

L'esprit du DBA Vu par une auditrice

Mélanie Philippe
*cheffe du département Stratégie & Transformation,
Cabinet du directeur général de la Police nationale,
auditrice du DBA du Conservatoire National des Arts & Métiers – promotion 2023-2026*

La description que vous proposez offre une vision nuancée, juste du DBA et des perspectives que la formation par la recherche dessine. J'y réagis en tant qu'auditrice au milieu de l'exercice.

D'autres camarades pourraient avoir une vision différente, intéressante notamment :

- Si le DBA leur a été prescrit,
- S'ils ont terminé ou débutent le processus.

Qu'est-ce que le DBA ?

Le DBA (pour Doctorate in Business Administration), est un diplôme délivré après une formation à temps plein ou temps partiel, suivie dans le domaine des sciences de gestion. Délivré aux États-Unis et au Royaume-Uni, ce diplôme est reconnu comme un doctorat (PhD). Ce n'est pas le cas s'il est délivré dans les pays européens.

Dans les deux situations, les auditeurs s'engagent dans une exploration intellectuelle, se concentrant sur une problématique managériale, tout en intégrant des concepts et méthodes scientifiques.

Cela conduit à l'écriture d'un essai managérial qui combine réflexion, apports théoriques en respectant l'esprit de la méthodologie de recherche.

Un DBA ? Pour qui ?

J'identifie *a minima* deux types de « clients » potentiels du DBA. J'espère que vous me pardonneriez ce terme emprunté et un peu réducteur.

Considérons dans un premier temps, les candidats que nous dirons « volontaires » pour l'exercice. Comme vous l'avez justement évoqué, une question s'invite au cours de leur parcours professionnel et pour y trouver une réponse, ils choisissent l'éclairage de la recherche. Cette question peut naître d'un ou plusieurs événements professionnels marquants ou une curiosité pour un sujet, un thème en particulier.

Parmi les offres, nous faisons le choix d'une formation que nous pensons pouvoir conjuguer avec la poursuite d'une activité professionnelle, et répondre à un certain niveau de sérieux, d'exigence.

Des questions d'organisation professionnelle et de financement du programme se posent alors. Deux solutions principales s'offrent aux candidats ; l'autonomie et le financement sur fond propre ou inscrire le parcours comme une action du plan de formation d'une organisation. Dès lors qu'il y a soutien d'une organisation, la réflexion et l'écriture peuvent devenir un jeu d'équilibriste entre ce qu'un prescripteur peut accepter de voir partagé, écrit, diffusé et la nécessaire critique objective qu'un essai suppose.

Envisageons maintenant les candidats « désignés » et leurs organisations prescriptrices.

Une organisation privée ou publique peut viser différents objectifs en envoyant ses cadres se former par la recherche. L'encadrement acquiert ainsi des compétences en sciences de gestion et méthodes de recherche, ce qui renforcerait "en théorie" les capacités des organisations à la prise de décision stratégique.

Les travaux peuvent aussi aboutir à des idées novatrices et des solutions applicables, ce qui peut donner un avantage concurrentiel aux entreprises ou un positionnement pour les administrations.

Enfin, les candidats au DBA en établissant des connexions avec d'autres professionnels, des chercheurs et universitaires, peuvent créer des opportunités de collaboration, accroître la crédibilité et améliorer l'image d'une organisation.

Ils doivent toutefois réussir à s'approprier cette démarche. Chacun évalue alors les avantages à s'y plier ou les risques encourus en cas de refus.

Discussions entre pratiques et théories

L'idée de transformer une expérience professionnelle en matériau de recherche paraît bonne, nouvelle, voire innovante. En permettant aux participants d'ancrer leur recherche dans leur vécu professionnel, le DBA propose un modèle qui créerait un espace de discussion entre la vie ordinaire des organisations et les cadres théoriques qui les dissèquent. Le modèle favoriserait une compréhension pragmatique des dynamiques organisationnelles théorisées.

Une critique de la recherche par l'expérience qui ne vaudrait qu'à la condition que l'auditeur puisse :

- soit mettre à la bonne distance son vécu professionnel passé
- soit faire la différence entre le vécu qui l'a amené à se poser une question de recherche et la collecte, la création du matériau qui doit lui permettre d'y répondre. Y compris si la collecte du nouveau matériau est facilitée par l'ancrage professionnel de l'auditeur.

Il se trouve que s'appuyer sur la mémoire que nous avons d'événements passés compte quelques limites – « La mémoire est un livre ouvert sur notre passé, mais il peut arriver qu'il soit écrit dans une langue que nous avons oubliée. » Oliver Sacks souligne ici à quel point le temps peut introduire des biais dans la description des situations.

Aussi, la question de la méthodologie ne doit pas être sous-estimée. Elle nécessite un cadre robuste qui puisse guider les auditeurs dans ce processus. Ce point devrait faire l'objet d'un accompagnement appuyé dans tous les programmes. Le risque est de voir des expériences personnelles devenir des récits anecdotiques plutôt que des analyses rigoureuses. Il est donc crucial que les programmes mettent en place un suivi, des outils et des ressources pour aider les participants à naviguer entre subjectivité et

objectivité, afin de produire une méthodologie robuste et un travail de recherche de qualité.

Le sens critique à l'égard de la littérature, une compétence à construire sous deux aspects

Le développement d'un sens critique à l'égard des concepts doit être un autre aspect fondamental de la formation et pourrait faire l'objet d'ateliers visant à la création d'un socle minimum de culture en sciences de gestion et la production d'analyse critique d'articles utiles au sujet des auditeurs. Il est impératif que ces derniers apprennent très tôt à naviguer dans la littérature académique pour évaluer la pertinence et les limites des outils conceptuels proposés. Mais cela nécessite une culture académique parfois à construire pour les auditeurs sous deux aspects, d'une part une connaissance générale de la littérature en sciences de gestion et d'autre part le processus d'analyse de la littérature.

Loin d'être une simple formalité, cette capacité à comprendre la recherche, apprivoiser les cadres théoriques et à les critiquer doit être cultivée dès le début du parcours et pourrait faire l'objet d'une attention particulière et coordonnée des intervenants du programme et des superviseurs d'essai.

L'aventure de la recherche... en équipe

Enfin, l'idée que le DBA représente une aventure intellectuelle est à la fois inspirante et révélatrice. Cette aventure, marquée par l'incertitude et le doute, est ce qui peut rendre le parcours véritablement enrichissant. Je suis un peu moins alignée avec la citation de Wittgenstein sur le fait de « ne rien avoir » au départ qui soulignerait le potentiel de créativité qui émerge dans le vide initial de la recherche.

Pour ma part au début, j'avais une idée claire de mon sujet et de sa formulation, j'avais un projet de méthodologie, j'avais choisi un ancrage académique, j'avais un projet de revue de littérature, un plan. Bref, vous l'aurez compris, cela ne me semblait pas vide. A mesure que je confronte mon organisation aux cadres théoriques, je tends à la conclusion qu'aucun ne colle à ce que j'observe ni ne l'éclaire. Je dois donc encore chercher...

Je crois que dans le cadre du DBA, cette aventure est accompagnée d'une structure solide, rythmée pour soutenir les auditeurs dans leurs explorations. Le parcours semble moins solitaire qu'en thèse doctorale, plus comme une quête collective où l'échange d'idées et le soutien mutuel entre auditeurs sont organisés, sont valorisés. Sans doute, est-ce dû à la vision du responsable de cette formation au CNAM. Mais



Deux enfants lisant, Lê Phổ (Hanoï, vers 1925-1928)

j'ai l'impression que c'est un différenciant et une force de ce programme à cultiver et mettre en avant.

En conclusion

La description du DBA, telle que vous la présentez, offre une vision juste d'un programme qui pourrait redéfinir la manière dont une part de la formation des cadres supérieurs est conçue.

Cependant, pour la réalisation pleine de ce potentiel, il pourrait être impératif de définir le programme par ce qu'il est et non plus par ce qu'il n'est pas, renforcer l'accompagnement méthodologique, semer ou cultiver l'esprit critique académique des participants, recréer l'espace de discussion entre théorie et pratique. Si ces éléments sont bien intégrés, le DBA pourrait devenir un modèle de formation, alliant expérience personnelle et recherche rigoureuse pour répondre aux défis contemporains des organisations ■