

Shabashi

Dans un Institut de Management Indien de premier plan, un exercice de planification prospective avait été entrepris pour planifier les 10 à 15 prochaines années. Un jour dans le salon de thé, certains jeunes professeurs curieux ont demandé aux collègues plus anciens présent, de partager leur expérience /point de vues sur la façon de gérer la tâche consistant à donner un coup de main aux activités académiques de l'Institut. Prof. Chidambaram, l'un des plus anciens collègues, avait raconté l'histoire suivante.

« J'ai rejoint l'Institut afin de voir comment une institution de niveau nationale est constitué. J'ai étudié dans un Institutmanagement leader en l'Inde, qui était déjà établie, pareil pour les autres. Pas sûr de mes intérêts académiques comme une carrière et de l'avenir de l'Institut, je suis venu ici par affectation. En arrivant ici, j'ai observé que l'Institut avait toutes les fonctions que nous avons en industrie ; marketing (placement), finances (obtention et utilisation des fonds), gestion des ressources humaines (professeurs et personnel), gestion (conduite des Master et autres programmes), gestion de projet et ainsi de suite. Vous pouviez vous engager dans l'une ou plus sans être autant sous pression comme en industrie. Après deux ans, j'ai consenti pour poste permanent.

J'enseignais trois sujets différents en trois trimestres à la première promotion de Master; Politique commerciale (maintenant appelé gestion stratégique), système de contrôle de gestion (qui ailleurs était généralement enseignée dans le domaine des finances) et gestion du changement et la créativité (normalement dispensé par dans le domaine des Sciences du comportement). La responsabilité des placements m'avait aussi été confiée. Notre directeur avait pour habitude de nous rencontrer de temps en temps. Un jour il m'a demandé si je faisais face à des difficultés. J'ai exprimé mon problème « à moins que j'ai la conviction que ce que j'enseigne est possible, il m'est difficile d'enseigner », directeur sourit et hocha la tête », déclarait m. Chidambaram.

Le Conseil des enseignants lui avait décidé demander de développer des études de cas pour son premier cours. Puisqu'il n'y avait pas assez d'entreprises à Lucknow, il avait développé une étude de cas en trois parties sur Scooters Inde Ltd.et était stupéfait de se rendre compte que tout ce qu'il avait appris durant son doctorat en gestion n'expliquait pas ce cas de figure. « Comment une société mal gérée dans tous les domaines fonctionnels et puisse subsister près de 16 ans faisant des pertes (pas en mesure de couvrir les dépenses) », il était intrigué.

L'Institut dépendait financièrement du gouvernement central même pour les salaires. « Dès la deuxième année, que je commençais à trembler me demandant si nous allions également dans la même direction », disait-il.

« Je ne savais pas comment faire pour surmonter le problème, mais j'étais convaincu qu'il devait y avoir un moyen de s'en sortir. N'y avait-il aucune solution venant des sujets j'enseignais ? » se demandait-il. « Par chance, j'avais développé un rapport « Façonner le Future » en tant que membre de la « Commission sur les orientations futures », qui avait été formée sur une suggestion impromptue par un membre du corps professoral pendant que nous attendions du thé lors d'une réunion du Conseil des enseignants. C'était un rapport de 84 pages, 12 pages consacrées à ce que « nous aimerions être » et 72 pages sur « comment le matérialiser ». Étant « trop encombrants » les membres n'avaient pas trouvé intéressant de le lire vue que certains membres experts estimaient que « les plans de perspective ne devraient pas couvrir plus d'une ou deux ». Bien que j'avais rédigé le rapport

comme un sérieux étudiant politique commerciale, j'étais sûr que si les choses fonctionneraient vraiment comme proposé », ajoutait-il.

« Avant la fin de la deuxième année, qu'il m'arriva de me charger de la rédaction d'un rapport sur Apollo Hospital Enterprise Limited. A mon retour de la collecte de données, j'étais de plus en plus convaincu que nous devons grandir afin de réduire notre dépendance / au trésor public, « si Apollo peut le faire soi-même, pourquoi ne pouvons-nous pas le faire. Après tout, sur le plan conceptuel, les défis sont identiques. Quand je m'étais rendu compte que le 30 juillet 1988 nos salaires n'étaient pas crédités sur le compte en raison du retard dans l'obtention des chèques du ministère, je sentais que peut-être le temps était compté », disait m. Chidambaram. L'Institut était dans stade embryonnaire, environ quatre ans. Il y avait très peu de professeurs et peu d'infrastructures, emprunté / loué. Les fonds gouvernementaux arrivaient pour permettre de créer des infrastructures. En raison de beaucoup de déséquilibres dans le lot de professeurs, certains étaient lourdement chargés et d'autres très peu, cela donnait du temps à ces derniers d'aussi s'engager dans les querelles.

« Un nouvel administrateur prit fonction en Août 1989. J'admirais sa tolérance concernant mon langage insolent- pourquoi cet Institut ne peut pas augmenter ses admissions en Master de 30 à 100. Honnêtement j'aurais été irrité si un membre du corps professoral me tourmentait en posant à plusieurs reprises des questions comme ça. Mais elle le tolérait. Cependant un jour vers la fin de janvier 1991, sa patience avait cédée et elle avait annoncé lors d'une réunion du Conseil des enseignants qu'elle me nommait comme prochain président département des Master apparemment c'était le seul moyen qu'elle pensait possible, de me taire », déclarait un Chidambaram Dr amusé... 9

Dans les prochains jours, était publié le communiqué du bureau portant nomination du nouveau président du département de Master, qui habituellement se faisait en mi-avril. Le 1er juillet 1991, la cinquième promotion de Master comptait 105 étudiants, au lieu des 30 habituelles.

Il y avait beaucoup de choses à faire. Réorganisation des salles de classe (des petites chaises spéciales avaient été conçus pour accueillir la nouvelle promotion), auberges de jeunesse, restaurants, centre informatique, répartition des professeurs, et ainsi de suite en quatre mois. Mais à la fin tout s'était arrangé. Voir la construction d'une salle de classe 120 places en carré de 25 jours était l'expérience de toute une vie. Les placements aussi bien que les stages d'été s'étaient également bien déroulés malgré l'effectif de la promotion.

Beaucoup d'autres choses qui s'étaient également passées. Frais de Master avait été rationalisé, ils passaient d'environ 5.000 à 10650 Rs, afin couvrir les coûts et faire en sorte que lorsque l'effectif de la promotion à 180, l'Institut n'ait pas besoin d'une quelconque subvention venant du ministère, ce qui avait été suivie par d'autres institutions. Les coûts avaient été réduits. Les prix des manuels de cours n'avaient pas été réduits mais donnés sur base de consigne afin que le coût soit couvert en 2 ans. Les frais de logement dans les auberges avaient été réduits 800 à 300 Rs par mois et facturé selon les dépenses réelles, au lieu de 150 Rs par mois plus tôt. Des frais de collation avaient été introduit pour couvrir les frais de collation des grades au lieu d'un financement par le biais de subventions du ministère. Frais de placement avaient été introduit en collaboration avec des entreprises (pour les ressources générées pour l'extension de capacité), autres institutions les avaient également introduites plus tard.

En dehors des parents et des entreprises, la contribution d'autres acteurs avait également augmenté. Le Conseil des enseignants suo-devise avait décidé que chaque professeur apprendrait en charge au moins 2-3 cours chaque année, ce qui est devenu une pratique dans d'autres Instituts. Aucune augmentation des effectifs du personnel n'avait eu lieu malgré la multiplication par trois des admissions en Master pour contenir les coûts de personnel. De cinq jours de classes, six jours classes étaient introduits en Master afin de rationaliser la planification et donner suffisamment de temps libre aux étudiants en Master. De nouveaux professeurs furent embauchés, dont certains devinrent des étoiles brillantes plus tard.

Pendant que les effectifs augmentaient, la bibliothèque et les cartes d'identité étaient délivrés sur place au moment de l'enregistrement, ce qui prenait d'habitude des semaines. Formulaire d'inscription avaient été réduit de 16 à 4 pages pour accélérer l'enregistrement. Les manuels du Master avaient été introduits dès la prochaine promotion. Les formulaires d'approbation formatés furent introduits et les mises sur liste d'attente furent également introduites. Les frais d'acceptation furent ajustés d'environ 100 à 500 Rs pour surmonter le problème de sous-utilisation des infrastructures lié à l'abandon. Offres d'admission sur mesure étaient envoyés pour la première fois au lieu d'une lettre dupliquée avec noms collés.

Beaucoup de choses inattendues aussi produites. Le photo copiage était introduit pour le matériel de cours prendre soin des charges et de réduire les coûts. Les ordinateurs étaient introduits dans le bureau des Master et plus tard dans d'autres bureaux. Au lieu d'avoir des opérateurs d'entrée de données supplémentaires, personnel de secrétariat avait été offert un bonus pour les inciter à travailler sur des ordinateurs. Membres du corps professoral avait aussi reçu des ordinateurs personnels à partir de l'année suivante. Lorsqu'une promotion sortait de l'institut, la plupart des membres du personnel obtenait une promotion ou des augmentations spéciales. Avec l'augmentation charge de travail chamailleries entre enseignants avaient aussi diminuées. Satisfait de l'augmentation des effectifs, le ministère avait mise à disposition des fonds substantiels pour achever la construction du campus et l'Institut pouvait déménager pour le campus nouvellement construit pour la capacité de 120 étudiants, de la septième promotion. Tout cela est très encourageant, bien que travaillant entre 18 à 20 heures par jour perturbait gravement mon système métabolique et je m'étais presque effondré à la fin de la première année.

Un jour un peu contrarié la directrice avait téléphoné à M. Chidambaram « vous m'avez créé des problèmes. Ne vous ai-je pas dit non concernant l'augmentation des admissions ? Maintenant répondez à la requête du commissaire aux comptes (en train de faire la vérification complète des cinq dernières années) AG, qui disent que notre placement est OK, que nous avons augmenté les admissions de 30 à plus de 100 en cinq années avec succès et demandant pourquoi ne pas l'avoir fait plus tôt ? »

M. Chidambaram était également contrariée par cette façon d'apprécier les efforts laborieux, mais en y réfléchissant une seconde fois il se demanda également pourquoi les autres principales institutions n'avaient pas ajouté une seule place durant les 15 dernières années, pourquoi l'Institut aussi n'avait pas fait plus tôt et quand est ce que l'Institut pourrait aller pour le saut suivant ?