

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

**MAGISTERSKÁ PRÁCE**

**Olomouc 2011**

**Hana JELÍNKOVÁ**

**Université Palacky d'Olomouc  
Faculté des Lettres**

**CHANGEMENT DE LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION  
POUR MIEUX ATTEINDRE SES BUTS**

**ORGANIZATIONAL STRUCTURE CHANGING  
TO BETTER ACHIEVE ITS GOALS**

Mémoire de master

Filière : Filière d'administration économique et sociale franco-tchèque

Directeur de travail : Solenne Danielle HERAUT

Auteur : Hana JELÍNKOVÁ

Olomouc 2011

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta**

**ZMĚNA STRUKTURY ORGANIZACE  
PRO LEPŠÍ DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: Solenne Danielle HERAUT

Autor: Hana JELÍNKOVÁ

Olomouc 2011

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2010/2011

Studijní program: Filologie  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi  
(OFHP)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. JELÍNKOVÁ Hana	Medlešice 172, Chrudim - Medlešice	F080234

**TÉMA ČESKY:**

Changement de la structure de l'organisation pour mieux atteindre ces buts  
Změna struktury organizace pro lepší dosahování cílů

**NÁZEV ANGLICKY:**

Organizational structure changing to better achieve its goals

**VEDOUcí PRÁCE:**

Mgr. Solenne Danielle Héraut - KRF

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

1. Présentation organisation
2. Confrontation avec d'autres organisations
3. Solution proposition de la structure

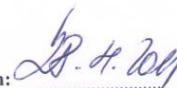
**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- Kolektiv autorů, Nevýdělečné organizace 2008 , Praha 2007
- WAISOVÁ, Šárka, Poválečná obnova a budování míru : role a strategie mezinárodních nevládních organizací Brno 2008
- The Impact of Multinational Corporations on Development and on International Relations. New York : United Nations, 1974
- interní zdroje a dokumenty organizace

Podpis studenta:



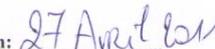
Datum:



Podpis vedoucího práce:



Datum:



### Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Změna struktury organizace pro lepší dosahování cílů“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce slečny Solenne Danielle HERAUT a že jsem uvedla všechny použité podklady a literaturu“

« Je déclare sur l'honneur avoir rédigé personnellement ce mémoire de master sur le thème : « Le changement de la structure de l'organisation pour mieux atteindre ses buts. » sous la responsabilité de Mlle Solenne Danielle HERAUT et avoir cité toutes les sources d'informations utilisées ».

V Olomouci dne .....

.....

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta

Je voudrais remercier Mlle Solenne Danielle HERAUT d'avoir dirigé très patiemment  
mon mémoire de master.

## **Table de matières**

Table de matières.....	11
Introduction .....	12
Présentation de l'association .....	14
Confrontation .....	32
Problème – Analyse – Solution : les solutions possibles, recommandations .....	47
Conclusion .....	67
Résumé.....	69
Résumé.....	70
Bibliographie .....	71

## Introduction

Lors de la troisième année d'université nous avons découvert l'organisation AIESEC dont je suis devenue membre. A cette époque, la filiale d'Olomouc vient d'être fondée alors nous avons donc eu la possibilité d'assister à sa mise en place, des procès de base et de voir le fonctionnement de la filiale en détail. Au fil du temps, nous avons eu la possibilité de gérer la filiale d'Olomouc, de travailler sur son développement et d'atteindre des premiers résultats. Aujourd'hui nous travaillons au niveau national de l'AIESEC qui englobe toutes les filiales en République tchèque et nous pouvons les comparer non pas seulement en termes d'effectivité et de résultats, mais également sur leur fonctionnement.

Les associations étudiantes comptent un grand nombre dans le monde donc 118 se trouvent également en République tchèque. Elles jouent un rôle important dans la vie universitaire car elles lient les étudiants qui s'intéressent à un sujet particulier et s'adonnent à cette association. L'AIESEC est une organisation internationale qui unie les étudiants principalement en sciences économiques et commerciales. Elle a pour son but l'amélioration des relations des pays et la compréhension des cultures différentes. Pour y arriver, son activité principale vise à échanger les étudiants entre les pays et leur donner une possibilité de gagner de l'expérience professionnelle. Même si l'organisation a une longue histoire, elle n'est pas assez visible dans les campus universitaires. Les étudiants membres travaillent beaucoup sur des projets qui restent inconnus à cause d'une mauvaise communication.

Voilà, pourquoi nous avons choisi d'élaborer ce sujet afin d'apporter une solution au niveau de la visibilité de l'organisation et ainsi exploiter au mieux ces bénéfices.

Tout d'abord nous allons présenter l'association pour bien comprendre sa spécialité et son histoire. Comme AIESEC est une organisation avec but non lucratif qui vise le développement des étudiants, nous allons souligner les informations sur le système idéologique en ce qui concerne la vision et les valeurs de l'AIESEC. Nous allons également présenter la structure actuelle de chaque filiale pour découvrir les possibles inconvenances de base.

Deuxièmement, nous comparerons l'AIIESEC avec 3 organisations sur le marché tchèque qui opère dans un secteur similaire. Cette opposition nous permet d'évaluer les meilleures actions pour les retranscrire dans le programme de l'AIIESEC. L'orientation sur la structure et les principales stratégies marketing nous dévoilent les possibilités d'adoption pour l'AIIESEC.

Troisièmement nous allons analyser les problèmes principaux de l'organisation, comme la structure et le manque de visibilité, et proposer des solutions correspondantes.

## **Présentation de l'association**

AIESEC est une organisation globale qui est gérée par des étudiants ou bien des jeunes diplômés. Elle a pour but le développement de ses membres en termes de capacités et de compréhension de la situation globale.

L'activité principale de l'organisation est de réaliser des stages pour les étudiants, d'envoyer les étudiants tchèques à l'étranger et en même temps s'assurer que les étudiants étrangers arrivent pour effectuer leur stage en République tchèque.

Afin de réaliser au mieux les échanges entre les étudiants, l'objectif premier, est de valoriser les étudiants-membres de l'association, qui occupe une place très importante.

Voyons tout d'abord l'évolution de l'association, sa création et l'acceptation de ses règles de fonctionnement qui sont valides jusqu'à aujourd'hui.

### **1.1 L'histoire de l'organisation**

L'histoire de l'organisation AIESEC date de la fin de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. AIESEC a été fondée en 1949. A ces débuts, les membres voulaient créer une organisation dans le but de rétablir les relations amicales entre les pays participant à la Deuxième Guerre Mondiale. A ce moment l'Europe était divisé en deux blocs ennemis. AIESEC voulait créer un dialogue entre les pays fermés à l'extérieur. Depuis ces débuts AIESEC s'adapte à l'environnement externe, à ce qui se passe dans le monde. Voilà pourquoi AIESEC analyse les réactions politiques et sociales et essaie d'aider au mieux.

#### **1.1.1 La période jusqu'en 1949**

Même si l'année officielle de l'établissement est 1949, nous pouvons observer des tentatives de mise en place antérieures. Grâce aux ressources des anciens membres, nous savons que vers 1930 il y avait l'organisation PRAXIS qui fut établie. Elle devait servir à échanger des étudiants, fournir des demandes de découvertes des pays étrangers. PRAXIS n'a pas réussi à survivre aux conflits de la Deuxième Guerre Mondiale et a été forcé de terminer son existence.

Les raisons pour lesquelles PRAXIS a été établie ont surgi fortement après la fin de la guerre. Comme conséquence de la guerre, la population a perdu la plupart de ses

hommes. La nécessité des ingénieurs et managers compétents qui pourraient reconstruire l'économie du pays a mis l'accent sur les écoles commerciales. On croyait que c'est la possibilité pour relancer la balance en termes de production effective et de qualité. Ces écoles offraient la théorie sur les sciences commerciales mais malheureusement on constatait que la pratique n'était pas une réussite.

Le manque de travailleurs expérimentés, a déclenché une rencontre entre étudiants de 9 universités de 6 pays à Liège en 1946. Leur but : renouveler les principes de la coopération internationale qui aiderait à gagner les connaissances nécessaires pour être capable d'augmenter la productivité de l'économie. La coopération internationale entre les étudiants et les organisations étudiantes rendaient possible de voyager à l'étranger et d'essayer de pratiquer ses expériences commerciales dans un environnement international. Le siège de cette organisation se trouvait à Prague et Jaroslav Zich était son premier président élu.

Cette organisation n'a pas connu le succès espéré. Les tendances politiques qui ont divisé l'Europe en deux a mis fin à l'organisation. Peu après, comme l'idée des échanges internationaux était toujours d'actualité, l'AIESEC a été établie en 1948. Le nom AIESEC est dérivé des premières lettres de l'Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales. Le nom est devenu officiel à la conférence internationale de Stockholm en 1949. La Belgique, le Danemark, la Finlande, les Pays-Bas, la Norvège et la Suède été présents et ont rédigé les règles de l'association et se sont mis d'accord sur une date pour un congrès annuel. Dans le codex ils définissent : AIESEC est une organisation internationale, indépendante, non-gouvernementale qui vise à créer des relations amicales entre les pays.

### **1.1.2 La période entre 1949 et 1953**

Depuis ces débuts, AIESEC avait des idées innovantes, attractives pour les étudiants et les sociétés. En 1953, l'organisation a réussi à doubler le nombre de ces membres dans 14 pays. Le nombre d'échanges réalisés a augmenté de 89, pendant les 4 premières années, à 705 en 1953.

### **1.1.3 La période entre 1953 – 1957**

Cette période représente la période intra-frontalière, quand la Tunisie, La Grèce et l'Israël sont devenus membres. En 1955, le nombre d'échanges arrivait à 1 000. Lors du congrès à Rotterdam, les prévisions pour l'année suivante devaient atteindre 1114 échanges. Il ne s'agit plus d'une organisation européenne car les Etats-Unis rejoignent l'association et elle devient donc internationale...

### **1.1.4 La période entre 1958 – 1969**

A cette époque le continent américain s'est affirmé. Le Canada, la Colombie et la Venezuela ont rejoint l'association en 1958. Cette année-là AIESEC est devenue présente sur le continent africain quand l'Ouganda l'a rejoint. Les années 50, ont vu une grande expansion dans le nombre de pays, quatre fois plus dont la plupart se trouvaient en Afrique et en Amérique du Nord et du Sud.

Pendant les années suivantes les pays Sierra Leone, Ghana, Nigéria, Chili, Pérou et Tunisie ont agrandi le réseau. L'année 1965, marque l'histoire en termes de présence de l'AIESEC sur tous les continents comme l'Australie est devenue membre.

Nous nous trouvons aux temps où le nombre d'étudiants atteint 2 000 personnes et le nombre d'échanges 4 000.

Ce qui est important ici c'est le développement du système technologique quand les étudiants du Massachusetts aux États-Unis ont créé un système appelé STRES (Student Traineeship Exchange System – Système d'échanges des stages étudiants). Ce système devait faciliter la communication entre les pays pour mieux échanger des informations sur les stages disponibles à ce moment.

### **1.1.5 La période entre 1970 – 1986**

Cette époque signifie une importante augmentation des échanges réalisés. Une ère des stages concentrés sur le développement du management en forme de séminaires, enquêtes et voyages à l'étranger. On peut dire qu'AIESEC est devenue l'organisation étudiante non-profitable la plus grande grâce aux 65 pays-membres.

### **1.1.6 La période de 1987 à aujourd'hui**

Depuis cette année, AIESEC continue de s'élargir. Aujourd'hui, elle est présente sur tous les continents pour un nombre total de 107 pays. AIESEC occupe toujours la première place parmi les organisations étudiantes.

Même si pendant les 20 dernières années AIESEC a été influencé par la culture autour de nous et les événements mondiaux, l'organisation maintient ces principes. Grâce au boom technologique, des ordinateurs et d'internet accessible à tous, AIESEC voit une accélération dans son évolution pour atteindre son but principal : la réalisation d'échanges pour les étudiants.

## **1.2 Les principes de fonctionnement de l'organisation**

Depuis son existence l'organisation a connu plusieurs phases dans son évolution qui ont influencé son fonctionnement. La situation mondiale qui changeait souvent a également laissé des traces sur l'organisation. Ces traces sont visibles dans le fait qu'AIESEC ajuste ces activités à l'époque respective. Par exemple au temps du communisme en République tchèque les échanges étaient interdits alors AIESEC se concentrait sur l'organisation d'événements sociaux pour que ces membres gagnent leur expérience dans l'organisation et le management. Par contre les principes de base restent égaux depuis ces débuts et ne changent pas. La partie suivante expliquera ces principes et leurs créations.

### **1.2.1 AIESEC Way**

AIESEC way, qui signifie la route de l'AIESEC, est un codex sur les principes et le sens de l'organisation. Il décrit les déclarations et les valeurs définissant AIESEC comme une organisation. Tous les membres devraient connaître ce manifeste afin de comprendre ces valeurs pour les transmettre aux générations suivantes. Il est très important que les membres voient la relation entre les valeurs de l'AIESEC et leur vie ou bien les activités qu'ils font à l'AIESEC. En général, on peut dire que les membres qui ne comprennent pas bien le codex dès le début, quittent l'organisation assez rapidement car ils ne voient pas la connexion entre ce qu'ils font et comment l'organisation fonctionne. L'AIESEC permet de développer les compétences humaines

en étant étudiant-membre ou étudiant-stagiaire. Les étudiants-membres sont présents à l'organisation dans les facultés et travaillent dans la filiale pour permettre aux étudiants-stagiaires de partir à l'étranger ou bien pour arriver en République tchèque pour leur stage. Les deux possibilités visent à gagner de l'expérience et à s'améliorer.

#### **1.2.1.1 Description AIESEC way**

Avant d'expliquer plus en détail AIESEC Way il faut définir le nom en particulier. Le mot Way (en anglais veut dire route ou bien manière). Cela explique ce qui définit l'organisation AIESEC. D'après le dictionnaire on peut définir „way“ tout d'abord comme une route. C'est la route qui nous oriente dans la direction où AIESEC veut arriver. C'est la connexion entre deux points : la situation actuelle et l'état désiré. Autrement le mot „way“ peut être compris comme une manière. Une manière utilisée pour arriver à notre but, l'état désiré.

Voilà pourquoi il est nécessaire de bien comprendre le codex car on peut trouver des réponses aux questions posées: Qu'est-ce que l'AIESEC? Quel est son impact? Quel est le but?

#### **1.2.1.2 La composition de l'AIESEC Way**

AIESEC way contient 5 sections, à expliquer plus en détails dans les parties suivantes pour bien comprendre le sens de cette organisation. Comme ces 5 phases ont été établies depuis le début de l'organisation, leurs descriptions peuvent être délicates. Je vais donc me permettre de donner un exemple personnel pour une meilleure compréhension même si le bien évidemment sens reste identique au codex.

##### **1.2.1.2.1 Qu'est-ce que l'AIESEC**

*“AIESEC est une organisation globale, apolitique, indépendante, sans but lucratif, gérée complètement par des étudiants ou jeunes diplômés des institutions d'éducatons supérieures. Ces membres s'intéressent aux événements mondiaux, leadership et gestion. AIESEC ne discrimine personne d'après la race, la couleur de*

*peau, le sexe, l'orientation sexuelle, la religion, la nationalité, l'ethnie ou l'origine sociale.* <sup>1</sup>

Parlant de „*global*“ cela veut dire qu'AIESEC est présent mondialement. Elle est composée de 107 états membres. Les adhérents ont la possibilité de rencontrer les représentants des pays dans chaque filiale comme tous ont la possibilité de venir partout.

Par exemple la filiale d'Olomouc a accueilli deux étudiants-stagiaires l'année dernière. Arrivant du Pérou et de la Thaïlande, ces deux stagiaires se sont rencontrés en République tchèque et ils sont devenus adeptes de la filiale d'Olomouc.

Dans l'emploi du terme „*apolitique*“, cela signifie que l'organisation n'a pas de préférence politique, n'appartient à aucun parti politique et ne peut accepter aucun don. Avec cette idée l'AIESEC a réussi à survivre pendant les guerres mondiales et d'autres batailles idéologiques.

Etre „*indépendant*“ dans ce sens veut dire que nous ne sommes pas dépendants d'autres organisations ou de décisions d'une autre personne.

AIESEC n'a pas été créée dans but d'accumuler du profit. Le sens fondamental est de fournir la nécessité de compréhension entre les pays au sujet de l'éducation et du développement de ces membres. Pour pouvoir assurer le fonctionnement, la stabilité et l'éducation des membres l'organisation tient en compte la responsabilité d'avoir des ressources financières pour en réinvestir dans l'organisation. Les membres de l'AIESEC n'ont aucune rémunération (sauf pour les postes nationaux et internationaux qui sont considérés comme des postes à part entière).

„*s'intéresser aux événements mondiaux, au leadership et à la gestion*“ est nécessaire pour pouvoir parvenir à notre but. Les questions qui définissent le monde d'aujourd'hui se posent à chaque occasion et les discussions et interactions avec les étudiants qui en effet viennent de ces pays nous aident à comprendre les différents points de vue. Depuis le début, AIESEC est basée dans les universités commerciales. Depuis 2 ans ce n'est plus le seul cas, car les étudiants en science sociale, technique et pédagogie sont devenus également membres.

---

<sup>1</sup> Pris du codex AIESEC way

La diversité est le mot clé de l'organisation. L'interaction avec les gens ayant une autre religion ou couleur de peau n'est pas un défaut, par contre c'est ce qui nous aide à découvrir d'autres parties du monde et ainsi élargir nos connaissances.

Comme l'anglais est la seule langue de communication il n'y a pas de problème pour se parler et se comprendre. Le fait que l'on parle la même langue nous rapproche malgré que ce ne soit pas notre langue maternelle et que nous ayons des cultures différentes.

#### **1.2.1.2.2 La vision de l'AIESEC**

*„Atteindre la paix est l'accomplissement du potentiel humain.“<sup>2</sup>*

Cette vision est restée identique depuis ces débuts. Par contre la paix a été comprise de différentes manières. A l'époque de l'établissement de l'organisation, après les guerres mondiales, la paix était comprise comme l'absence de ces guerres. Aujourd'hui, la paix représente plutôt la compréhension des cultures et des points de vue différents car le dialogue permet de régler les conflits et non la voie militaire.

Concernant *„l'accomplissement du potentiel humain“*, AIESEC vise à développer les capacités des étudiants. Les étudiants-membres peuvent travailler dans la filiale sur différents projets, les organiser, les présenter en public. Les étudiants-stagiaires partent à l'étranger pour découvrir des pays, prendre confiance en soi et en même temps gagner de l'expérience professionnelle.

#### **1.2.1.2.3 L'impact de l'AIESEC**

*“La plate-forme internationale de l'AIESEC permet aux jeunes de découvrir et de développer leur potentiel en leur offrant la possibilité de gérer leur but avec un impact positif sur la société.“<sup>3</sup>*

La définition de l'*„impact“* dit précisément où AIESEC doit mettre l'accent. AIESEC a pris la voie indirecte de créer son impact. Indirecte dans le sens ici veut dire que le développement et les capacités des membres vont assurer cet impact. Les étudiants ayant une expérience avec AIESEC peuvent occuper des postes exigeants dès le début comme ils ont déjà gagné les capacités nécessaires.

---

<sup>2</sup> Pris du codex AIESEC way

<sup>3</sup> Pris du codex AIESEC way

Grâce à l'AIESEC j'ai travaillé sur les stratégies marketing pour attirer les étudiants qui voulaient partir en stage. Mon devoir était de trouver le groupe cible, créer le slogan, et préparer les présentations qui expliquent le procès. J'ai occupé ce poste pendant un an au cours de mes études. Cette expérience m'est utile et je la valorise lors de différents entretiens.

#### **1.2.1.2.4 Comment l'AIESEC atteint son but**

*„AIESEC donne la possibilité à ces membres d'avoir les responsabilités, possibilité de gérer une équipe, partir à l'étranger pour un stage AIESEC, et faire parti d'un environnement éducatif global.“<sup>4</sup>*

Pour assurer le développement de chaque individu, étudiant-membre, il faut prendre 3 éléments en considération :

- Gérer une équipe. Etre responsable de cette équipe, lui enseigne les responsabilités et les obligations envers les membres de l'équipe.
- Participer à un stage. Autrement dit, gagner une expérience professionnelle dans une entreprise.
- Etre réactif aux besoins de chaque filiale, faciliter la communication dans le réseau.

L'importance vient du fait qu'il s'agisse d'étudiants qui travaillent et gagnent leurs expériences au cours de leurs études. Après avoir fini les études, c'est plus facile de postuler pour un poste dans une entreprise car la plupart des entreprises demandent déjà au candidat d'avoir une expérience de travailler à une équipe, d'avoir été responsable d'un projet, de parler couramment anglais, d'avoir une expérience à l'étranger, d'être mobile et motivé.

Voilà pourquoi devenir membre de l'AIESEC est très important car vous devenez responsable d'une partie du futur des étudiants et de leur travail. Ici, l'expérience est substantielle car la motivation d'apprendre et d'aider l'organisation à atteindre ces buts, sont les deux aspects qui priment pour vouloir travailler à l'AIESEC. Comme les étudiants, tous les membres ont des cours à l'université, font des sports,

---

<sup>4</sup> Pris du codex AIESEC way

ont des amis et une famille. Les qualités demandées pour réussir est la polyvalence et avoir une bonne gestion du temps et du travail.

Un stage AISESC à l'étranger permet aux étudiants de voir à quel point ils sont vraiment indépendants. Même si la filiale de l'AIIESEC où vous exercez votre stage vous accueille et s'occupe du logement, c'est quand même à vous de s'adapter et de vivre à l'étranger. La grande différence en comparaison avec le fameux programme d'échange Erasmus est la dimension globale. Grâce à AIIESEC l'Europe devient trop petite et nous pouvons découvrir l'Asie, l'Amérique du Sud, l'Afrique... grâce à une seule décision.

#### **1.2.1.2.5 Les valeurs de l'AIIESEC**

Les valeurs représentent certaines normes que l'organisation accepte dont les membres respectent aussi. Les valeurs font partie de l'AIIESEC Way et leurs compréhensions sont essentielles. Il n'est pas obligatoire de diriger sa vie que d'après ces valeurs, par contre elles aident à créer l'image complète de l'organisation dont on fait partie.

#### **Activating Leadership – Superviser une activité**

Le leadership est un mot clé à AIIESEC. L'inspiration venue de nos actes, activités et réussites active les autres membres à devenir leaders également et inspirer les autres à se développer aussi.

Dés le début, de ma prise de poste de présidente de la filiale d'Olomouc, je devais motiver les membres, montrer la pertinence de l'AIIESEC, ce que l'organisation fait, quel est son rôle ici et pourquoi passer du temps sur un projet est important. Pendant l'année sur le niveau national, j'étais responsable de mener les filiales dans un sens commun, je devais être celle qui trouve la solution aux problèmes. A chaque moment je devais être sûre que ce que je faisais, correspondait à la vision de l'AIIESEC en République tchèque. Mes actions ont inspiré d'autres membres de prendre leur rôle de leader et de continuer à collaborer à l'organisation.

#### **Demonstrating Integrity – Démonstration d'intégrité**

La compréhension des valeurs est nécessaire pour les membres parce que ce sont eux qui représentent l'organisation. Les actions et les comportements des

étudiants-membres ou étudiants-stagiaires doivent correspondre au message que transmet l'AIIESEC. Pour illustrer : Comme l'AIIESEC ne soutient pas les conflits militaires, elle ne coopère pas avec les compagnies d'armes. Un membre de l'AIIESEC ne devrait pas chercher un partenariat avec ce type d'entreprise.

L'organisation se veut transparente dans ses actions, buts, financements. Pas seulement entre les pays AIIESEC mais aussi avec les autres entités. L'AIIESEC way, le même guide de formation pour tous, le prouve.

### **Living Diversity – Vivre la diversité**

L'AIIESEC profite de sa diversité culturelle et territoriale. Avoir une diversité ethnique rend cette organisation très riche. Il est donc nécessaire d'accepter les différences pour comprendre et pour pouvoir développer non seulement l'organisation mais aussi les membres individuellement.

Le choix du stage ne dépend ni de la religion, ni du pays mais du projet que l'on veut mener à terme ou bien le pays que l'on veut découvrir.

### **Enjoying participation – Joie de participation**

Cette valeur est très importante pour tous les adhérents. Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, il n'y a aucune rémunération pour les membres, ce sont des volontaires. Chacun est libre de rejoindre mais aussi quitter l'organisation.

Voilà pourquoi l'AIIESEC essaie de créer un environnement amical, pour que les membres se sentent bien, mais toujours assez compétitif continue à évoluer et saisir des opportunités.

Chaque semaine, une réunion est organisée avec tous les membres de la filiale se réunissent pour établir de nouveaux projets et faire un bilan.

### **Striving for excellence – Aspirer à l'excellence**

Le sens de cette valeur signifie avoir des obstacles à surmonter, ce qui nous aide à nous rendre compte comment améliorer les choses la prochaine fois. La motivation à réussir des choses définit la passion des membres de faire toujours quelque chose de plus, de trouver des moyens pour améliorer le "statut quo". Créativité et flexibilité sont des caractéristiques indispensables. Si chaque année les

résultats augmentent, cela veut dire que les membres réussissent chaque année. Il faut surveiller les résultats pour ces derniers soit toujours de bonne qualité et que la quantité ne diminue pas la qualité.

C'est pourquoi le terme „excellence“ peut se définir de deux façons: ce que nous faisons doit avoir du sens et doit être de bonne qualité. Aussi, pour indiquer que les produits et les services sont de bonne qualité, il faut observer et analyser les résultats, interroger les étudiants (les membres, ceux qui veulent le devenir, ceux qui partent en stage et ceux que l'association accepte).

### **Acting Sustainably – Action durable**

Cette dernière valeur reflète le fait, que chaque position occupée dure maximum un an. Comme les personnes qui constituent l'organisation sont des étudiants, ils ne peuvent pas rester sur une position plus d'un an. C'est un aspect dont il faut prendre considération car parfois un étudiant n'a pas le temps de terminer son projet et les décisions ne peuvent pas être à court-terme mais à chaque fois il faut prendre en considération les successeurs.

Les décisions prises ne concernent pas seulement qu'une filiale locale, mais généralement elles impliquent les autres filiales ou d'autres pays.

L'organisation évolue au cours du temps mais les principes sont inchangés. Cela permet de fonctionner aussi bien d'un pays à l'autre, et que tout le monde comprenne l'organisation.

Les membres fluctuent continuellement, le recrutement de nouveaux membres se fait chaque semestre, ce qui peut parfois être déstabilisant dans le travail et au niveau relationnel.

## **1.3 La structure de l'organisation**

La structure de l'organisation de l'AIIESEC est assez spécifique. La structure changeait au cours du temps et réfléchissait les besoins de chaque époque. Mais au moment du boom des échanges on y a ajouté les positions soutenant les échanges en marketing et les ressources humaines. L'AIIESEC n'a pas d'entité commerciale, il s'agit d'une organisation non-gouvernementale, par contre la structure a beaucoup de

points communs avec la structure d'une entreprise. Il est nécessaire de bien diviser les responsabilités de chaque position pour bien gérer toute l'organisation. Le chapitre suivant va expliquer la structure actuelle jusqu'en Mars 2011.

### **1.3.1 Structure actuelle**

Nous allons décrire particulièrement les niveaux présents en République tchèque. Chaque structure dépend d'une hiérarchie, un niveau dépendant à un autre niveau. Pour une meilleure explication nous divisons la structure en trois parties : niveau local, national et global.

Chaque partie comprend plusieurs positions spécifiques par le nom et les tâches désignés. Les noms des positions ont des abréviations couramment utilisées lors de conversations. Pour la communication externe on utilise le nom complet, mais toujours en anglais. Chaque position a un nom composé de 3 parties.

**LC/MC/AI** – division des entités aux différents niveaux

**LC** : Local Committee = filiale locale, la plus petite entité présente sur le campus universitaire

**MC** : Member Committee = entité nationale qui englobe toutes les filiales dans le pays

**AI** : AIESEC International = entité globale qui encadre AIESEC globalement

**VP** : Vice-président, utilisé pour signaler une position de management dans la filiale

**ICX, OGX** .... : Nom spécifique de la position

**ICX** : InComing eXchange = position responsable des étudiants-stagiaires arrivant dans les entreprises tchèques

**OGX** : OutGoing eXchange = position responsable des étudiants-stagiaires tchèques partant à l'étranger

**TM** : Talent Management = ressources humaines

**ER** : External Relations = position responsable des entreprises partenaires et de la communication externe, média

**LCP** : Local Committee President = président de la filiale

Exemple d'une position :

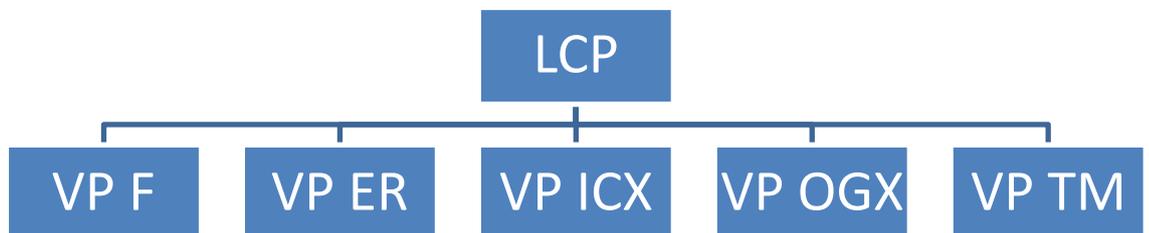
**LC VP OGX** : personne responsable des étudiant-stagiaires partant à l'étranger au niveau local

### 1.3.2 La structure locale

La filiale locale est une entité de base à l'AIIESEC. Généralement abrégée comme un LC.

Le nombre de LC varie d'un pays à l'autre. Le nombre de membre varie aussi. L'existence de la LC dépend du soutien de l'université où elle est présente. Pour fonctionner il ne faut pas seulement avoir le soutien oral mais disposé d'un bureau, avoir l'accord d'utiliser les pages internet de l'université, le téléphone et d'autres outils administratifs. Le nombre de membres dépend du temps de l'existence et des ressources financières de la LC. En République tchèque, il y a 8 LC et la 9<sup>ème</sup> vient d'être établie. Le nombre d'étudiants-membres varie entre 20 et 80. Par contre dans d'autres pays on peut trouver des LC avec 200, même 300 étudiants-membres: Istanbul, Pékin, Delhi..

Voici un schéma afin d'illustrer la structure locale:



Dans les paragraphes suivants, je vais détailler chaque position.

#### 1.3.2.1 Président de la filiale / LCP – Local Committee President

Le LCP est une personne qui représente la filiale. C'est elle qui a le droit de signer les contrats. Le temps de fonction commence le 1<sup>er</sup> avril et finit le 31 mars de l'année suivante.

Le LCP est responsable de la gestion générale de la filiale. C'est lui, qui sait tout sur ce qui se passe dans la filiale et c'est lui qui décide de l'orientation du fonctionnement de la filiale. Le président n'est pas seul gestionnaire. Il possède son équipe qui s'appelle EB: Executive Board, le conseil exécutif. Chacun d'entre eux est

responsable d'un secteur de la filiale comme par exemple le secteur financier, le marketing, le commerce. Le président mène directement son EB, il doit vérifier si les tâches ont bien été accomplies, résoudre tous les problèmes, motiver chaque membre et aussi les inspirer par son exemple.

L'élection au poste de président est intéressante. Chaque candidat doit envoyer sa candidature avec beaucoup d'éléments sur sa personnalité, sa vision de la filiale, ses manières dont il veut utiliser pour mener la filiale. Tous les candidats doivent être présents devant tous les membres de la filiale le jour de l'élection du président en janvier. C'est le moment où tous les membres sont ensemble et ont la possibilité d'élire le candidat qui convient le mieux. Le fait d'être élu crée un engagement des membres envers cette personne et il est plus que probable que cette personne va être respectée.

Après être élu le président choisi son équipe EB. Les candidats doivent réussir les sélections pour convaincre à l'entretien avec le LCP. Les sélections contiennent des tests de personnalité, des jeux de rôle en équipe, une évaluation et un entretien avec des anciens membres.

#### **1.3.2.2 Vice-président Finance / VP F – Vice-president Finance**

L'activité principale de l'AIESEC est de réaliser des échanges d'étudiants, envoyer les étudiants tchèques à l'étranger mais aussi accueillir les étudiants étrangers. Pour se faire, les étudiants et les entreprises d'accueil doivent régler des frais d'inscription. Le VP F est responsable de gérer les finances, il s'occupe des paiements des factures, il crée le budget et l'adapte à chaque secteur. Il fait aussi des prévisions financières pour savoir combien de membres nous pouvons soutenir financièrement, pour qu'ils puissent participer à des conférences – ou bien combien de nouveaux membres la filiale peut recruter.

La comptabilité fait partie des tâches de cette position.

Le VP F s'occupe de la légalité de la filiale. Tous les contrats d'activités doivent être ratifiés pour assurer la correction.

#### **1.3.2.3 Vice-président Relations Externes / VP ER - Vice-President External Relations**

La position du VP ER est un peu spéciale car cette personne s'occupe des produits de l'AIESEC qui ne sont pas directement liés aux échanges. L'AIESEC a pour ces partenaires d'autres produits qui soutiennent principalement financièrement le fonctionnement de l'AIESEC. Le VP ER est responsable de vendre ces produits aux entreprises et en plus chercher de nouveaux produits possibles. Par ces produits nous faisons référence au Career Days, au [www.tvojekariera.cz](http://www.tvojekariera.cz) et au Most Desired Company. Ces produits sont orientés sur le marché tchèque et ils relient les entreprises tchèques et les étudiants tchèques pour mieux trouver du travail. Voici leur présentation pour mieux comprendre.

Le projet de Career Days est un salon où les entreprises se présentent et les étudiants ont la possibilité de connaître ces entreprises, poser des questions ou bien passer directement un entretien. Cet événement est organisé par les membres de l'AIESEC une fois par an à Prague.

Le portail internet [www.tvojekariera.cz](http://www.tvojekariera.cz) lie virtuellement les étudiants et les sociétés enregistrés. Ici on peut trouver des offres pour les étudiants; il est possible de les recevoir directement une adresse e-mail.

Enfin, l'enquête Most Desired Company: il s'agit d'une enquête menée par l'AIESEC au sein tous les étudiants pour trouver quelles sont les entreprises les plus populaires parmi les étudiants.

En plus VP ER est responsable de la communication externe de la filiale et de la création de son image général. Elle s'occupe des campagnes marketing, elle définit les canaux de communication. Ces canaux de communication dépendent de quel type de membre à recruter, de quel type d'étudiant à recruter pour tel ou tel stage. Grâce à ces informations on décide de la campagne marketing, du groupe cible, de la force de la campagne.

C'est également lui qui publie des articles sur actualités de la filiale. Il est en contact avec des partenaires médias avec qui il négocie quand et quoi va être publié dans quel magasin ou sur quelle page internet.

La maintenance des sites internet entre dans ces responsabilités. Il doit s'assurer que les pages fonctionnent, que le contenu est correct et actualisé, que cela correspond à la campagne actuelle.

#### **1.3.2.4 Vice-président Ressources Humaines / VP TM – Vice-President Talent Management**

Cette position peut être appelée ressource humaines, gestion des talents. Ce qui est important c'est que cette position s'occupe des membres de l'organisation. Comment nous l'avons déjà mentionné, les membres de l'AIESEC sont des bénévoles qui cherchent leur développement, cette position a pour but de le garantir.

Il est responsable tout d'abord du recrutement des nouveaux membres, de les localiser ou bien mettre dans la structure de la filiale et principalement de préparer un plan d'éducation. Dans le cas du VP TM nous parlons du recrutement des étudiants-membres mais aussi des étudiants stagiaires.

#### **1.3.2.5 Vice-président Echange Arrivant / VP ICX – Vice-President Incoming Exchange**

Le VP ICX occupe un rôle important dans la filiale. Il gère une partie du processus principal de l'AIESEC: organise les échanges. Sa part consiste à trouver des entreprises qui voudraient bien accueillir des étudiants étrangers pour faire un stage dans leur entreprise. Il organise toutes les activités annexes.

Tout d'abord il fait une recherche des entreprises qui convient le mieux au profile du stagiaire. Après ces recherches il contacte l'entreprise choisie par téléphone et arrange un rendez-vous.

Le rendez vous est le point de repère où il est très important de convaincre le représentant de l'entreprise pour qu'il comprenne les bénéfices d'accueillir un stagiaire et de coopérer avec l'AIESEC.

Avoir le contrat signé n'est pas la fin de travail du VP ICX, au contraire, dès ce moment le vrai travail commence. Il est nécessaire de trouver le stagiaire convenable dans le système interne de l'AIESEC, s'occuper de son visa et son permis de travail et généralement gérer son arrivée. Quand le stagiaire arrive, le VP ICX l'introduit dans l'entreprise et assure que tous se passe bien.

La thaïlandaise présente à Olomouc, cela avait été de la responsabilité du VP ICX d'organiser son arrivée.

### **1.3.2.6 Vice-président Echange Partant / VP OGX – Vice-President Outgoing Exchange**

Nous avons vu le côté arrivant de l'échange, maintenant traitons l'autre côté, le côté partant. Plus exactement le cas où les étudiants tchèques partent pour leurs stages à l'étranger. C'est la responsabilité du VP OGX à la filiale.

Voici il faut souligner comment les étudiants deviennent stagiaires. Tout d'abord le VP OGX avec la coopération du VP ER prépare une campagne pour attirer les étudiants. Ces étudiants qui ont été attiré doivent passer une sélection organisée par le VP TM. Dernièrement, c'est le VP OGX qui communique avec les étudiants sélectionnés. Maintenant c'est sa responsabilité de leur trouver un stage qui répond à leurs exigences.

Le VP OGX reste toujours en contact avec les stagiaires quand ils partent et après leur retour il évalue leur expérience et ils se mettent sur le message que l'étudiant-stagiaire a envi de p=faire passer.

### **1.3.3 Niveau national**

Nous avons vu la structure locale de la filiale. Nous avons également esquissé la structure nationale. A préciser, toutes les filiales locales sont gérées par l'entité nationale, AIESEC en République tchèque. Cette équipe est constituée de 7 personnes et son siège se trouve au centre de Prague.

La direction nationale ne travail plus sur une base de volontariat. Même s'il s'agit toujours d'étudiants qui font leurs études, ces postes sont à temps pleins.

La différence principale entre le niveau local et national est remarquable dans le moyen d'exercer les tâches. Les VP au niveau local sont responsables d'exécuter des choses, d'être en contact avec les étudiants, travailler sur les projets. Par contre la responsabilité-clé des représentants du niveau national est de gérer chaque position stratégiquement, de décider des actions que les filiales veut entreprendre, d'assurer l'éducation des VP des filiales pour qu'ils puissent pratiquer leurs tâches.

Quand je travaillais au niveau national, j'étais responsable de l'OGX, je m'occupais des VP des 8 filiales. C'était ma responsabilité de conclure des partenariats avec les autres pays, transmettre ces partenariats aux VP pour qu'ils sachent quoi

proposer exactement aux étudiants-stagiaires. Aussi, je devais préparer des séminaires éducatifs pour enseigner aux VP comment travailler avec notre système interne, comment communiquer correctement avec les étudiants-stagiaires, comment présenter l'AIIESEC auprès du public.

Dans ce chapitre nous voulions expliquer comment l'AIIESEC a été créé et présenter son organisation. Ces informations sont importantes pour bien comprendre la nécessité des changements proposés aux chapitres suivants.

Nous avons vu son évolution dans le temps, nous avons vu son codex, quels sont ses principes et quelle structure l'organisation utilise actuellement.

Aujourd'hui, il est très important de bien gérer la communication externe de l'organisation. Les médias, les réseaux sociaux et internet sont devenus le moteur de la création de l'image d'une marque. Voilà pourquoi nous allons voir comment les organisations similaires fonctionnent et comment nous pouvons ou pas nous inspirer pour améliorer le fonctionnement de l'AIIESEC.

## **Confrontation**

Dans la partie suivante nous allons travailler sur la comparaison de l'AIIESEC avec 3 autres organisations qui ressemblent plus au moins aux activités de l'AIIESEC. Ce qui nous intéresse est de savoir, comment ces organisations sont présentées sur le marché, comment se présentent-elles devant les étudiants et quelles sont leurs activités principales pour attirer les étudiants. Si nous analysons les concurrents sur le marché, il sera plus facile de comprendre les erreurs. On pourra alors travailler sur une nouvelle communication qui souligne les bénéfices de l'AIIESEC et cibler de nouveaux étudiants.

Pour un panel exhaustif, nous avons choisi 3 représentants de chaque secteur. Premièrement l'organisation IAESTE, ils travaillent et fonctionnent sur les bases similaires de l'AIIESEC. Deuxièmement Erasmus, il est le plus connu parmi les étudiants parlant des possibilités de partir à l'étranger pendant les études. Troisièmement, une compagnie commerciale qui fournit des services autour de l'étranger : Student Agency.

### **2.1 IAESTE**

La première organisation présentée, est l'IAESTE. Cette organisation ressemble beaucoup à l'AIIESEC et en plus certaines universités sont en même temps le siège des deux organisations.

#### **2.1.1 La présentation de l'association**

L'IAESTE est une organisation globale qui existe depuis 1948. Le nom consiste les mots : International Association for the Exchange of Students for Technical Experience (Association Internationale pour Echanger des étudiants pour une Expérience Technique). Le motif pour fonder l'IAESTE a été d'établir une meilleure compréhension entre des pays européens et leurs cultures après la Deuxième Guerre Mondiale.

Les étudiants participants peuvent ressortir enrichi d'une expérience en secteur technique. L'IAESTE comprend des filiales dans 80 pays du monde. Depuis 2005 l'association a le statut d'association à but non lucratif.

L'IAESTE est basée sur 8 universités tchèques :

- CVUT Praha,
- VSCHT Praha,
- ZCU Plzen,
- TU Liberec,
- UTB Zlin,
- VSB-TU Ostrava,
- VUT Brno.

Il s'agit d'universités techniques, chimiques ou mécaniques et grâce à ces activités, échangent 7 000 étudiants par an.

### **2.1.2 Le fonctionnement international**

L'association est une composition d'entités nationales qui sont représentées par des agents du secteur académique, industriel et étudiant. Le Secrétaire Général (SG) est à la tête de l'organisation et a la responsabilité de gérer des opérations quotidiennes. Le SG est élu pour 2 ans et comprend des représentants de chaque pays. Ils se rencontrent annuellement en janvier pour discuter de la prochaine évolution de l'organisation.

Après, le Bureau : c'est une entité élue qui conseille au Secrétaire Général. Il s'occupe également de l'organisation de la Conférence Générale. Le Bureau contient 4 personnes.

La Conférence Générale est l'événement le plus important pour l'organisation car c'est le seul moment de l'année où tous les pays arrivent avec leurs offres de stages à un lieu et discutent, échangent ces offres. Chaque offre de stage est écrite sur un formulaire standardisé, précisant les tâches, les compétences et le niveau de langues nécessaires. Ces offres de stages sont échangées pendant la conférence où tous les pays essaient de négocier les meilleures offres pour les étudiants intéressés.

Les activités internationales sont financées par les cotisations des adhérents qui dépendent entre autres du nombre d'échanges que le pays respectif réalise par an.

### **2.1.3 Le niveau national**

La République tchèque est un des pays fondateur de l'IAESTE ce qui veut dire que l'organisation existe ici depuis 1948. Ce n'est que les étudiants de l'université, les jeunes diplômés (maximum un an après avoir fini les études) et les autres académiciens qui peuvent être membre.

C'est le Secrétaire National qui est à la tête du Comité National. Ce dernier gère les 8 filiales locales et a le droit de voter aux affaires internationales concernant l'organisation.

### **2.1.4 Le niveau local**

A part le fonctionnement de l'IAESTE, voyons quels sont les projets sur lesquels les membres travaillent et qui aident alors à créer l'image de l'organisation, attirent les étudiants et donc font l'organisation pertinente dans la société.

#### **2.1.4.1 Le programme international des échanges**

Ce programme est le plus important parmi les projets. Ici, les étudiants travaillent dans une entreprise d'un pays membre. Le but c'est de développer les capacités professionnelles et la langue.

Le programme offre aux étudiants cette possibilité, les entreprises qui coopèrent bénéficient d'un étudiant motivé et généralement les deux parties élargissent leurs connaissances sur les autres cultures et modes de travail.

Les étudiants qui participent au programme étudient d'habitude en 4<sup>ème</sup> ou 5<sup>ème</sup> année de l'université et ils doivent avoir de bons résultats aux examens universitaires. De plus ils doivent passer un test linguistique à un niveau excellent.

La République tchèque fait en moyenne 100 échanges de ce type par an.

#### **2.1.4.2 Le salon IKariera**

L'IKariera est un moyen de connecter les entreprises de la région avec les étudiants et les jeunes diplômés. Les buts du point de vue d'un étudiant est de trouver des informations sur l'entreprise, quels sont les postes ouverts, quelles sont les demandes sur les applications.

Par contre les entreprises contactent des étudiants, comme de potentiels employés.

Les entreprises paient du fait d'être présent au salon. Tous les visiteurs et même ceux qui n'avaient pas visité la foire personnellement ont la possibilité de garder les contacts et les présentations des entreprises.

#### **2.1.4.3 Le portail internet IKariera.cz**

Ce portail cible les étudiants en secteur technique comme il y a aussi des entreprises de ce secteur. Le portail aide les étudiants à trouver un poste ou un stage proposé par une de ces entreprises.

Les entreprises utilisent le portail pour annoncer les postes libres mais aussi les sujets des mémoires dont ils voudraient bien élaborer en coopération avec l'université.

On peut compter à peu près 9 000 étudiants enregistrés et 14 000 entreprises partenaires.

#### **2.1.5 La stratégie marketing**

Après avoir expliqué quels sont les projets qui se déroulent aux filiales de l'IAESTE, nous allons analyser les activités marketing soutenant ces projets.

L'IAESTE n'utilise pas beaucoup de moyens publicitaires. Comme une organisation non-gouvernementale à but non lucratif elle ne peut pas se permettre de payer la publicité à la télévision et à la radio.

Par contre elle pourrait plus utiliser les moyens d'affichage, les grands affiches sur les placards et aussi les affichettes pour les mettre sur les tables et banquettes au campus.

La publicité internet n'est pas visible non plus. La publicité payée peut être trop chère, par contre les médias sociaux peuvent être bien utilisés et sont gratuits.

La stratégie la plus forte utilisée à l'université est le guide pour les premières années. Chaque année, IAESTE publie ce guide sous forme d'un carnet où les nouveaux étudiants peuvent trouver des informations sur leur université, la vie culturelle, les cours, les règles.. le carnet est gratuit est à part des premières années, même les autres étudiants peuvent le prendre aux lieux publics : à la bibliothèque, au restaurant universitaire..

On peut également trouver le site internet de l'organisation général ou bien dédié à chaque filiale. Ici, on trouve des informations sur l'organisation, son fonctionnement général, son activité. Pour les intéressés les sites donnent des informations sur les programmes actuels, les conditions et le processus de recrutement des stagiaires.

### 2.1.6 La confrontation l'AIIESEC et l'IAESTE

D'après la comparaison de ces deux organisations, on trouve beaucoup de points communs mais aussi certaines différences. Le tableau suivant résume les données.

	L'AIIESEC	L'IAESTE
<b>Présence</b>	110 pays	80 pays
<b>Secteurs d'activités</b>	Domaines économique, pédagogique, technique, de développement, de sciences naturelles	Domaines technique et économique
<b>Activités principales</b>	Programmes d'échanges, développement des capacités humaines, salon pour l'emploi, portail internet	Programmes d'échanges, salon pour l'emploi, portail internet
<b>Nombre d'échanges réalisés par an globalement</b>	11 000	7 000
<b>Structure</b>	Direction globale, nationale et locale avec la division des responsabilités strictes	Direction globale, nationale et locale avec division des responsabilités vagues
<b>Stratégie marketing</b>	Présence sur internet, à la télévision, sur facebook (forte), l'affichage et les	Présence sur internet, facebook (faible), l'affichage pas trop fort, guide pour les

Pour conclure la comparaison des ces deux organisations, il faut souligner le fait ce qui les différencies. L'AIIESEC ne réside pas que sur la réalisation d'échanges comme activité principale, mais elle essaye de se concentrer sur le leadership et le développement de ces membres en compétences managériales.

L'AIIESEC a réussi à avoir plus de supporters sur facebook globalement. En République tchèque l'IAESTE compte 126 supporters à comparer avec 1800 pour l'AIIESEC.

La réalisation des échanges se déroule lors une conférence qui parait obsolète, aujourd'hui avec l'accès à internet cela est plus facile et plus net. Je crois que l'organisation de l'IAESTE a des espaces d'amélioration quant à leur gestion générale et leur représentation, par contre l'AIIESEC peut s'inspirer par l'orientation sur un secteur unique d'activité.

## **2.2 Erasmus**

Pour la confrontation, la deuxième organisation s'appelle Erasmus. En effet, il s'agit d'un programme d'échange organisé par l'Union Européenne qui vise qu'à échanger les étudiants des universités européennes qui ont donc la possibilité d'étudier dans une université partenaire à l'étranger.

Nous avons choisi ce programme car c'est le plus connu à l'université et dans la plus part des écoles. Beaucoup d'étudiants le connaissent même avant de commencer leurs études à l'université.

### **2.2.1 La présentation de l'organisation**

Le programme Erasmus existe depuis 24 ans et il s'agit du premier programme pour l'éducation supérieure en Europe. Il porte le nom du philosophe hollandais Erasmus de Rotterdam, représentant de l'époque de l'humanisme et la renaissance.

Le programme Erasmus connaît une grande notoriété grâce à ses liaisons entre les activités qui aide à moderniser les études supérieures en Europe. Les activités principales sont surtout la mobilité d'étudiants mais aussi des pédagogues et depuis 2007 les employés administratifs dans l'éducation. Le but général vise à inciter la

coopération entre les institutions éducatives pour améliorer le développement des systèmes éducatifs.

Aujourd'hui, tous les pays de l'Union Européenne participent mais on peut trouver aussi d'autres pays aussi comme la Norvège ou bien le Liechtenstein. Aujourd'hui, la Turquie se trouve sur la liste des pays candidats.

### **2.2.2 Fonctionnement**

L'organisation des échanges du côté administratif se fait par contrats bilatéraux entre universités. Chaque université a un bureau de liaisons internationales qui s'occupe de l'administration des séjours.

Il est nécessaire d'avoir le nombre de places libre dans chaque destination stipulée dans le contrat et puis cela dépend de l'université d'origine comment elle choisit les candidats.

Je voudrais donner mon propre exemple à l'Université Palacky. J'ai personnellement participé à ce programme en 2006/2007. Nous savions qu'il y avait 60 placements disponibles dans toutes les universités partenaires. Il y avait un concours pour tous les candidats qui devaient répondre à 3 questions. D'après les réponses le rang était fait et d'après cet ordre les candidats choisissaient leur université de préférence.

Après, il est nécessaire de fournir beaucoup de documents et contrat d'études entre les deux universités. Le bureau de liaisons internationales s'occupe de l'administration de ces documents et de les envoyer à l'université partenaire.

Pendant le séjour les étudiants participent aux cours et doivent les finir avec succès pour recevoir la confirmation du séjour qui permet plus tard la transcription des crédits de l'université à l'étranger dans le système domicile.

Pour finir, les étudiants reçoivent une bourse pour leur séjour. La bourse est conditionnée par réception d'un minimum des crédits pour les cours. Sinon, il faut rendre ces ressources.

### 2.2.3 La stratégie marketing

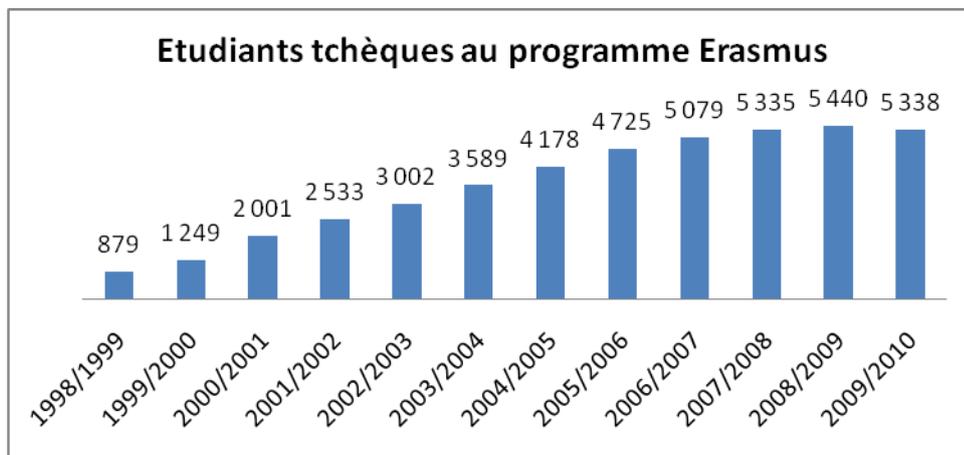
Généralement, dans ce cas il est très difficile de parler de stratégie marketing car le programme est tellement connu qu'il n'y a plus de nécessité d'attirer les étudiants.

Il est possible de trouver les informations sur les tableaux muraux ou bien sur les sites internet des universités, des bureaux de liaisons internationales. En plus, tous les départements ont sur leurs tableaux les informations concernant leur département respectif.

Si les étudiants ont besoin d'informations, ils peuvent demander à leur coordinateur qui est présent soit à leur département ou leur faculté.

Il est rare d'avoir d'autres canaux de communication car les étudiants n'en n'ont pas besoin. Ils y arrivent par eux-mêmes comme ils connaissent les anciens participants ou ils le savent comme une information générale.

Pour imaginer, voici un graphique du nombre d'étudiants tchèques participants :



### 2.2.4 Confrontation l'AIIESEC et l'Erasmus

Nous avons vu les différences et les points communs des deux organisations même si leurs bases sont complètement différentes. Malgré cela la comparaison aide à pointer les possibilités d'amélioration pour l'AIIESEC.

	L'AIIESEC	L'Erasmus
Présence	110 pays	30 pays (l'Europe essentiellement)

<b>Secteurs d'activités</b>	Domaines économique, pédagogique, technique, de développement, de sciences naturelles	Secteur éducatif
<b>Activités principales</b>	Programmes d'échanges, développement des capacités humaines, salon pour l'emploi, portail internet	Echanges des étudiants entre universités, travailleurs pédagogiques et administratifs
<b>Nombre d'universités participant en République tchèque</b>	18	60
<b>Nombre d'échanges réalisés par an de la République tchèque</b>	200 approximativement	5 400 approximativement
<b>Structure</b>	Direction globale, nationale et locale avec la division des responsabilités strictes	Bureau de liaisons internationales qui s'occupe de l'administration des contrats bilatéraux
<b>Stratégie marketing</b>	Présence sur internet, à la télévision, facebook (forte), l'affichage et les affichettes	Information sur les sites internet et les tableaux muraux

Pour conclure la confrontation entre AIESEC et Erasmus, il faut souligner le fait qu'Erasmus fonctionne à la base de la publicité des participants. La conscience rhétorique des étudiants rend le programme Erasmus la partie naturelle des études à l'université.

Par contre, AIESEC offre un plus grand choix de destinations accessibles avec le programme. Aussi, il est possible de travailler sur le développement des compétences professionnelles ce qui n'est pas complètement possible en étudiant.

Ce qui est nécessaire pour l'AIESEC c'est de créer cette connaissance générale de l'organisation, d'avoir les étudiants revenants qui diffusent la conscience de l'AIESEC et rendent les étudiants appliquer eux-mêmes pour devenir membre ou partir à l'étranger.

### **2.3 Student Agency**

Dernière organisation à présenter dans ce chapitre, c'est la Student Agency. Nous avons choisi cette entreprise car il s'agit d'un fournisseur de services concernant les services à l'étranger orientés principalement sur les étudiants. Même si elle n'est pas basée à l'université, elle est très connue.

#### **2.3.1 La présentation de l'entreprise**

La société Student Agency a été fondée en 1993. Il s'agit d'une société tchèque qui opère globalement en coopération avec des autres organisations. Au début c'était une agence qui offrait arrangements des séjours au pair. Au cours de temps elle a étendu ces services aux séjours de travail à l'étranger, ensuite elle proposait des tickets d'avion et des billets de bus pour satisfaire ces clients. Aujourd'hui, la Student Agency est la plus grande agence sur le marché tchèque en tant que fournisseur des services de voyage et de tickets d'avion.

Nous pouvons trouver ces filiales dans 10 villes tchèques et 3 villes slovaques :

- Karlovy Vary
  - Plzen
  - Praha
  - Liberec
  - Hradec Kralove
  - Ceske Budejovice
  - Olomouc
  - Brno
  - Zlin
  - Ostrava
- Slovaquie:
- Bratislava
  - Banska Bystrica
  - Kosice

Parmi les principaux produits que la Student Agency propose nous pouvons trouver les suivants déjà mentionnés avec leurs explications plus détaillées:

- Programmes à l'étranger pour y étudier ou apprendre la langue
- Programmes à l'étranger pour y trouver un emploi ou travailler comme une fille au-pair
- Achats des tickets d'avion
- Achats des billets de bus

### **Programmes à l'étranger pour y étudier ou apprendre la langue**

Ces programmes sont destinés non pas seulement aux étudiants mais aussi aux adultes et aux managers. Chaque groupe peut choisir des programmes avec le contenu et la durée différents.

Les cours offerts sont en majorité ciblé pour améliorer la langue anglaise mais on peut trouver également des cours en allemand, en français, en espagnol, en italien, en arabe, en chinois, en japonais, en portugais et en russe. Les clients peuvent choisir parmi 10 pays. On peut choisir la durée de quelques semaines jusqu'à un an complet.

Ce qui est intéressant c'est la possibilité d'obtenir une offre spéciale en achetant un de ces programmes : billet de bus gratuit ou 1 semaine de cours gratuit à la destination.

### **Programmes à l'étranger pour y trouver un emploi ou travailler comme une fille au-pair**

Ces programmes sont destinés aux jeunes qui veulent partir à l'étranger, gagner de l'expérience et de s'établir à leur compte. Le programme dure généralement de 2 à 5 mois pendant les vacances d'été.

Les clients peuvent choisir de :

- Au-pair
- Camp aux Etats-Unis
- Travail aux fermes en Norvège et en Irlande
- Travail aux hôtels en Grande Bretagne, en Italie et au Portugal
- Stage aux Etats-Unis
- Work and Travel (Travail et Voyage) aux Etats-Unis
- Working Holiday (Vacances de travail) au Canada

La plupart de ces offres de travail ne demande pas de qualifications particulières, c'est accessible même aux futurs étudiants universitaires.

L'offre est spécialisée sur les Etats-Unis comme il y a beaucoup de monde qui veut découvrir ce pays. La Student Agency donne cette possibilité. Elle s'occupe des visas pour ces clients et pour les frais supplémentaires trouve un travail spécifique, sinon c'est à la responsabilité du client de se trouver un poste juste après l'arrivée aux Etats-Unis.

#### **Achats des tickets d'avion et des billets de bus**

La Student Agency coopère avec la plupart des compagnies aériennes et négocie des offres spéciales que pour les clients de la Student Agency. Aujourd'hui, la Student Agency est la compagnie la plus importante sur le marché des tickets d'avion.

En ce qui concerne les tickets de bus, la Student Agency a tout d'abord ouvert des lignes nationales qui liaient les villes principales de République tchèque. Au fur et à mesure, elle a ouvert des lignes internationales et il est possible de trouver des connections pour la plupart des villes européennes importantes.

Aujourd'hui, le transport routier servi par la Student Agency est si intense que nous pouvons voir partir ces bus chaque heure ou même chaque demie-heure.

#### **2.3.2 Le fonctionnement**

La Student Agency a ses filiales dans les villes mentionnées au paragraphe 3.3.1. Il est possible de consulter et d'acheter tous les produits directement au bureau de la compagnie. Le siège principal se trouve à Brno, mais tous les employés sont formés en détail sur tous les produits et toutes les possibilités qu'offre la compagnie.

La direction est composée de 10 managers, chacun responsable d'un secteur d'activité, par exemple le Directeur des tickets d'avion, le Directeur des séjours de travail et au-pair et le Directeur marketing.

### **2.3.3 La stratégie marketing**

La Student Agency, est une entreprise commerciale qui tourne annuellement 3,5 milliards CZK (à peu près 140 millions €). Elle doit investir en publicité pour attirer ces clients.

#### Publicité

La publicité est présente principalement dans la presse ciblant les étudiants. On peut trouver des bandes publicitaires de différentes tailles qui informent sur les produits de la compagnie. Elle émet son propre magazine qui s'appelle Jaune et il est distribué aux abords des bus. Son but : informer les voyageurs des autres produits qu'ils puissent acheter plus tard.

#### Vente aux enchères

Un autre moyen intéressant de faire connaître l'entreprise, ce sont les ventes aux enchères. Il est possible d'y acheter des programmes à l'étranger ou un ticket d'avion vraiment bon marché. L'entreprise investit en ces réductions. Le fait que les clients potentiels découvrent cette activité, les rend familier avec l'entreprise et elle gagne le contact donc elle envoie des offres pour fidéliser le client.

#### Programmes de fidélité

Les programmes de fidélité entrent comme activités soutenant les ventes. Tous les clients qui s'enregistrent pour acheter un produit, ont automatiquement une réduction sur les prochains achats.

Il est aussi possible de profiter du fait d'être étudiant, comme la carte internationale d'étudiant ISIC ou EURO < 26 rend possible la réduction sur certains produits. Pour les autres on peut acheter une carte Student Agency et profiter des réductions.

#### Salons et sponsoring des événements

La Student Agency participe à la plupart des salons non seulement pour les étudiants mais aussi aux salons professionnels. Pour elle, il est très important d'élargir les segments des clients potentiels qui pourraient acheter des cours d'anglais pour ces employés, par exemple.

D'habitude les anciens participants au programme sont présents à ces événements pour raconter leur expérience et expliquer aux intéressés le processus d'être accepté au programme.

En ce qui concerne le sponsoring, la Student Agency subventionne ses événements sportifs, culturels et caritatifs. En 2010, il y a eu à peu près 24 de ces événements : Anna K – campagne contre le cancer, Red Bull air race et l'Automne morave.

#### Ligne de service clientèle

Dernier point sur la liste des activités marketing : la ligne de service clientèle. Il est nécessaire d'être accessible aux clients de partout dès que la compagnie utilise les moyens de communication généraux qui touchent la population pas seulement en ville avec la filiale. Voilà pourquoi il existe la ligne non-stop où on peut appeler et les employés de la Student Agency qui sont capables de conseiller sur les produits et les programmes.

#### **2.3.4 Confrontation l'AIIESEC et la Student Agency**

Il est évident que les deux organisations n'ont pas tellement de points communs comme avec l'IAESTE. Les différences sont évidentes, la Student Agency est une entreprise commerciale qui génère du profit. Elle a dans son budget une partie pour la publicité. Le résumé des points les plus importants dans le tableau :

	<b>L'AIIESEC</b>	<b>Student Agency</b>
<b>Présence</b>	110 pays	16 pays
<b>Secteurs d'activités</b>	Domaines économique, pédagogique, technique, de développement, de sciences naturelles	Services de transport, médiations d'emploi
<b>Activités principales</b>	Programmes d'échanges, développement des capacités humaines, salon de l'emploi, portail internet	Vente de tickets d'avion, de bus, séjours au pair, séjours de travail
<b>Nombre</b>	11 000	N/A

<b>d'échanges réalisés par an globalement</b>		
<b>Structure</b>	Direction globale, nationale et locale avec la division des responsabilités strictes	Siège à Brno, filiales dans 13 villes tchèques et slovaques
<b>Stratégie marketing</b>	Présence sur internet, à la télévision, facebook (forte), l'affichage et les affichettes	Publicité, ventes aux enchères, programmes de fidélité, salons et sponsoring d'événements, ligne de service clientèle

Pour conclure, il faut souligner la principale différence en termes d'orientation des deux organisations : une organisation commerciale à comparer avec une association étudiant.

Même si on a une partie d'activité en commun : envoyer les jeunes à l'étranger, la voie de la communication est très différente. La Student Agency investit beaucoup en canaux de communication, en publicité qui ne cible pas uniquement les étudiants.

Comme il s'agit d'entreprise commerciale, elle n'est pas directement liée aux universités alors ici nous voyons l'avantage principal pour l'AIIESEC. L'accès direct aux étudiants rend plus facile la présentation et les campagnes de propagation.

## **Problème – Analyse – Solution : les solutions possibles, recommandations**

Dans la dernière partie je voudrais sommer les informations et les analyses présentés dans les parties précédentes. Tous d'abord je voudrais définir les problèmes principaux qu'AIESEC rencontre en République tchèque. Après, je voudrais proposer des solutions générales grâce à la comparaison avec d'autres organisations. Ce qui m'intéresse le plus ici c'est le côté marketing et communication de l'AIESEC et ses possibilités d'influencer les résultats de l'organisation. Dernièrement je voudrais proposer deux possibilités d'établir la structure de l'organisation pour qu'elle puisse suivre les solutions proposées.

### **3.1 Définition des problèmes**

Chaque fois, il est nécessaire de pouvoir définir le problème car c'est la seule possibilité pour trouver la solution proprement. Quand nous cherchions les bases des problèmes à l'AIESEC, nous avons trouvé les définitions suivantes :

#### **3.1.1 La pertinence de l'organisation vs. les résultats**

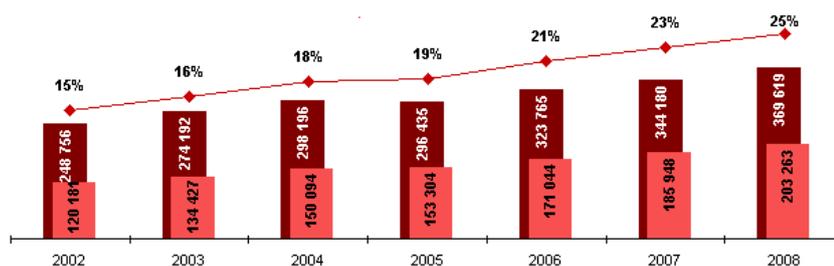
Il s'agit du sujet très controversé parmi les membres de l'AIESEC. Si nous imaginons une organisation qui existe depuis plus de 60 ans sur le marché global et plus de 40 ans sur le marché tchèque, on peut se poser cette question : Y- a t il encore une part du monde qui n'est jamais entendu parler de l'AIESEC ?

Pour démontrer cette hypothèse, nous allons l'analyser avec l'exemple de la République tchèque. Si nous comparons le nombre total d'étudiants qui étudient cette année, avec le nombre d'étudiants qui partent en stage grâce à l'AIESEC, on peut voir que ce ratio est très petit. De plus, il est possible de partir presque pour tous le étudiants, dans toutes les années.

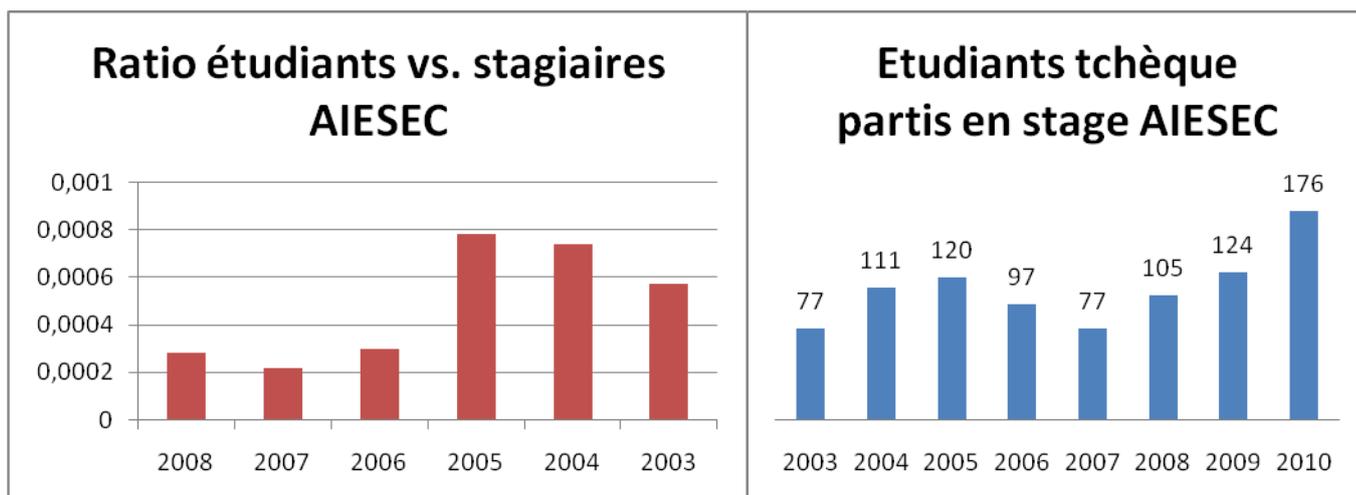
Pour comparer, nous allons prendre le nombre total d'étudiants en République tchèque et le nombre d'étudiants partants avec l'AIESEC.

En 2008, le nombre d'étudiants monte à 370 000 dans toutes les universités tchèques.

Voici l'évolution, sur le graphique ci-dessous<sup>5</sup> :



Pour voir l'effectivité, il faut comparer avec le nombre d'étudiants partant de la République tchèque en stage avec AIESEC<sup>6</sup> ce qui nous donne notre ratio d'effectivité<sup>7</sup> (combien d'étudiants au total sont parti avec l'AIESEC). On voit bien que le ratio est négligeable et si l'AIESEC veut atteindre sa vision il faut surtout avoir plus d'étudiants qui puissent vivre le stage AIESEC.



### 3.1.2 Les campagnes publicitaire pas assez efficaces

Pour assurer la pérennité de l'AIESEC, il faut faire le recrutement de nouveaux membres 2 fois par an. Plus, le recrutement d'étudiants qui veulent partir à l'étranger pour leur stage doit être assuré, ce qui ce fait au moins 5 fois par an.

<sup>5</sup> Source : [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti\\_a\\_absolventi\\_vysokych\\_skol\\_v\\_cr\\_celkem](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem). Pour l'instant il existe des statistiques officielles jusqu'à 2008. La couleur rouge signifie le nombre de femmes en comparaison avec le numéro total d'étudiants.

<sup>6</sup> Statistiques prix du système interne de l'AIESEC

<sup>7</sup> Calculs de l'auteur

Pour chacun de ces recrutements les VP CR préparent les affiches et les affichettes, ils préparent les panneaux muraux, publient des articles des participants précédents dans les journaux, mettent les messages sur facebook, organisent des rencontres d'information et puis attendent pour voir combien d'applications ils reçoivent.

Le problème général peut porter le nom suivant : le message n'arrive pas à expliquer l'offre de l'AIESEC et les étudiants ne comprennent pas ce qui leur est proposé.

Autrement, il est possible que les matériaux utilisés pendant la campagne ne soient pas bien utilisés et les étudiants cibles ne les perçoivent pas.

D'après mon expérience personnelle je peux dire que le temps du recrutement est trop bouleversant et il est très difficile de raisonner de façon optimale à la bonne utilisation des canaux de communication..

### **3.1.3 La structure pour retenir les membres**

Au moment où l'on réussit à recruter des membres, il est important de bien intégrer les nouveaux membres dans l'organisation, car la culture organisationnelle de l'AIESEC est très spécifique et il est nécessaire pour les membres de se sentir incorporés.

Les 3 premiers mois les nouveaux membres sont tous sur le même niveau car ils reçoivent la formation AIESEC.

Les membres qui ne quittent pas l'AIESEC pendant ces premiers mois ont la possibilité de continuer et de s'occuper de leur propre équipe ou bien de travailler sur des projets différents. Cette période joue un rôle-clé car d'après l'expérience la plupart des membres quittent l'organisation après ces 3 mois. Les raisons sont différentes, généralement il est difficile de trouver un poste qui plairait ou l'ambiance et la culture de l'AIESEC ne convient pas. Il est très difficile de trouver de postes leader pour tous les membres, il est donc évident que les membres préfèrent partir que de rester au même niveau avec les nouveaux adhérents du recrutement suivant.

### **3.1.4 Le traitement des entreprises partenaires**

D'après le système de fonctionnement de l'AIESEC, chaque nouveau membre approche une entreprise à qui il propose un rendez-vous pour présenter la possibilité d'accueillir un stagiaire étranger. S'il réussit et que l'entreprise signe un contrat avec

l'AIESEC, l'entreprise devient la responsabilité de ce membre, qui avait au début contacté cette entreprise.

La fluctuation à l'AIESEC est considérable comme il s'agit d'une organisation étudiante. Voici comment ce traite le problème des entreprises :

Si le membre quitte l'organisation et ne fini pas les connexions avec l'entreprise, il est très probable que ces représentants perdent l'intérêt et la confiance de l'AIESEC. Après, il est très difficile de le rétablir.

L'AIESEC utilise le système CRM (Corporate Relations Management – Management des relations commerciales) qui note chaque communication avec chaque entreprise. Le problème survient au moment où ceux qui doivent entrer les données ne le font pas ou bien les données sont incorrectes.

La conséquence arrive bientôt quand les entreprises appellent la filiale et demande les choses promises dont personne ne sait. Autre possibilité : un nouveau membre approche une entreprise qui avait été contacté avant mais les enregistrements manquaient. Cette entreprise voie directement que la communication entre membres de l'AIESEC n'est pas effective et ne la voie plus comme une organisation professionnelle de confiance.

### **3.2 Les propositions à augmenter l'effectif des procès**

D'après la définition des problèmes dans l'organisation, nous allons nommer et expliquer les possibilités à résoudre ces problèmes. Les propositions suivantes argumentent des informations trouvées sur les organisations concurrentes dans le chapitre précédent, comment fonctionnent-elles ?

#### **3.2.1 La concentration sur les tâches spécifiques**

La première solution que l'on voudrait évoquer, touche le problème de la surcharge des tâches des membres à la direction de la filiale. En général, pourquoi est-il impossible de se concentrer pour retenir les nouveaux membres ou bien avoir les résultats nécessaires ?

Chaque membre de la direction de la filiale est responsable de son secteur. Cela comprend un grand nombre de tâches. Si nous imaginons, que ces membres ne doivent pas seulement effectuer ces tâches, mais qu'ils doivent s'occuper des nouveaux membres, fréquenter les cours à l'université, venir à la maison, voir les parents, les amis. Il est presque impossible de finir tous les devoirs ou tâches à temps.

Chacun de ces individus doit savoir choisir quelles sont ses priorités et quelles choses peuvent et ne peuvent pas être effectuées. Ce choix est d'habitude mené par la préférence de l'activité, pas par son urgence ou son importance. Voilà comment il est très facile de perdre la concentration sur toutes les activités et seulement quelques parties marchent parfaitement.

La solution à ce problème repose sur l'ajustement de la division des responsabilités de la vie étudiante. Cela veut dire qu'il est inutile d'avoir la plupart des tâches sous une personne responsable, mais il est possible de répartir les responsabilités d'un secteur entre deux personnes.

C'est vrai que l'équipe de la direction de la filiale augmentera et cela sera plus difficile pour le LCP de la gérer, mais le bonus de cette décision peut faire des membres plus satisfaits et responsables de leur secteur.

Pour donner l'exemple, nous prenons la position du VP ER. Pour l'instant, il est responsable des ventes des produits de l'AIIESEC aux entreprises et en même temps il travaille sur les campagnes marketing. Les ventes aux entreprises représentent la plupart des recettes de la filiale. Par contre, la connaissance générale de l'AIIESEC permet à l'organisation d'attirer plus d'étudiants qui in fine peuvent devenir membre ou partir à l'étranger pour un stage et alors suivre la vision de l'AIIESEC.

Dans ce cas, la création de postes pour s'occuper du marketing et des ventes aux entreprises peut être bénéficiaire pour maintenir la stabilité financière et aussi augmenter la notoriété parmi les étudiants.

Cela est important de le mentionner car si nous prenons l'exemple du programme Erasmus, nous voyons que la durée de sa présence sur le marché ne décide pas complètement du succès, il est plus important de devenir connu parmi les étudiants et les laisser répandre l'existence et les bénéfices de l'AIIESEC.

### **3.2.2 La concentration sur la communication de l'AIIESEC**

Comme nous l'avons déjà mentionné il est très important d'orienter la communication de l'AIIESEC comme une organisation. Créer l'image de l'organisation pour que l'on sache ce qui est l'AIIESEC.

Ici, il faut mentionner la différence entre la création de l'image de l'organisation et le marketing. Le marketing-même vise à informer le groupe cible du produit et le vendre. Par

contre si nous parlons de la création de la marque, il s'agit du domaine des relations publiques où, entre autres, on publie des articles sur l'organisation, participe aux événements. Ces activités visent à créer le positionnement de la marque, comment on veut qu'elle soit perçue.

La solution dans le cas-ci dessus peut être représentée par la définition où l'on précise les responsabilités concernant les relations publiques et séparément celles du marketing. Si on veut détailler encore plus, on peut diviser entre les activités marketing ciblant le recrutement de nouveaux étudiants membres au début de chaque semestre. Deuxièmement, les activités marketing ciblant les étudiants stagiaires tout au long du semestre.

La raison de la séparation des activités marketing aux recrutements différents dans la nécessité de bien gérer les deux recrutements qui ont leurs propres spécifications. A chaque fois le communiqué est différent et le groupe cible aussi. L'intensité et la durée de chaque campagne varie. Pour cela, il était important de voir comment la Student Agency travaille avec la publicité et surtout comment ce fait est transmis dans la structure de l'entreprise. La Student Agency a plusieurs produits qui doivent être visibles, ciblés et convenablement communiqués. C'est pourquoi chaque produit a son propre directeur.

### **3.2.3 L'augmentation de la capacité**

De nos jours, toutes les filiales de l'AIIESEC en République tchèque comptent 340 membres au total. L'année dernière ce nombre ne représentait que 300 personnes. Cette augmentation est due à la croissance en termes de nombre de membres et d'échanges réalisés. Apparemment cela n'a suffit pas car les activités et les responsabilités demandent toujours de plus en plus de ressources humaines pour travailler sur des tâches différentes.

A ce point-ci nous pouvons revenir au paragraphe 4.2.1 quand nous posons la problématique du choix entre les priorités et l'incapacité de gérer toutes les tâches. Voici pourquoi, c'est essentiel de recruter assez de membres qui peuvent aider les autres à accomplir leurs responsabilités.

L'AIIESEC est connue pour avoir des idées innovantes en ce qui concerne les moyens de travailler sur les projets, comment faire des événements ou bien comment former ces membres en capacités désirées.

Le problème se pose à chaque fois : qui pourrait travailler sur ces idées quand les membres doivent préparer les campagnes de recrutement ou bien finir d'autres tâches plus utiles. Le manque de personnel avec les connaissances suffisantes est considérable et freine l'organisation pour atteindre ces buts.

Il y a deux possibilités pour trouver la solution. Premièrement il est possible de recruter plus de membres et de les placer dans la structure. Avoir plus de membres signifie la nécessité d'avoir des moyens financiers pour leur payer les conférences éducatifs, avoir les structures adaptées pour avoir des responsabilités claires pour chacun. Dans le cas ici, c'est risqué d'être capable de bien gérer tous les membres, de s'assurer que chaque membre finit ses tâches à temps et que chaque responsable projet soit assez compétent et indépendant pour gérer son équipe.

Deuxième possibilité introduit la situation de l'appartenance associée. Chaque filiale organise au moins 6 événements par semestre où les participants découvrent l'AIESEC du côté organisationnel ou professionnel, ils font connaissance avec l'AIESEC comme une organisation qui développe les capacités humaines ou bien qui arrangent des échanges internationaux. Cette connaissance de l'organisation est la clé pour plus tard. L'appartenance associée veut dire que la filiale qui dispose des contacts des participants à ses événements peut les contacter à chaque moment avec une possibilité de participer à l'organisation d'un projet ou pour une campagne marketing.

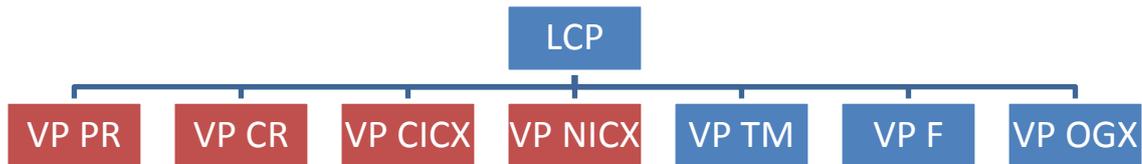
La différence principale se trouve dans le fait, qu'il n'est pas nécessaire de maintenir ces gens à la structure fixe de la filiale et ne pas risquer de les faire quitter l'organisation. Par contre ce moyen donne la possibilité d'inclure des participants pour une période de temps limitée. Cela donne une opportunité à un grand nombre d'étudiants de connaître l'AIESEC, en faire partie et en même temps garder certaine indépendance. Pour l'AIESEC on peut trouver comme avantage principal le fait que la base de données des contacts des participants augmente d'un jour à l'autre et donne une flexibilité dans la réalisation des projets à tout moment.

Grâce à ces stratégies il serait possible de sélectionner les membres qui pourraient faire partie de l'AIESEC pour assez longtemps afin de bien s'occuper des entreprises partenaire et ne pas causer des problèmes par leur départ.

### 3.3 La solution n°1

Grâce au résumé des problèmes et des solutions possibles, nous avons constitué deux propositions de changement et d'ajustement dans la structure de l'organisation. Il faut comparer le fonctionnement des organisations vu précédemment, surtout la Student Agency et le programme Erasmus, ils me paraissent les plus pertinents pour la situation-ci.

Voici la première structure de la „nouvelle“ organisation :



Les positions en rouge marquent le plus grand changement. Pour expliquer chaque changement, nous allons les décrire aux paragraphes suivants.

Cette structure reflète principalement la répartition logique des responsabilités des activités principales de l'AIIESEC d'aujourd'hui.

#### VP PR vs VP CR

La position du VP ER est divisée en deux positions avec la séparation des responsabilités : Vice-Président Relations Publiques (Vice president Public Relations, VP PR) et Vice-Président Relations Commerciales (Vice president Corporate Relations, VP CR). Comme expliqué au paragraphe 4.2.2 il était nécessaire de trouver une solution pour assurer les deux activités essentielles du VP ER.

Maintenant la personne qui devient le VP PR a la responsabilité de préparer les campagnes marketing pour recruter de nouveaux membres et les étudiants stagiaire. C'est toujours à elle de s'assurer que l'AIIESEC devient connue parmi les étudiants et que beaucoup d'entre eux appliquent pour faire partie de l'AIIESEC.

#### Elle doit assurer :

- le fonctionnement des sites internet de l'AIIESEC
- contenu actualisé des sites internet
- nouvelles actualisées sur facebook
- création et distribution des affiches et affichettes

- présence sur les portails universitaires : informations sur le recrutement et sur l’AIESEC en général
- présences dans les magazines universitaires : informations sur le recrutement et sur l’AIESEC en général
- publication des articles sur les activités de l’AIESEC
- organisation d’évènements culturels et éducatifs pour présenter les activités de l’AIESEC

Le VP CR dans la structure proposée a la responsabilité des entreprises partenaires, pas du point de vue d'un échange d'un stagiaire de l'étranger, mais de celui de coopérer sur les projets plus coûteux.

Ce sont toujours les produits hors échange mentionnés au paragraphe 2.3.2.3 comme le salon Career Days ou le portail [www.tvojekariera.cz](http://www.tvojekariera.cz). Il est important de souligner que cette position ne contacte pas de nouvelles entreprises chaque semaine mais s’occupe plutôt des clients actuels comme ces produits nécessitent beaucoup d’arrangements avant qu’ils se déroulent.

### **VP NICX vs VP CICX**

Nous allons créer une nouvelle position dans le même secteur ICX. Il faut porter son attention sur le secteur commercial et non commercial.

De nos jours, l’AIESEC ne se concentre que sur les stages en entreprises, il est de plus en plus commun de trouver des projets organisés par l’AIESEC dans le secteur social. Le secteur commercial et les stages dans les entreprises appartiennent au Vice-Président Echange Arrivant Commercial (Vice President Corporate Incoming Exchange, VP CINCX), le secteur social appartient au Vice-Président Echange Arrivant Social (Vice President Non-corporate Incoming Exchange, VP NICX).

Les activités dans le secteur commercial restent plus au moins égales. Les membres travaillent avec les entreprises, s’occupent des stagiaires arrivants. Disons que les stages dans les entreprises durent plus longtemps que dans le secteur social, au minimum 6 mois, et les participants doivent remplir certaines exigences. Ces exigences concernent la durée des études déjà finies, le niveau de langues et les expériences de travail. Les membres qui travaillent dans ce secteur ont comme responsabilités de :

- contacter les entreprises
- arranger un rendez-vous
- signer le contrat
- trouver un stagiaire convenable
- administrer son arrivée
- trouver un logement pour le stagiaire
- arranger l'introduction du stagiaire aux représentants de l'entreprise

Par contre le secteur social n'est pas tellement demandant en ce qui concerne les qualifications du stagiaire arrivant. C'est plus difficile d'organiser ce type de projet. Parlant du projet à l'AIIESEC, il s'agit d'activités organisées par l'AIIESEC pour améliorer des conditions des habitants de la ville où l'AIIESEC est présent.

Les projets de l'AIIESEC visent à connecter des étudiants des pays différents qui se rencontrent dans un autre pays (la République tchèque par exemple) et ensemble travaillent avec les étudiants aux institutions de l'enseignement secondaire ou universitaire. Le but de ce projet est de faire découvrir aux élèves les différentes cultures et traditions de ces pays et surtout de les faire communiquer en anglais.

Il est nécessaire que l'AIIESEC organise ce projet pour négocier avec les écoles participantes, s'expliquer avec elles sur le contenu des cours, l'hébergement...

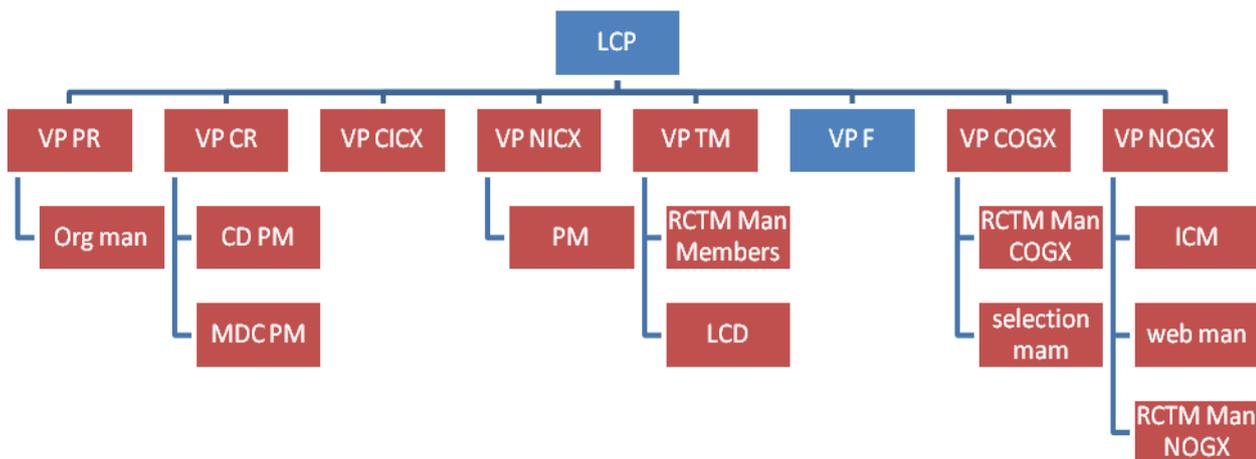
Ces stages durent au maximum 2 ou 3 mois et il suffit que le stagiaire parle anglais et qu'il sache travailler dans une équipe. C'est convenable pour les étudiants qui veulent pratiquer la langue, découvrir de nouveaux pays, améliorer les capacités de présentation, de communication ou bien de travailler dans un environnement international.

D'après la description des deux possibilités pour accueillir les stagiaires étrangers, il est évident qu'une seule personne ne peut effectivement pas gérer les deux parties du secteur, celles commerciale et sociale.

La structure proposée compte sur le même niveau de direction de la structure. Les membres de la direction sont toujours entièrement responsables de toutes les activités appartenant à leur secteur même si elles sont gérées par quelqu'un d'autre.

### 3.4 La solution n°2

La deuxième solution de la structure proposée reflète principalement sur la nécessité de ressources humaines pour assurer les procès nécessaires. Cette solution compte sur une équipe de la direction de la filiale de deux niveaux. Il y a toujours l'équipe d'origine responsable de chaque secteur, mais ici, le deuxième niveau de la direction soutient directement les procès-clés de chaque secteur.



Voici la deuxième structure de l'organisation proposée :

Les parties en rouge signifient le changement des responsabilités dans la structure. Le fait d'introduire le deuxième niveau dans la direction permet de ne pas devoir choisir à chaque fois parmi les priorités. Egalement, l'équipe qui devient plus grande doit être bien organisée et effective ce qui souligne le rôle important du responsable et le comportement de tous les membres de la direction. Il faut être conscient des responsabilités attribuées et en même temps coopérer avec les autres pour savoir ce qui se passe et à quel niveau se fait l'accomplissement des tâches.

#### Voyons chaque position plus en détails :

La division au VP PR, le VP CR, le VP NICX et le VP CIX reste invariable dans la structure de base de la direction de la filiale. Le changement principal touche le secteur des échanges partant.

### **VP PR vs VP TM**

Même si ces deux positions n'ont pas changé de nom, il faut alors répartir les responsabilités différemment.

Pour l'instant, grâce à la solution de la structure précédente, le VP PR est responsable d'organiser, entre autres, le recrutement de nouveaux membres. Maintenant cette responsabilité passe au VP TM.

Le VP TM gagne cette responsabilité car il est toujours en contact avec les membres de la filiale alors il paraît logique que cette personne est plus apte à préparer le profil demandé des postulants. De plus, c'est elle qui fait des interviews avec les postulants ce qui rend plus facile la communication avec ces nouveaux membres à la filiale comme ils se connaissent pas au début.

### **VP PR vs VP OGX**

La situation similaire apparaît dans la relation entre le VP PR et le VP OGX. Jusqu'à maintenant le VP PR était responsable d'attirer les postulants pour les échanges, le VP TM s'occupait des sélections des postulants et finalement le VP OGX travaillait avec les étudiants stagiaires pour leur trouver un stage et administrer le départ.

Ce qui se passait à cause de cette répartition des responsabilités, c'était que la communication entre le VP PR (responsable d'attirer les étudiants), le VP TM (responsable de choisir les postulants convenables) et le VP OGX ne marchait pas bien et habituellement il était difficile d'attirer ce type d'étudiants qui suit à la situation globale de l'offre des stages. Pour le VP TM il était difficile de faire les sélections comme il ne connaissait pas exactement le profil demandé.

Maintenant tout le processus concernant les étudiants stagiaires partant appartient à une personne qui peut alors les connaître très bien et ainsi mieux assurer la recherche de son stage. Cette décision demande le soutien de l'éducation non pas seulement sur le fonctionnement des échanges mais aussi sur les capacités marketing et de ressources humaines.

### **NOGX vs COGX**

La nécessité de séparer le secteur commercial et social non pas seulement que pour les étudiants arrivant mais aussi pour ceux qui partent provient du fait que les deux secteurs

ont besoin de communications différentes. Les bénéficiaires sont différents et le groupe cible des étudiants également. Il est alors nécessaire que ceux qui travaillent dans tel ou tel secteur le connaissent parfaitement.

En général, il y a beaucoup d'universités et de facultés où l'AIESEC opère. Par contre, il n'y a pas assez de membres qui puissent s'assurer que la campagne ait du succès. Il est donc nécessaire d'établir des équipes qui sachent comment effectuer les tâches dans leur secteur et réussissent mieux à communiquer les principes de chaque type d'échange.

Les exigences varient entre chaque type d'échanges alors les membres de l'AIESEC qui travaillent dans l'un ou l'autre secteur connaissent bien les exigences des entreprises ou des projets alors ils sont capables de faire les sélections basés sur ces demandes.

### **Org man (Organisations manager, Manager des organisations)**

Cette position est sous le contrôle du VP PR. Comme il est nécessaire de créer une image de marque d'AIESEC, les relations stratégiques entre les autres organisations aident l'AIESEC de se présenter devant les autres. Maintenir de bonnes relations avec ces organisations demande beaucoup de temps et le VP PR doit se concentrer sur autre chose.

La personne à la position de l'Org man s'occupe de la communication avec les organisations clés, participe aux événements, elle établit des coopérations entre les organisations et l'AIESEC.

Par exemple, il est possible de coopérer avec la Junior Achievement<sup>8</sup> en ce qui concerne l'enseignement des jeunes aux institutions d'éducation secondaire sur les sujets du management, du marketing et du commerce international. Les élèves gagnent de l'expérience, découvrent de nouvelles perspectives et augmentent leur connaissance générale de cet environnement.

Plus tard, à l'université, ils ont la connaissance de l'AIESEC et ils peuvent la rejoindre et continuer à se développer et découvrir ses compétences managériales.

### **CD PM (Career Days Project Manager, Manager de la foire Career Days)**

La Career Days est le projet organisé sur le niveau national qui englobe toutes les filiales. Comme la Career Days se déroule chaque année en mars. Par contre les préparations

---

<sup>8</sup> Junior Achievement est une ONG qui vise à enseigner les jeunes sur les sujets managériaux pour les aider à mieux comprendre le business et y réussit plus tard

commencent juste après la fin de l'année précédente. Il faut gérer l'équipe qui travaille sur le salon et cela demande du temps alors le VP CR ne peut pas s'en occuper car il doit assurer d'autres projets et tâches.

Le CD PM est plus responsable pour renouveler le concept du salon que pour rester attractif aux entreprises participantes et aussi pour les étudiants qui arrivent. Comme le salon se déroule à Prague, il est difficile d'attirer les étudiants des universités hors de Prague.

Grâce au détachement des responsabilités du VP CR concernant le salon, l'équipe spéciale a assez d'espace pour des innovations et bien préparer ce dernier sans risquer de causer de fautes graves par manque de temps.

### **MDC PM (Most Desired Company Project Manager, Manager de la MDC)**

Aujourd'hui, l'enquête de l'Entreprise la plus demandée est directement sous le VP CR (VP ER en effet). L'enquête n'a pas changé depuis son existence depuis à peu près 20 ans. Ce qui se passe c'est que les étudiants qui remplissent cette enquête ne la voient pas pertinente car certaines questions n'ont plus de réponses (par exemple la question sur le département où la zone d'habitation – la République tchèque a supprimé les départements il y a 12 ans, mais la question reste).

Tous les questionnaires ont été évalués par une compagnie externe et l'AIIESEC utilisait ces résultats pour les présenter aux entreprises.

Si l'AIIESEC veut continuer à avoir ce produit qu'elle vend aux entreprises, afin qu'elles continuent à les informer de leur position sur le marché, il est nécessaire de renouveler les questions, supprimer celles qui ne sont plus pertinentes et ajouter celles qui aideraient au mieux à créer l'image de préférences des entreprises parmi les étudiants.

### **PM (Project Managers, Managers des projets)**

La position du VP NICX comprend l'organisation des projets pour les étudiants arrivants. Comme ces activités sont plutôt nouvelles à l'AIIESEC en République tchèque, il est nécessaire d'assurer pour que les projets marchent bien.

Voilà pourquoi la position du PM qui a la responsabilité de ne gérer qu'un seul projet. D'après les ressources humaines et le but de la filiale il faut savoir combien de projets la filiale veut organiser et alors combien de PM il est nécessaire d'avoir.

Le PM doit s'assurer que les membres de son équipe comprennent bien le projet et principalement ses responsabilités. Dès que le projet est bien préparé, est organisé, il est possible d'arranger un soutien d'une entreprise partenaire et donc d'accroître la crédibilité du projet.

Du fait du détachement des responsabilités des projets, le VP NICX peut se concentrer sur la direction stratégique de la position, faire la recherche des projets dans la monde pour les introduire dans la filiale plus tard. En ce qui concerne les projets, il doit travailler avec les PM pour voir si les projets avancent bien et leur donner la formation nécessaire pour réussir.

### **RCTM Man Members (Recruitment Manager for Members, Manager du recrutement des membres)**

Cette position sous VP TM doit assurer avec succès, le recrutement de nouveaux membres.

Si nous prenons en considération le fait, que la position de VP TM s'occupait jusqu'à maintenant des membres déjà recrutés, de leur intégration et de leur formation; maintenant cette position gagne la responsabilité de faire la campagne pour attirer les étudiants pour qu'ils deviennent membres.

C'est pourquoi il est nécessaire d'assurer le recrutement cible du groupe demandé et que les sélections reflètent la considération des compétences recherchées chez les postulants.

Nous avons opté pour cette position parce que la nécessité de mettre l'accent sur la formation et le développement personnel des membres de l'AIESEC, c'est la raison donnée par la plupart des membres pour rejoindre l'association. C'est le VP TM qui travaille sur cela. Par contre le recrutement de nouveaux membres se déroule qu'au début de chaque semestre alors cela ne correspond pas idéalement au plan du VP TM.

L'aide du RCTM Man Members doit s'assurer que la période la plus difficile du début de semestre se passe bien.

### **LCD (Local Committe Development, Développement des filiales)<sup>9</sup>**

L'AESEC est une organisation qui se développe et qui grandit très vite. En République tchèque il y a 8 filiales et une expansion.

La gestion de l'expansion apporte pas mal de problèmes et les filiales ont trouvé qu'il est difficile de créer une nouvelle filiale. La dernière expansion de Hradec Kralove<sup>10</sup> a montré qu'il est indispensable d'avoir un plan clair et prêt pour la nouvelle expansion, sinon le début peut causer des fautes fatales à la communication avec l'université, l'incompréhension des membres potentiels ...

Comme l'AESEC en République tchèque planifie d'avoir 12 filiales en 2012, il faut éliminer les fautes précédentes et établir une personne responsable des expansions.

Cette personne prépare le plan de développement de l'expansion où elle inclut le plan de communication, des demandes à l'université, les premiers pas de la campagne de recrutement des premiers membres qui se mettent à l'établissement de la filiale.

Pas à pas, il faut préparer le plan de développement et la formation de ces nouveaux membres. Le plan d'activité aide à mettre de la structure dans le premier chaos. Les activités et les entraînements sont complètement différents de ceux de la filiale qui fonctionne déjà depuis un certain temps. Pour les expansions il est important de bien expliquer, qui est l'AESEC, pourquoi établir une expansion, quelles sont les nécessités pour devenir la filiale, quels sont les règles de l'organisation et ce que l'on attend de leur travail.

D'après mon expérience personnelle je recommande l'établissement de la position spéciale que pour les expansions. J'étais responsable d'établir la nouvelle filiale à Hradec Kralove, en même temps je devais m'occuper de mes tâches originales. Même si j'avais eu certaine expérience de ma filiale d'origine, d'Olomouc<sup>11</sup>, il était très difficile de s'adonner à l'expansion complètement. Nous avons eu certains malentendus avec l'université et les étudiants qui m'aidaient à l'établir. A la fin nous avons trouvé que la plupart des problèmes provenait d'un manque d'informations de mon côté.

<sup>9</sup> Cette position n'est pas présente dans chaque filiale, seulement dans celles qui prennent le patronage d'une expansion

<sup>10</sup> La filiale de Hradec Kralove est la dernière filiale ouverte en 2010

<sup>11</sup> La filiale établie en 2007 où j'ai assisté comme le premier membre recruté

**RCTM Man COGX (Recruitment Manager Corporate OGX, Manager du recrutement des stagiaires partant en secteur commercial)**

Cette position copie celle du RCTM Man Members. Dans le cas-ci il s'agit des étudiants-stagiaires qui partent en stage dans les entreprises.

Cette personne s'occupe de la préparation de la campagne et de la présentation des offres d'actualité dans le système interne d'AIESEC.

L'importance se trouve dans la communication des conditions du programme. La campagne ne sert qu'à attirer les étudiants pour les échanges, elle ajuste les attentes des postulants dès le début. Dans le cas des échanges commerciaux il faut communiquer dès le début les conditions de niveau de langue ou d'expérience pour ne pas avoir de postulants qui n'ont aucune expérience professionnelle.

**Selections Man (Selection Manager, Manager des sélections)**

Cette position va permettre d'aider la coordination de tous les postulants. Nous avons déjà mentionné que les échanges dans le secteur commercial sont assez exigeants. Même si les postulants peuvent avoir assez d'expérience, c'est aux membres de la filiale de décider si le postulant est assez attractif pour les entreprises.

Les compétences des employés dans les ressources humaines sont gagnées au cours de temps par l'expérience. Les membres de l'AIESEC n'ont pas cette expérience pour bien évaluer le postulant.

Voilà comment la position du Selections Man peut aider. Cette personne travaille sur le développement des contrats de sélection pour qu'il est bien ciblé et en même temps facile à passer. Aussi, elle s'occupe de la formation des membres qui sont présents aux sélections.

**RCTM Man NOGX (Recruitment Manager Non Corporate OGX, Manager du recrutement des stagiaires partant en secteur social)**

La position du RCTM Man NOGX ressemble à celle dans le secteur commercial. Les spécifications du programme demandent aussi la communication et le ciblage spécifiques. De plus, les échanges dans le secteur social existent depuis plus ou moins 2 ans alors l'AIESEC ne connaît pas exactement comment travailler avec ce type de programme.

Les échanges dans ce secteur ne demandent pas trop de qualification, par contre il n'y a pas de rémunération pour le travail, les stagiaires bénéficient de l'hébergement et de

l'alimentation gratuits. Les stages durent maximum 3 mois et les stagiaires participent aux projets organisés par les filiales dans les pays étrangers.

On peut trouver ces stages dans tous les pays membres de l'AIESEC, donc il est possible de partir en ASIE ou en Amérique du Sud ce qui est le bénéfice de l'AIESEC. Malheureusement, les étudiants ont peur de partir si loin dans un pays complètement différent.

C'est pourquoi le rôle du RCTM Man COGX est de montrer les beautés des pays lointains, les aventures et les expériences des participants précédents et de détruire les barrières qui pourraient gêner les étudiants à postuler.

### **ICM (International Communication Manager, Manager de la communication Internationale)**

L'ICM est la position la plus internationale dans la structure tchèque. Elle doit coopérer avec le RCTM Man NOGX parce que c'est elle qui apporte les informations sur les projets organisés dans les autres pays.

L'ICM est en contact avec les filiales étrangères, trouve des informations lesquelles sont passées au RCTM Man NOGX. Après, l'ICM arrange un partenariat avec la filiale étrangère. Ce partenariat repose sur le fait que les deux parties s'accordent sur le nombre d'étudiant que la filiale tchèque recrute pour le projet de la filiale étrangère.

Grâce à ces partenariats il est beaucoup plus facile de communiquer les offres de l'AIESEC comme il est possible de dire quelles sont les conditions, quel est le travail prévu et quelle est la durée.

Les postulants ont l'image précis de ce qui les attendent et ils n'ont pas tellement peur de partir si loin. De plus, grâce à la relation avec la filiale étrangère, il est plus facile de s'accorder sur les détails ou bien d'arranger le séjour pour des amis en un lieu.

### **Web Man (Web Manager, Manager des sites internet)**

La dernière position ajoutée à la structure du premier niveau accentue la présence sur l'internet. Nous avons vu le volume des activités de l'AIESEC et l'importance de bien les présenter.

Comme les étudiants représentent le groupe cible de l'AIESEC, il est clair qu'ils choisissent internet comme première source d'informations.

Le Web Man est responsable du côté technique de l'entretien des sites internet<sup>12</sup> de l'AIESEC mais principalement de mettre toutes les informations sur ses activités.

Il doit coopérer avec presque toutes les positions pour avoir l'information d'actualisée et bien gérer la simplicité et l'accès aux informations.

### **3.5 La solution finale**

Après la comparaison des deux solutions proposées il faut souligner les bénéfices de chacune et proposer la solution finale.

La première structure garde le système de la direction actuelle des filiales de l'AIESEC. Le choix des VP élus à ces positions assure leur dévouement à leur secteur d'activité. La répartition des responsabilités reflète la situation actuelle des besoins de l'organisation. L'addition de la nouvelle position du VP PR paraît cohérente concernant la nécessité de l'orientation sur l'amplification de la connaissance de l'organisation et ces activités.

La deuxième structure proposée inclut les astuces de la première proposition et en plus ajoute le deuxième niveau de la direction. Les positions du deuxième niveau ne font pas entièrement parti de la direction de la filiale, mais elles participent aux décisions et principalement exercent les décisions ou bien préparent l'environnement pour bien gérer les procès à la filiale. Cette proposition est plus exigeante au niveau des ressources humaines. La filiale risque de ne pas avoir assez de membre pour effectuer les positions ou bien ces membres risquent de quitter l'organisation. Dans ce cas il est possible que la position reste vide et le procès ne va pas du tout.

Quant à la proposition finale, je propose d'introduire la première proposition de la structure. C'est plus facile pour la filiale d'assurer la répartition des responsabilités et d'ajouter une personne à l'équipe de la direction.

A ce point, la filiale doit accentuer l'augmentation du nombre de membres. Cela devrait être assuré par l'attention aux relations publiques et la création de l'image de la marque par le VP PR.

Plus tard, disons dans 2 deux ans, la filiale peut introduire la deuxième structure proposée. Cette introduction est conditionnée par le nombre suffisant de membres à la

---

<sup>12</sup> Il s'agit des sites internet soit de la filiale (e.g. [www.aiesec.cz/praha](http://www.aiesec.cz/praha)) soit de l'AIESEC nationalement ([www.aiesec.cz](http://www.aiesec.cz))

filiale. Cette dernière doit se préparer à l'acceptation du modèle de la direction de deux niveaux non seulement mentalement mais aussi en ce qui concerne le procès de sélection à ces positions et la mise au point des responsabilités.

Si la filiale réussit ce transfert, je crois que le développement soutenable de chaque filiale peut aider toute l'organisation et profiter de tous ses bénéfices.

## Conclusion

Dans ce mémoire nous avons traité le sujet concernant l'organisation AIESEC ; sa présentation, son évolution dans le temps, sa structure et aussi les problèmes dont l'organisation doit faire face aujourd'hui.

Après la présentation de l'AIESEC nous l'avons comparé à 3 organisations qui opèrent sur le marché et sont plus au moins similaires. Grâce à cette comparaison nous avons trouvé certaines possibilités à introduire dans le système AIESEC pour améliorer les processus. Il faut se concentrer sur la bonne gestion de l'image de la marque car aujourd'hui c'est ce qui nous permet de rendre les activités visibles au grand public.

Le programme Erasmus nous a montré que l'image seule ne suffit pas. Il est nécessaire de travailler sur la qualité du service. C'est grâce aux clients satisfaits que le nom s'épand. D'habitude, le mécontentement s'élargit beaucoup plus vite que le contentement, voilà cette importance.

Finalement nous avons défini les plus grands problèmes de l'AIESEC qui bloquent l'organisation d'atteindre ces buts. Le fait d'un remplacement annuel de la direction des filiales rend plus fastidieux la conservation des connaissances dans la filiale. Les étudiants membres changent chaque année ce qui ralentit l'évolution de l'organisation et sa possibilité de profiter de son existence de 60 ans. De plus, il est encore difficile de bien communiquer sur ce que l'AIESEC fait. Il y a tellement d'évènements pendant l'année que les activités marketing n'arrivent pas à captiver l'attention des étudiants. Toutes ces activités nécessitent assez de ressources humaines ce qui manque dans les filiales également. Il est difficile de retenir tous les membres recrutés car la structure ne les inclut pas complètement. Aussi, les filiales souffrent de l'irresponsabilité de ses membres concernant les relations avec les entreprises. Parfois, la communication n'est pas bien notée dans le système interne ce qui engendre des situations désagréables.

Grâce à la liaison de l'analyse des organisations similaires et la définition des problèmes principaux de l'organisation nous avons trouvé deux possibilités pour résoudre la situation. La première proposition reflétait la nécessité de s'orienter en même temps vers la soutenance de la connaissance de l'organisation-même et vers les relations avec les entreprises. La division des tâches de chaque position permet de mieux exécuter les

responsabilités. La deuxième possibilité, introduit le second niveau de la direction de la filiale. Les positions qui soutiennent les principales ont de facto dérivées de certaines responsabilités incluent dans les positions d'origine. Cela permet à chacun de s'orienter sur sa gestion de ces tâches. Il faut dire que la première possibilité est plus facile à introduire dans les filiales, par contre la deuxième nécessite plus de temps et de flexibilité de la part des membres.

En automne de l'année dernière la première structure a été introduite dans toutes les filiales de l'AIIESEC en République tchèque. Comme cela a eu du succès, la direction nationale a décidé d'adopter la deuxième proposition de la structure en janvier 2011. Pour l'instant, nous nous trouvons dans la phase de soumission des tests. Si cela marche bien, elle sera recommandée aux filiales de l'adopter en novembre de cette année.

Pour conclure, nous voudrions souligner les plus grands obstacles au cours de la transmission à la nouvelle structure. Il s'agit d'un manque de personnel qui pourrait bien effectuer le travail demandé aux positions de deuxième niveau de la direction. Les sélections devaient être bien préparées car il fallait tester non seulement les compétences des postulants mais aussi leurs connaissances concernant la position.

L'AIIESEC évolue très vite, d'un jour à l'autre et il est très difficile de définir une structure fixe à supposer qu'elle durera pour toujours. Ce qui est nécessaire c'est de suivre les tendances dans le monde AIIESEC et s'adapter aux besoins actuels de l'organisation.

## Résumé

Main focus of the thesis is oriented on the question concerning the international student organization AIESEC. The objective is to present the reader the organization, its mode of functioning and mainly come up with possible solutions of one of the biggest issues nowadays which is the unclear organizational structure. Unclear in this sense means that the structure does not directly support the presentation and communication of AIESEC to public.

This is why the first part of the thesis is devoted to present the organization, its history, the codex and the current structure. To understand the organization is essential to follow up later on. Each of the positions in the structure is explained in detail, main responsibilities and job description included.

In the second part three other organizations operating focused on other countries cooperation on the Czech market are compared with AIESEC. The organizations were analyzed mainly from the point of view of a successful management of a respective area.

Finally, the main issues of the organization are analyzed. The problems the organization is having nowadays are linked with analyses from previous chapters and thanks to this there are 2 propositions of a updated structure. In both cases the structure represents necessity of marketing and PR focus of the organization and deeper division of responsibilities.

## Résumé

Hlavním tématem této diplomové práce je zaměření se na zpracování otázky týkající se organizace AIESEC. Práce má za cíl představit čtenáři organizaci AIESEC, její fungování a hlavně nastínit vypořádání se s jedním z největších problémů, kterým je v současné době nevhodně postavená struktura. Pojem nevhodná je zde uveden z důvodu toho, že ne zcela úplně podporuje potřebu prezentace a promování AIESEC.

Z toho důvodu je v první části představena organizace, její historie, kodex, kterým se řídí a současná struktura. Toto představení současné struktury je důležité pro další pokračování práce. Jednotlivé pozice jsou představeny včetně detailního popisu práce a určených zodpovědností.

V druhé části je detailněji rozebrán rozdíl mezi AIESEC a třemi dalšími organizacemi, které působí na českém trhu v oblasti spolupráce se zahraničím. Nejdůležitější bylo zaměření na strukturu a hlavní organizační strukturu, díky které je organizace úspěšná v určité oblasti fungování.

V závěrečné části jsou analyzovány hlavní problémy, kterým AIESEC čelí v současné době. Na základě této analýzy a využití poznatků z předešlých kapitol jsou navržena dvě možná řešení uzpůsobení struktury tak, aby byla podchycena potřeba marketingového zaměření pobočky a důsledné rozdělení zodpovědností.

# Bibliographie

## Pages web consultées

[www.aiesec.cz](http://www.aiesec.cz)

[www.myaiesec.net](http://www.myaiesec.net)

[www.naep.cz](http://www.naep.cz)

[www.jacr.cz](http://www.jacr.cz)

[www.czso.cz](http://www.czso.cz)

[www.iaeste.cz](http://www.iaeste.cz)

[www.studentagency.cz](http://www.studentagency.cz)

[www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Hierarchická\\_organizace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hierarchická_organizace)

[www.nazkusenou.cz](http://www.nazkusenou.cz)

[www.upol.cz](http://www.upol.cz)