

## PROGRAMME DBA : PHILOSOPHIE DE L'ESSAI

La présente note a pour objectif de clarifier la définition de l'écrit, **un essai**, auquel aboutit le processus de DBA au Cnam et d'en marquer notamment les différences d'avec un travail de doctorat académique.

### LE CADRE : LA FINALITE DU TRAVAIL DU DBA

Le travail de DBA est l'occasion pour un praticien confirmé de revisiter son expérience professionnelle, et d'initier un travail de réflexivité sur ses propres pratiques professionnelles, éclairé par la compréhension des apports de la littérature académique.

Il ne s'agit pas ici – à la différence de la démarche d'un doctorant universitaire – de demander *in fine* une contribution théorique au candidat mais de lui permettre une plongée dans la littérature académique, qu'il devra apprendre à mobiliser pour enrichir ses grilles d'analyse, au-delà du seul récit de son expérience de la problématique étudiée.

### MATERIAUX MOBILISES ET ESQUISSE D'UN MOUVEMENT DE REFLEXION

Le point de départ du travail de DBA, c'est le désir profond du candidat de revenir sur une expérience marquante (passée ou en cours) de sa vie professionnelle, qui a fonctionné – et fonctionne probablement encore – comme un marqueur de son développement personnel et professionnel.

Ce peut être la gestion mémorable d'un projet de changement, le management réussi ou mitigé d'une crise, le lancement d'une initiative entrepreneuriale, la découverte de la complexité d'un nouvel environnement, la prise de conscience d'une menace ou d'une opportunité...

Le premier temps du travail consiste à construire le récit de cette expérience, afin de disposer d'une première trame narrative, dans laquelle l'effort porte sur la description des faits et des acteurs, et la qualité de la chronologie des événements. Ce récit, qui conjugue à l'effort personnel de mémoire l'adjonction de sources documentaires et de témoignages complémentaires, propose un premier dépliage de la complexité de la situation considérée. Pareil à une pièce de théâtre, il réunit la définition du contexte (lieu), une description de l'action (argument), la présentation des personnages clefs et restitue la chaîne temporelle du séquençement des événements.

A ce substrat peut s'ajouter ensuite une deuxième couche d'épaisseur phénoménologique avec la prise en compte de la vie émotionnelle des acteurs impliqués, et au premier chef de celui qui mène l'(auto)-analyse. En quoi ces éléments d'ordre psychologiques viennent-ils ou non, selon les cas, renforcer la complexité de la situation considérée ?

A partir de là, le candidat aura à cœur de proposer sa propre interprétation des faits (diagnostic, leçons à dégager...). Et cet effort est bien sûr nécessaire et encouragé.

**Le travail proprement dit et véritablement novateur du DBA peut alors commencer** : il débute avec la manière dont la candidat va parvenir à aller plus loin que ses propres analyses en s'ouvrant à de nouvelles perspectives. Cette ouverture du regard, cet élargissement du prisme, il va les trouver en se confrontant à la littérature de recherche qui a été écrite sur la problématique qui se fait jour dans le cas particulier qu'il décrit et analyse.

La question devient :

**« A partir du récit circonstancié que j'ai formulé de la situation, comment puis-je enrichir ma lecture des événements relatés, en mobilisant pour cela la littérature académique pour alimenter ma propre réflexivité ? »**

Comment puis-je diversifier les perspectives et rendre compte de la complexité de l'objet que je déchiffre en intégrant d'autres dimensions... que je n'avais probablement pas initialement envisagées ?

A partir de ces trois blocs (récit, analyse personnelle réflexive, démultiplication des perspectives par une plongée dans la littérature académique), chaque candidat, avec l'aide de son superviseur, peut tisser et entrecroiser les fils de son ouvrage en choisissant la manière d'exposer le fruit de sa réflexion.

Les structures d'exposition peuvent alors varier et dépendent fortement de la nature de la problématique, de l'intention argumentative du candidat et de la musique singulière qu'il souhaite faire résonner dans son ouvrage.

## STATUT DU DOCUMENT FINAL

Le DBA aboutit à l'écriture d'un essai managérial, et non d'une thèse : il s'agit de ne pas se perdre dans le schéma classique d'une thèse ministérielle académique avec une partie méthodologique, les inévitables questions de posture épistémologique, la recherche d'un écart (« gap ») à combler dans la littérature ou encore l'ambition et la revendication d'une contribution théorique,...

Les deux grands critères de qualité du travail de DBA sont la rigueur de la réflexion engagée et la pertinence du propos pour le praticien.

L'ouvrage est rédigé dans un style fluide, agréable à lire, et propose à un lecteur non érudit, l'accès à une réflexion de terrain, nourrie et éclairée par le savoir académique, sur une problématique managériale concrète et contextualisée.

Deux pièges sont à éviter : celui de singer la littérature académique en reprenant le jargon scolastique des érudits ; et celui du « franglais du business », en « mode *PowerPoint* ».

## FORMAT DU DOCUMENT

Le document se présente *in fine* comme un **livre** avec une introduction, plusieurs chapitres et une conclusion.

Il présente les caractéristiques suivantes :

- une longueur comprise entre 150 et 200 pages.
- des chapitres de taille équilibrée.

Il est essentiel d'assurer la lisibilité du texte pour un lecteur non académique, acteur managérial dans une organisation, et pour un lecteur académique qui y trouvera des matériaux intéressants (faits, intuitions...) pour nourrir ses propres recherches.

De ce fait, il n'y pas d'excès de jargon professionnel : les termes techniques, lorsqu'ils sont utilisés, sont expliqués. Le texte peut être enrichi par des apports possibles de schémas explicatifs, photographies... voire quelques tableaux de chiffres, si nécessaire.

Les annexes demeurent réduites : le texte doit se suffire à lui-même. Il est auto-portant, il constitue un tout, c'est un livre. La présentation de la bibliographie répond aux normes universitaires.

L'auteur déploie simultanément des efforts de pédagogie pour présenter simplement des idées complexes et fait preuve de probité intellectuelle, en qualifiant ses propos (démonstration, illustration, hypothèses, convictions profondes, intuitions exploratoires...) et en appuyant si nécessaire ses dires sur des faits.

Tout emprunt est cité entre guillemets et/ou en italique en précisant ses sources en note de bas de page.

## FINALITE POURSUIVIE

Le DBA aide le praticien chevronné à structurer une réflexion éclairée par le savoir académique. Il permet :

- d'aboutir à un livre inspirant qui donne envie d'aller plus loin, dans la compréhension du phénomène et dans la découverte du savoir de recherche ;
- de donner envie de progresser dans la compréhension scientifique des sciences de l'organisation ;
- de montrer l'intérêt d'un détour par l'acquisition des résultats de la recherche en management (devenir un « ami de la recherche »).

L'ouvrage final – l'essai – démontre également la pertinence du propos poursuivi et l'intérêt pratique d'avoir effectué un tel travail ; il comprend la proposition de pistes de travail concrètes, avec éventuellement des recommandations d'actions.

Il permet aussi d'une manière décisive d'augmenter la transmission des savoirs, et notamment de proposer de véritables retours d'expériences (REX) à partir d'expériences réelles, revisitées avec profondeur, succès ou échecs, fortes d'enseignement pour la communauté des acteurs concernés, présents et à venir.

Une partie autobiographique en amont présente quelques éléments de trajectoire, et les caractéristiques du sujet qui écrit l'essai. Cette contextualisation subjective de la réflexion (Moi, Dirigeant, Ma problématique) pose le décor et donne sa tonalité unique à l'ouvrage.

Une quatrième de couverture présente brièvement l'auteur et propose une synthèse des idées clés de l'essai.