

L'esprit du DBA

Hervé Dumez
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

J e devrais préciser : l'esprit du DBA, *selon moi*. En effet, le DBA est une formation relativement nouvelle, pas encore totalement stabilisée. J'exprime donc mon point de vue personnel¹.

Quelqu'un qui a une dizaine d'années de première expérience professionnelle, trente-cinq-quarante ans, et désire se former pour donner à sa carrière une nouvelle impulsion a, sur le marché, un éventail de choix important, dans le domaine aujourd'hui appelé « *executive education* ». Quand j'étais sur les bancs de SciencesPo, j'y étais avec des militaires, officiers préparant l'École de guerre ou en suivant le cursus ; quand j'enseignais à l'ESSEC, j'avais dans mon séminaire, année après année, des jeunes médecins et pharmaciens. Bien évidemment, il y a aussi le MBA qui a été conçu exactement dans cette optique : former des gens ayant une expérience professionnelle pour donner à leur carrière un effet de relance.

Et puis il y a le DBA. Les autres options peuvent se comparer entre elles. Le DBA est profondément différent. Il l'est en tant qu'il propose une formation *par la recherche*. C'est tout autre chose que de suivre une formation classique, des séminaires assurés par un professeur dans le cadre d'une salle de classe.

Il se différencie également d'une formation *pour la recherche*. Il arrive que des gens de trente-cinq ou quarante ans, après une expérience en entreprise, décident de faire une thèse. Il s'agit généralement d'une réorientation profonde, un passage de l'entreprise (par exemple) à l'enseignement et à la recherche.

La question est donc : que peut bien signifier une formation par la recherche ?

Ce n'est pas une nécessité, mais c'est le cas le plus courant, un étudiant de DBA va asseoir son travail de recherche sur son expérience professionnelle personnelle. Entendons-nous : une expérience professionnelle personnelle n'est pas en soi un matériau de recherche. J'insiste sur le verbe asseoir : un des éléments de la formation par la recherche que constitue le DBA va consister à transformer une expérience personnelle en matériau de recherche, puisque recherche il va y avoir. Poursuivons. Un DBA n'est pas, pour moi, un simple retour réflexif, aussi intelligent soit-il, sur son expérience personnelle, façon un homme se penche sur son passé. Un DBA suppose une formation et une aide méthodologiques spécifiques visant à transformer une expérience personnelle riche en matériau de recherche, c'est-à-dire en un matériau propre à une analyse de type scientifique, pas seulement réflexive. Il s'agit par exemple d'écrire des narrations de changements intervenus, d'écrire des descriptions

1. Avec une expérience personnelle limitée : le co-encadrement du premier DBA soutenu à l'Université de Monaco.

(et la description est un exercice scientifique, peut-être le plus difficile qui soit), d'écrire des cas.

Second point. Une recherche suppose une confrontation entre ce matériau structuré en matériau de recherche avec des cadres théoriques, des concepts. Donc, un DBA suppose de faire un travail de recherche de cadres théoriques, ce qu'on appelle maintenant une revue de littérature. Pas besoin de centaines de références : aller à l'essentiel, être capable de présenter trois ou quatre cadres théoriques en les spécifiant en termes d'effets attendus.

Il s'agit enfin de conduire une discussion entre le matériau de la recherche et les concepts, c'est-à-dire de montrer en quoi les concepts éclairent le matériau, et en quoi le matériau permet d'enrichir les cadres théoriques (en définissant mieux le périmètre de pertinence des concepts, en redéfinissant ces derniers, en construisant de nouvelles typologies, etc.).

Mais alors, objectera-t-on, il s'agit en fait d'écrire une thèse.

Je ne le pense pas. La thèse, aujourd'hui, a profondément évolué. D'une part, on voit se développer de plus en plus de thèses sur articles. D'autre part, la thèse est de plus en plus académique au plus mauvais sens du terme, celui de l'académisme. La revue de littérature est par exemple devenue un exercice de pure rhétorique, sans grand intérêt scientifique le plus souvent. Enfin, la course à la publication oriente les sujets de thèse vers du matériau empirique déjà disponible et pas forcément très original.

En réalité, le DBA pourrait constituer un retour à une approche de la recherche mieux ancrée dans la tradition scientifique et plus saine.

Une expérience personnelle riche doit pouvoir produire un matériau de recherche riche lui aussi, ce qui est et reste une condition fondamentale de la production scientifique. Un tel matériau se prête bien, par ailleurs, à la discussion de cadres théoriques rivaux, c'est-à-dire à ce que George et Bennett (2005) appellent le *process-tracing*, le traçage de processus : il s'agit, sur un matériau de recherche riche, de comparer le pouvoir explicatif de concepts et de théories.

Maintenant, quel peut être l'intérêt (toujours selon moi) de cette formation par la recherche ?

La tâche la plus difficile et sans doute la plus douloureuse que rencontre un étudiant de DBA est l'élaboration de sa question de recherche, la transformation d'idées éparpillées, d'impressions, d'intuitions, accumulées au cours d'années d'expérience professionnelle en un questionnement de type scientifique. Si l'on ne veut pas être trop académique, parlons d'une intrigue à construire (Veyne, 1971) ou, encore plus concret, de « *puzzle* » (Abbott, 2004) : *what puzzles me?* Une expérience concrète de cette remarque de Wittgenstein : « On ne cesse d'oublier d'aller jusqu'au fondement. On ne pose pas assez profond les points d'interrogation. »

En tant que formation par la recherche, le parcours du DBA suppose ensuite une réflexion méthodologique. Ce point est lié au précédent. Citons là aussi Wittgenstein : « Le sens d'une question, c'est la méthode pour y répondre. Dites-moi *comment* vous cherchez quelque chose et je vous dirai *ce que* vous cherchez. » À des gens qui ont déjà une expérience professionnelle, qui ont donc cette épaisseur expérientielle de la pratique, le DBA apprend l'importance conjointe de l'élaboration des questionnements et de la réflexion sur les méthodes qui donnent sens à ces questionnements. Pas de question sans une méthode pour y répondre, ce qui veut dire à l'inverse qu'une question n'a

de sens que s'il existe une méthode appropriée pour y répondre. Là, il faut insister sur le fait que la recherche ne consiste pas à appliquer mécaniquement des méthodes éprouvées et bien identifiées qu'il suffit de recopier en les prenant dans les manuels, mais qu'il faut bricoler intelligemment pour que l'intrication soit parfaite entre la question posée (l'intrigue) et la méthode qui permet d'y répondre. Comme des génies façon Galilée l'ont montré, la recherche est avant tout un bricolage intelligent.

Troisième point fondamental, le DBA a cette vertu de développer un sens critique à l'égard des concepts, critique au sens premier du terme, celui d'un passage au crible permettant d'évaluer à la fois la puissance des concepts et leurs limites. Il y a une ivresse des sommets théoriques, comme il y a une ivresse des sommets de l'Everest. Nombre de thèses, d'articles et de livres « de recherche » connaissent cette ivresse. Il me semble que l'exercice du DBA doit pousser à revenir à ce que doivent être plus concrètement les concepts : des outils – des tournevis, des pinces, des clefs à molette – permettant d'analyser les phénomènes concrets (éliminer les théories séduisantes, qui évoquent, mais qui n'expliquent rien parce qu'elles expliquent tout). Un matériau riche et original permet de tester réellement et concrètement ces outils, de montrer leur pouvoir et leurs limites, éventuellement de les améliorer. Le parcours de DBA constitue un apprentissage de cette remarque de Bruno Latour : « Le travail d'abstraction est un métier concret. »

Une dernière réflexion, fondamentale à mes yeux. Les autres formations, un MBA, SciencesPo, pour passionnantes qu'elles puissent être, ont souvent pour effet de renforcer les certitudes. Le DBA est une aventure, au sens propre : il oblige à se perdre, à douter, avant d'arriver à bon port. En cela réside son intérêt, qu'il tient de sa dimension de recherche. Wittgenstein, toujours : « C'est cela la recherche. Au départ, quand on commence une recherche, on n'a rien » ■

Références

- Abbott Andrew (2004) *Methods of Discovery. Heuristics for the Social Sciences*, New York/London, WW Norton and Co.
- George Alexander L. & Bennett Andrew (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Veyne Paul (1971) *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil.