

## **Création d'un centre de formation informatique@**

La création d'un centre de formation en informatique à un bas un coût a peine quelques centaines de milliers de roupies étaient une grande surprise pour tous les concernés, du siège social au collègue. Personne ne s'attendait à cela vu que le coût de création de centre informatique à cette époque était d'habitude de l'ordre plusieurs million de roupies, lorsque le coût de travail civil lui-même était de l'ordre de plus de 5 millions de Roupies.

### **Historique de l'affaire**

En 1984, l'utilisation des ordinateurs était limitée aux grandes entreprises et aux principales institutions académiques seulement. Typiquement ils avaient des ordinateurs centraux tandis que l'utilisation de mini ordinateurs avait également commencé. L'association des banques indiennes avait conclu l'accord avec divers syndicats de personnels de banques pour introduire les ordinateurs dans les banques. Le siège social avait envoyé une lettre au chef d'établissement du siège social de l'école de banque apex lui demandant de développer et proposer le plan d'action que l'université propose pour la formation des dirigeants et d'autres en informatique, pour pouvoir utiliser les ordinateurs lorsque la banque les aura introduits. Le chef d'établissement avait demandé à M. Vaishampayan de rédiger une réponse à la lettre car personne d'autre dans l'université avait une quelconque idée des ordinateurs. Le chef d'établissement avait demandé à M. Vaishampayan de préparer la réponse car ce dernier avait travaillé dans une grande société d'ingénierie avant de rejoindre l'équipe de la banque, où il avait développé des logiciels pour le département commercial et avait écrit une étude de cas ce qui a été publié à un des principaux journaux de gestion du pays.

M. Vaishampayan avait été nommé dans l'université Apex de la banque avec 6 autres en tant que hauts cadres de la faculté ayant des antécédents non-bancaires pour apporter des idées originales à la banque et pour travailler comme un agent de changement afin de hisser l'école de formation du staff d'une école de formation des agents de probation à une université Apex pour des cadres (dirigeants typiquement avec 15-20 ans d'expérience ou plus). Il avait commencé concevoir et conduire plusieurs nouveaux programmes comme l'organisation et les méthodes, systèmes intégrés de gestion, contrôlant le changement organisationnel qu'aucun autre membre du corps enseignant ne faisait. La banque avait été classée le numéro deux parmi les

banques commerciales nationalisées en 1969. Il y avait proche de 100 cadres niveau directeur en chef/directeur régional et environ de 300 niveau cadre supérieur. M. Vaishampayan avait également commencé un long programme de deux semaines en Gestion Général pour les cadres pour la première fois dans les banques. La conception incluait un module de 3 heures sur l'appréciation d'ordinateur, pour lequel le chef d'établissement précédent lui avait réprimandé disant « comment osez-vous utiliser le mot ordinateur dans la banque », qui n'était pas inattendue en ces jours et en raison du background de juridique, gestion du personnel et champs de relations industrielles du chef d'établissement dans lesquels il avait passé la majeure partie de sa vie. Cependant M. Vaishampayan était bouleversé tout de même qu'au lieu de l'appréciation il avait été réprimandé.

M. Vaishampayan avec son background d'ingénieur électrique et mécanique, comptabilité analytique et gestion était un homme avec des intérêts divers, toujours curieux et curieux de faire des choses différemment si possibles essayer de nouvelles choses. Un jour il était entre dans une salle avec l'électricien de l'université et avait demandé pourquoi il y avait deux longues plates-formes cimentées avec la machine seulement sur une. L'électricien avait répondu que la machine est un compresseur pour la climatisation centralisée qui pourrait être augmentée en cas de besoin à l'avenir en mettant un autre compresseur. Demandé quant à combien cela coûterait, l'électricien éclairé avait répondu qu'il peut coûter environ de 200.000 Roupies.

De même un jour il était entre dans une autre salle au sous-sol curieux de savoir où va le nettoyeur et ce qu'il fait, ainsi se rendait compte qu'il y avait un grand hall environ de 30\* 60 pieds, utilise par le nettoyeur pour entasser le papier de rebut, les meubles endommages etc. La location dans le secteur, qui était un quartier huppé de la ville, une ville de première classe en Inde, était d'environ 10Roupies par pied carré « cet énorme espace coûtant au moins 18000 Roupies par mois, représentant le quadruple du salaire du principal est utilisé pour le stockage des déchets » s'étonnait M. Vaishampayan.

### **La réponse**

Au commencement M. Vaishampayan essayait de se tortiller vu qu'il était trop bouleverser et se sentait irrité sur la question de l'automatisation, particulièrement parce que la lettre était venue du service du personnel qui était dirigé par le directeur précédent qui lui avait réprimandé juste il y a une année pour l'usage du mot « ordinateurs » dans le programme des cadres. Cependant, il a accepté de rédiger la réponse car il ne pourrait pas refuser parce que le nouveau directeur était une personne « gentille » qui ne l'avait jamais maltraité et le soutenait pour des initiatives comme la recherche.

## La proposition

Dans la réponse, M. Vaishampayan avait développé un plan élaboré pour la formation en informatique, qui était partiellement due à la vengeance et en partie résultat de tout ce qu'il pourrait penser. La proposition en bref contenait les points suivants »

1. **Formation en maintenance du matériel** : pour ceux qui devaient équiper les divers centres de calcul de la banque qui étaient susceptibles d'être créés aux bureaux régionaux aussi bien qu'au siège social. Formation à dispenser par des agences d'entretien/ fournisseurs d'ordinateur.
2. **Formation de développement de logiciel** : Pour la formation de ceux qui seraient charger du développement des logiciels pour différentes applications dans la banque. Formation devant être dispensée par des sociétés tel-que TCS et les institutions académiques comme IITs, IIMs etc.
3. **Formation orientée utilisateurs** :

a) Pour des cadres/dirigeants dans les bureaux régionaux (où les ordinateurs seraient installés) pour les aider à se familiariser avec l'utilisation d'ordinateur de sorte qu'ils puissent commuter et commencer à utiliser les ordinateurs pour la prise de décisions rapide et de qualité. Tous les cadres dans les départements régionaux et au siège social et deux agents faisant rapport à chacun d'eux seront suivront cette formation.

b) Un ou deux agents de chaque branche, qui envoient périodiquement des informations aux bureaux régionaux et plus hauts a base Adhoc/régulière. S'ils n'étaient pas familiarisés, ils pourraient commettre des erreurs en envoyant les informations dans des formats incorrects ce qui entraverait le traitement de ceux-ci.

Pour 3 (b) ci-dessus, la proposition suggérait un module de formation d'une demi-journée conduite par des employés dans les 12 centres de formation régionaux de la banque, qui seront formés et également le kit nécessaire pour cela par l'université Apex.

La suggestion 3 (a) ci-dessus signifiait que près de 1200 personnes devaient suivre une formation pratique de trois jours' pour les permettre de toucher et utiliser les ordinateurs avec confiance dans leur bureau. Un grand établissement de gestion conduisait un programme de trois jours pour la valorisation de l'ordinateur pour un cout de 3000/- Roupies par participant. Cela voulait dire que la formation de 1000 cadres/agents coûterait environ 3,5 millions à la banque. De plus l'institut pourrait ne pas conduire plus d'un ou deux programmes par an, formant plus ou moins 20 personnes (la formation sponsorisée n'était pas fréquente ces jours-là dans les principaux instituts de gestion). Ainsi la formation près de 1200 personnes pourrait prendre 7-10 ans.

Il n'y avait aucun autre moyen de former tout le personnel. La proposition suggérait également la création d'un centre de formation en informatique d'une capacité de 20 places à l'université Apex pour un coût d'environ de 600 milles Roupies. Deux/trois enseignants de l'université seraient formés dans cette optique. M. Vaishampayan proposait de commencer cette formation. Un enseignant de l'université également se portait garant de joindre le mouvement.

### **Réponse de la direction générale**

La direction générale fut tout impressionné par le plan global mais avait émise une réservation sur deux points. Premièrement, le coût avait été sous-estimé, qui à son avis ne serait pas moins de 10 millions de Roupies, et ceci rendra le projet moins viable. Elle avait donc demandé explications. M. Vaishampayan devenait catégorique et répondit à la direction générale que les estimations étaient exactes. La direction générale demandait comment sans inclure de quelconque coût de travaux de génie civil et d'ouvrage électrique le centre informatique serait créé. M. Vaishampayan répondit qu'il était disposé à partager tous les détails à condition que la direction générale valide la création du centre au moins en principe. Après quelques mois la direction générale donnait son consentement et délégua deux agents pour obtenir des détails de la façon dont le centre serait créé.

M. Vaishampayan donnait tous les moindres détails concernant la création du centre informatique dans la bibliothèque en évitant toutes dépenses significatives au-delà du coût d'ordinateurs (10 PC XTs, présent sur le marché indien). La bibliothèque devait être transférée dans le grand hall inutilisé au sous-sol (qui était plus grand que la bibliothèque, presque le double) avec les travaux de canalisation de l'air conditionnée et l'addition du second compresseur dans la salle électrique. Le bibliothécaire fut persuadé par le personnel d'appui qui éprouvaient un malaise dû à une pauvre climatisation.

### **Autorisation par la direction générale**

Les agents de la direction générale étaient agréablement étonnés de voir la solution à bas coût utilisant l'espace supplémentaire disponible mais inexploitée. Initialement prévu d'être utilisé comme parking mais due à certains problèmes logistiques cela n'avait pas abouti. Cependant, puisque les travaux de fondation et de socle pour la structure de colonne étaient déjà faits, le domaine était couvert et la salle fut créée.

La direction générale avait immédiatement validée la proposition et le premier centre informatique pour former dans le secteur bancaire était créé. M. Vaishampayan était plus tard inclus au sein du comité de la direction générale pour l'automatisation de la banque. Après quelques années, l'université ouvrit le centre de formation pour la formation des dirigeants d'autres banques et a commencé également à générer un certain revenu.

D'après l'opinion de quelques collègues du corps enseignant, M. Vaishampayan avait seulement emmener les agents de la direction générale à adhérer sa façon de penser afin que le centre soit créé. Certains ont jugé que ce pourrait être une bonne opportunité d'affaire. La gestion des membres du corps enseignant était opposée à cela car ça impliquait les questions de travail, bien qu'il ait commencé à employer les équipements pour le travail de saisie dans un premier temps, une fois que le système se stabilisait et certain personnel du secrétariat apprenait l'utilisation de celui-ci.