.¹⁷ Mais les éléments peuvent être plus nombreux. La culture d'AIESEC est extrêmement riche et peut être pour certains même difficile à supporter. Pour mieux comprendre les éléments faisant partie de cette culture spécifique nous allons les noter un par un.

- Routines et rituel : Entre les plus typiques appartiennent par exemple des *roll calls*, les danses spécifiques pour chaque filiale et parfois aussi les nations. Les membres créent des chorégraphies pour les chansons populaires et les dansent pendant les différents évènements. Si vous voyez les jeunes danser dans les clubs la même chorégraphie il est probable qu'il s'agit des membres d'AIESEC. Le même principe s'applique aux cris. Ils utilisent les cris spécifiques pour divers nations, entités, groupes, situations etc. Pour

¹⁶ AKBAR, F., RUDITO, B. « *The influence of commitment and organizational culture to licensing services performance in licensing integrated service agency (BPPT) Bekasi* » Dans : Journal of business and management, année 1, n°3 ; 2012 ; p. 146. [En ligne]. [Consulté le 5 septembre 2015]. Disponible sur : <http://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/jbm/article/viewFile/367/287>.

¹⁷ GREENER, T. *Understanding organizations – Part 1*, 2010. p. 38. [En ligne]. [Consulté le 7 janvier 2015]. Disponible sur : https://books.google.cz/books?id=jQpR-KB1migC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

mieux expliquer, imaginer un groupe de jeunes criant les devises de ses équipes pour se faire voir dans la foule.¹⁸

- Histoires : Les histoires des membres fameux ou couronnés sont utilisées pour motiver les membres. Elles peuvent être transmises à l'oral, par les vidéos partagés ou sur les affiches.
- Symboles : les vêtements et les logos représentant les filiales ou les départements, la mascotte utilisée au niveau internationale, logo international etc. Si vous imaginez un membre typique que vous pouvez rencontrer pendant une conférence, il porte normalement une pièce de vêtement en couleur de sa filiale avec un logo et un bracelet de couleur (souvent avec une devise) nationaux. Si vous étiez un membre vous serez capable de discerner sa position dans la hiérarchie.
- Système de contrôle : AIESEC travaille beaucoup avec la mesure de succès. Chaque devoir doit être clairement défini avec des dates limites et des responsabilités. Il doit être également objectivement mesurable et le succès est aussi décrit par rapport aux résultats désirés. En tout cas il ne faut pas oublier l'appréciation. Les filiales ont souvent un système de récompenses pour évaluer ses membres.
- Langage spécifique : la langue officielle est l'anglais. Mais si les membres utilisent leur langue maternelle ils créent une mixture entre cette langue et l'anglais en utilisant énormément d'abréviations compréhensibles que pour les membres. Cela malheureusement peut sembler embêtant, causes des malentendus.¹⁹

¹⁸*In celebration of the International Day of Dance, we've compiled a few of the best AIESEC roll calls we've found on YouTube to celebrate our spirited culture*, [En ligne]. [Consulté le 10 novembre 2015]. Disponible sur : <http://aiesec.org/about-aiesec/aiesec-roll-calls/>.

¹⁹SEKHON, K. *The AIESEC acronym guide*, 2014. [En ligne]. [Consulté le 12 octobre 2015]. Disponible sur : <http://aiesec.ca/blog/aiesec-acronym-guide/>.

Tableau n° 1 : Vocabulaire des abréviations

Abrév.	Mot original	Signification
TML	Team leader	Chef d'équipe
VP	Vice-President	Membre de la direction de la filiale, responsable pour un domaine concret
EB	Executive Board	Direction de la filial, composée du Président et des Vice-Présidents
LCP	Local Committee President	Président de la filiale qui la dirige
LLTC	Local Training Conference	Conférence d'introduction pour les nouveaux membres
TtT	Train the Trainers	Conférence pour les membres où ils apprennent comment faire des entraînements
Fallco, Sprinco	Fall Conference, Spring Conference	Conférences tchèques nationales pour tous les membres d'AIIESEC de la République tchèque
TM	Talent Management	Domain qui s'occupe du recrutement et de l'éducation. Le responsable et le VP TM
OGX	Outgoing Exchange	Domaine qui s'occupe des stagiaires nationaux partant en échange
ICX	Incoming Exchange	Domaine qui s'occupe des stagiaires étrangers qui viennent pour l'échange
GIP	Global internship program	Programme qui permet aux étudiants partir pour une expérience professionnelle à l'étranger
GCDP	Global Community Development Program	Programme qui permet aux étudiants partir pour un projet volontaire à l'étranger
AI	AIIESEC International	Direction internationale d'AIIESEC
X	Exchange	Echange, quand le stagiaire part pour un stage ou travail à l'étranger
RA	Raise	Echange, quand le stagiaire signe un contrat avec la filiale. Par la signature il affirme, qu'il va partir en échange

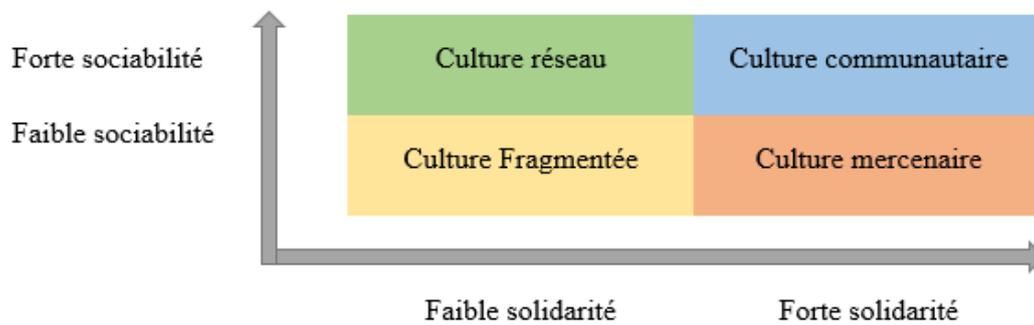
Abrév.	Mot original	Signification
MA	Match	Quand le stagiaire trouve son stage
RE	Realisation	Quand le stagiaire rentre de son stage
EP	Exchange Participant	Stagiaire
OPS	Outgoing Preparation Seminar	Séminaire pour les stagiaires qui partent en échange
MTG	Meeting	Réunion
SS	SpreadSheet	Tableur

- Évènements et cérémonies : chaque organisation a ces propres évènements, AIESEC n'est pas une exception. Nous pouvons mentionner par exemple l'élection du président finissant par arrosage du gagnant avec de l'eau, conférences nationales et internationales, soirée d'appréciations etc.
- Structure : explication détaillée dans 1.3 Structure.
- Valeurs : les principes essentiels de l'organisation définis à la durée illimitée. Elles expriment comment la culture devrait fonctionner à la situation idéale.²⁰ Les valeurs doivent se transformer en comportements qui permettent d'atteindre les buts. Les valeurs essentielles d'AIESEC sont : stimuler le *leadership*, viser l'excellence, vivre la diversité, faire preuve d'intégrité, aimer participer, agir de façon durable.²¹
- La typologie de la culture d'AIESEC se caractérise par fort l'engagement et la sociabilité mais en même temps l'orientation vers les résultats. D'après Rob Goffee et Gareth Jones la culture des organisations est déterminée par le niveau de la solidarité et de la sociabilité et elles sont toutes homogènes. La sociabilité reflète les émotions et les relations amicales. Plus de sociabilité engendre une ambiance confortable sur le lieu de travail mais peut causer une performance faible. La solidarité est orientée vers les intérêts et les buts mutuels. Elle se définit par la forte orientation sur les stratégies et les résultats. La performance est évaluée par groupes non par les individus. Les syndicats ou les associations sont un exemple typique, ils peuvent rapidement se mobiliser. Suivant ces indicateurs les quatre types de culture se sont cristallisés.

²⁰ COLLINS, J., PORRAS, J. *Building your company's vision*, 1996. [En ligne]. [Consulté le 7 janvier 2015]. Disponible sur : <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>.

²¹ *A propos d'AIESEC*, [en ligne]. [consulté le 10 janvier 2015]. Disponible sur : <http://aiesecfrance.org/fr/nous-connaître/aiesec/>.

Matrice culturelle



AIIESEC est une culture typiquement communautaire. Le niveau de la sociabilité est élevé car les membres se voient plutôt comme les égaux (malgré la hiérarchie), nous dirons même comme les amis. Les liens sociaux sont très forts, ils passent beaucoup de temps ensemble et non seulement en travaillant. Souvent ils habitent ensemble ou passent leur temps libre entre les membres de leurs groups ou de l'autre filiale. Leurs vies personnelles et professionnelles se mélangent. Ils partagent les mêmes valeurs, ce qui peut leur faire sembler d'un groupe fermé du point de vu de quelqu'un de l'extérieur. Un signe typique est une forte (parfois exagérée) conscience de l'identité de l'organisation. Vous pouvez voir les membres porter les symboles, utiliser les abréviations ou jouer les jeux spécifiques etc. dans la vie quotidienne. Pour cette raison AIIESEC peut sembler comme une secte. Par contre cela n'est pas une spécialité d'AIIESEC. Ce comportement est typique aussi pour les jeunes entreprises. Après la fondation, les employés de l'Apple étaient appelés *Apple people* pour leur forte identification avec l'entreprise. Aujourd'hui c'est surtout Facebook qui est une entreprise assez orientée à la vie sociale de ses employés, la centrale qui se trouve en Californie ressemble à une ville où vous pouvez vous sentir comme *un vrai habitant et membre d'un groupe social*.²² Ce niveau élevé de la sociabilité engendre aussi un bon niveau de coopération et de la créativité. Le fonctionnement d'AIIESEC est basé sur le travail en groupes. La créativité peut être exprimée par la tendance d'aller au-delà des revendications. Cela veut dire qu'ils travaillent souvent plus qu'il est vraiment nécessaire. Le désavantage est que les relations amicales peuvent nuire à la performance. Il est plus difficile de critiquer ou mal évaluer un ami qu'un collègue. La solidarité se manifeste surtout par les différents projets collectifs, ils connaissent parfaitement leurs points forts et faibles et sont habitués en faire des analyses. Toutes les entités sont orientées (et aussi

²² HORN, Š. *Facebook si postavil nové sídlo. Podívejte se, jak vypadá*, 2015. [En ligne]. [Consulté le 9 septembre 2015]. Disponible sur : <http://www.forbes.cz/facebook-si-postavil-nove-sidlo-podivejte-se-jak-to-v-nem-vypada/>.

évaluées) par leur résultats qui doivent toujours être stimulants. L'ambiance compétitive est présente non seulement à l'intérieur (entre les pays membres ou les filiales) mais aussi envers la concurrence. Les stratégies jouent un rôle significatif. Avec cette combinaison de sociabilité et de solidarité il est important pour les membres de l'organisation d'être d'accord avec les politiques et les objectifs de l'entité. L'une des devises d'AIIESEC est qu'il faut que chaque membre trouve une liaison entre ses propres objectifs et ceux de l'organisation pour que sa performance et qualité de son expérience attendent son maximum.²³

Dans ce chapitre nous avons défini les trois spécificités les plus marquants : le travail bénévole, la fluctuation des membres et la culture. Nous avons également décrit comment ils influencent le fonctionnement de l'organisation. Le travail bénévole engendre un recrutement basé sur le profil général, pour que les membres aient les attentes correctes. Par contre il ne suffit que d'avoir le bon profil. Afin de garder le taux de rétention des membres le plus élevé il faut se concentrer sur la qualité de l'expérience et travailler constamment avec la motivation. Enfin nous avons démontré que la culture joue un grand rôle sur la performance et qu'AIIESEC est une organisation de type communautaire fondée sur les relations amicales. Ses spécificités influencent donc la performance et ils doivent être pris en conscience.

1.3 Structure

Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation nous allons faire la description de la structure. AIIESEC en tant qu'une organisation internationale possède une structure très similaire avec des grandes corporations. La structure change au cours des années pour s'adapter le mieux à la réalité. Dans ce chapitre nous allons décrire la structure actuelle. La hiérarchie se distingue en trois niveaux : international, national, local. Chaque niveau dépend d'un autre.

1.3.1 International

AIIESEC internationale (AI) est une autorité suprême qui réside à Rotterdam. Les 21 membres choisis pour un terme d'une année. L'équipe internationale consiste du Président *d'AIIESEC Internationale* (PAI) et les *Vice-Présidents* qui sont des responsables pour les domaines comme : ressources humaines, finance, développement de l'organisation etc. À cause du nombre d'Etat membre dans le monde entier l'AI ne dirige pas les pays mais les régions. Chaque membre d'équipe internationale est en charge d'une région. *AIIESEC internationale* crée

²³ GOFFEE, R., JONES, G. *What holds the modern company together*, 1996. [En ligne]. [Consulté le 15 septembre 2015]. Disponible sur : <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>.

des instruments, des stratégies et des guides de leurs implémentations pour tous les Etats membres. Ceux-ci doivent être respectés mais peuvent être adaptés aux environnements locaux.

1.3.2 National

L'AI gère la vision et les stratégies globalement. Direction nationale appelée *Member Committee* (MC) assure que ces stratégies seront appliquées en réalité. L'Etat membre est représenté par le *Member Committee President* (MCP) et son équipe est composée des *Member Committee Vice-Présidents* (MCVPs). Il est bien visible que la structure correspond à celle du niveau international. Les MCVP sont responsables pour divers domaines. Nous avons déjà mentionné que la priorité principale d'AESEC était d'aider aux étudiants réaliser des stages à l'étranger. Pour cette raison le succès de toutes les entités est mesuré surtout par le nombre de réalisations des stages. La direction nationale définit les stratégies et supporte les filiales pour qu'elles puissent atteindre le plus grand nombre de stages possible. La direction nationale peut aussi créer ses propres projets qui supportent ses activités. Des domaines sont divisés en deux parties. Ceux qui sont liés aux stages et ceux qui supportent les réalisations des stages et le fonctionnement des entités. La structure peut se différer entre les Etats membres, celle décrite ci-dessus correspond à celle de la République tchèque.

Tableau n° 2 : Domaines en République tchèque

Domaines liés directement aux stages	
Nom et abrég. du domaine	Contenu
Outgoing Exchange (OGX)	Soin des stagiaires partant de leur pays à l'étranger
Incoming Exchange (ICX)	Soin des stagiaires étrangers qui arrivent dans le pays
Domaines supportant les stages ou le fonctionnement	
Talent Management (TM)	Recrutement de nouveaux membres, éducation et développement
Finance (F)	Finances et législation
Communication (Com)	Communication intérieure et extérieure, <i>marketing</i>
Organizational development (OD)	Processus de l'organisation, expansions
External Relations (ER)	Relations surtout avec les partenaires

Les domaines sont gérés soit par un ou deux *Vice-Presidents*. Chacun a son propre fiche de poste et les mesures de succès. Ils sont choisis pour une année. Il faut aussi mentionner que les membres du niveau international et souvent du niveau national sont payés et possède un contrat de travail. Certains pays ont aussi un intermédiaire entre le niveau national et le local. Ces gens font partie du *National Support Team* (NST). Ils supportent le niveau national et travaillent sur les projets influençant tous les pays.²⁴

1.3.3 Local

Ce qui va nous intéresser le plus pour cette thèse est la structure des filiales. Nous pouvons dire qu'au niveau de la performance c'est un aspect le plus important. Le représentant officiel est *Local Committee Président* (LCP), élu pour une année. Il choisit son équipe qui consiste des *Vice-Présidents* (VPs) chargés des domaines donnés. La structure peut varier avec la grandeur ou la performance de la filiale. Habituellement elle correspond à celle du niveau national. Nous pouvons distinguer trois sous niveaux : *Executive Board*, *Leadership Body*, membres.

²⁴ *A global network of young leaders who are making the world a better place*, [En ligne]. [Consulté le 10 septembre 2015]. Disponible sur : <http://aiesec.org/about-aiesec/aiesec-structure/#toggle-id-2>.

Image n° 1 Niveaux de la filiale



- *Executif Board* est un niveau qui décide les affaires les plus importants comme par exemple les plans ou la structure de la filiale. Toutes ces décisions sont traitées pendant les réunions régulières. Chacun a son propre fiche de poste où sont définies les mesures de succès. Pour devenir un *Vice-President* les membres passent le concours de recrutement. Le président choisit son équipe pour une période d'une année.
- *Leadership Body* englobe le niveau exécutif et aussi les chefs d'équipes. Certains domaines nécessitent un ou plusieurs équipes par rapport à la quantité de travail. Les chefs d'équipes gèrent des équipes de 3 au 6 personnes et ils se réunissent régulièrement chaque semaine.
- Les autres membres sont soit les nouveaux recrutés ou ceux qui sont restés travailler pour la filiale sans postuler aux postes plus hauts. Les nouveaux membres sont recrutés deux fois par an toujours au début de semestre. Ils sont tous les étudiants aux universités locaux. Après avoir été choisi ils sont alloués aux équipes par leur préférence. A la fin de semestre ou plus tard ils ont une possibilité de postuler aux postes plus hauts. Ceux qui ne veulent pas restent travailler pour la filiale dans une équipe ou ils se chargent des projets particuliers. La structure classique peut ressembler à celle-ci.

Image n° 2 : Structure de la filiale



Au début nous avons dit qu'AIIESEC propose deux programmes qui permettent de partir en stage. Il s'agit de *Global Citizen* et *Global Talent*. Auparavant les deux avaient des noms différents que les membres gardaient pour la communication interne et pour les noms des positions. *Global Citizen* correspond au *Global Community Development Program* (GCDP) et *Global Talent* correspond au *Global Internship Program* (GIP). Ce qui est important c'est que des domaines liés aux stages ce fragmentent en deux parties principales. Celle qui se s'occupe des stagiaires nationaux partant à l'étranger et celle qui se s'occupe des stagiaires étrangers qui viennent en stage dans le pays donné. Ces deux parties se divisent encore par les programmes.²⁵ Les filiales réalisent tous les programmes définis par les niveaux supérieurs. Mais ils peuvent aussi commencer leurs propres projets qui ne seraient en contradiction avec les existants.

²⁵ *AIIESEC structure*, 2015. [En ligne]. [Consulté le 17 septembre 2015]. Disponible sur : <http://aiesec.at/aiesec-structure/>.

Ce chapitre nous a fait découvrir qu'AIESEC a beaucoup évolué depuis sa naissance. Ce qui a commencé avec quelques membres dans 7 pays avec peu de stages s'est développée à une organisation bien structurée ayant un riche portfolio des produits et la vision d'atteindre un million de stages de 2010 jusqu'à 2015. La structure se ressemble maintenant beaucoup à une corporation et elle engendre les implémentations des stratégies et des instruments du niveau international. Par contre les pays peuvent commencer aussi leurs propres projets qui supportent leurs activités. Cette évolution a nécessité une attention sur la performance des membres et sur les spécificités qui l'influencent. Entre les plus importants appartiennent le travail bénévole, la fluctuation des membres et la culture.

2. Théorie de gestion de la performance

2.1 Définition

Gestion de la performance est basée plutôt sur l'accord. Le fait qui est accentué est le développement de l'éducation autonome et la liaison entre les objectifs individuels et ceux de l'entreprise. D'après Michael Armstrong la gestion de la performance de travail se définit comme un processus d'amélioration de la performance à l'aide du développement des individus et des équipes. Il faut qu'il s'y applique des objectifs, des standards et des revendications liées aux compétences qui doivent être bien comprises et acceptées. L'idéal se forme quand les objectifs individuels sont connectés avec ceux de l'organisation et les valeurs des gens sont en accord avec les valeurs corporelles. La gestion de la performance devrait être orientée vers l'amélioration de la performance future pas l'évaluation rétroactive. Les composantes de base sont l'accord, la mesure, le retour d'information, l'encouragement positif et le dialogue. La performance ne doit pas être vue seulement comme un indicateur quantitatif. Il faut s'intéresser aussi à la manière comment les objectifs sont atteints. La performance englobe le comportement et les résultats. Avoir des résultats ne signifie pas forcément que le travail était fait effectivement. Egalement il ne faut pas confondre la gestion de la performance avec le système de contrôle. Les gens préfèrent d'être motivés que supervisés. Il est aussi important de distinguer la gestion et l'évaluation. Si on parle de la performance nous nous concentrons à l'avenir par le biais du dialogue. Ce n'est pas une réunion de temps en temps pour évaluer les résultats. C'est un processus constant et vivant qui vise à l'amélioration qui se base sur le comportement et les résultats.²⁶

2.2 Cycle de gestion de la performance

- Définition de rôle : détermination des domaines principaux, des résultats et des compétences nécessaires.
- Accord : établissement des attentes de ce que la personne doit atteindre, comment les résultats seront mesurés et quelles compétences sont nécessaires, une définition des valeurs ou des revendications de l'organisation.
- Plan de développement individuel : fixation des activités qui mènent au développement des compétences.

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, 1^{er} édition. Prague : Grada Publishing, a.s., 2007. p. 419-424.

- Gestion de la performance au cours de l'année : processus menant à la réalisation de l'accord qui engendre la rétroaction sur la performance, évaluation de la performance et discussion, actualisation des objectifs et des solutions des problèmes.
- Vérification et évaluation : il faut accentuer les succès, les progrès et les complications. Après la révision nous pouvons faire des corrections de l'accord.

Si nous nous concentrons sur les objectifs il est bien visible qu'il y a deux types : les objectifs de travail et de développement. Ce fait support l'idée qu'il faut lier les intérêts d'un individu et d'une organisation.²⁷

2.2.1 Objectifs

Afin d'atteindre un but il faut bien définir des objectifs. D'après John Whitmore²⁸ nous devons se fixer un objectif final et un ou plus objectives de performance.

- Objectif final : ex. rédiger une thèse. Celui-là sert comme une inspiration.
- Objectif de performance : établissement de la performance. Par exemple écrire pendant le mois prochain 20 pages. Il définit des aspects de réalisation d'un objectif final. La meilleure option c'est quand l'objectif est défini par celui qui le réalise pour qu'il reste motivé. En générale nous travaillons mieux sur ce qui nous appartient. Pendant la création des objectifs il est recommandé de respecter le principe *SMART* qui définit les critères.

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy personalistiky*, 4^{iem} édition. Prague : Management Press, 2009. p. 41-43.

²⁸ WHITMORE, J. *Koučování*, 4^{ieme} édition. Londres et Boston : Nicholas Brealey Publishing, 2009. p. 69-74.

S = Specific (concret)

M = Measurable (mesurable)

A = Achievable (réalisable)

R = Relevant (relevant)

T = Time framed (planifié)²⁹

En ce qui concerne les objectifs il ne faut pas oublier prendre en compte aussi les priorités.

2.3 Suivi de performance

En ce qui concerne le suivi il faut trouver une balance. L'attention égarée ou nulle peut créer une ambiance inconfortable. Le système de suivi et de mesure devrait être basé sur quatre points : points de contrôle, actions, enchaînements, planification.

- Point de contrôle : chaque objectif a son début, sa fin et des sous-objectifs. Les sous-objectifs nous permettent mesurer la performance et ils nous montrent où nous nous retrouvons.
- Actions : il s'agit des activités individuelles faites par les personnes afin de bouger d'un point de contrôle à l'autre.
- Enchaînements : il faut que les actions soient en cohérence et bien alignées. Ce qui est aussi important est la manière dont nous atteignons les points de contrôle. Les employés devraient avoir la possibilité de choisir leur propre chemin et prendre la responsabilité.
- Planification : ce plan nous montre la distance des points de contrôle. C'est une espèce de calendrier.

Les indicateurs de performance devraient être positifs. Il n'est pas motivant de suivre que le nombre des problèmes. Nous pouvons par exemple compter le nombre des projets finis.³⁰

2.4 Evaluation de performance

« L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes : par une notation, par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan

²⁹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, 1^{er} édition. Prague : Grada Publishing, a.s., 2007. p. 421.

³⁰URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*, 1^{er} édition. Prague : ASPI Publishing, s.r.o., 2003, p. 125-132.

professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien. »³¹ L'évaluation joue un rôle d'un support de performance mais aussi un rôle de la correction. Nous avons une possibilité de récapituler la période précédée et établir de nouveaux points de contrôle. La base d'évaluation repose en existence des normes et des standards. Sous terme des normes nous comprenons les règles informelles de comportement comme la communication, les vêtements, etc. Les standards représentent les revendications comme des directives, des manuels, des objectifs de performance etc. L'avantage des standards est qu'ils sont très faciles à mesurer à la différence des normes.

Evaluation de performance est formée de 5 pas :

- Définition des objectifs, des attentes et des standards.
- Rétroaction continue.
- Préparation d'évaluation de performance écrite. L'évaluation du supérieur devrait être comparée avec celle de l'employé.
- Discussion.
- Définition de nouveaux objectifs, des expectations et des standards.

Le système de suivi et de mesure de la performance est normalement basé sur trois éléments principaux : responsabilité, critère de performance et objectif.

Tableau n° 3 : Exemple d'un instrument supportant le suivi et la mesure

Responsabilité	Critère de performance	Objectif
Formation législative	Nombre des gens ayant passé les cours de législation défini	100%

Avec certaines responsabilités il est difficile d'éviter l'évaluation subjective. Pour en échapper nous pouvons utiliser les échelles d'évaluation du comportement ou des méthodes d'évaluation de plusieurs ressources. Les échelles évaluent le comportement et les expressions. Nous comptons la fréquence de comportement avec les points limites comme *jamais* et *toujours*.

³¹ GUILLOT-SOULEZ, Ch. *La gestion des ressources humaines*, 4^{ième} édition. Paris : Lextenso éditions, 2011, p. 129.

Chaque réponse est liée avec un certain nombre de point qui se comptent à la fin. Entre les évaluations de plusieurs ressources nous pouvons classer l'évaluation tous azimuts.³²

2.4.1 Evaluation tous azimuts

L'évaluation tous azimuts est un rassemblement des informations sur la performance d'un individu ou d'un groupe. Ses informations proviennent de plusieurs ressources : des supérieurs, des collègues, des subordonnés etc. Les informations sont transmises soit à l'écrit soit à l'oral sous forme de la rétroaction. Ils peuvent aussi être confrontés par autoévaluation d'un individu. Nous pouvons bien comparer les deux points de vue et gagner une plus grande conscience de soi. Cette vue élargie est un élément clé chez les dirigeants. Habituellement elle est faite sous forme des questionnaires qui contiennent des domaines comme par exemple : *leadership*, coopération en équipe, conduit de soi, communication, vision, capacité de faire des décisions, qualification, adaptabilité, énergie etc. La classification se fait à la base d'échelle. Nous pouvons décider de la faire en manière anonyme ou personnel. Il est recommandé de définir les domaines à évaluer et aussi qui va donner la rétroaction.³³

Si nous faisons l'évaluation il faut faire attention aux fautes. Entre les plus fréquents nous plaçons :

- Effet de halo : quand la personne excelle dans un domaine nous avons la tendance de mépriser les défauts dans les autres domaines.
- Stéréotypes
- Comparaison
- Effet de miroir : quand nous favorisons les individus qui se ressemblent à nous.³⁴

Il ne faut pas oublier prendre en conscience les facteurs extérieurs lesquelles le personnel ne peut pas influencer comme l'environnement de travail, l'équipement, le nombre de tâches etc.³⁵

³² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy personalistiky*, 4^{iem} édition. Prague : Management Press, 2009. p. 219-222.

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, 1^{er} édition. Prague : Grada Publishing, a.s., 2007. p. 433 – 437.

³⁴ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*, 1^{er} édition. Prague : ASPI Publishing, s.r.o., 2003, p. 125-148.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy personalistiky*, 4^{iem} édition. Prague : Management Press, 2009. p. 229-230.

2.5 Éléments principaux de gestion de la performance

D'après monsieur Michael Armstrong la gestion de la performance contient surtout le *coaching*, la motivation, la rémunération et la gestion pour que le potentiel puisse être libéré.³⁶Nous allons nous concentrer sur les premiers trois car la gestion est dans ce contexte individuelle.

2.5.1 *Coaching* (entraînement)

Le sens du mot *coaching* peut se traduire comme enseigner, entraîner, aider à surmonter des difficultés, préparer, montrer la réalité etc. Monsieur Whitmore dit que ce que nous faisons a la même importance que la manière laquelle nous appliquons et le *coaching* se concentre les deux. Malgré le fait que ses racines viennent du sport il est utilisé de plus en plus au sein des entreprises afin de libérer le potentiel d'un individu ou d'un group et maximaliser la performance. Cette manière spécifique de communication aide à découvrir la vraie réalité et aide à apprendre. Le plus important est la relation entre le *coach* et le *coaché* qui doit être fondée sur la confiance. Le *coaching* s'utilise si nous voulons par exemple motiver, déléguer, apprécier, positivement influencer l'activité des équipes ou le développement du personnel, résoudre des problèmes etc. Il est quand même important de discerner les situations où il faut l'appliquer. Le moment approprié est si nous avons du temps et nous voulons que la personne trouve la solution par soi-même. S'il s'agit d'une décision urgente et appropriée au patron, l'utilisation du *coaching* n'est pas tellement convenable. Le *coaching* se caractérise par les questions ouvertes. Nous ne voulons pas connaître tous les détails du problème mais nous voulons nous assurer que la personne a toute les informations nécessaires. Si nous disons à un individu qu'est-ce qu'il faut faire sa possession sur la solution ou l'activité est nulle. Mais si nous l'aidons à découvrir la réponse par lui-même, prochain fois il saura exactement de quoi faire et peut être il le fera même mieux que d'après l'ordre de son patron. Le *coaching* mène à l'indépendance des individus par la compréhension parfaite de la réalité et la prise de la responsabilité qui élargie des compétences de la personne et augmente sa performance. Ceci se passe à l'aide d'un *coach*. Les organisations peuvent aussi utiliser du *mentoring*. Le supérieur ou quelqu'un d'expérimenté dans le domaine partage ses expériences et représente un support

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, 1^{er} édition. Prague : Grada Publishing, a.s., 2007. p. 417.

aux employées ou aux membres. Contrairement au *coaching* il est nécessaire de connaître la problématique.³⁷

2.5.2 Motivation

La motivation et simplement la conduite des personnes dans la direction désirée afin d'atteindre des résultats. Si nous voulons motiver quelqu'un il faut définir avec lui des objectifs et des actions concrètes. La motivation peut être soit interne soit externe. Dans les organisations il faut stimuler le personnel par exemple par les rémunérations, les opportunités pour le développement etc. Il est aussi important d'ajouter la rétroaction qui permet découvrir les points à améliorer.³⁸

2.3.3 Rémunération

Le but de la gestion de la performance est de rendre la performance du personnel le plus efficace possible en utilisant tous leurs compétences. La rémunération peut servir comme instrument de motivation. Nous pouvons les voir sur des différents points de vue. Au niveau des finances nous avons des récompenses financières et non-financière. Nous pouvons aussi différencier les rémunérations internes et externes. Les externes proviennent de l'extérieur par exemple de l'organisation. Entre les internes nous classons la joie de travail, le sentiment d'accomplissement etc. Si nous créons le système de rémunération il faut prendre en compte les facteurs internes et externes. Ci-dessous nous donnons des exemples.

³⁷ WHITMORE, J. *Koučování*, 4^{ième} édition. Londres et Boston : Nicholas Brealey Publishing, 2009. p. 19-30.

³⁸ ARMSTRONG, M., STEPHNES, T. *Management and leadership*, 1^{er} édition. Prague : Grada Publishing, a.s, 2008, p. 70-71.

Tableau n° 4 : Facteurs influençant la rémunération

Les facteurs internes	Les facteurs externes
L'utilité ou rareté du travailleur	La législation
Le comportement au travail	La situation sur le marché du travail
Le respect des exigences et des tâches	La concurrence
La difficulté des tâches	Les coutumes sociales

Il faut aussi mentionner des avantages du personnel. Elles ne sont pas forcément liées à la performance mais font partie du soin des employés. Les avantages sous forme non-financière s'appellent des bénéfices (des boissons gratuites, un plan d'épargne retraite, une indemnité de vacances etc.)³⁹

Ce chapitre nous a fait découvrir qu'est-ce que la gestion de la performance en général et comment elle est gérée normalement dans les entreprises. Nous avons appris qu'il faut prendre en conscience non seulement les résultats mais aussi le comportement et qu'il s'agit d'un processus constant qui se base sur la connexion des objectifs individuels et organisationnel. Pour gérer la performance il faut la suivre et l'évaluer. Nous nous sommes concentrés sur les points importants de suivi de la performance et les méthodes possibles d'évaluation. A la fin de chapitre nous avons décrit les éléments principaux de gestion de la performance : le *coaching*, la motivation et la rémunération.

³⁹ KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*, 1^{er} édition. Olomouc : Univerzita Palackého, 2013, p. 112-114.

3. AIESEC Olomouc

Le chapitre précédant nous a montré comment fonctionne la gestion de la performance dans les entreprises. Maintenant nous allons nous concentrer uniquement sur la gestion de la performance à AIESEC Olomouc. Néanmoins certaines méthodes sont prises du niveau national. Dans ce cas-là nous allons parler d'AIESEC. Si ce sont les méthodes créent ou utiliser seulement à Olomouc nous allons parler d'AIESEC Olomouc.

3.1 Histoire

La filiale a été fondée en 2007 comme une extension d'AIESEC Ostrava. En 2009 la filiale a obtenu son statut officiel. Le premier président était Jiří Šmolgas, étudiant à l'université Palacky. Il est parti en stage professionnel en Allemagne et après sa rentrée il a décidé de fonder une filiale à Olomouc. L'université a accordé à la filiale un bureau à Křížkovského 8. Aujourd'hui le bureau actuel se trouve sur Jiří z Poděbrad 11, Olomouc. Au début les seuls stages qui ont été proposés étaient que les professionnels. Plus tard les étudiants tchèques ont commencé à partir à l'étranger pour les projets volontaires. En 2011 les stagiaires de plusieurs pays sont venus pour un programme national appartenant au *Global Citizen* appelé *Edison*. Celui-là est désigné pour les écoles primaires et secondaires. Les stagiaires habitent chez les familles des étudiants et chaque semaine passent dans une école différente. L'objet est de faire connaître les cultures différentes aux étudiants tchèques. En 2009 la filiale a élargi les services proposés et elle a organisé les premiers jours de la rentrée appelés *Orientation Days*. A partir d'ici cet événement se reproduit chaque année. Il est destiné aux étudiants des premières années pour les aider à s'orienter dans la vie universitaire et en même temps à Olomouc. AIESEC organisait aussi un cours à l'université appelé *Soft skills* qui aidait les étudiants à développer les compétences douces. En 2014 une autre tradition annuelle a commencé. Il s'agit de la conférence appelée *Worco*. La vision était de rapprocher les étudiants et les entreprises. Idée n'était pas tellement originale mais la réalisation si. Il s'agit de la combinaison des présentations, des ateliers et des méthodes interactives. Les participants ont la possibilité de gagner des expériences des experts et de discuter avec eux. AIESEC Olomouc a aussi développé beaucoup d'événements qui ont pour le but de diffuser les informations sur les différentes cultures. Les étudiants peuvent goûter les repas internationaux pendant le *Global Village* ou parler avec les stagiaires internationaux pendant le *World café*. Tous ces événements supportent la vision d'AIESEC. La filiale fait partie d'AIESEC de la République tchèque qui réunit en 2015 11 filiales avec un statut officiel de la filiale. Entre les 11 AIESEC Olomouc se

classe plutôt entre les petits. Malgré ce fait il y a quelques succès significants qu'il faut mentionner.

Tableau n° 5 : Les succès nationaux de la filiale

2010	La reconnaissance pour le meilleur VP OGX
2013	La reconnaissance pour le meilleur VP OGX ⁴⁰
	La reconnaissance pour la réintégration ⁴¹
2014	Le meilleur recrutement de l'automne 2014
2015	Le meilleur recrutement du printemps 2015
	La reconnaissance pour le meilleur VP Talent Management

La filiale est aussi passée par les moments difficiles. Plusieurs fois les domaines de l'*Incoming Exchange* ont dû être fermés à cause de manque des membres ou d'une démission d'un VP. Deux fois les finances ont été externalisées d'Ostrava. Actuellement AIESEC Olomouc a à peu près 30 membres actifs et le président actuelle est Adrian Szabó, l'étudiant de l'université Palacky et l'ancien VP *Non Corporate Exchange* qui a recommencé avec le programme Edison en 2014.⁴²

3.2 Structure

AIESEC Olomouc vise à dépasser bientôt la structure d'une petite filiale. Actuellement il a tous les domaines ouverts sauf *Operational Development* et *External Relations*. Les relations avec les partenaires sont gérées par le VP *Communication*. Pour l'instant le nombre de stages n'a pas atteint le nombre suffisant pour avoir deux VPs dans le domaine s'occupant des stagiaires tchèques. Pour cette raison il y a deux équipes au lieu d'un. Chaque équipe est associée à un programme. Il y a des différentes opinions sur le temps quand il faut ajouter une équipe dans le domaine. D'après la direction nationale, un VP est capable de gérer une équipe tout seul et seulement quand le nombre de stages de projets ou de travail augmente suffisamment, le domaine peut acquérir deux chefs d'équipes. Dans ce cas-là le VP est chargé des stratégies, des

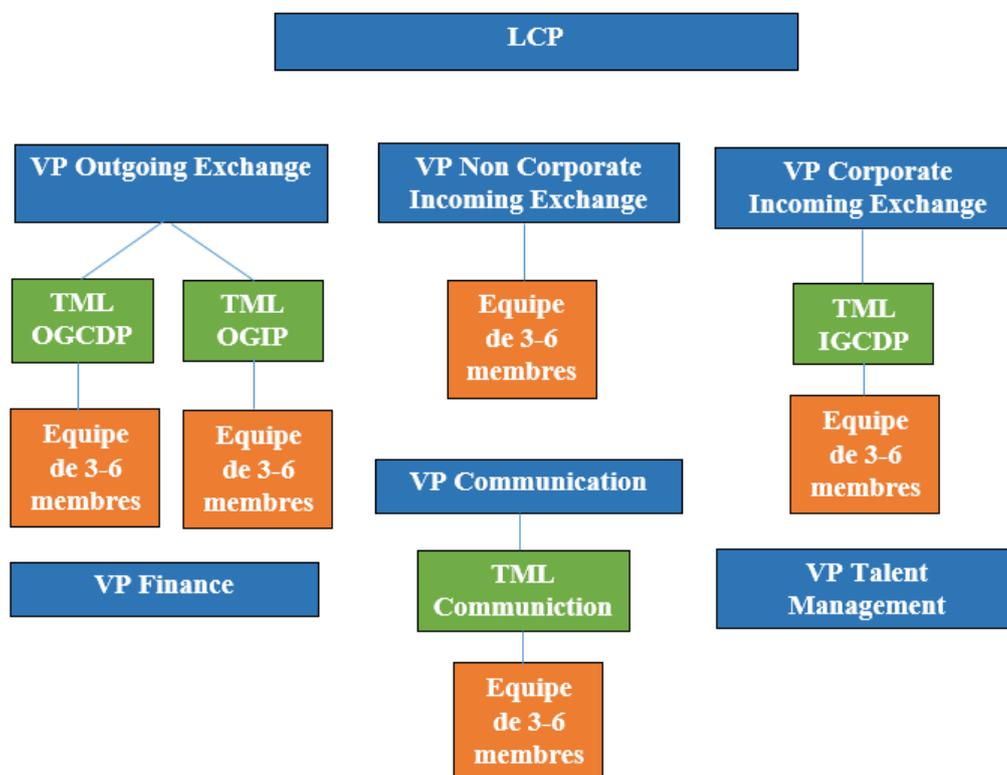
⁴⁰ Pour les réalisations des stages bénévoles.

⁴¹ La réintégration est un processus quand les stagiaires deviennent les membres d'AIESEC. Pour la filiale ce sont les meilleurs candidats car ils ont essayé le programme d'échange et le connaissent bien. Ils peuvent donc faire bien la promotion ou aider aux autres à réaliser un stage.

⁴² AIESEC Olomouc, [En ligne]. [Consulté le 14 septembre 2015]. Disponible sur http://aiesec.cz/olomouc/?gclid=CM_c5vf7lckCFaoEwwodhkIArw.

décisions importantes, du plan etc. A Olomouc ils croient que la situation avec un *VP* et un chef d'équipe est favorable. Premièrement car le chef d'équipe est le meilleur successeur et deuxièmement ce fait permet soulager un *VP* qui peut travailler par exemple sur les nouveaux projets, les stratégies et développer le domaine. Il y a aussi moins de risque d'épuisement qui pourrait paralyser la performance du domaine. L'évolution de la structure est proposée par un *VP Talent Management* est approuvé par le président. Le nombre de chefs d'équipes varie par rapport au nombre de stages planifiés. Le nombre de membres est toujours actualisé avant le recrutement et s'adapte aux besoins tenant en compte les résultats planifiés, le taux de rétention et le taux de roulement. A partir de 2014 le plan se fait deux fois par an pour six mois.

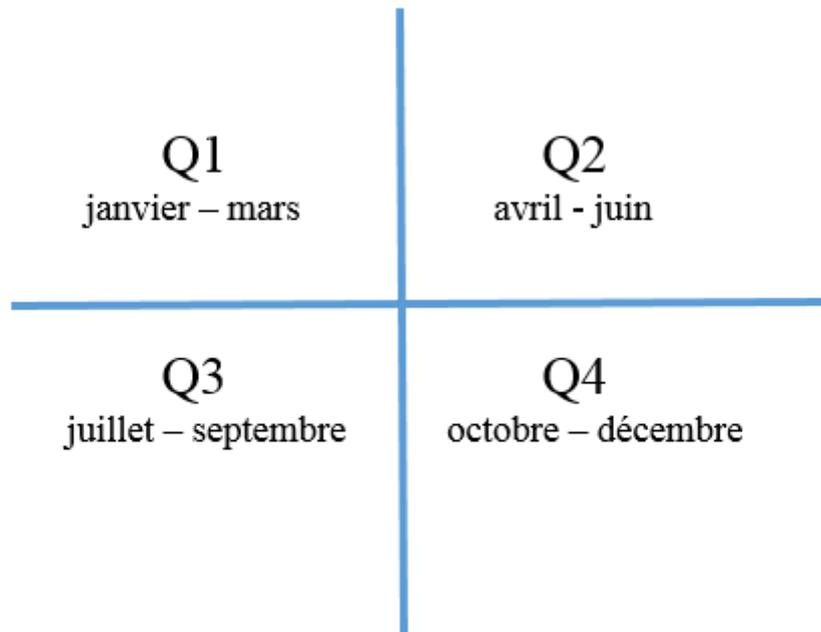
Image n° 3 : Structure de la filiale AIESEC Olomouc



3.3 Planification de l'année

La planification de l'année se ressemble globalement mais peut varier entre les pays et un peu aussi entre les filiales. Nous allons décrire celle d'AIESEC Olomouc. L'année se divise en 4 parties appelés *Q*.

Image n° 4 : Planification de l'année



3.3.1 Q1

L'hiver est une période de l'élection présidentielle. Le président élu choisit son équipe qui représente la direction locale. Au début de semestre de nouveaux membres sont choisis et commence l'époque exigeante pour la promotion car il faut attirer l'attention des étudiants pour qu'ils décident d'aller en échange en été. Pendant ce temps les stagiaires étrangères arrivent à Olomouc.

3.3.2 Q2

Q2 est pour Olomouc la période la plus difficile. La nouvelle direction officiellement commence son terme, les équipes doivent travailler le plus possible et en même temps le mai est le mois des examens. A la fin de semestre de nouveaux chefs d'équipes sont choisis et s'apprennent de leurs prédécesseurs.

3.3.3 Q3

Pendant les vacances la performance se minimalise. La direction participe aux différentes conférences éducatives. Le plus important est de se s'occuper des stagiaires tchèques à l'étranger. La plus part des étudiants partent en stages en été. Septembre et de nouveau le moment du recrutement des membres.

3.3.4 Q4

Cette époque se caractérise par la motivation pour que les membres postulent aux postes proposés.

Nous avons défini comment se divise l'année classique pour une filiale. Au niveau de performance le Q1 est Q2 sont assez coûteux en temps. La filiale réalise plusieurs activités qui se croisent avec les examens.⁴³

3.4 Spécificités

Chaque filiale à ses propres spécificités qui l'influence. Pour Olomouc il s'agit de la grandeur et l'absence des facultés purement économiques.

3.4.1 Grandeur

AIESEC Olomouc est une filiale assez jeune et elle se place entre les filiales plutôt petites. Le nombre de membres oscille autour de 30. Ce fait cause deux effets majeurs. Premièrement les membres peuvent après trois mois postuler aux postes dans la direction ce qui leur permet vite se développer, essayer différents postes même au niveau national ou international. Par contre au début ils manquent d'expérience et peuvent éprouver des difficultés de la performance avec la gestion du temps. S'ils n'apprennent pas vite travailler d'une manière efficace ils risquent de s'épuiser. Deuxième effet a un rapport avec la fluctuation. Si la carrière des membres progresse très vite souvent ils quittent la filiale pour un autre niveau ou simplement deviennent des « alumni ». Pour la filiale c'est une perte des expériences et ils sont obligés investir beaucoup en éducation.

3.4.2 Absence des facultés purement économiques

Ce sont surtout les étudiants des facultés économiques qui veulent gagner d'expérience à la finance ou se mettre en contact avec des entreprises. Pour cette raison c'est plus difficile de trouver les membres pour les départements liés aux entreprises ou finance. Ce fait cause un risque qui peut mener jusqu'à la clôture du département.

C'est deux facteurs engendre une attention augmenté sur l'éducation des membres et un bon plan des ressources humaines.

⁴³AIESEC Olomouc, [En ligne]. [Consulté le 4 septembre 2015]. Disponible sur http://aiesec.cz/olomouc/?gclid=CM_c5vf7lckCFaoEwwodhkIArw.

3.5 Performance d'AIIESEC Olomouc

Nous avons découvert tous les informations nécessaires sur AIIESEC et théorie de gestion de la performance mais avant de décrire les instruments de gestion d'AIIESEC Olomouc il faut connaître leur niveau de performance qui se compte avec cette équation :

$$\text{Niveau de performance} = \frac{\text{Nombre de réalisations}}{\text{Nombre de membres}}$$

Le résultat représente la performance par membre, autrement dit combien de stage un membre est capable de réaliser pendant une période donné.

Exemple :

Si toute la filiale comptant 10 membres a réalisé 30 stages en été, la performance par membre est 3. Cela veut dire qu'en moyenne un membre était capable de réaliser 3 stages. Nous pouvons compter la performance par différentes périodes, pour toute la filiale ou pour certaines équipes. Les réalisations des stages sont appropriées aux membres et pas aux chefs d'équipes ou la direction de la filiale. Pour cette raison nous n'allons pas les compter entre les membres dans l'équation. La performance se compte surtout pour ceux qui travaillent dans les départements liés directement aux stages et l'équipe de communication.⁴⁴Ceux qui font partie d'équipe de communication sont réparti entre les équipes qui se s'occupent des stagiaires tchèques car ils font la promotion pour les étudiants tchèques. Parfois il est difficile de bien définir le nombre de membres car certains arrêtent de travailler mais ils sont toujours considérés comme les membres. Nous allons donc compter tous les nouveaux membres recrutés pour tout le semestre. Si certains ont arrêté plutôt leur travail était pris par les autres membres. Les périodes présentent les semestres et nous allons nous concentrer sur la période à partir de mars 2011 jusqu'au février 2015. Les valeurs dans les tables représentent le nombre des stages un membre était capable de réaliser pendant un semestre en moyenne. Nous commençons en mars 2011 car depuis ce moment la filiale enregistre le nombre de membres et nous finissons en février 2015 quand nous avons arrêté l'analyse des dates. Par nombre de membres nous comptons les nouveaux membres acceptés au début de semestre.

⁴⁴ Ceux-ci font la promotion de stages et si nécessaire ils aident avec les réalisations.

Tableau n° 6 : Performance de toute la filiale

mars 2011 – septembre 2011	1,18
octobre 2011 – février 2012	1,27
mars 2012 – septembre 2012	2,79
octobre 2012 – février 2013	0,61
mars 2013 – septembre 2013	2,29
octobre 2013 – février 2014	0,42
mars 2014 – septembre 2014	0,63
octobre 2014 – février 2015	0,44

Tableau n° 7 : Performance en semestres d'été

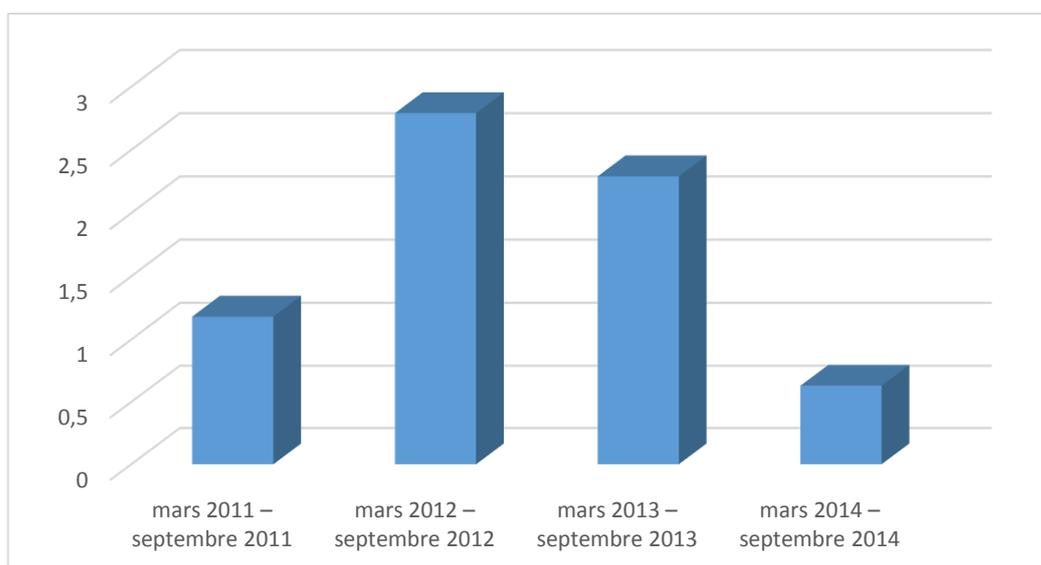


Tableau n° 8 : Performance en semestres d'hiver

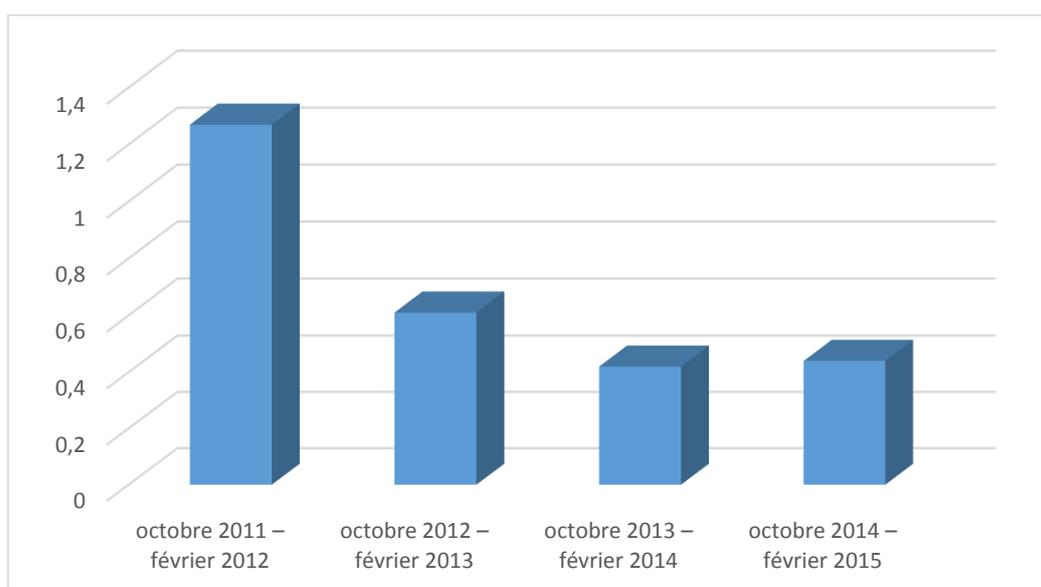


Tableau n° 9 : Performance par équipes

X – département fermé	iGIP	oGIP	iGCDP	oGCDP
mars 2011 – septembre 2011	0,67	2	0	2,33
octobre 2011 – février 2012	0,5	1	2	1,5
mars 2012 – septembre 2012	0,4	1	X	6,6
octobre 2012 – février 2013	0,25	0,83	2,5	0
mars 2013 – septembre 2013	0,5	3	1,67	4
octobre 2013 – février 2014	0,5	0,43	X	0,38
mars 2014 – septembre 2014	X	0,38	X	0,88
octobre 2014 – février 2015	0,2	0	1,25	0,57

Nous voyons qu'il y a les semestres forts et les semestres plus faibles. Ce fait est causé par la planification de l'année. Le plus grand nombre d'étudiants d'Olomouc part en stage volontaires en étrangère. Les vacances d'été représentent le temps convenable et pour cette raison le nombre de stages en été est le plus grand. La performance varie aussi entre les différents domaines. Certaines domaines sont beaucoup influencés par le manque du profil des membres et devraient être plusieurs fois fermés. Aux niveaux des départements le plus performant est *oGCDP* qui aide les étudiants tchèques à partir à l'étranger pour un stage volontaire. La performance peut être influencée par des différents facteurs internes ou externes. En tous cas si elle est en baisse il faut en réagir. Bien sûr il n'est pas possible d'influencer tous les facteurs surtout de l'extérieur. Mais il faut être au courant des faiblesses et profiter des points forts.

Tableau n° 10 : Nombre de membres par semestres

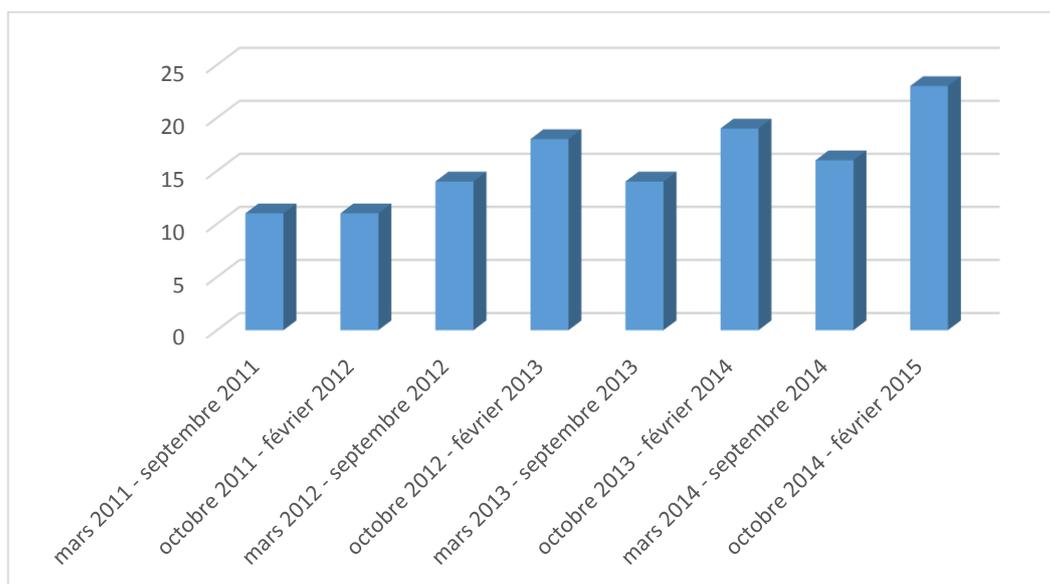
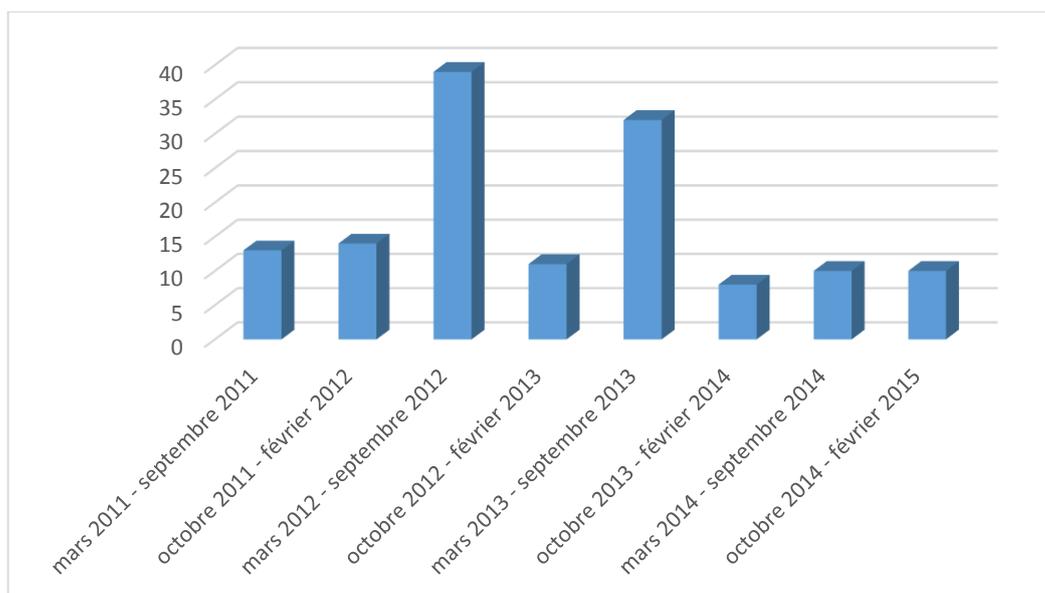


Tableau n° 11 : Nombre de stages par semestres



Nous voyons bien que depuis mars 2011 jusqu'à septembre 2014 le nombre de membres est en hausse.⁴⁵ Par contre le nombre de stages ne grandit pas de manière équivalente. Si nous mettons en rapport le nombre des membres et le nombre des stages sans effet extérieur nous pouvons dire que la performance des membres est en baisse.⁴⁶

⁴⁵ L'information vient de source interne, voir l'annexe n° 1 : List de contacts.

⁴⁶ L'information de tous les tableaux provient de fichier jointe sur le CD, à voir l'annexe n° : 2 Performance de la filiale.

3.6 Gestion de la performance de AIESEC Olomouc

Nous connaissons maintenant les résultats de la filiale et aussi les instruments et les méthodes utilisées afin de gérer la performance. Dans ce chapitre nous allons décrire comment AIESEC Olomouc travail sur la performance.

3.6.1 Cycle de gestion de la performance

- Définition du rôle et l'accord : AIESEC Olomouc possède des fiches de poste pour les *VPs* et les chefs d'équipes qui contiennent la définition de la fonction et du profil, les mesures de succès et les possibilités du développement.⁴⁷ Ce document établi clairement des attentes et évite l'évaluation subjective. La faiblesse repose dans l'actualité et l'application. Le document devrait être régulièrement actualisé afin d'éviter des disparités. Comme nous avons mentionné il faut qu'il y soit un accord mais les candidats ne doivent pas forcément être au courant que ce type de document existe et la sélection ne se base pas sur le profil désiré. Par contre l'AIESEC a établi le profil général des membres et tous les étudiants s'y sont au courant car il est promu.⁴⁸ La fiche de poste actualisée devrait servir comme un instrument pendant les sélections ou les recrutements. Au niveau de l'accord les membres devrait bien connaître leurs fiches de poste et s'évaluer leurs compétences et leurs résultats d'après eux.
- Plan du développement individuel : AIESEC approche plutôt les équipes et les groupes que les individus. Les entraînements sont planifiés d'après un profil général de membre d'équipe. La filiale n'utilise pas des matrices de compétence et le plan de développement est un instrument à utiliser volontairement souvent pendant le rencontre avec le *mentor*. Ce qui est utilisé est un plan de carrière. Pendant la première conférence, les membres font connaissance des possibilités et des moyens nécessaires pour surmonter au sein d'AIESEC. La direction motive les membres avant chaque sélection. Nous avons dit qu'il est important pour un individu de connecter ses objectifs avec des objectifs de l'organisation pour que sa performance augmente. Il est donc nécessaire de s'adapter à l'individu parce que les besoins des membres varient. Les matrices des compétences permettent de suivre le niveau actuel est désiré des compétences concrètes.

⁴⁷ Voir l'annexe n° : 3 Exemple de fiche de poste

⁴⁸ *Future Talent*, 2014. [En ligne]. [Consulté le 29 décembre 2014]. Disponible sur : <http://www.slideshare.net/liborcarbon/future-talent-booklet-final-37198826>.

D'après ces matrices nous pouvons également établir un plan d'entraînement et un plan de développement pour chaque membre d'équipe.

- Gestion de la performance au cours de l'année : AIESEC Olomouc a implémenté en 2014 un système de la performance *Team minimums*. D'après ce système les équipes se fixent des objectifs à court terme et à long terme qui doivent être révisés régulièrement en équipe. Cet instrument détermine aussi la révision individuelle faite par le chef d'équipe avec chaque membre d'équipe. Il est possible de faire les révisions et les actualisations des objectifs en groupes et les discussions sur la performance individuelle peuvent se faire avec le *mentor*.
- Vérification et évaluation : la vérification est faite pendant les réunions de la direction. Si les résultats ne sont pas satisfaisants le responsable du domaine est censé de réagir. Si c'est un problème collectif, l'équipe trouve la solution ensemble. Si c'est un problème individuel c'est le moment où chef d'équipe effectue une discussion avec le membre. Il y a donc un retard. La performance inadéquate d'une personne commence à être gérée quand elle influence la performance de l'équipe. L'évaluation concerne les résultats, le comportement et l'initiative. La filiale apprécie les membres les plus performants chaque semaine et chaque six mois. Elle organise aussi des diverses compétitions afin de motiver les membres. Chaque semaine le niveau de la performance de chaque membre est présenté à tous. Les meilleurs membres sont rémunérés par les équipes devant toute la filiale. Les récompenses sont plutôt non-financières comme des petits cadeaux, des privilèges, des possibilités d'atteindre un entraînement spécial etc. Parfois la filiale subvient la participation à une conférence. Chaque semestre la direction organise une soirée thématique afin d'apprécier le travail du semestre précédé. La performance est rémunérée par rapport aux résultats qui se basent sur les indicateurs attribués à chaque équipe. Le comportement et les activités sont évalués de manière subjective pour motiver les membres. A AIESEC ce ne sont pas seulement les résultats mais aussi le comportement supportant les valeurs organisationnelles qui sont importantes. Par contre les échelles de comportement feraient l'évaluation subjective plus digne de confiance.

3.6.2 Suivi de performance

Dans la partie théorique nous avons dit que le système de suivi devrait prendre en compte les quatre éléments de base : points de control, actions, enchaînements, planification. AIESEC

Olomouc suit l'activité à l'aide du système *Rewards and Recognition*.⁴⁹ Au début de semestre le chef d'équipe communique aux membres les résultats planifiés par la direction et ensemble avec l'équipe ils font une planification qui définit qu'est-ce qu'il faut atteindre dans quelle mois. Par rapport à ce plan ils se fixent des tâches chaque semaine. Le plan des tâches est révisé une fois par semaine et la performance hebdomadaire est évaluée par le pourcentage qui correspond au nombre de tâches planifié qui est divisé par le nombre de tâches finies. De cette façon ils révisent et apprécient les actions menant au but final mais pas les points de contrôle qui le support. Il peut être difficile de prévenir changement de plan ou l'échec à atteindre l'objectif final.

3.6.3 Evaluation de performance

Nous avons déjà ébauché un peu la manière d'évaluation à AIESEC Olomouc. Le *Rewards and Recognition* sert comme une ressource d'information pour évaluer les standards. Les normes dans ce cas-là sont révisées par l'évaluation de tous azimuts qui est faite verbalement et personnellement au sein du *leadershipbody*⁵⁰ et de manière écrit et anonyme dans les équipes. Par l'intermédiaire de cette méthode les membres évaluent ses compétences et peuvent comparer leurs opinions de soi-même avec les autres. Chacun remplit un formulaire pour soi-même et pour tous les membres de son équipe.

3.6.4 Team minimums

En 2014 AIESEC Olomouc a implémenté le système de gestion de la performance appelé *Team minimums*.⁵¹ Cet instrument sert comme un guide pour les chefs d'équipe comment garantir l'expérience des membres de haute qualité et en même temps la performance désirée. Il est composé de 6 parties.

⁴⁹ Voir l'annexe n° : 4 *Rewards and Recognition*

⁵⁰ L'ensemble des *Vice-présidents* avec le président et les chefs d'équipes.

⁵¹ Voir l'annexe n° : 5 *Team minimums*

- Equipe
- Plan
- Fiche de poste
- Entraînement
- Suivi et *coaching*
- Evaluation et réflexion

Equipe

Cet élément établit que chaque équipe doit avoir de 3 au 6 membres et exister au minimum 2 deux mois. Dans cette partie il est important que les membres comprennent l'objectif de l'équipe. Ils forment ensemble des règles et des valeurs propres au groupe. Ce minimum contribue à l'appartenance. Les activités clés :

- Réunion d'équipe chaque semaine
- Révises des résultats et des activités une fois par mois
- Jour d'équipe une fois sur trois mois qui contient une révision, une actualisation du plan et une construction d'équipe
- Construction d'équipe à la demande

Plan

Ce minimum vise à l'appropriation des objectifs et des stratégies. Il souligne l'importance de la définition des objectifs qui supportent les stratégies, sont clairement définis, planifiés et cascades aux membres. Même s'il s'agit du travail collectif il faut que chaque membre ait son propre plan individuel révisé avec son chef d'équipe chaque mois.

Fiche de poste

Chaque membre devrait connaître ses responsabilités, ses mesures de succès, la durée du poste, des compétences demandées pour le poste et des compétences à développer. Cette fiche doit être révisée une fois sur 3 mois.

Entraînement

L'entraînement est divisé en plusieurs parties. La filiale a son propre cycle d'entraînement qui englobe les compétences dures et douces appropriées à chaque poste. Les entraînements peuvent être offerts par un chef d'équipe, un responsable du domaine, un ancien membre, une organisation partenariale ou pendant des conférences nationales.

Suivi et coaching

Le suivi et le *coaching* se basent sur le plan composé des objectifs et sur les fiches de postes. Autrement dit les responsabilités sont données exactement dans les fiches de postes et leurs accomplissements devraient être accompagnés par les clairs objectifs. L'action de suivi est faite chaque semaine sur les réunions d'équipe, sur les réunions personnelles et sur les canaux virtuels. Il faut prendre en compte les priorités. L'activité de *coaching* se concentre sur la performance et le développement d'un individu. Les thèmes principaux comportent la vie professionnelle, la vie personnelles et l'équipe. Il faut viser l'état désiré et définir les défauts. Le *coaching* donc sert à nous approcher vers les objectifs. Les *coachings* individuels devraient être faits une fois par mois avec le chef d'équipe et à la base individuel avec les mentors appropriés aux membres. Une fois sur quatre mois le *coaching* d'équipe devrait se passer idéalement à l'assistance d'une personne de l'extérieure.

Evaluation et réflexion

Cet instrument se focalise sur la performance, le développement et les compétences. L'évaluation et la réflexion est faite aussi pendant les réunions avec les chefs d'équipes une fois sur mois. AIESEC Olomouc applique les deux dernières méthodes aussi de manière collective pendant les réunions de la filiale. L'évaluation se base sur le système de suivi *Rewards and Recognition*. Les nouveaux membres participent au début de leur carrière à un cours comment donner une réflexion correcte et parfaite, ils apprennent plusieurs formes. La culture encourage les membres à donner la réflexion régulièrement et l'exiger sur soi. La rétroaction sur l'expérience de nouveaux membres devrait être faite anonymement une fois sur mois et une complexe à la fin de semestre. Ce système permet à la direction de la filiale de contrôler la qualité d'expérience des membres. L'évaluation de tous azimuts s'applique deux fois par un semestre. Chaque membre d'équipe remplit un document qui évalue les compétences clés pour ses collègues, son chef d'équipe et pour soi.

Image n° 5 : Exemple de formulaire d'évaluation de tous azimuts anonyme, les membres et les VPs aux chefs d'équipes (et le chef d'équipe à lui-même)⁵²

Les MEMBRES et les VPs aux TMLs (et les TMLs à eux-mêmes)					
NOM					
Respect des délais					
Motivation					
Présence sur les réunions d'équipes					
Fiabilité					
Ponctualité					
Proactivité					
Efficacité					
Aimer son travail					
Participation sur les réunions de la filiale					
Note					

Images n 6 : Exemple de formulaire d'évaluation de tous azimuts anonyme, les chefs d'équipes et les membres aux membres (et les membres à eux-mêmes)

Les TMLs et les MEMBRES aux MEMBRES (et les membres à eux-mêmes)					
NOM					
Respect des délais					
Comportement					
Fiabilité					
Motivation					
Ponctualité					
Proactivité					
Efficacité					
Participation aux réunions de la filiale					
Aimer son travail					
Contribution aux résultats					
Note					

Il est évident que les *Team minimums* représentent un système très complexe et compliquée. C'est le rôle de la direction national et local d'expliquer l'importance de l'application de *Team minimums* aux chefs d'équipes et leur communiquer le plan qu'est-ce qu'il faut faire pendant chaque semaine. Le suivi des activités est fait par les chefs d'équipes de manière hebdomadaire et il est contrôlé par la direction de la filiale. Le point faible repose dans la complicité qui pourrait faire l'objet du malentendu en expliquant les règles aux chefs d'équipes ou aux membres. Une telle responsabilité mise à une personne peut causer la surcharge.

⁵² Ce document et une copie exacte de l'original.

Ce dernier chapitre traite uniquement AIESEC Olomouc, son histoire, ses spécificités sa structure, sa performance et l'instrument de gestion de performance appelé *Team minimums*. Nous avons appris qu'il s'agit d'une filiale assez jeune qui doit faire face à un manque d'étudiants intéressés à l'économie ce qui a causé plusieurs fois la fermeture d'un des domaines. La grandeur de la filiale propose aux membres une carrière assez vite mais par contre dans certaines années le nombre des membres était parfois assez bas ce qui engendre une surcharge et risque de manque de membres. La tendance générale est la hausse des membres et la baisse des réalisations ce qui montre les problèmes dans la gestion de la performance. Le nouvel instrument appelé *Team minimums* devrait aider à résoudre ce souci. Malheureusement il était implémenté en 2014 et il est donc très tôt pour juger ces résultats. Ce qui est crucial est si la filiale sera capable de suivre tout ce que cet outil établit.

Conclusion

AIESEC Olomouc fait partie de la plus grande organisation étudiante à but non lucratif. Il s'agit donc d'une petite entité dont la copie exacte nous pouvons trouver dans le monde entier. Sa culture, sa structure, ses processus, ses instruments, ses stratégies, son sa manière de gestion, tout ressemble beaucoup à une corporation internationale. Avec une grande différence ; elle est dirigée uniquement par des étudiants pour la plupart sans aucune expériences professionnelles qui font tout pour contribuer à un but commun : La paix et le plein accomplissement du potentiel humain. Ils le réalisent en offrant une expérience du *leadership* sous forme de stage à l'étranger ou d'adhésion. Pour cette raison il est intéressant de voir comment ils gèrent la performance de leurs membres qui sauf exceptions sont les volontaires et pourtant travaillent beaucoup dans leur temps libre.

L'objet de ce mémoire était de décrire la gestion de la performance d'AIESEC Olomouc. Afin d'accomplir cela nous avons dû étudier différentes domaines.

Dans la première partie nous nous sommes intéressés aux racines d'AIESEC, sa vision, son histoire et si cette dernière peut avoir un impact sur la gestion de la performance. Nous avons découvert qu'AIESEC a beaucoup évoluée depuis 1948. Non seulement le nombre de produits offerts augmente mais aussi le nombre de stages et de membres. Ce fait engendre une attention spéciale sur la performance car la vision reste la même, plus de gens accomplissent des expériences de *leadership* plus grand l'impact sur la société est. Notre suppositions a été ainsi confirmée. La hiérarchie cause un effet descendant. Certains instruments sont implémentés par les autorités internationales mais adaptés aux niveaux locaux. Les spécificités jouent aussi un grand rôle sur la gestion de la performance. Les plus marquants sont le travail bénévole, la fluctuation des membres et leur forte culture. Les deux premières engendrent une concentration sur la motivation qui peut éviter la surcharge ou la fluctuation. La culture peut d'une coté supporter la performance mais en même temps peut effaroucher les membres. Pour mieux comprendre la gestion de la performance d'AIESEC Olomouc nous avons étudié ce thème aussi sur le niveau théorique appliqué souvent dans les entreprises, objet de la deuxième partie.

La partie théorique nous a fait découvrir que la gestion de la performance devrait s'orienter à l'avenir et qu'il s'agit d'un processus constant qui suit et évalue non seulement les résultats mais aussi le comportement. Il existe un cycle qui engendre la surveillance, et l'évaluation qui se concentrent sur les normes et les standards. Il est important d'éviter l'évaluation subjective. À la fin de ce chapitre nous avons présenté les trois éléments qui d'après Armstrong, M. sont important pour la gestion de la performance : le *coaching*, la motivation, la rémunération. Avec

toutes ces informations nous étions capables de commencer à examiner la gestion de la performance de la filiale à Olomouc.

La dernière partie était consacrée uniquement à AIESEC Olomouc, son histoire, ses propres particularités et la façon de gestion de la performance de ses membres. Cette filiale est assez jeune et ses particularités jouent un grand rôle sur sa performance. Entre les plus importants appartiennent la grandeur et l'absence des facultés purement économique. Dans la petite filiale les membres peuvent vite se développer mais aussi éprouver la surcharge. L'absence des étudiants orientés vers le commerce et l'économie peut causer le manque d'un profil nécessaire pour certains départements. Il est donc crucial d'investir dans l'éducation des membres et de les motiver à élargir leurs compétences afin de pouvoir garder toutes les domaines. Notre attention principale est reposée sur leur instrument de gestion de la performance des membres prise du niveau national appelé *Team minimus*. Cet outil comporte tous les éléments mentionnés par Armstrong, M. est sert comme un guide pour les chefs d'équipes comment gérer les membres afin de maintenir leur performance. Même si 'il est assez complet il est aussi assez complexe et l'explication inadéquat peut engendrer la non-exécution des règles définis. Si 'il est correctement et bien communiqué par la direction le suivi de gestion de la performance d'AIESEC Olomouc devrait apporter ses résultats désirés.

Nous avons montré qu'une organisation à but non lucratif peut aussi gérer sa performance de manière professionnelle comme les entreprises si elle est capable d'utiliser en plein ses instruments. Pour finir il ne faut pas oublier pourquoi les membres sont censés de travailler en manière efficace et d'en parler. S'il y avait que le système à suivre les étudiants pourraient oublier à quoi sert leur effort. Comme nous avons montré il faut connecter les objectifs de l'organisation avec ceux des individus pour qu'ils restent motivés. Les organisations à but non lucratif ne devraient pas oublier que pour ses membres c'est toujours un travail volontaire.

Résumé

Le sujet de ce mémoire « gestion de la performance d’AIESEC Olomouc » traite la manière dont une filiale faisant partie d’une plus grande organisation étudiante à but non-lucratif gère sa performance. Ce document a pour le but de décrire les méthodes utilisées à AIESEC Olomouc afin de maintenir et améliorer la performance des membres.

Dans la première partie nous découvrons les racines d’AIESEC, son histoire, sa structure et les spécificités qui influencent sa gestion. Nous nous concentrons sur les plus marquants qui sont le travail bénévole, la fluctuation des membres et la culture.

Dans la deuxième partie nous expliquons qu’est-ce que la gestion de la performance, quel est son cycle, comment nous pouvons la suivre et quelles manières d’évaluation sont à disposition. Nous présentons également les éléments principaux de gestion de la performance.

La dernière partie se concentre sur la filiale AIESEC Olomouc. Elle décrit l’histoire, la structure, planification de l’année, les spécificités, les résultats et les méthodes utilisées pour augmenter la performance des membres.

Résumé en anglais

The subject of this bachelor thesis “Performance management of AIESEC Olomouc” deals with the way a committee which is a part of the biggest student non-profit organization manage its performance. This document’s mission is to describe the methods used by AIESEC Olomouc in order to maintain and improve the performance of its members.

In the first part we discover the roots of AIESEC, history, structure and specifics that influence its management. The thesis concentrates on the most significant factors such as volunteering, fluctuation of the members and its culture.

The second part we explains what performance management is, what its cycle is, how we can track it and what kind of tools we can use to evaluate. The main elements of the performance management are presented as well.

The last part concentrates on the committee of AIESEC Olomouc. It describes its history, the structure, planning of the year, specifics of AIESEC Olomouc, the results and methods which are being used to increase the performance of members.

Bibliographie

Ouvrages

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, 1^{er} édition. Prague : Grada Publishing, a.s., 2007.
2. ARMSTRONG, M., STEPHNES, T. *Management and leadership*, 1^{er} édition. Prague : Grada Publishing, a.s, 2008.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy personalistiky*, 4^{ièm} édition. Prague : Management Press, 2009.
4. KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*, 1^{er} édition. Olomouc : Univerzita Palackého, 2013, p. 112-114.
5. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*, 1^{er} édition. Prague : ASPI Publishing, s.r.o., 2003, p. 125-148.
6. WHITMORE, J. *Koučování*, 4^{ième} édition. Londres et Boston : Nicholas Brealey Publishing, 2009. p. 69-74.
7. GUILLOT-SOULEZ, Ch. *La gestion des ressources humaines*, 4^{ième} édition. Paris : Lextenso éditions, 2011.

Références sur le web

1. AKBAR, F., RUDITO, B. « *The influence of commitment and organizational culture to licensing services performance in licensing integrated service agency (BPPT) Bekasi* » Dans : Journal of business and management, année 1, n°3 ; 2012 ; p. 146. [En ligne]. [Consulté le 5 septembre 2015]. Disponible sur : <http://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/jbm/article/viewFile/367/287>.
2. COLLINS, J., PORRAS, J. *Building your company's vision*, 1996. [En ligne]. [Consulté le 7 janvier 2015]. Disponible sur : <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>.
3. GOFFE, R., JONES, G. *What holds the modern company together*, 1996. [En ligne]. [Consulté le 15 septembre 2015]. Disponible sur : <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>.
4. GREENER, T., *Understanding organizations – Part 1*, 2010, p. 38. [En ligne]. [Consulté le 7 janvier 2015]. Disponible sur : https://books.google.cz/books?id=jQpR-KB1migC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

5. HORN, Š. *Facebook si postavil nové sídlo. Podívejte se, jak vypadá*, 2015. [En ligne]. [Consulté le 9 septembre 2015]. Disponible sur : <http://www.forbes.cz/facebook-si-postavil-nove-sidlo-podivejte-se-jak-to-v-nem-vypada/>.
6. LAFORGE, A. *Après le taux de roulement vient le taux de rétention*, 2014. [En ligne]. [Consulté le 29 décembre 2014]. Disponible sur : <https://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/tag/taux-de-retention-2/>.
7. SEKHON, K. *The AIESEC acronym guide*, 2014. [En ligne]. [Consulté le 12 octobre 2015]. Disponible sur : <http://aiesec.ca/blog/aiesec-acronym-guide/>.
8. *AIESEC France*, [En ligne]. [Consulté le 27 décembre 2014]. Disponible sur : <http://aiesecfrance.org/fr/nous-connaître/aiesecfrance/>
9. *AIESEC France*, [En ligne]. [Consulté le 27 décembre 2014]. Disponible sur : <http://aiesecfrance.org/fr/nous-connaître/aiesecfrance/>.
10. *AIESEC structure*, 2015. [En ligne]. [Consulté le 17 septembre 2015]. Disponible sur : <http://aiesec.at/aiesec-structure/>.
11. *A global network of young leaders who are making the world a better place*, [En ligne]. [Consulté le 10 septembre 2015]. Disponible sur : <http://aiesec.org/about-aiesec/aiesec-structure/#toggle-id-2>.
12. *AIESEC Olomouc*, [En ligne]. [Consulté le 14 septembre 2015]. Disponible sur http://aiesec.cz/olomouc/?gclid=CM_c5vf7lckCFaoEwwodhkIArw.
13. *A propos d'AIESEC*, [En ligne]. [Consulté le 10 janvier 2015]. Disponible sur : <http://aiesecfrance.org/fr/nous-connaître/aiesec/>.
14. *Concrètement, on fait quoi?*, 2013. [En ligne]. [Consulté le 27 décembre 2014]. Disponible sur : <https://aiesecsciencespo.wordpress.com/2013/09/26/concretement-on-fait-quoi/>.
15. *Future Talent*, 2014. [En ligne]. [Consulté le 29 décembre 2014]. Disponible sur : <http://www.slideshare.net/liborcarbon/future-talent-booklet-final-37198826>.
16. *In celebration of the International Day of Dance, we've compiled a few of the best AIESEC roll calls we've found on YouTube to celebrate our spirited culture*, [En ligne]. [Consulté le 10 novembre 2015]. Disponible sur : <http://aiesec.org/about-aiesec/aiesec-roll-calls/>.
17. *Objev své možnosti*, [En ligne]. [Consulté le 3 septembre 2015]. Disponible sur <http://aiesec.cz/studenti/>.
18. *The history of AIESEC*, [En ligne]. [Consulté le 27 décembre 2014]. Disponible sur : <http://www.aiesecbi.com/history.html>.

19. *60 years of activating youth leadership*, 2008. [En ligne]. [Consulté le 28 décembre 2014].
Disponible sur :
http://www.academia.edu/5288037/60_years_of_activating_youth_leadership.

Table des tableaux

Tableau n° 1 : Vocabulaire des abréviations

Tableau n° 2 : Domaines en République tchèque

Tableau n° 3 : Exemple d'un instrument supportant le suivi et la mesure

Tableau n° 4 : Facteurs influençant la rémunération

Tableau n° 5 : Les succès nationaux de la filiale

Tableau n° 6 : Performance de toute la filiale

Tableau n° 7 : Performance en semestres d'été

Tableau n° 8 : Performance en semestres d'hiver

Tableau n° 9 : Performance par équipes

Tableau n° 10 : Nombre de membres par semestres

Tableau n° 11 : Nombre de stages par semestres

Table des images

Image n° 1 : Niveaux de la filiale

Image n° 2 : Structure de la filiale

Image n° 3 : Structure de la filiale AIESEC Olomouc

Image n° 4 : Planification de l'année

Image n° 5 : Exemple de formulaire d'évaluation de tous azimuts anonyme, les membres et les *VPs* aux chefs d'équipes (et le chef d'équipe à lui-même)

Image n° 6 : Exemple de formulaire d'évaluation de tous azimuts anonyme, les chefs d'équipes et les membres aux membres (et les membres à eux-mêmes)

Table des annexes

Annexe n° 1 : List de contacts (fichier sur le CD joint)

Annexe n° 2 : Performance de la filiale (fichier sur le CD joint)

Annexe n° 3 : Exemple de fiche de poste

Annexe n° 4 : *Rewards and Recognition* d'AIESEC Olomouc (fichier sur le CD joint)

Annexe n° 5 : *Team minimums* (fichier sur le CD joint)

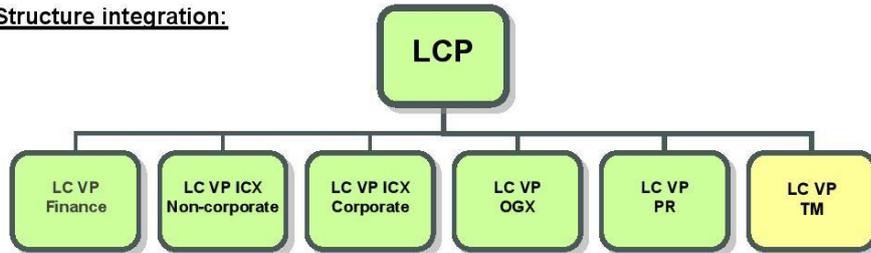
Annexe n° 3 : Exemple de fiche de poste



AIESEC in Czech Republic
Job Description

LC Vice President Talent Management

Structure integration:



Responsibilities:

Processes at the LC	Responsibilities
Talent management	Talent planning
	Talent promotion - newbies, leaders
	Talent selection - newbies, leaders
	Talent allocation
	Talent induction - newbies, leaders
	Talent tracking (PA) and pipeline management
	Talent transition
	Talent motivation - R&R
Talent Development	Mentoring
	Coaching
	Leadership Development Program
	Goal setting
Talent Education	Education plan of the LC
	Involvement of externals in educational activities
Capacity	LC and teams structure
	JDs
	Retention Rate
Dual experiences	Packaging - CEED, X, L, M,
	Promotion of opportunities
	X promotion within our members
	Selection of AIESECers on X
Opportunities	International opportunities
	Conferences
H4TF	TOT management
	Exit interviews

	Alumni approvals
IS system	Myaiesec.net management
	Knowledge management
	Members database
Team management	Management of the TM Team
	TM Education delivery
	Delivery of LC Functional meetings
General	EB meetings and LC obligations conference
	TM plan - creation, implementation and delivery
	Transition
National Involvement	NFMs attendance
	MCVP Communication and Tracking

Knowledge Needed:
AIESEC Way
AIESEC XPs
Interview Skills
Talent Management Processes
X + L

Measures of Success:
% Retention rate
Exchange Efficiency
X After L
Members
of Leaders

Conferences and events that should be attended during the role

National Conferences of AIESEC in Czech Republic: NEXT, SprinCo, CEC, FallCo
 Functional Meetings
 Local Conferences: LTCs/LC Day

What you will learn

- How to combine personal and professional development
- Leadership in diverse and complex environment
- Advanced presentation/ representation skills
- Multitasking – managing different tasks at the same time
- Time management and increased efficiency
- Knowledge on TM processes
- Strategic management skills
- In-depth recruitment skills
- Tracking and delegation
- Coaching and Mentoring
- Leadership Development Program
- Tracking and delegation
- Talent Pipeline Management

What AIESEC is looking for

AIESEC Experience

- An overview over the current and past organizational direction – nationally and internationally.
- Experience in communicating AIESEC direction to external/internal bodies.
- Experience in HR tools like selection, allocation of human resources and coaching strategies.
- Planning and hosting learning events on different levels.
- Training and facilitation skills and experience

Personal Characteristics

- Clear link between personal and organizational vision and goals
- Strategic and analytical thinking
- Active and constant learner within and outside AIESEC.
- Team cooperation and communication skills
- Efficiency (priority management, personal/team planning, communication, delegation, working on multiple priorities/fields)
- High level of adaptability, both personal and professional
- Innovation and creativity

Selection Process

Candidates have to fill in an application form.
Selections will happen in January after the LCP election.

Next steps that can be taken after the experience

- LCP
- MC
- NST
- Exchange

Annotation

Prénom, nom :	Petra Lípová
Département, faculté :	Département des Etudes Romanes, Faculté des Lettres
Titre :	Gestion de la performance d'AIESEC Olomouc
Superviseur :	Mgr. Šárka Koničková
Nombre de caractères :	93 731
Nombre d'annexes :	5
Nombre de titre littéraires :	26

Mots clés : AIESEC, performance, membres, développement, chef d'équipes, stage, réalisation, organisation.

Annotation : Ce mémoire est consacré à la description de gestion de la performance à AIESEC Olomouc, filiale qui fait partie d'une organisation internationale étudiante à but non lucratif appelé AIESEC. La première partie nous décrit les facteurs et les spécificités qui influencent la performance des membres d'AIESEC en générale. La deuxième partie nous fait découvrir la théorie de gestion de la performance qui s'applique aux entreprises. La dernière partie se concentre uniquement sur la filiale et son manière de gestion de la performance. Ce chapitre nous fait découvrir les particularités de cette filiale, la performance actuelle des membres et les méthodes utilisées afin d'augmenter le niveau de performance d'AIESEC Olomouc.

Keywords: AIESEC, performance, members, development, team leader, internship, realization, organization.

Annotation: This thesis describes the performance management of AIESEC Olomouc, a committee of an international student organization called AIESEC. The first part describes factors and specifics that influence the performance of members of AIESEC in general. In the second part we discover the theory of performance management which is used in companies. The last part is dedicated exclusively to AIESEC Olomouc, its specifics, actual state of performance of the members and methods used in order to improve the level of performance in AIESEC Olomouc.

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
LÍPOVÁ Petra	Štěpnická 1044, Uherské Hradiště	F12626

TÉMA ČESKY:

Gestion de performance d'AIESEC Olomouc

TÉMA ANGLICKY:

Performance management of AIESEC Olomouc

VEDOUČÍ PRÁCE:

Mgr. Šárka Koničková - KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Informations généraux sur AIESEC
2. Théorie de la gestion de performance
3. AIESEC Olomouc

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Guillot-Soulez, CH. La gestion des Ressources humaines, 2011
Whitmore, J., Koučování, 2009
Armstrong, A., Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007
Koubek, J., Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2009
Le Roy, G., Le coaching bref pour aller a l'essentiel, 2012
Billet, C., Le guide des techniques d'évaluation: performances, compétences, connaissances, 2012
Lafitte, H., Layole, G. Le plan de formation, 2007

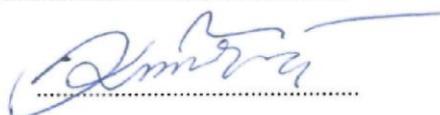
Podpis studenta:


.....

Datum:

9.11.2015
.....

Podpis vedoucího práce:


.....

Datum:

9.11.2015
.....