

L'Expérience

L'Institut de gestion (IMP) fut créé par le gouvernement de l'Inde comme le sixième Institut de Gestion d'ordre national. L'Institut avait été créé comme un organisme autonome, entièrement financé par le gouvernement Central, avec le soutien du gouvernement de l'État local. En conséquence de l'augmentation du nombre de sièges dans les deux classes de 60 à 79 et dans une autre de 36 à 59, l'Institut avait décidé de construire une auberge de jeunesse pour le programme de formation. Cependant, au lieu de construire des chambres en occupation simple, il avait été décidé d'avoir des chambres pour deux personnes, un geste qui avait intrigué tout le monde. Expliquant les raisons, le directeur déclara :

« Tout était très confus. L'Institut situé dans le sud-ouest du pays, loin du continent, le coût aux société sponsors était le double des frais d'inscription, due à des frais de déplacement élevés. En outre, en raison de la mauvaise liaison aérienne, on devait passer une journée supplémentaire à l'aller et au retour pour participer à un programme de courte durée. Voyages de train entraînaient plus de perte de temps (en moyenne vingt-quatre heures). Je n'étais par conséquent, pas très sûr s'il sera possible d'avoir l'utilisation maximale afin de couvrir juste les dépenses et atteindre le seuil de rentabilité.

Heureusement, nos programmes de développement des enseignants avaient marché, grâce à une judicieuse stratégie de prix. Mais les frais devaient être maintenu très bas, presque un quart des Programmes de Développement de Gestion (MDP/PDG) conduis par d'autres instituts. Malgré ces frais réduit faire le plein de la salle était toujours difficile. Puis, une idée nous traversa l'esprit ; avoir des chambres pour deux personnes qui seront utilisés par les étudiants aster, pendant 9 mois et durant l'été, les mêmes pourraient être utiliser pour les programmes de développement des enseignants et d'autres programmes/activités. »

Le coût pour cette auberge de jeunesse était élevé de plus de 33 % par rapport à celle d'occupation simple utilisée par étudiants en Master. Mais par contre l'auberge pourrait alors être utilisé pendant trois mois de plus. Les frais récupérés par le FDP était 18 fois plus élevé. (300 Roupies net par jour et par participant, sur la base d'une occupation double par rapport à 1000 Rs par mois pour les Masters). Avec une occupation de 20 % sur 80 jours (de 42 chambres) en un an, cela voudrait dire un revenu de 2.016.000 Rs (80 jours * 600 p.d*42).

Cela pourrait ainsi ajouter jusqu'à 2.116.000 Rs en trois 3 mois comparativement à 136.000 Rs réalisées au taux des Master. Ainsi tandis que le coût des travaux de construction de l'Auberge de jeunesse est passé de 120.000 Rs à 160.000 Rs (augmentation de 33 %), le retour sur investissement supplémentaire serait une affaire de deux ans. En outre, pour une partie de la période, elle était utilisée pour les PDG/MDP (Programme de Développement en Gestion), le taux pourrait être 3 - 4 fois plus que celui du FDP. Le coût supplémentaire était estimé à 100.000 RS (en travaux de génie civil ainsi que mobilier de type première classe), qui prendrait au maximum cinq ans pour récupérer par le biais de FDP et 2-3 ans si utilisé pour le PDG /MDP.

En un mot, l'Institut recevait une auberge supplémentaire pour 3 mois d'été (avec les frais couverts en 4-5 ans), que l'on appelle le bâtiment un Auberge de jeunesse pour étudiants en Master ou Auberge de jeunesse FDP/PDG(MDP).

Expliquant les raisons pour l'ameublement de l'auberge au style première classe, le directeur déclarait-

« Il y a eu plusieurs considérations. Tout d'abord et surtout, j'ai toujours cru dans les bâtiments multi-usages. Qui contribuent à une utilisation optimale des actifs, réduction des coûts et en les rendant utiles pour une variété d'activités, qui sont importantes mais pas de longue durée Non susceptible d'une charge sur base de coût réel. Je pourrais récupérer le coût avec PDG(MDP) rapidement, le FDP sur une plus longue période et auberges pour Master sur très longue période. Deuxièmement, nous avons commencé à réussir dans l'organisation de grandes conférences sur une échelle croissante, mais étions grandement limitées par les infrastructures et ne pourrions pas intensifier. On ne pouvait pas se permettre de créer un logement/hébergement d'une capacité d 500 places pour les grandes conférences qui seront extrêmement importantes, mais ne pouvait pas avoir un taux d'occupation important pendant toute l'année afin de le rendre viable. Mais, si décentement meublé les auberges pour étudiants en Master sont conçus pour répondre aux exigences des délégués des conférences, la même installation peut servir de 10 à 20 jours dans une année et un très grand espace est créé pour la grande conférence a un léger cout supplémentaire, couvrant ainsi les frais des grandes conférences malgré les faibles frais d'inscription.

Troisièmement nous ne souhaitons pas que les participants au programme de développement des enseignants aient un traitement en termes d'hospitalité inférieur à celui réserver aux participants du Programme de Développement en Gestion(PDG/MDP), malgré le fait qu'ils ne soient pas en mesure de payer même la moitié du montant verse par les jeunes candidats du secteur industriel. Si nous même ne respectons pas les enseignants, comment pouvons-nous espérer que les autres le fassent.

Enfin si en procédant ainsi, les étudiants en Master ont Access a un logement de meilleure qualité sans aucun frais supplémentaires, quel est le problème ?

Ils pourraient ne pas utiliser l'air conditionnée, le réfrigérateur etc. et ne paieront pas pour cela. Mais s'ils vivent dans des appartements bien conçus selon leur choix, Je ne vois pas de raisons pour lesquelles nous ne devrions pas les laisser profiter des infrastructures sans aucun frais supplémentaire.

En un mot En créant des auberges de jeunesses multi-utilisation radicalement différentes, l'institut avait séparé les couts en deux parties.

1. Frais de base de l'auberge + Frais des meubles de base mis a la disposition des Etudiants en Master.

Frais supportés en charge par les étudiants (pour 9 mois au lieu de 12)

2. Frais supplémentaires de l'immeuble + frais supplémentaires pour l'ameublement

Supportés par les participants au PDG/FDP/conférence (sur une période de 3 mois)

Ainsi pendant que les frais aussi bien pour les étudiants en Master que pour les participants au PDG(MDP)/FDP et les délégués de la Conférence sont réduits, les étudiants pourraient profiter de meilleures infrastructures et des équipements, les frais pour les PDG(MDP)/FDP /Conférence

pourraient être considérablement revues à la baisse (sans entraver la qualité) pour qu'ils soient à la portée des participants. En outre, ces bâtiments multi-utilisation donneront des espaces qui ne sont pas possibles autrement. Ainsi lorsqu'une conférence de PDG (MDP) avec 200 participants se pointera à l'horizon, l'Institut serait en mesure d'héberger des conférences entièrement résidentielles de plus de 500 délégués à un taux aussi bas que 3000 Roupies/ - pour 3 jours conférences couvrant les dépenses complètes et nul besoin d'un parrainage. L'Institut pourrait alors penser à organiser cinq conférences parallèles de 100 délégués de chacune pendant les trois mois d'été.

Le changement s'était avéré être un bon outil pour garder rythme de la croissance des autres institutions, en dépit de sérieuses contraintes d'espace et un terrain accidenté qui avaient doublé le temps de construction. En effet, l'Institut était en mesure croître plus rapidement que les autres et créer augmenter sa capacité d'accueil de manière inimaginable pour les autres, pour une variété d'activités de importantes mais de faible coûts telles que des programmes de développement des enseignants, des conférences et des séminaires, des recherches postdoctorales etc.

Élaborant sur ce sujet, le directeur déclara, « nous planifions pour la prochaine augmentation des admissions en Master à 240. Il nous fallait deux auberges de jeunesse de plus de soixante places. Nous n'avions pas de terres. Les architectes pouvaient gérer qu'une seule auberge de jeunesse de soixante places et une de quatre places. Sur demande, ils avaient converti en double occupation (pour augmenter la PDG(MDP)/MTP/Hébergement de conférence). Avant 2007, la pression augmentait pour la hausse des admissions a hauteur de 54 % sous le quota OBC, qui nécessitait encore plus auberge. Sous la pression grandissante, architectes avaient une fois de plus ressorti une autre auberge de 47 places, (qui était également en occupation double). Nous avons donc au finish trois auberges de jeunesse, dont deux en occupation double, meublés en style exécutif, avec 171 chambres, qui étaient nécessaires pour l'augmentation des admissions de plus d'une section de 60 étudiants (76 étudiants). Cependant, nous avons sur le cout obtenu des plus de 300 logements hauts de gamme créé presque sans frais supplémentaires pour l'organisation des conférences, formations, qui pourrait rapporter $(300 * 90 * 1000)$ 27 millions de Roupies en termes de revenu à un maigre prix de 1000 Roupies par jour pour les participants. Si l'on prenait en compte une capacité de 24 chambres (48 lits) déjà créée en maison d'hôtes, le total des logements pour des formations à faible cout s'élèverait a plus de 350 lits »

Avec le projet à venir d'un complexe de 200 lit entièrement climatisé pour Master, la capacité disponible pour l'organisation de grandes conférences et programmes de formation pendant trois mois d'étés, irait a plus de 550 lits. Ceci surmonterait un handicap grave de l'Institut, car la ville n'avait pas de bons hôtels avec une capacité de plus de 180 chambres, disponible pour ce type de conférences. Dans tous les cas, les frais ne seraient pas moins de 1000 Roupies/ - par lit sans compter le problème de gestion de la logistique. »

« À côté de cela nous avons l'intention d'agrandir la bibliothèque / salle de lecture en effectuant des travaux de finition du dernier étage du centre informatique, qui aurait d'avoir un espace supplémentaire d'environ 2787 mètres carrés pour lancer six centres de recherche spécialisée sous le Centre de recherches postdoctorales (voir annexe 1, non illustré) ...

Avec une politique prudente, nous avons été en mesure de créer un décent fonds de dotations dont les intérêts pourraient soutenir les frais de recherche d'environ 50 millions de Roupies par an. Le montant a été assez suffisant pour supporter le voyage, logement etc. d'environ 500 personnes pendant 3 mois aussi attribuer 200-3 bourses de 100 000 Roupies chacune chaque année. La mobilisées de 500 chercheurs postdoctoraux dans de sérieux travaux des recherches année après année, pourraient certains vraiment aboutir a de très bons résultats concernant la formation et de consultation pour aider l'enseignement de la gestion à un impacter sur la mondialisation de l'Inde, (ce que souhait le pays en ouvrant son économie en 1991), nous avons rêvé », concluait le directeur.

La perspicacité avait également aidé l'Institut face à un défi énorme. Le gouvernement Central mettait de la pression sur l'Institut pour l'augmentation des admissions à hauteur de 54 % (97 places). En quatre, tandis que d'autres institutions étaient aux prises avec la construction ponctuelle, bien qu'il soit mieux placé, cet Institut avait aussi le problème d'espace, qui était un point litigieux entre le gouvernement central et le gouvernement local, géré par différents partis, et les deux n'étaient pas disposés à fournir de l'espace. La résolution de la question foncière n'était pas en vue en dépit du fait que deux soient écroules. Toutefois, en raison de l'hébergement en occupation double, l'Institut était en mesure d'accueillir soixante élèves plus dans une auberge de jeunesse destinés à 60 seulement. En effet si les étudiants acceptaient, cela pourrait augmenter le quota total de 54 % (97 étudiants) en première année seulement.

« Il n'était pas facile. Il s'agissait d'aucun modèle disponible pour nous en Inde. Je pensais que les étudiants ne seraient pas d'accord. Mais nous avons fait l'hébergement en occupation double extrêmement séduisante. Il n'était pas l'hébergement en occupation double ordinaire. Nous l'avons fait une auberge exécutive avec des agréments qui fait ressembler à un hôtel trois étoiles dans une station balnéaire, disponible au prix d'un logement de PGP régulier dans des établissements similaires. Encore, nous ne voulions pas de contraindre. Nous avons discuté avec les étudiants quant à quelle adaptation les industriels indiens avaient dans les institutions à l'étranger, comment l'expérience de vie avec un partenaire dans des pays différents, avec la nourriture différentes et d'autres habitudes, les avaient aidés dans l'apprentissage à supporter les autres, à grandir et devenir parmi les 10 premiers les plus riches en monde, avait fait réfléchir les étudiants et ils se s'étaient portés volontaire pour donner un essai".

Avant d'abandonner le bureau à la fin de son mandat de cinq ans, le Directeur avait invité le conseil des enseignants dans son ensemble à assister à sa dernière réunion du conseil durant laquelle un enseignant avait fait une présentation sur PDRC. Après quelques clarifications et suggestions le Conseil avait approuvé cette dernière comme principe.

Quand l'expérience fut citée à une Conférence de Recherche, les délégués n'étaient pas convaincus avec les valeurs économiques de la décision, ni avec l'idée qu'en procédant à de tels changements, l'Institut apparaîtra comme un centre de recherche ? Il en fallait beaucoup plus se disaient certains. "Si l'expérience échouait", se disaient quelques autres. "L'Institut se trouve à une croisée de chemin stratégique" un autre avait raillé.

P. S.

L'Institut avait pu augmenter le nombre des admissions en Master de 180 à 268 en 2008 (pour respecter 85 % du quota des OBC des la première année), à 300 en 2009 et 390 avant 2016, malgré la construction retardée de la phase suivante à cause des contraintes de foncières. Cela avait aussi permis à l'Institut d'étendre l'activité du PDG(MDP)/FDP. Le revenu est monté de 21 millions de Roupies en fin d'année budgétaire mars 2008 à 65 millions de roupies en date du 31/03/2016. Le fonds de dotation était aussi passé de 84 millions à 180 millions pendant la même période. L'infrastructure entière était utilisée pour conduire des programmes de formation parrainés par et pour des plusieurs directeurs de niveau moyens et débutants, qui participait à la croissance rapide du fonds de dotations et des revenus. PDRC était resté un rêve. La plupart de enseignants et membres du conseil étaient heureux et très reconnaissants du développement. Personne ne se rappelait des résolutions du Conseil.