

43. Histoires d'expériences de rédaction de cas

La rédaction de cas est une caractéristique commune dans de nombreuses écoles de gestion de premier plan à travers le monde, principalement parce que le succès de la méthode de cas pour l'enseignement et la formation en gestion dépend dans une certaine mesure de l'inventaire de cas de haute qualité, nets mais très exigeants. Beaucoup de gens comme moi pensent également que la rédaction de cas est un exercice puissant de développement de la faculté, sous le contrôle des membres du corps professoral eux-mêmes. Mais cela peut aussi être très amusant, je ne m'en suis rendu compte que lorsque j'ai écrit l'affaire Apollo Hospital Enterprise Ltd. Cependant, même alors, il ne m'était pas venu à l'esprit que la rédaction de cas peut conduire à une action réelle pour stimuler la croissance d'une organisation, en la sortant d'une situation de stagnation. Cela m'a également fait réaliser le pouvoir des sujets que nous enseignons.

Un jour, après avoir pris ma retraite il y a deux ans, en remémorant des événements de ma vie, j'ai été surpris de voir combien d'entre eux se sont produits uniquement parce que j'ai écrit des cas. Certains d'entre eux ont même changé le cours de ma vie. Ces expériences de rédaction de cas, j'ai estimé, pourraient avoir une bonne valeur d'apprentissage pour les autres également et encourager les membres du corps professoral et les praticiens du pays à apprécier la rédaction de cas et à en bénéficier. Certains d'entre eux sont mentionnés dans cette note.

SHILPI & Co. (1981-82)

En 1980, j'ai rejoint une banque en tant que senior Core Faculty dans son apex college. Nous n'aurions pas d'expérience bancaire car nous avons été recrutés pour apporter de nouvelles idées à la banque d'autres domaines. Un nouveau directeur a rejoint le collège et a proposé que nous soyons envoyés pour une formation de branche. Certains d'entre nous étaiement contrariés et ont vu cela comme une décision politiquement motivée pour établir que nous n'étions pas bons, d'autant plus que le directeur qui s'était joint en tant qu'agent juridique lui-même n'avait jamais fait de banque ou suivi une telle formation, même s'il avait atteint le niveau de directeur général adjoint.

Je me suis présenté pour une formation dans une succursale majeure. Le directeur de la succursale était un fonctionnaire supérieur et avait participé à un programme que j'avais dirigé pour les cadres supérieurs. Il m'a accueilli et a donné un dossier de prêt à un client. Le prêt était devenu aigre à mesure que l'entreprise a échoué. J'ai examiné la proposition initiale et les commentaires de l'agent de crédit et l'approbation du directeur régional. La proposition, j'ai estimé qu'il devait échouer, à la lumière de la base d'une stratégie d'entreprise solide ayant été violée et la proposition a été approuvée sur la nouveauté de l'idée de produit et la noblesse de la cause.

Plus tard, lorsque l'affaire était utilisée pour un programme de formation pour les agents de crédit, M. Patel. Le prêt a été invité et l'agent de négociation était également là. Interrogé sur la

raison de l'échec de l'entreprise, M. Patil, les larmes aux yeux, a levé un doigt accusateur sur l'agent de crédit et a déclaré : « grâce à lui, il m'a rendu en faillite. J'étais novice, mais si ces gens, qui traitent des propositions de crédit tous les jours, m'ont guidé correctement ou refusé le crédit, je n'aurais pas été fauché. » La déclaration a mis en avant l'importance de ne pas mélanger les émotions dans l'entreprise, pour s'assurer qu'elle n'échoue pas.

L'étude de cas a illustré plusieurs concepts et techniques importants de la gestion stratégique et de la banque de développement, et se passe très bien dans la classe même après 30 ans. Cependant, un phénomène encore plus important est apparu plus tard. En lisant les dernières pages du dossier, j'ai remarqué que M. Patil informait la banque "la seule ligne d'espoir est que j'ai pu développer un processus manuel". « Mon Dieu », ai-je senti, « il était compétent pour faire des affaires un succès par lui-même, mais il ne le savait pas, comme le puissant Hanuman ». Je suis convaincu que nous devons être de bonnes personnes HRD en tant que supérieurs, à différents niveaux, pour faire ressortir le talent de nous tous, les Indiens, et le mettre au travail. Aucun regret d'avoir été envoyé pour la formation de la branche

SCOOTERS INDIA LTD. (A), (B) & (C) (1986-88)

Scooters Inde Ltd. L'étude de cas (A), (B) et (C) a été une histoire intéressante. J'ai rejoint IIM Lucknow en janvier 1986. Le premier lot de PGP admis en juillet 1985 était en deuxième année en juillet 1986 et je devais diriger le cours Business Policy I (plus tard appelé cours de gestion stratégique I). Il n'y avait pas de plans de cours, pas de matériel de cours ou de livres pertinents à la bibliothèque. Entre janvier et mi-avril, j'ai rédigé le plan du cours. Ayant moi-même été étudiant de l'IIM Ahmedabad, il y a 10 ans, je connaissais le bureau du programme en charge et j'ai cherché la bibliographie des cas. J'avais également conservé le matériel de cours de divers cours que j'avais suivis à l'IIMA. Le plan du cours reflétait tout cela. J'ai essayé de rédiger le plan du cours au mieux de mes capacités.

Cependant, lorsque le plan du cours a été soumis pour discussion et approbation au conseil de la faculté, il n'a pas été approuvé au motif que la plupart des études de cas étaient étrangères et que le cours devrait avoir des cas indiens. Pendant les vacances d'été, j'ai travaillé à nouveau sur le plan et j'ai remplacé de nombreux cas par des cas IIMA (il n'y avait pas d'autre source) qui étaient utilisés dans le cours à l'IIMA et mis en place à la réunion du conseil de la faculté dès que l'Institut a ouvert la deuxième semaine de juin, environ 3 semaines avant le début du cours au 1er lot de PGP.

Et voilà. Le conseil de la faculté (principalement directeur, il n'y avait pas beaucoup de membres du corps professoral qui avaient étudié le sujet eux-mêmes), n'était une fois de plus pas disposé à approuver sur le terrain que la qualité des cas était mauvaise. Perplexe, j'ai demandé « Que faire ? Les cas indiens sont de mauvaise qualité et les cas étrangers ne sont pas encouragés ». « Écrire des cas pour enseigner le cours » était la réponse. « Comment puis-je écrire 25 cas pour le cours qui devait commencer 3 semaines plus tard ? », ai-je demandé. La réponse était

"Le conseil de la faculté devrait m'aider à rédiger des cas". Heureusement, j'ai été autorisé à utiliser le nouveau plan de cours en attendant le développement de nouveaux cas.

Scooters Inde Ltd. L'étude de cas (A), (B) et (C) a été une histoire intéressante. J'ai rejoint IIM Lucknow en janvier 1986. Le premier lot de PGP admis en juillet 1985 était en deuxième année en juillet 1986 et j'ai conçu pour diriger le cours Business Policy I (plus tard appelé cours de gestion stratégique I). Il n'y avait pas de plans de cours, pas de matériel de cours ou de livres pertinents à la bibliothèque. Entre janvier et mi-avril, j'ai rédigé le plan du cours. Ayant moi-même été étudiant de l'IIM Ahmedabad, il y a 10 ans, je connaissais le bureau du programme en charge et j'ai cherché la bibliographie des cas. J'avais également conservé le matériel de cours de divers cours que j'avais suivis à l'IIMA. Le plan du cours reflétait tout cela. J'ai essayé de rédiger le plan du cours au mieux de mes capacités.

Cependant, lorsque le plan du cours a été soumis à la discussion et à l'approbation du conseil de la faculté, il n'a pas été approuvé au motif que la plupart des études de cas étaient étrangères et que le cours devrait avoir des cas indiens. Pendant les vacances d'été, j'ai travaillé à nouveau sur le plan et j'ai remplacé de nombreux cas par des cas IIMA (il n'y avait pas d'autre source) qui étaient utilisés dans le cours à l'IIMA et mis en place à la réunion du conseil de la faculté dès que l'Institut a ouvert la deuxième semaine de juin, environ 3 semaines avant le début du cours au 1er lot de PGP.

Et voilà. Le conseil de la faculté (principalement directeur, il n'y avait pas beaucoup de membres du corps professoral qui avaient étudié le sujet eux-mêmes), n'était pas une fois de plus disposé à approuver sur le terrain que la qualité des cas était mauvaise. Perplexe, j'ai demandé « Que faire ? Les cas indiens sont de mauvaise qualité et les cas étrangers ne sont pas encouragés ». « Écrire des cas pour enseigner le cours » était la réponse. « Commentaire puis-je écrire 25 cas pour le cours qui devrait commencer 3 semaines plus tard ? », Ai-je demandé. La réponse était "Le conseil de la faculté devrait m'aider à rédiger des cas". Heureusement, j'ai été autorisé à utiliser le nouveau plan de cours en attendant le développement de nouveaux cas.

J'ai commencé à chercher des sites pour écrire des cas. Comme Lucknow n'était pas une grande ville industrielle, il n'y avait pas beaucoup d'entreprises disponibles à cet effet. Heureusement, un collègue de la faculté qui était à la tête du Bureau of State Enterprises U.P. connaissait la gestion de SIL et il m'y a emmené. Au début, ils étaient réticents car l'entreprise subissait des pertes depuis sa création en 1972. Cependant, la direction était suffisamment magnanime pour me permettre d'étudier l'entreprise pour aider les autres à apprendre de leurs expériences.

J'ai été pris dans la conduite d'un nouveau cours pour la première fois et j'ai eu deux autres nouveaux cours en termes successifs et j'ai également assumé la responsabilité du premier président d'organiser le placement des deux premiers lots, dans des conditions très difficiles. Il y avait peu de temps pour collecter des données en visitant SIL, à 26 km et même le transport de l'Institut n'était pas disponible, lorsque j'étais libre de cours et que les dirigeants de

l'entreprise donnaient des rendez-vous. Les taxis n'étaient ni autorisés ni disponibles dans notre région et les transports en commun n'étaient pas faciles.

J'étais perplexe lors des premières réunions. Cependant, l'expérience de la collecte de données par le biais d'entretiens avec 135 cadres supérieurs de 35 entreprises au cours de ma thèse de doctorat m'a aidé à soulever des questions. J'ai continué à noter les points qui ont été faits par le marketing, la finance, l'ingénierie, la fabrication et d'autres dirigeants. Peu à peu, une image a commencé à émerger, bien que toujours pas claire. Cependant, après environ 20 visites, j'avais assez de matériel pour obtenir des détails assez raisonnables. Le problème maintenant était de savoir comment compresser. Le projet initial n'était que chronologique. Dans l'effort de compression, il a été pensé de diviser l'ensemble du texte de plus de 40 pages en trois parties et d'en faire une série de cas en trois parties. L'information était donc, sur le plan du problème. L'affaire a commencé avec le format habituel du problème auquel la direction était confrontée (pertes), puis s'est déplacé pour demander "pourquoi". Le premier cas a couvert le problème du transfert de technologie. Les problèmes financiers ont été associés. L'affaire (B) a couvert les questions de marketing et l'affaire (C) a couvert les questions de gestion de projet, d'opérations et de gestion des ressources humaines.

Puis il est venu un choc. Pour la première fois, je suis tombé sur un cas sur la façon dont une entreprise pourrait échouer dans tous les domaines fonctionnels de la gestion ? J'ai remarqué qu'il n'y avait pas de lien unificat. Mes quatre années de formation à l'IMA ne m'avaient pas donné ce genre de perspicacité. L'affaire illustre la prise de décision décousue en raison de l'avoir fait d'une stratégie d'entreprise solide. Le cas a très bien mis en évidence la nature intégrative de la gestion stratégique et la criticité des compétences intégratives pour le succès d'une entreprise, je pense que c'est l'un des rares cas qui peuvent convaincre tout spécialiste du domaine fonctionnel de la nécessité d'une pensée intégrative et lui apporter une appréciation de la gestion stratégique, sans laquelle l'expertise fonctionnelle ne peut profiter à une entreprise.

Je me sentais mal et j'étais en colère contre le directeur lorsqu'on m'a demandé de m'occuper de la rédaction de l'affaire. Mais aucun regret maintenant pour tout ce qui s'est passé. En effet, je lui suis reconnaissant, lui et le conseil de faculté, pour l'opportunité qu'ils m'ont donnée de comprendre l'importance du sujet de gestion stratégique et d'en réaliser la criticité grâce à l'expérience de première main de la mauvaise gestion, ce qui m'a donné la confiance nécessaire pour enseigner le sujet.

Pendant le processus de rédaction de cas, j'ai commencé à avoir l'impression que mon propre institut, vieux d'environ 4 ans, suivait également les traces de SIL. J'ai failli le dire, un jour en classe aussi. Le 1er juillet 1988, lorsque j'ai constaté que mon salaire n'était pas crédité sur le compte parce que le directeur (F & A) ne pouvait pas mobiliser le chèque de subvention non-plan du MHRD à temps pour le déposer à la banque, j'étais convaincu que si des mesures nécessaires ne sont pas prises pour surmonter la dépendance à l'égard du gouvernement, en augmentant les activités à une taille critique et en faisant sortir l'institut de la stagnation, nous pourrions être confrontés aux mêmes problèmes que SIL était confronté. Cette préoccupation

est devenue presque une conviction avec le temps et m'a amené à plaider auprès du premier et du suivant directeur pour faire tout mon possible pour augmenter l'apport en PGP, ce qui est devenu une réalité après que j'ai terminé une autre étude de cas, sur Apollo Hospital Enterprise Ltd. Ma conviction a beaucoup aidé à apporter des changements similaires dans un autre institut lorsque j'ai pris mes fonctions en tant que directeur.

Puis il est venu un choc. Pour la première fois, je suis tombé sur un cas sur la façon dont une entreprise pourrait échouer dans tous les domaines fonctionnels de la gestion ? J'ai remarqué qu'il n'y avait pas de lien unificat. Mes quatre années de formation à l'IIMA ne m'avaient pas donné ce genre de perspicacité. L'affaire illustre la prise de décision défectueuse en raison de l'avoir fait d'une stratégie d'entreprise solide. Le cas a très bien mis en évidence la nature intégrative de la gestion stratégique et la criticité des compétences intégratives pour le succès d'une entreprise, je pense que c'est l'un des rares cas qui peuvent convaincre tout spécialiste du domaine fonctionnel de la nécessité d'une pensée intégrative et lui apporter une appréciation de la gestion stratégique, sans laquelle l'expertise fonctionnelle ne peut profiter à une entreprise.

Je me sentais mal et j'étais en colère contre le directeur lorsqu'on m'a demandé de m'occuper de la rédaction de l'affaire. Mais aucun regret maintenant pour tout ce qui s'est passé. En effet, je lui suis reconnaissant, lui et le conseil de faculté, pour l'opportunité qu'ils m'ont donnée de comprendre l'importance du sujet de gestion stratégique et d'en réaliser la criticité grâce à l'expérience de première main de la mauvaise gestion, ce qui m'a donné la confiance nécessaire pour enseigner le sujet.

Pendant le processus de rédaction de cas, j'ai commencé à avoir l'impression que mon propre institut, vieux d'environ 4 ans, suivait également les traces de SIL. J'ai failli le dire, un jour en classe aussi. Le 1er juillet 1988, lorsque j'ai constaté que mon salaire n'était pas crédité sur le compte parce que le directeur (F & A) ne pouvait pas mobiliser le chèque de subvention non-plan du MHRD à temps pour le déposer à la banque, j'étais convaincu que si des mesures nécessaires ne sont pas prises pour surmonter la dépendance à l'égard du gouvernement, en augmentant les activités à une taille critique et en faisant sortir l'institut de la stagnation, nous pourrions être confrontés aux mêmes problèmes que SIL était confronté. Cette préoccupation est devenue presque une conviction avec le temps et m'a amené à plaider auprès du premier et du suivant directeur pour faire tout mon possible pour augmenter l'apport en PGP, ce qui est devenu une réalité après que j'ai terminé une autre étude de cas, sur Apollo Hospital Enterprise Ltd. Ma conviction a beaucoup aidé à apporter des changements similaires dans un autre institut lorsque j'ai pris mes fonctions en tant que directeur.

ENTREPRISE DE L'HÔPITAL APOLLO LTD. (1988-89)

L'étude de cas d'Apollo Hospital Enterprise (AHEL) était un événement très inhabituel. J'étais président du placement des deux premiers lots. L'institut avait une infrastructure très restreinte

et les membres du corps professoral n'étaient pas très désireux d'aider à l'organisation et à la conduite de l'activité de placement, n'étant pas une activité académique.

Un jour, deux directeurs généraux d'AHÉL sont venus pour des entretiens de placement. Étant donné que certains étudiants étaient occupés par des discussions de groupe avec une entreprise et d'autres avec une autre entreprise, le candidat présélectionné par l'AHÉL n'était pas disponible pour commencer l'exercice de sélection. Étant la seule personne disponible, je les divertissais. Soudain, l'un d'eux a dit : « Pourquoi n'écrivez-vous pas une étude de cas sur les défis marketing auxquels est confronté AHÉL, le premier hôpital d'entreprise en Inde ? »

J'ai essayé de me tortiller en leur disant que les faibles taux de DA de l'institut avec lequel on ne peut pas rester à Chennai. Ils ont offert l'hospitalité dans leur hôtel, dans le cadre de nos règles DA. J'ai demandé la permission au directeur qui a approuvé la même chose. J'y suis allé pendant les vacances d'été pendant une semaine.

Comme SIL, j'ai commencé par recueillir et analyser les rapports annuels et les comptes et interviewer le directeur général, le surintendant médical en chef de l'exécutif (chef des finances), le directeur de l'alimentation et des boissons, la matrone en charge de l'entretien ménager, Jt. Directeur général et enfin le président. Chaque entretien a donné une expérience et un aperçu intéressants.

La première expérience elle-même a été une surprise. Le directeur général (personnel) m'a mis dans l'ascenseur et m'a demandé d'aller au cinquième étage, où se trouvait son bureau, en disant qu'il suivrait. En arrivant à son bureau, j'ai demandé pourquoi il ne m'avait pas accompagné, il a répondu que l'ascenseur était réservé aux patients, au président et aux invités. D'autres, y compris la directrice générale conjointe (fille du président), avait l'habitude de monter sur la rampe, plusieurs fois par jour, même si son bureau se trouvait au 5^e étage. Je pouvais voir l'orientation client comme l'hôpital super spécialisé qui a été créé pour sauver des vies, et non pour encaisser les misères des gens.

La visite à la matrone d'entretien ménager était encore plus éducative. La dame était absorbée par le comptage du linge de lit et de la housse d'oreiller pendant que j'attendais pendant 15 à 20 minutes. Je me sentais un peu contrarié qu'elle m'ignore, un "professeur" récemment promu d'un IIM. Je lui ai demandé pourquoi elle m'avait ignoré pendant si longtemps. Elle s'est excusée en disant que la lessive de l'hôpital n'était pas en mesure de faire face aux besoins croissants en matière de lavage et que l'hôpital a dû sous-traiter 6 la tâche en partie. « Mais vous auriez pu le compter plus tard », ai-je dit. À cela, elle a répondu qu'il était temps de changer le linge de lit et que cela se faisait deux fois par jour. Ne réalisant pas le problème, j'ai plaisanté "Pourquoi changer tous les jours. Cela pourrait être fait une fois par semaine ou lorsque le patient part ». À cela, sa réponse a été un choc. Avec la bouche ouverte et les yeux écarquillés, elle a haleté pour dire "mais qu'arrivera-t-il au patient ?". L'hôpital essayait de réduire la période de récupération ; afin que plus de personnes dans la file d'attente (dans un état critique dans tout le pays) puissent être sauvées. Après tout, il n'y avait que quelques hôpitaux en 1988 pour effectuer des chirurgies cardiaques. Prévenir l'infection grâce à une

meilleure hygiène était un moyen de réduire cette file d'attente. Du président au lève-chef, du directeur général à la matrone, tout le monde était clair sur la mission, de sauver la vie des patients dans le pays. Je pouvais voir la mission se traduire en valeurs partagées (du modèle 7) qui ont fait d'Apollo un succès dans les années quatre-vingt.

Une expérience similaire a été avec Food & Beverages Manager, un ancien directeur d'un hôtel cinq étoiles. Lorsque j'ai dit au cours de la discussion que son expérience à l'hôtel devait avoir été d'une grande aide dans son travail, il a dit que c'était tout le contraire. « Nous devons préparer 700 régimes liquides personnalisés, chaque jour, car chaque patient est différent avec des variations de glycémie et de pression. De plus, les soins aux clients étaient très exigeants. Si une commande n'a pas été servie dans les 30 minutes, il n'y aura pas de frais. Cela a été fait pour assurer la qualité (opportunité) du service. Parce que si la mère, l'épouse ou un parent proche d'un patient dans un état critique, de loin d'endroits, n'est pas pris en charge correctement, cela pourrait avoir un impact négatif sur le rétablissement rapide du patient, ce qui peut amener les patients dans la file d'attente, qui doivent attendre plus longtemps ».

Ce qui m'a le plus intrigué, c'est la taille des chambres des directeurs généraux, qui était inférieure à la moitié de la taille de la chambre d'un professeur adjoint aujourd'hui. La taille de la chambre du directeur général conjoint semblait encore plus petite. Plus tard, en analysant les comptes, j'ai réalisé la raison, la taille plus grande aurait réduit le nombre de lits et la file d'attente des patients dans un état critique serait plus longue, au risque de leur vie. Au retour, j'étais en colère. Une dactylographe qui était l'assistante de l'administrateur en chef (qui était parti), occupait une salle complète pour laquelle le loyer mensuel était de 1 000 roupies/- (son salaire de 300 roupies), tandis que les deux directeurs généraux avec un salaire plus que celui de notre directeur occupaient la moitié de la taille de la pièce. Je savais qu'il n'y avait pas de pénurie de ressources, mais plus de gaspillage, causé sans le savoir.

La réunion avec le directeur général conjoint et le président a révélé que la Dr. Reddy n'avait ni l'argent, ni l'expertise, ni la technologie, ni les médecins spécialistes pour gérer l'hôpital. Les banques n'étaient pas disposées à accorder de prêt (car les hôpitaux d'entreprise n'étaient pas considérés comme une industrie à l'époque), et les douanes n'accordaient aucune concession de droits pour l'importation d'équipement de diagnostic. La publicité des services médicaux a été méprisée. Dr. Reddy a dû organiser toutes les ressources et l'infrastructure pour créer AHIL, déclenchée par la mort d'un ami proche qui, m'a-t-on dit, le Dr. Reddy apprécié comme un homme de grande pertinence sociale et de grande valeur. Sa mort a touché la Dr. Le cœur de Reddy. J'ai réalisé le rôle du cœur dans une entreprise noble qui pousse à créer une organisation pour servir la société, en surmontant tous les obstacles, quelque chose qui manque dans les organisations qui sont établies, financées par des agences et dirigées par des experts techniques.

Bien que l'expérience des entretiens et de la collecte de données ait été fascinante et excellente, l'expérience de la rédaction de l'affaire était assez déprimante et frustrante au début. Au retour, j'ai rédigé l'affaire, qui était assez longue, environ 40 pages. Je n'ai pas pu comprimer ou diviser en parties.

Ne sachant pas comment procéder, j'ai demandé l'aide d'un collègue plus jeune, professeur adjoint dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il a donné une copie de la rédaction et a demandé ses commentaires car il avait récemment assisté à un programme sur l'écriture de cas par deux éminents experts. Je n'avais aucune expérience de ce type. Après un mois, je lui ai rappelé. Il a dit qu'il le ferait bientôt. Une semaine s'est écoulée. Un jour, en rentrant à la maison ensemble, je lui ai rappelé à nouveau. Il s'est arrêté et a dit : « Voulez-vous vraiment mes commentaires honnêtes ? » En disant oui, il a fait remarquer : « Jetez-le à la poubelle. Ce n'est pas un matériau de cas. C'est une narration de ce que vous avez vu et de vos points de vue flatteurs ».

J'ai été stupéfait, choqué et je me suis même senti humilié. Après un certain temps, j'ai dit "OK, donnez-moi une chance de plus".

J'ai remanié l'affaire, en mettant des faits sans commentaires flatteurs et en réorganisant les informations, au mieux de mes capacités. Cette fois, j'ai également préparé une note, expliquant pourquoi j'ai écrit le cas et comment j'avais l'intention de l'utiliser en classe. J'ai donné les deux articles avec la demande de le regarder à nouveau et l'instruction que s'il ressentait à nouveau la même chose, il pourrait jeter l'affaire à la poubelle lui-même.

Une semaine plus tard, il est venu dans ma chambre, appréciant l'affaire avec une remarque flatteuse : « Je pensais que le cours sur la politique des affaires était tout bla-bla. Mon Dieu, quel merveilleux cas c'est. Je peux comprendre ce que vous enseignez en classe comme politique d'entreprise ». J'ai réalisé l'importance de l'enseignement de la note en tant que partie intégrante de la rédaction de cas.

Si l'affaire SIL était une quintessence de « l'incohérence des stratégies », l'AHÉL a magnifiquement illustré la cohérence stratégique.

Si je n'avais pas écrit l'affaire SIL, je n'aurais pas été indument préoccupé par l'augmentation de l'apport en PGP de 30 à 105, afin d'assurer la viabilité économique et de réduire la dépendance au gouvernement (en tant qu'entreprise malade) et de voir le soutien du MHRD s'écouler sur l'amélioration des performances. D'un autre côté, si je n'avais pas écrit l'affaire AHÉL, je n'aurais jamais eu la confiance nécessaire pour accepter la responsabilité de la même chose, lorsqu'on me l'a demandé, et obtenir des résultats

HÔPITAL DU CONSORTIUM PARC TAULI (1991-92)

La raison, l'expérience et le processus d'écriture de cette série de cas et la leçon qui en découle étaient uniques à bien des égards, ce qui m'incite à écrire cette histoire.

En 1991, j'enseignais la politique commerciale (maintenant la gestion stratégique) depuis quatre ans. Comme j'avais également du mal à enseigner un sujet que je n'ai pas vu dans la pratique,

j'avais hâte d'écrire un dossier sur l'acquisition/fusion pour illustrer le sujet comme une option stratégique dans le cours sur la politique d'entreprise. Les organisations indiennes, qui avaient de l'expérience, avaient regretté ma demande et il n'y avait pas beaucoup d'entreprises utilisant la stratégie avant 1991, car elle n'était pas très appréciée et éthique, en particulier compte tenu de la loi MRTP.

En 1991, j'ai été député à l'ESADE Barcelone pendant 9 mois dans le cadre du programme de coopération et d'échange Euro-Inde. Il y avait 8 autres écoles de premier plan d'Allemagne, de France, d'Italie, du Royaume-Uni, de Belgique et des Pays-Bas, mais j'avais consenti à l'ESADE, car j'ai été informé qu'ils avaient un centre de fusions et acquisitions. Cependant, en arrivant là-bas, j'ai constaté qu'il n'avait pas encore fait de tête importante. Un jour, j'ai rencontré un professeur de sciences du comportement. Je lui ai dit ma déception. Lui aussi s'est senti désolé, mais a mentionné qu'il y a une faculté qui est médecin du nom de Manel Peiro, qui avait écrit des mémoires sur une fusion de quatre hôpitaux, dont l'un était la propriété de son grand-père.

La réunion avec la Dr. Manel Peiro n'était pas très encourageant. C'était une personne très gentille, mais extrêmement occupé et ne pouvait pas prendre le temps de partager ses expériences. J'ai demandé une copie de ses mémoires, mais il a répondu "aucun but ne serait servi parce que je ne pourrais pas le lire car il était écrit en catalan, pas même en espagnol". Je lui ai dit : « ça n'avait pas d'importance, car je ne connaissais aucune des deux langues, mais s'il pouvait donner une copie, je peux essayer de déchiffrer la même chose ». Il a eu la gentillesse de me prêter une copie.

Le bibliothécaire m'a également aidé en me prêtant un dictionnaire catalan-anglais. Avec un thermos plein de thé, je me suis assis tous les soirs en essayant de donner un sens, en lisant un mot, en trouvant 4-5 significations. Après avoir vu la signification de tous les mots d'une phrase, j'ai essayé d'évaluer ce que pouvait être la phrase. En quelques semaines, j'ai pris de la vitesse et en quinze jours, j'ai pu traduire environ 4 à 5 pages et les taper sur un ordinateur portable donné par un autre ami au centre informatique.

Puisqu'il n'y avait aucun moyen de rencontrer la Dr. Manel Peiro, j'ai envoyé 4-5 pages en anglais par le système de messagerie ESADE (un système fascinant géré par quelques 4-5 personnes de sécurité et d'autres membres du personnel, pour répondre aux besoins de plus de 80 professeurs réguliers et de plus de 200 professeurs visiteurs/invités) pour demander au médecin de commenter mes traductions, en joignant une copie.

Le lendemain matin, j'ai reçu la réponse du médecin et les papiers tapés avec peu de commentaires. Le médecin a beaucoup apprécié mon travail. Il était toujours désolé de ne pas pouvoir me consacrer du temps pour discuter des problèmes, mais il m'a promis de vérifier rapidement mes brouillons de traductions et de revenir le lendemain. Il a tenu sa promesse et cela m'a encouragé à faire quelque chose pour lequel j'avais une expertise limitée.

Au fur et à mesure que je traduais de plus en plus, un cadre a commencé à émerger. Quel est l'impératif d'une structure de pouvoir claire de la haute direction déterminé par la capacité des parties concernées à contribuer, le pouvoir de négociation des parties concernées, etc. ; est devenu clair. Il a formé la première partie. Cependant, tout d'un coup, j'ai commencé à sentir que tout ce que je lisais dans les mémoires, je l'ai vu quelque part, mais où ? Une nuit, je me suis souvenu : "BHEL, Oh, je l'avais vu arriver en tant que jeune ingénieur, dans la fusion de Bharat Heavy Electricals et Heavy Electricals India Ltd."

J'ai trouvé les mêmes tâches, les mêmes défis, répartis sur toutes les pages. J'en ai eu un aperçu en tant que « se produire » dans la fusion HEIL et BHEL, mais je n'aurais pas été en mesure de le comprendre facilement. La rédaction a aidé à conceptualiser la chaleur et la poussière et la tourmente associée à une fusion, la fusion de quatre "hôpitaux malades", qui ont autrefois été gérés avec succès, a conduit à l'émergence d'un hôpital de référence olympique, cinq ans plus tard.

La description a conduit à un modèle de gestion réussie d'une fusion, capturé dans (B) partie de l'affaire.

Dr. Manel Peiro, qui m'avait encouragé tout au long, a été très impressionné par l'étude de cas en deux parties et m'a emmené à l'hôpital, me conduisant à environ 30 km. Ce que j'ai vu là-bas était une surprise encore plus grande. Les travailleurs s'agitaient, mais s'assuraient que les patients ne souffraient pas. L'organigramme met l'accent sur les soins aux patients avec une fonction administrative autour de lui pour aider les médecins à prendre soin des patients. Aucun compromis sur la mission "Soins aux patients" comme je l'avais vu lors de l'étude de l'hôpital Apollo (1988). Un autre aspect qui est devenu très évident était la façon unique d'encourager la communication bidirectionnelle. Cela nécessitait que la partie (C) soit écrite.

L'étude de cas en trois parties a reçu l'autorisation d'être utilisée par la direction dans un délai d'une semaine et l'étude de cas est devenue le seul travail terminé présenté lors du séminaire de clôture du lot.

Pour compléter l'affaire, j'essayais d'identifier la référence bibliographique pertinente. J'ai scanné toute la littérature disponible dans la bibliothèque de l'ESADE, couvrant divers sujets et aspects des fusions et acquisitions, mais je n'ai pas pu trouver de référence appropriée pour ce que je voulais, les tâches et les défis d'intégration post-fusion. Le modèle développé pour explorer les déterminants d'une intégration réussie après la fusion a permis à la note d'enseignement d'émerger en tant que document de recherche.

Comme j'avais rassemblé des sujets couvrant divers aspects des fusions et acquisitions, j'ai conçu un programme de développement de la gestion de 3 jours et un cours de 15 sessions ½ crédit pour PGP en consultation avec deux membres du corps professoral de l'ESADE, qui se sont tous deux avérés être des débutants dans le pays, bien en avance (1994) lorsque la fusion et les acquisitions sont devenues une option stratégique très recherchée alors que le premier déclin économique a commencé à l'époque post-libéralisation, à partir de 1998.

Il y a eu de nombreux (au total quelque 20) avantages du tournage (s'acculant entre 1992 et 2011), des expériences d'écriture d'études de cas à l'hôpital du Consortium ParcTauli, que je n'ai jamais pu visualiser lors de la rédaction de l'affaire, chacune d'entre elles étant une nouvelle expérience.

SCOOTERS INDIA LTD. (D) (1999-2000)

L'expérience d'écrire Scooters India Ltd. (D) le cas était aussi unique qu'inhabituel (plein de surprises) et aussi précieux que gratifiant. Le directeur exécutif était devenu un ami lorsque j'écrivais des séries de cas SIL (A), (B) et (C). Mais j'avais perdu le contact avec lui pendant les 4 à 5 années suivantes. Plus tard, lorsque nous nous sommes rencontrés, il avait été nommé directeur exécutif. Ensuite, nous avons commencé à nous rencontrer de temps en temps et il avait l'habitude de raconter certaines interventions qu'il faisait pour ressusciter l'entreprise. Cependant, comme il s'agissait de discussions informelles, je n'ai pas réalisé l'importance de son travail, ni eu le temps de demander des détails, en raison de diverses préoccupations familiales et de bureau et de la distance entre SIL et IIM Lucknow, car nous avons déménagé sur notre campus à environ 40 km.

Environ dix ans plus tard, en 1999, j'ai visité SIL à nouveau dans le cadre du placement d'été d'un étudiant en gestion. Comme je connaissais certaines des personnes là-bas, j'ai commencé à me renseigner sur les développements depuis ma dernière visite. Les développements étaient frappants ; la production augmentait, la gamme de produits change, les planchers d'atelier propres et dégagés, etc. J'ai été assez impressionné par tous ces développements. Mais la plus grande surprise est venue lorsqu'ils ont mentionné que l'entreprise avait réalisé un bénéfice net. C'était incroyable. Une entreprise du secteur public en Inde, mise en place avec des machines achetées dans une usine (fermée il y a environ trente ans) en Italie, sur la base "telle qu'elle est", qui réalise un bénéfice net, pour la première fois, au cours de son jubilé d'argent ? Nulle part dans la littérature de gestion je n'avais lu ce genre de miracle dans le monde.

Lorsque je parlais aux cadres, la jeune étudiante en première année de gestion notait quelque chose dans son bloc-notes. Je ne savais pas ce qu'elle faisait exactement. Au retour, je l'ai vue griffonner et j'ai été stupéfait, suffisamment de données pour développer un matériel de cas puissant pour les programmes de gestion.

Je me suis ensuite intéressé et je me suis impliqué dans la conversion, avec quelques données supplémentaires, en une étude de cas à part entière. Il a ensuite été présenté lors d'une conférence et finalement publié dans Vikalpa, le journal de gestion d'IIM Ahmedabad. L'étude de cas décrit dix années de s'embêtement des habitants de SIL, pour faire demi-tour et transformer une entreprise, qui était en difficulté depuis 25 longues années. L'expérience rend la tâche de redressement et de transformation conceptuellement simple, conceptuellement, mais managérialement difficile et intimidante. Cela donne confiance que l'« impossible » peut être rendu « possible » par un leader qui « veut avoir de l'importance ». C'est un cas puissant et

peut faire croire que la fortune d'une entreprise peut être changée pour le mieux à n'importe quel stade, par un leader socialement déterminé et conscient.

L'affaire avait une immense valeur éducative car elle raconte comment le déclin de l'industrie indienne pourrait être arrêté, à une époque (1999-2004) où l'industrie indienne s'effondrait et où le déclin économique était prononcé. La réponse des décideurs politiques et des dirigeants de l'industrie mal équipés a été réactive, "sortir" et "réduit" et similaires, au lieu de corriger et de ressusciter. Deux questions m'ont le plus dérangé à ce moment-là, la sortie « où » et la sortie « quand ». Si une entreprise peut réaliser un bénéfice net pour la première fois, même après 25 longues années, quand dire "sorte". En même temps, où les gens du pays avec un niveau de chômage élevé iront-ils, si l'entreprise est fermée ? Si seulement les décideurs politiques et les dirigeants de l'industrie avaient également confiance en les Hanumans indiens, plutôt que seulement sur la technologie, le matériel et la sagesse empruntés à l'étranger, la condition de l'économie indienne serait peut-être différente, un peu meilleure.

J'ai pitié des compatriotes, qui semblent déterminés à manquer de merveilleuses opportunités de servir non seulement l'Inde, mais le monde entier. La pénurie de littérature sur les expériences indiennes ne permet pas au pays de 1200 mn de cerveaux de servir 10 à 100 fois plus petits pays avec une expertise indienne. Au lieu de cela, il se tourne vers les petits pays pour résoudre les problèmes d'un pays 10 à 100 fois plus grand.

L'expérience a également été très gratifiante, un jeune étudiant a conduit la voie à laquelle j'ai rejoint pour écrire une affaire à laquelle je n'aurais pas pu penser. Je n'avais pas non plus une telle capacité de prise de notes pour saisir l'opportunité. J'ai ensuite commencé à croire que les jeunes étudiants et membres du corps professoral ont un grand potentiel pour prendre soin du pays s'ils ne sont que bien guidés et encouragés par des collègues supérieurs et des administrateurs de l'éducation en gestion.

L'expérience de la rédaction du cas SIL (D) m'a également aidé à faire face au défi de la pénurie de ressources, à l'agitation du personnel, aux retards du projet de construction 14, à l'impasse des IIM avec MHRD et à aller de l'avant avec des ressources limitées, à plusieurs contraintes et inconvénients de localisation, à donner un coup de l'élan aux activités académiques, à la diversification, à la réduction/réduction des coûts, au respect des exigences des quotas de l'OBC et, surtout, à mettre l'institut sur une base financière solide, en s'appuyant sur l'expérience SIL (D) de construire sur des ressources limitées et également le soutien de diverses parties prenantes, y compris même les soi-disant concurrents.

À suivre...