

29. 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 entre 36 et 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 sociétés 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 pertes de temps (en moyenne vingt-quatre heures). Je n'étais par conséquent, pas très sûr s'il serait 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 maintenus très bas, presque un quart des Programmes de Développement de gestion (MDP/PDG) conduits par d'autres instituts. Malgré ces frais réduits faire le plein de la salle était toujours difficile. Puis, une idée nous traversa l'esprit ; avoir des chambres pour deux personnes qui sera utilisé par les étudiants aster, pendant 9 mois et durant l'été, les mêmes pourraient être utilisé 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 utilisée pendant trois mois de plus. Les frais récupérés par le FDP étaient 18 fois plus élevés. (300 roupies nettes 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 masters. 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 premier classe), qui prendrait aux maximums cinq ans pour récupérer par le biais de FDP et 2-3 ans si utilisés 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 une auberge de jeunesse pour étudiants en master ou en Auberge de jeunesse FDP/PDG(MDP).

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

« Il y a eu plusieurs considérations. Tout d'abord et surtout j'ai toujours cru dans les bâtiments multiusagers. 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 la 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 décemment meublé les auberges pour étudiants en master sont conçues pour répondre aux exigences des délégués des conférences, la même installation peut servir entre 10 et 20 jours dans une année et un très grand espace est créé pour la grande conférence à un léger coût 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 matière d'hospitalité inférieure à celle-ci 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 versé par les jeunes candidats du secteur industriel. Si nous-même ne respectons pas les enseignants, comment pouvons-nous espérer que les autres le fassent.

Finalement, si en procédant ainsi, les étudiants en master a Access à un logement de meilleure qualité sans aucuns frais supplémentaires, quel est le problème ?

Ils pourraient ne pas utiliser l'air conditionné, 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 aucuns frais supplémentaires.

En un mot En créant des auberges de jeunesse multi-utilisation radicalement différente, l'institut avait séparé les coûts en deux parties.

1. Frais de base de l'auberge + Fraise des meubles de base mit à la disposition des étudiants 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 une modique somme de plus ou moins 3000 Roupies pour 3 jours conférences couvrant les dépenses complètes et nulles 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 avait 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 d'importantes, mais de faibles coûts tels 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 ne pouvaient gérer qu'une seule auberge de jeunesse de soixante places et une des 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 à 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 avions 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 avions sur le coût obtenu des plus de 300 logements haut de gamme créé presque sans frais supplémentaires pour l'organisation des conférences, formations, qui pourraient rapporter (300 * 90 * 1000) 27 millions de Roupies en matière 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'hôte, le total des logements pour des formations à faible coût s'élèverait à plus de 350 lits.

Avec le projet à venir d'un complexe de 200 lits entièrement climatisés pour master, la capacité disponible pour l'organisation de grandes conférences et programmes de formation, pendant trois mois d'été, irait à plus de 550 lits. Cela 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 recherche postdoctorales (voir annexe 1, non illustrée) ...

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. Si près 500 chercheurs postdoctoraux pouvaient être mobiliser chaque année dans de sérieux travaux des recherches cela pourrait vraiment aboutir à de très bons résultats concernant la formation et la consultation pour aider l'enseignement de la gestion à un impacter sur la mondialisation de l'Inde, (ce que souhaitait 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 écroulés. Toutefois, en raison de l'hébergement en occupation double, l'Institut était en mesure d'accueillir soixante élèves plus dans une auberge de jeunesse destinée 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 faite une auberge exécutive avec des agréments qui font ressembler à un hôtel trois étoiles dans un centre touristique, disponible au prix d'un logement de PGP régulier dans des établissements similaires. Encore, nous ne voulions pas imposer. Nous avons discuté avec les étudiants à propos de l'adaptation des industriels indiens qui étaient dans des institutions à l'étranger, leurs expériences de vie avec un partenaire dans des pays différents, avec la nourriture différente et d'autres habitudes, les avait aidés dans l'apprentissage à supporter les autres de manière à évoluer au point d'être parmi les 10 premiers les plus riches au monde, cela avaient fait réfléchir les étudiants et ils s'étaient porté 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 dès 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 plusieurs directeurs de niveau moyens et débutants, qui participaient à la croissance rapide du fonds de dotations et des revenus. PDRC était resté un rêve. La plupart des enseignants et membres du conseil étaient heureux et très reconnaissants du développement. Personne ne se rappelait les résolutions dues. Conseil.