

## Le DBA

### Un ovni dans la galaxie des Business Schools

*Thomas Durand*  
*Chairman of the board, Euram*

#### Le DBA est un programme à part

Le DBA n'est pas un doctorat universitaire conduisant à l'enseignement supérieur. Ce n'est pas un master ni un mastère de spécialité ni un master of science in management.

Ce n'est pas un MBA comme la similarité de nom pourrait le laisser penser.

Un MBA est un programme pour jeunes praticiens qui ont été formés dans un champ spécifique de connaissances et de compétences (sciences de l'ingénieur, médecine, sciences sociales, etc.) avant d'acquérir une expérience de cadre sur quelques 5 à 15 années environ au sein d'une ou plusieurs organisations. Ils ont vécu ce monde du travail de l'intérieur, le plus souvent au sein d'une fonction, parfois d'une seconde, voire d'une troisième. Ils aspirent alors à progresser, typiquement à rejoindre le comité de direction d'une unité d'affaires, voire d'une division, et un jour, peut-être d'un groupe. Ils viennent vers un MBA pour apprendre ce qu'il faut savoir des différents points de vue internes au sein de l'organisation, et tout particulièrement comment chacun des représentants des grandes fonctions et des opérations voit le monde depuis sa fenêtre et appréhende les problèmes rencontrés au fil du temps. Le MBA est un moyen d'exploration de l'entreprise à 360° – exploration synthétique mais extraordinairement utile pour travailler efficacement avec tous les acteurs réunis autour de la table d'un comité de direction. Un MBA n'est pas un parcours d'apprentissage de type tourisme pour visiter les différentes fonctions, mais vise à comprendre les différents points de vue, chacun légitime, pour être capables de les intégrer et de les dépasser dans une vision d'ensemble d'une organisation et des conditions de performance de ses activités.

Le DBA est bien autre chose.

Il s'agit d'un programme proposé à des praticiens ayant de la bouteille (plutôt la cinquantaine grisonnante) pour les aider à s'élever intellectuellement et professionnellement. Le DBA consiste en un travail de réflexivité documentée et conceptualisée, centré sur la rédaction d'un essai, entrouvrant les portes de la littérature académique pertinente sur le sujet retenu, sous le regard aidant d'un superviseur académique qui guidera la réflexion d'ensemble et orientera le travail d'écriture.



*Les quatre saisons,  
Mai-Thu (Paris, 1976)  
[Le Printemps, l'un des  
tableaux du quadriptyque]*

Le DBA permet au participant de se grandir par la rédaction d'un ouvrage personnel, par une réflexion approfondie autour d'un sujet délimité (par exemple centré sur un ou plusieurs épisodes professionnels marquants et maintes fois ressassés depuis lors : « cette fois-là, avons-nous fait le bon choix, aurions-nous pu nous y prendre autrement, quelle autre posture aurions-nous pu adopter ? »), ainsi que par une découverte de la littérature académique en management, découverte nécessitant plusieurs plongées ciblées, accompagnées par le superviseur dans le rôle sécurisant du moniteur de plongée, avec masque et bouteilles.

### Faire entrer des praticiens dans le cercle des amis de la recherche

Pour nous au Cnam, le DBA ne vise pas à former des chercheurs. Il ne s'agit pas de transformer des praticiens en des producteurs de concepts et de cadres théoriques. Il ne s'agit même pas de les former par la recherche car ce qu'ils devront pratiquer comme exercice intellectuel par la suite, après leur retour en entreprise, ne participera pas vraiment à ce qu'est devenue la recherche en management, avec ses codes, ses obsessions méthodologiques, ses exigences de contribution théorique, sa préférence pour la rigueur au détriment de la pertinence, sa course effrénée à la publication.

Pour autant, on ne peut tenir rigueur aux académiques qui, voyant le monde depuis leurs fenêtres, semblent convaincus que ce qu'ils ont appris à faire et qu'ils s'efforcent à mobiliser dans leurs travaux (méthodes, postures, échafaudages théoriques, publications) constitue l'alpha et l'oméga de la pensée analytique en management. On peut donc comprendre qu'ils proposent aux praticiens ce qu'ils ont en rayon, sans avoir à s'écarter de leurs logiques et de leurs cadres de pensée. Si on peut le comprendre, on peut aussi le regretter.

Pour leur part, Cuomo *et al.* (2019) suggèrent que les praticiens sont eux-mêmes, du fait de leurs activités managériales, des chercheurs d'une sorte particulière, en ce sens qu'ils sont confrontés en permanence à des problèmes spécifiques. Il leur faut donc imaginer des solutions possibles et, parmi ces options, choisir celle qui leur paraît la plus pertinente pour l'expérimenter, constater et évaluer le résultat obtenu et en retenir les leçons pour alimenter leur base de compétence... avant de se tourner vers le problème suivant, à la façon d'une vis sans fin.

Pour nous, en ce qu'il aide les participants à découvrir et à apprendre à explorer la littérature, le DBA forme des « amis de la recherche en management » (l'expression est d'Olivier Basso). Modeste ambition, m'objectera-t-on ? Extraordinaire objectif quand on réfléchit bien à ce dont ont vraiment besoin des praticiens chevronnés, aux tempes blanchies sous le harnais : ils ne sont pas en mal de reconversion mais souhaitent se grandir en venant se frotter à un monde qui pourra les aider à revisiter leur pratique. Et ils en témoigneront par un travail réflexif *via* l'écriture et l'exploration de la littérature académique afférente.

### Ode au travail d'écriture

« Les officiers de gendarmerie sont connus pour leur capacité de commandement et la qualité de leurs écrits. Or, vous me demandez de vous soumettre un texte de ma composition pour tester ma plume. [...] » Tel était l'incipit d'un écrit préparé à notre attention par un officier supérieur de la gendarmerie nationale pour son dossier de candidature

au DBA du Cnam. Dès l'entame, en deux lignes, ce candidat avait visiblement su démontrer, plus qu'il n'en fallait, son lien à l'écriture, avec ce qu'il fallait d'humour espiègle, de concision sémantique et d'amour de la langue. Le reste de son texte était dans la même veine, particulièrement convaincant. Il fut admis dans le programme. Son essai de DBA s'avéra être à la fois passionnant sur le fond et remarquable dans sa forme.

Tous les praticiens n'ont pas nécessairement les mêmes dispositions pour la langue écrite. Une condition d'admission au DBA du Cnam est celle de prédispositions suffisantes, attestées par un bon niveau de maîtrise existante de l'écrit, solide base requise à partir de laquelle nous aidons les participants à progresser. Concrètement, nous cultivons l'amour de la langue à travers des ateliers d'écriture où le recours à différents styles est encouragé et sollicité pour familiariser chacun au maniement de différentes formes d'écriture qui sous-tendent les capacités narrative, argumentaire et rhétorique. La magie du verbe est enfouie dans l'exigence du mot juste, bien senti, pour exposer sa pensée avec précision, doigté, concision et élégance à la fois. Le respect pour un texte bien rédigé, marque de la patte d'un auteur, est à l'image de l'amour que porte un lecteur à la langue, comme de son propre plaisir d'écrire.

« *Il faut veiller à rédiger régulièrement deux feuillets bien torchés. Ça fait un bien fou* » m'a un jour glissé, en 1991 lors d'une conversation, Jean Carmet avec la gouaille qui le caractérisait.

Cette question de l'écriture ne relève pas de la simple coquetterie ou de l'esthétisme pur. Elle est performative, au sens de ce qu'elle permet de toucher non seulement l'intelligence du destinataire du discours, mais aussi ses émotions, et, par-là, ses désirs, sa volonté la plus farouche et son engagement.

Il découle de ce qui précède que je ne comprends pas comment un programme de DBA puisse être proposé à des participants et participantes dans une langue dont ils méconnaîtraient les finesses les plus intimes et les détours les plus secrets.

Ainsi, dans le DBA du Cnam, nous nous refusons d'admettre un candidat maîtrisant mal le français et désireux de rédiger son essai en anglais qu'il maîtriserait mieux – mais sans que ce soit suffisant au regard de ce qui précède. Pour un candidat anglophone de langue maternelle (situation que nous n'avons pas encore rencontrée, ni d'ailleurs recherchée), notre position pourrait être différente car nous pourrions y entrevoir la promesse d'une capacité d'écriture à même de produire mieux qu'un texte en anglais « *globish* ». Nous aurions alors à choisir un superviseur académique en adéquation avec notre exigence linguistique.

### **Apprendre à entrer dans la littérature académique**

Les praticiens n'ont le plus souvent pas eu l'occasion de pénétrer le monde lointain et un peu mystérieux de la littérature académique en management. Nombreux sont ceux qui en ignorent l'étendue et l'épaisseur, voire jusqu'à l'existence. Ils soupçonnent bien qu'il y a quelque part une terra incognita. Ils l'identifient d'ailleurs souvent à une revue qui cacherait la forêt, typiquement *Harvard Business Review*, sans savoir que ce support est perçu par le monde de la recherche en management comme faussement académique. En d'autres termes, si la littérature académique en management est une forêt, alors HBR n'est pas un arbre.

Les praticiens qui viennent vers le DBA sont plus susceptibles que d'autres d'avoir eu quelques accointances avec la littérature académique de management, surtout

lorsqu'ils ont eu un parcours en sciences sociales. En cela, l'effet de découverte est alors moins fort, même s'ils avouent le plus souvent être éberlués par l'étendue de ce que l'on leur donne à voir, ou en tout cas à entrevoir.

Entrouvrir les portes de la littérature à des praticiens, c'est un peu comme accompagner des ouvriers de la banlieue parisienne en 1936 à la découverte de la mer. L'horizon bleu, immense ; les vagues qui ondulent ; le sac et le ressac toujours renouvelés. L'envie de s'y jeter pour s'y baigner, mais aussi la crainte de s'y noyer et le souhait corollaire d'apprendre à nager. Tout un programme.

Là encore, nous proposons des ateliers pour leur apprendre à entrer dans la littérature académique et à s'y retrouver, à savoir comment identifier un article prometteur mais qui ne correspond pas vraiment à son objet de recherche, à lire les abstracts, les introductions et les conclusions, en tournant les pages du texte pour sentir l'intérêt du contenu, avant de décider de s'y plonger plus avant ou non. Nous insistons sur l'importance de construire sa bibliographie chemin faisant, pour ne pas avoir à la reconstituer plus tard, et sur le gain de temps que permet la gestion en continue de notes ou de citations d'extraits d'articles. Bref, nous leur explicitons une partie des ficelles de base qui font économiser du temps et de l'énergie aux chercheurs, même si nos praticiens en DBA n'ont pas vocation à embrasser un métier qui n'est pas et ne sera pas le leur. (Nous ne leur rendrions pas service en les poussant à se reconverter sur le tard vers une voie académique dans laquelle ils seraient condamnés à rester dans des rôles subalternes, faute de temps pour devenir visibles et établis).

Cependant, nous attachons beaucoup d'importance à ces entrées dans la littérature car il y a là un gisement extraordinaire de connaissances pour qui a appris à séparer le bon grain de l'ivraie, les résultats réutilisables parmi la masse des textes qui n'auront été publiés qu'aux fins de permettre à leurs auteurs d'allonger leur liste de publications (et ainsi de progresser dans leur carrière).

Les participants au DBA se déclarent en général impressionnés par ce stock d'écrits qu'ils ne soupçonnaient pas mais se plaignent de l'énergie à consentir pour y rechercher des contributions pertinentes pour leur réflexion et comparent l'exercice à celui du travail de mineurs manipulant des tonnes de terre et de cailloux avant d'extraire la moindre pierre précieuse. Mais quand c'est le cas, leurs yeux brillent d'émerveillement comme ceux des enfants devant des cadeaux sous le sapin.

### **De l'interface « recherche académique » / « monde de la pratique »**

Cette section me tient particulièrement à cœur. Peut-être même trop car elle va m'amener à parler de moi plus qu'il ne convient.

J'ai choisi très tôt dans mes activités d'adopter une posture professionnelle risquée, à cheval entre, d'une part, le monde académique où j'ai conservé un premier pied contre vents et marées et, d'autre part, le monde des praticiens du management avec un second pied, cette fois dans le monde du conseil en stratégie d'entreprise, avec des clients plutôt dans le monde des grands groupes.

J'ai témoigné de ce positionnement dans un chapitre d'ouvrage (Durand, 2016) où je souligne combien je me suis senti bien, car utile, dans ce rôle dual.

Ce positionnement relativement rare m'avait été rendu possible dans une école d'ingénieurs à la française (Centrale) dans le contexte des années 1980 et j'ai retrouvé à partir de 2010 au Cnam des conditions assez proches. Ce n'est d'ailleurs pas par

hasard que j'ai conçu et lancé le DBA du Cnam à partir de 2018 (avec la contribution déterminante d'Olivier Basso).

Un programme de DBA, tel que je le présente ici est à l'évidence le fruit de mes propres allers et retours permanents entre recherche académique (en stratégie d'entreprise, en particulier en management stratégique de la technologie (Durand, 2025), de l'innovation et des compétences) et monde des praticiens. Ayant appris et pratiqué les deux langues, j'ai pu opérer dans ces deux mondes et à leur interface.

Je me sens ainsi naturellement très à l'aise avec un public de DBA fait de praticiens avides de comprendre ce qu'ils peuvent tirer de la recherche (à mon sens plus de ses productions que de ses codes et méthodes, je n'y reviens pas). En retour, les praticiens que j'ai en face de moi dans ce programme apprécient de discuter avec un « bilingue biculturel » qui leur explicite les logiques d'action de « l'autre monde », à savoir, pour eux, le monde de la recherche en management.

Ceci m'amène à faire pour eux un peu d'anthropologie de la recherche en management en leur parlant de préoccupations épistémologiques – sans les effrayer. Plus prosaïquement, je leur parle aussi de la course aux étoiles dans la production scientifique des « business schools » confrontées à la pression des « rankings » qui déterminent leur réputation et, par-là, menacent ou renforcent leur modèle économique et leur survie. Nous discutons aussi des origines de la fracture entre la recherche en management et le monde de la pratique, de ses conséquences et des voies pour retisser du lien entre ces deux mondes : le déploiement de programmes de DBA est typiquement une voie prometteuse pour ce faire.

### Clarifier son positionnement face au foisonnement et à l'institutionnalisation des DBA

L'idée de DBA a été développée à partir des années 1950 aux États Unis, en particulier à la Harvard Business School, pour tenter de combiner une perspective académique avec des préoccupations de praticiens seniors. Ce type de programme a été progressivement repris et adapté suivant les pays, surtout à partir des années 1970. En France, le DBA a connu un essor spectaculaire depuis une dizaine d'année.

Au final, une multitude de programmes équivalents ou proches dans leurs intentions ont été créés selon les universités, les Business Schools et les pays, avec des dénominations variées : Executive doctorates, applied PhDs in management, Industrial PhDs, DBA, Exec DBA, etc.

L'offre est devenue foisonnante, peu lisible et mal structurée. Ce sont des diplômes d'établissement, en général ne disposant pas d'une accréditation publique officielle. Néanmoins, une agence comme Amba qui accorde des accréditations par programme, plutôt que pour une Business School dans son ensemble, délivre des accréditations pour le DBA. De même, en France, la Fnege inclut les « thèses » de DBA dans son observatoire des thèses et les compte comme s'il s'agissait de thèses de doctorat universitaire (au sens de « reconnu par l'État »). Ces signaux faibles suggèrent que le DBA s'institutionnalise et gagne en respectabilité publique. En France, la Fnege va publier au premier semestre 2025 un rapport (livre blanc) sur le DBA avec un titre



*Femme nue, Vũ Cao Đàm  
(Hanoi, 1930)*

évaluateur (« la recherche en management au bénéfice des entreprises »). Ainsi, et ce n'est pas un hasard, assiste-t-on du côté de l'entreprise à une prise de conscience de la pertinence de ce programme nouveau particulièrement adapté aux logiques des praticiens du management compte tenu des réserves que nombre de dirigeants et de DRH peuvent avoir face à la ligne éditoriale de la recherche académique du champ.

Dans ce contexte à la fois complexe et évolutif, nous avons retenu une ligne de conduite claire et forte pour le DBA du Cnam : notre DBA n'est pas un sous-doctorat pour praticiens, ce n'est pas non plus un doctorat appliqué, avec des thèses consacrées à des projets en entreprise.

Nous évitons délibérément la référence au doctorat, même si le terme apparaît dans l'intitulé du DBA, mais nous n'utilisons pas l'intitulé dans sa forme développée. De même, nous ne parlons pas d'une thèse de DBA mais d'un essai, pas plus que nous ne parlons de directeur de thèse, mais plutôt de superviseur de l'essai. Il s'agit d'éviter la confusion des genres. Comme évoqué, nous ne visons pas non plus à former par la recherche. Nous formons des praticiens au contact de la recherche, avec pour objectif affiché d'en faire des amis de la recherche et des 'accros' à la littérature académique de management<sup>1</sup>.

1. Ceci leur donnera d'ailleurs des atouts pour occuper des postes d'enseignants associés (les past en France, les adjunct professors aux Etats-Unis) et ainsi participer de la transmission à travers la formation dans l'enseignement supérieur de management, sans pour autant se reconvertir.

### Commentaires sur les textes de Hervé Dumez et de Mélanie Philippe

Je partage de nombreux points des éléments d'analyse proposés tant par Hervé Dumez que Mélanie Philippe dans sa réponse. J'ai beaucoup apprécié ces deux textes qui traduisent, l'un comme l'autre, un attachement chaleureux, investi et profondément sincère pour ce que représente le DBA. Pour tout dire, nous sommes globalement sur des positions proches.

Mais la proximité de fond ne fait pas l'accord parfait. (En musique, un accord particulièrement dissonant résulte le plus souvent d'une fausse note remplaçant par erreur une note pourtant très proche).

Une question majeure pour moi est celle de la distinction entre un DBA « pour la recherche » et un DBA « par la recherche ». Autant, je partage l'importance de la distinction, autant je pense qu'il faut s'écarter plus encore de ces deux positionnements. Car derrière « par la recherche », j'entends, peut-être à tort, « en adoptant la posture, les ambitions et les méthodologies de la recherche ». Je préférerais une formulation moindre, à savoir « le DBA est une formation au contact de la recherche » ou « au voisinage de la recherche », voire « en connivence avec la recherche » ; Je plaiderais pour un peu plus d'extériorité.

Ma crainte est de laisser la porte ouverte aux tenants inconditionnels de l'ambition théorique et de la méthodologie avant tout. Je ne voudrais pas que retombent sur le DBA des questions comme : « Quel est en fait le gap théorique que vous cherchez à combler ? » ou « au fond, quelle est votre DV (*dependent variable* – en anglais) ? », « Mais quelle est au final la contribution théorique que vous revendiquez ? ».

Il ne s'agit pas de jeter le bébé avec l'eau du bain. Il est des précautions extraordinairement utiles pour un essai de DBA (clarifier en la formulant explicitement, et en termes simples, une – ou deux, mais pas plus – questions de recherche ; tester le pouvoir explicatif de cadres théoriques alternatifs sur son cas d'étude ; faire relire ses comptes rendus d'entretiens par les personnes interviewées ; ...).

Il y a comme un continuum entre deux extrêmes (à un bout une formation pour la recherche, et à l'autre bout, ce que nombre de chercheurs qualifient de journalisme –

même si les journalistes mettent un point d'honneur à recouper et vérifier leurs informations). Entre ces pôles extrêmes, se glissent une formation par la recherche, et ensuite une formation au contact de la recherche, avec toutes les nuances de gris sur ce continuum. C'est que l'arbitrage « rigueur vs pertinence » n'est pas le même tout au long de ce continuum.

Je trouve par exemple très juste la recommandation d'Hervé Dumez, formulée devant moi à un candidat au DBA, de soumettre la narration écrite d'une situation professionnelle vécue à des acteurs y ayant participé, pour qu'ils y recensent ce avec quoi ils sont d'accord et ce qu'ils ont vécu différemment ou, à tout le moins, ce dont ils gardent un souvenir différent. On voit bien la pertinence de la recommandation et on ne tombe pas là dans le double ou triple codage... Tant que les exigences méthodologiques de la recherche restent à un niveau d'exigence raisonnable, tout va bien. Mais préservons-nous des quêtes de gap, d'explicitation de la variable dépendante, ou de l'incontournable contribution théorique. Selon ce que l'on entend derrière le terme de « production scientifique », on fait courir le risque au DBA de perdre sa raison d'être. Rappelons-le, à travers un défi intellectuel en forme de projet d'écriture alimenté par la littérature académique et la réflexion, le DBA vise à faire grandir professionnellement des praticiens qui, en prenant des responsabilités de dirigeants, seront confrontés à des situations complexes nécessitant, au bout du bout de l'analyse, une capacité de jugement.

Si les problèmes complexes rencontrés dans les organisations relevaient des méthodes de la recherche (de ses préoccupations et de ses méthodologies), il y a longtemps que les praticiens, pragmatiques comme ils sont réputés l'être, et parmi eux les consultants au premier chef, les auraient adoptées.

Il est un autre point qui m'interroge dans le texte d'Hervé Dumez. Est-ce entre les lignes ou est-ce explicite ? J'y lis comme un espoir que le DBA, sorte de dernier arrivé au pays des business schools, puisse contribuer à infléchir l'évolution discutable des thèses académiques. Ces dernières années ont en effet vu une dérive inquiétante vers des contenus et des formats (thèses sur articles) centrés plus sur la satisfaction de règles du jeu des carrières des auteurs que sur des apports au corpus de connaissance du management et à sa pratique.

Je comprends et souscris à la préoccupation. Mais je ne pourrais me faire à l'idée que le DBA devienne une victime sacrificielle destinée à obtenir des Dieux de la recherche un retour en arrière sur la dynamique des thèses académiques.

Le DBA n'a pas vocation à corriger les évolutions des thèses académiques. Le DBA est un programme en soi, avec un public à lui, avec ses enjeux propres. A chacun sa croix.

Concernant le texte de Mélanie Philippe, tout aussi bienvenu, et d'autant plus qu'il amorce un dialogue avec celui d'Hervé Dumez, je m'y retrouve là encore sur l'essentiel et c'est tant mieux.

Je ferai simplement deux observations :

D'une part, la lecture que je fais de ce texte me conduit à considérer que Mélanie s'inscrit dans la logique d'un DBA par la recherche et aspire ainsi à contribuer par une production scientifique au plein sens du mot, en faisant œuvre de recherche – au sens littéral. En ce sens, elle est dans le paradigme du DBA à la Hervé Dumez. Il n'est pas inconcevable et il est même éminemment respectable de porter une ambition de recherche et de se projeter dans ce rôle le temps d'un DBA. C'est, je pense, aller

bien au-delà de ce qui est attendu de la part de praticiens, mais si c'est atteignable par une candidate (ou un candidat), pourquoi pas ! Il serait malvenu de décourager l'intention. Ce cas pourra d'ailleurs se transformer en une remarquable exception, mais ça ne saurait constituer la règle générale et être attendu pour tous les candidats au DBA.



*La lettre, Lê Phô  
(Paris, entre 1960 et 1970)*

D'autre part, la soif de rigueur manifestée dans ce texte et la volonté de se démarquer de toute subjectivité conduisent à omettre que le chercheur en sciences sociales se trouve en fait participer de l'éprouvette observée. C'est d'autant plus le cas quand il s'agit d'une démarche réflexive sur des situations passées où le chercheur était à l'évidence partie prenante de ces situations, sinon l'acteur principal, et que c'est ce même acteur, le chercheur, qui les rapporte, les décrit et les analyse. Dès lors le plaidoyer pour l'objectivité devient inopérant. Il n'y a d'autre voie que d'en appeler à une posture constructiviste qui conduit à reconnaître la dose inévitable de subjectivité inhérente à ces situations de recherche, d'en prendre acte explicitement et de décrire son protocole de travail aussi scrupuleusement que

possible pour permettre la réplication (toujours difficile) et la discussion critique (toujours souhaitable).

J'écris les lignes ci-dessus en ayant pleinement conscience que j'y adopte une posture de chercheur avec ses convictions, traversées d'interrogations épistémologiques... Merci à Hervé et à Mélanie de nous avoir entraînés vers cette discussion.

Quel bel objet de réflexion que le DBA ! Un des intérêts de l'objet est qu'il n'est pas figé et que nous pouvons encore le modeler pour l'améliorer au service de toutes les parties prenantes ■

## Références

- Cuomo Andrea, Doz Yves, Kosonen Mikko, Midler Christophe & José Santos (2019) "An infinite loop: Management and research-in-action." *EFMD Global Focus*, Vol 13, n° 1  
<https://www.globalfocusmagazine.com/an-infinite-loop-management-and-research-in-action/>
- Durand Thomas (2016) "Quand la figure du professeur de médecine pourrait inspirer le professeur de management" in Barthélémy Jérôme & Mottis Nicolas [eds] *À la pointe du Management*, Paris, Dunod, pp.17-40.
- Durand Thomas (2025) *Technology strategies : turning technological evolution into competitive advantage*. Berlin/Boston, De Gruyter.