

Effectuer son DBA (Doctorate in Business Administration) au Cnam

Cliquez sur un onglet pour être directement dirigé-e vers le paragraphe concerné

[Quel produit final ?](#)

[Quelques exemples](#)

[Ce que le DBA est et n'est pas...](#)

[Devenir un praticien éclairé](#)

[Les + du DBA du Cnam : notre modalité d'accompagnement à la réflexion](#)

[Structure détaillée du cursus](#)

[Superviseurs](#)

[Question/Réponses](#)

[Le processus de sélection](#)

[Droits d'inscription](#)

Quel produit final ?

Le produit final est un essai. Cette œuvre de réflexion écrite porte sur une problématique managériale, inspirée de l'expérience individuelle de l'auditeur, et nourrie par sa lecture des résultats de la recherche dans la discipline concernée (stratégie, marketing, leadership, etc.). L'essai permet de relier un angle d'approche individuel (dimension vécue de la problématique) à un enrichissement interprétatif, né d'une familiarisation progressive avec les résultats déjà obtenus de la recherche.

Quelques exemples

Citons pour donner quelques exemples concrets les intitulés suivants d'essais, envisageables ou déjà soutenus dans d'autres institutions :

"La transgression comme moyen de dénouer une impasse organisationnelle"

"Pourquoi une innovation technologique qui fonctionne n'est pas diffusée : le cas de la RFID dans la distribution"

"Créer de la valeur par la coopération : le cas X"

"Gouvernance et prise de risque entrepreneuriale dans une société de capital-risque"

"Diriger dans l'inconnu"

"Entreprise libérée : quel mode d'emploi ?"

Ce que le DBA est et n'est pas...

Rappelons-le ici, il ne s'agit pas pour le candidat à un DBA de mener un travail de recherche académique, préparant aux métiers de chercheur dans l'enseignement supérieur et susceptible par exemple de donner lieu à publication d'articles dans les revues cotées par les chercheurs. Il s'agit d'un travail d'exploration intellectuelle, qui conjugue la définition et la description sur le terrain d'une problématique managériale qui a retenu l'attention du praticien et la

recherche élargie de cadres d'interprétation, nourrie par une fréquentation de la littérature scientifique (par exemple, la théorie des ressources en stratégie, le courant de l'*authentic leadership*, les théories de la motivation des individus au travail en ressources humaines, etc).

Le DBA touche à la réalisation personnelle avec l'écriture d'un essai susceptible en fin de course d'être publié comme un ouvrage managérial et le partage de connaissances, fruit de l'expérience fécondée par une familiarisation avec la littérature.

Le candidat au DBA ne vise donc pas à devenir un chercheur mais un ami de la recherche, un utilisateur éclairé de ses productions : il va apprendre à s'appuyer sur les résultats de travaux de recherche publiés dans la littérature (il doit donc apprendre à les déchiffrer) pour enrichir sa démarche réflexive, la qualité de ses interprétations de la problématique retenue et la pertinence des recommandations d'action.

Dans la même perspective, il ne s'agit pas pour le candidat au DBA de préparer, à la manière d'un chercheur académique, sa plongée dans un terrain préalablement identifié, avec un *design* de recherche construit à l'avance, afin d'y mener un travail spécifique de recherche (par approche inductive, en testant des hypothèses préalablement définies, etc).

Devenir un praticien éclairé

Il s'agit de partir d'une situation managériale problématique identifiée par le praticien, situation qui pourrait parfois motiver l'appel à un consultant et appelant un diagnostic et des recommandations d'action, mais que le manager souhaite travailler par lui-même, avec une modalité d'apprentissage supplémentaire, qui débouchera sur une expertise renforcée de la situation, enrichie par l'assimilation active d'un savoir intellectuel spécifique.

Le candidat au DBA est un praticien immergé dans un contexte concret d'action et c'est son vécu même d'acteur qui constitue le contenu empirique du travail de réflexion qu'il va mener en revisitant son expérience à la lumière des résultats de recherches scientifiques déjà effectuées : c'est l'expérience managériale du praticien et ses problématiques vécues qui forment l'essentiel du matériau de l'essai. Bien sûr l'expérience accumulée pourra, si nécessaire, être utilement complétée par quelques apports complémentaires en provenance du terrain (analyse de mini-cas illustratifs, entretiens d'approfondissement). Mais il n'y a nulle nécessité ici de mettre en œuvre les protocoles d'expérimentation propres à la recherche doctorale académique. Le résultat visé est de nature différente.

Fidèle au précepte mallarméen (« le monde est fait pour aboutir à un beau livre »), le candidat au DBA s'achemine, avec le temps propre de la rumination, vers **l'écriture d'un essai managérial, concret et rigoureux, dont le propos est étayé par les apports de la littérature de recherche.**

Il s'agit bien ici d'un transfert de savoir pratique, qui mêle retour d'expérience et réflexivité. Nous ne sommes pas, en ce sens, éloignés de la « démarche autobiographique », entendue au sens de Paul Ricœur : un récit identitaire éclairé par une capacité à plonger dans la littérature de recherche afin de porter plus haut le niveau de réflexivité.

Le DBA permet ainsi de former des managers expérimentés à un niveau supérieur d'intelligibilité de leur pratique : il ne s'agit donc nullement de former des contributeurs à la recherche en management mais de permettre l'accès de praticiens chevronnés à un espace de réflexion qui se nourrit des résultats de la recherche et qui leur donne des clefs de compréhension supplémentaires pour agir. Le DBA n'est pas une étape pour entrer dans l'enseignement supérieur. Par contre, le praticien passé par le DBA s'ouvre des possibilités accrues de pouvoir intervenir comme enseignant extérieur dans une université ou une école, comme vacataire ou comme affilié.

Les points forts du DBA du Cnam : notre modalité d'accompagnement à la réflexion

Le programme a été construit pour permettre aux managers et dirigeants de s'engager dans ce travail réflexif tout en maintenant leur activité opérationnelle. La structure même du programme autorise cet emploi optimisé du temps.

L'auditeur en programme DBA entre directement dans sa démarche d'exploration, avec une formation initiale (1ère année) centrée sur un rendez-vous hebdomadaire de travail : tous les vendredis après-midi, sur le site du Cnam, l'auditeur participe à une série d'ateliers pratiques (5 x 12h), échelonnés durant l'année. Ces ateliers appliqués permettent aux participants de travailler directement sur les deux dimensions structurantes de leur démarche : la découverte et l'appropriation des apports du monde de la recherche sur leur thématique et la pratique effective de l'écriture.

L'étudiant a également la possibilité – après entretien de validation avec le directeur du DBA – de compléter la mise à jour de son savoir technique en suivant quelques cours fondamentaux du MBA du Cnam (stratégie, leadership, RH, Organizational behavior, etc.) qui assureront, si nécessaire, une remise à niveau généraliste.

En parallèle, le candidat et le superviseur auront défini chaque année un planning de rencontres qui permet le juste accompagnement du travail de réflexion.

Structure détaillée du cursus

L'étudiant DBA entre au Cnam dans un cursus de trois ans qui structure son travail d'exploration et de formalisation. L'auditeur est conduit, d'une manière souple et créative, à entrer sans délai dans la pratique de l'écriture. Dès la première séance, il est ainsi amené à produire du texte et à s'engager concrètement dans sa démarche d'écriture.

ETAPE 1 : ANNEE 1

La première année permet de poser les fondations et d'initier la dynamique de travail.

a) la définition de la problématique managériale :

Le candidat prendra le temps de plusieurs échanges avec son superviseur pour progressivement délimiter et construire la thématique sur laquelle il souhaite travailler (problématique et terrains associés). Durant cette première année, le superviseur et le candidat auront défini un planning de rencontres permettant un accompagnement régulier du travail de réflexion.

b) l'entrée dans la littérature et l'univers de la recherche :

Le candidat va devoir se doter d'outils et de points de repères élémentaires pour pouvoir entrer dans l'univers de la recherche et apprendre à en comprendre la posture et les résultats. Il devra donc suivre quelques modules introductifs on line de courte durée (1h):

Module introductif 1 : Comment entrer dans la littérature de recherche ?

Module introductif 2 : Apprendre à construire et gérer sa bibliographie ?

Module introductif 3 : Quelle posture épistémologique, quelles méthodologies pour le praticien ?

Module introductif 4 : Quelle éthique pour le chercheur ?

Module introductif 5 : Comment gérer le temps de sa recherche ?

Module introductif 6 : A la découverte de...

Ce dernier module permet de faire le point sur la discipline de référence choisie par le candidat (stratégie, marketing, *Organizational Behavior*, leadership, ressources Humaines, etc.) en rappelant brièvement : son historique, ses différents sous-champs, les grands débats qui la structurent, quelques références classiques à avoir lues (livres, articles), les principales théories disponibles et les revues spécialisées du domaine.

c) l'apprentissage de la réflexion :

Durant cette première année, plusieurs ateliers, totalisant 60h, seront proposés aux candidats pour leur donner les bases de la démarche. Les thèmes suivants seront abordés :

Atelier pratique 1 : Comment la littérature en management est-elle structurée ? (12H) : panorama de la recherche et de ses modes de fonctionnement (postures, institutions, revues)

Atelier pratique 2 : Ecriture : le travail du style, la posture, le ton, la construction d'un texte argumentatif... (12h)

Atelier pratique 3 : Comment entrer dans la littérature de recherche sur son sujet ? (12h) : travail adapté en séance aux problématiques de chacun (définition du champ d'investigation pertinent, etc.)

Atelier pratique 4 : Quelles normes de qualité pour mon travail de réflexion? (12h) : le référentiel de qualité, le niveau de rigueur souhaité et possible, le choix d'une méthodologie robuste et pertinente pour le travail d'essayiste confronté à un terrain d'exploration

Atelier pratique 5 : Comprendre les méthodologies de la recherche afin d'en comprendre les résultats (12h) : l'analyse de travaux académiques et le témoignage vivant d'enseignants-chercheurs confrontés aux contraintes de leur terrain permettent aux auditeurs de s'approprier les concepts structurants à l'œuvre dans l'effectuation du travail de recherche (définition des critères d'objectivité, pluralité des postures, négociation d'accès au terrain...)

d) la remise d'un rapport d'étape :

En fin d'année 1, le candidat rédige un rapport de 8 à 10 pages, avec un résumé d'une page, transmis au superviseur et au directeur du DBA, dans lequel il synthétise :

- l'état actuel de sa réflexion
- les principaux éléments de son apprentissage durant l'année
- les lectures conduites pour explorer les différents volets de la littérature autour du sujet
- l'évaluation de son degré d'investissement personnel dans le travail de réflexion de l'année : temps, intensité, curiosité, ouverture
- son appréciation du processus d'accompagnement (modules on line, ateliers et supervision) : points forts et points de progrès

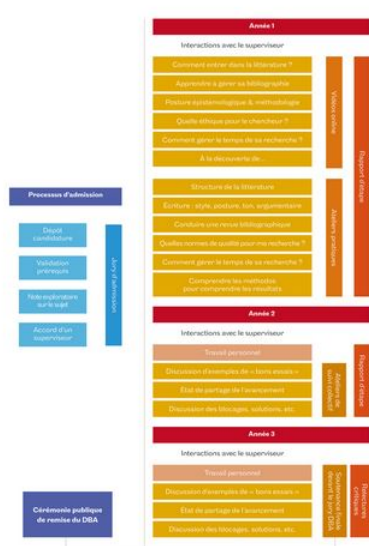
Un rapport similaire est demandé à la fin de l'année 2.

ETAPE 2 : ANNEES 2 ET 3

La deuxième et la troisième année permettent de déployer le travail d'exploration et de réflexion, à la fois individuel et collectif. Afin de maintenir un bon rythme d'entraînement, les ateliers suivants sont proposés :

- Atelier pratique 1 (2h, semestriel) : analyse et discussion d'exemples d'essai de DBA, ou d'ouvrages managériaux de qualité
- Atelier pratique 2 (3h, trimestriel) : présentation de l'état des travaux en cours ; partage des avancements et de la dynamique collective
- Atelier accompagnement collectif 3 (3h, trimestriel - optionnel) : examen des blocages individuels, des difficultés de processus, de postures, etc.

En parallèle, le candidat et le superviseur auront défini chaque année un planning de rencontres qui permet le juste accompagnement du travail de réflexion.



[Télécharger le schéma global de formation](#)

Soutenance

Le processus de préparation de la soutenance est le suivant : quatre mois avant la date de soutenance, le candidat fait parvenir ses travaux à un panel de 4 lecteurs qualifiés, sélectionnés sur proposition conjointe du candidat et du superviseur, qui lui communiquent en retour leurs commentaires, suggestions et questions. Cette phase permet au candidat d'avoir un premier retour critique sur son travail. Elle fait l'objet d'un rendez-vous *ad hoc* avec le superviseur et permet d'évaluer le potentiel de progrès du manuscrit.

La soutenance finale s'effectue sous la houlette du superviseur, devant un comité de jury DBA comprenant quatre personnes, reflétant l'équilibre propre au DBA, passerelle entre le monde managérial et le monde de la recherche : le superviseur, deux praticiens du monde de l'entreprise et un enseignant-chercheur du monde académique. La soutenance de l'essai sera précédée par l'envoi de deux rapports d'une page rédigés respectivement par l'un des deux praticiens et par l'enseignant-chercheur, membres du jury.

Superviseurs

Les superviseurs du programme DBA ont pour fonction d'accompagner le candidat dans l'exploration de sa problématique. Dotés d'une double expérience, de praticien d'entreprise et d'enseignant-chercheur ayant également écrit et publié des livres destinés à un public de managers, ils sont à même de guider et conseiller le candidat dans l'avancement de son travail.

Le superviseur est en ce sens un sparring-partner qui va challenger l'essayiste sur :

la pertinence opérationnelle de sa démarche : en quoi la thématique retenue est-elle enracinée dans son expérience pratique ?

la rigueur de sa réflexion : en quoi son travail d'analyse et de réflexion est-il précis et argumenté ?

la qualité de son écriture : en quoi sa production écrite est-elle à la fois lisible et ajustée sur le plan technique ?

Superviseurs accrédités pour le programme

[Avner Bar-Hen](#) : gestion de données, Big Data, Analytics

[Olivier Basso](#) : leadership

[Alain Bauer](#) : criminologie, sécurité, défense

[Philippe Baumard](#) : renseignement économique, cybersécurité

[Michel Béra](#) : analyse et modélisation des risques

[Anne Berthinier-Poncet](#) : innovation

[Laurent Cappelletti](#) : conseil, contrôle de gestion

[Ghislaine Chartron](#) : ingénierie documentaire, sciences de l'information et de la communication

[Alexis Collomb](#) : finance de marché

[Thomas Durand](#) : stratégie, innovation

[Nicole Gnesotto](#) : géopolitique, Europe

Véronique Legrand : cybersécurité

[Elyamine Settoul](#) : radicalisation, terrorisme

[Hubert Tondeur](#) : comptabilité, audit

Question/Réponses

Puis-je faire un DBA au Cnam sans être basé à Paris ?

Le programme DBA n'est actuellement pas proposé en mode distanciel et, de ce fait, la participation effective aux ateliers est nécessaire. Pour faciliter l'organisation de chacun, ces ateliers ont lieu le vendredi après-midi (14h-18h) au Cnam à Paris. Le rythme est quasi hebdomadaire en première année. En deuxième et troisième années, les séances sont espacées et sont dispensées tous les quinze jours.

Est-il possible de rédiger l'essai du DBA en anglais ?

Le choix de la langue anglaise est tout à fait envisageable, à la condition que le candidat ait pu démontrer un degré de maîtrise qui autorise un niveau de rédaction élevé.

En quoi le travail de production de DBA est-il si différent de la thèse traditionnelle ?

Le doctorat s'inscrit immédiatement dans une perspective de contribution à la théorie : "même s'il inclut des aspects pratiques, un bon PhD à la française doit faire avancer les théories scientifiques dans son domaine". De ce fait, le doctorat exige la construction préalable d'un cadre de recherche (*design*) spécifique : ce qui est ici appris, c'est le métier, au sens technique du terme, de chercheur en sciences de gestion ; ce qui est attendu, c'est la production d'une avancée dans le domaine de la recherche. Le DBA se situe "de l'autre côté de la barrière : il cherche à enraciner des pratiques dans la théorie, dans le but de faire avancer les pratiques". Il s'agit alors de partir d'une problématique concrète, managériale et pour le praticien de la remettre en perspective, pour la décoder différemment et proposer *in fine* des recommandations d'action.

Le travail de DBA ne vise pas à augmenter le corps des connaissances accumulés par les chercheurs : il vise à permettre au praticien d'acquérir de nouvelles connaissances et de les incorporer dans son travail managérial d'analyste et de *problem solver*. Ainsi que le rappelle un grand universitaire, les étudiants praticiens "arrivent avec leur passion. Ils ont une expérience de terrain, ils ont constaté des problèmes, imaginé des solutions. Leur objectif durant le DBA est de confronter des grilles d'analyse théoriques à leur pratique et de reformaliser le problème avec ces outils. Le cheminement n'est pas le même que pour un doctorat, ce qui n'empêche pas d'être exigeant d'un point de vue méthodologique. Il en résulte un objet différent, qui n'est en aucun cas une sous-thèse".

Le travail de DBA débouche sur l'écriture d'un essai et non d'une thèse.

Un essai peut être publié en l'état et être lu par des praticiens qui reconnaîtront immédiatement leur univers managérial et leurs problématiques à fort enjeux pratiques : ils pourront ainsi acquérir de nouvelles connaissances pour accroître leur capacité de diagnostic et enrichir leurs méthodes de résolution de problème. Le DBA permet l'éclairage renouvelé du problème managérial par les apports des chercheurs en gestion que l'auteur aura lus et analysés, en confrontant sa propre analyse aux résultats de la recherche.

L'essai du DBA constitue alors un pont établi entre les chercheurs et les praticiens : l'un de leurs pairs a ainsi fait l'effort d'entrer dans le monde de la recherche pour s'en approprier les résultats pertinents et en revenir avec de nouvelles manières de penser et d'interpréter ses problématiques professionnelles.

Quelle est la nature du diplôme délivré ?

Comme le MBA, le DBA est un programme international d'origine anglo-saxonne : c'est un titre délivré par les universités ou les Écoles. A ce titre, le DBA du Cnam est un diplôme d'établissement du Cnam.

Que se passe-t-il si je n'ai pas terminé l'écriture de mon essai à la fin de la troisième année ?

Le Cnam autorise une réinscription en quatrième année, mais vous devrez alors acquitter des frais de scolarité supplémentaires.

En quoi le programme DBA du Cnam est-il différent ?

Le cursus du DBA du Cnam est résolument tourné vers l'écriture d'un essai managérial. Il ne vise pas à transformer les étudiants praticiens en apprentis chercheurs mais à élargir leur capacité de réflexion créatrice et à développer leurs connaissances en mobilisant leur attention sur une problématique managériale précise, qui les concerne directement.

De ce fait, le DBA du Cnam rompt avec l'organisation traditionnelle du cursus qui tend à reprendre les catégories propres au processus d'écriture d'une thèse (définition d'un cadre conceptuel, revue de littérature, design de la recherche, formation aux méthodologies de collecte et d'analyse de données qualitatives et de données quantitatives).

En effet, selon nous, la différence du chercheur dont la prise de distance est souvent garante d'objectivité scientifique, la réflexion du praticien étudiant du DBA du Cnam est inséparable de son insertion dans le monde de l'action. Le DBA du Cnam a donc l'ambition de proposer une voie nouvelle de formation continue qui redonne sa place à la dimension théorique en plaçant la réflexion au cœur de l'action. En ce sens, il s'apparente à une forme de retour sur expérience, enrichi par une fréquentation de la littérature de recherche. Le résultat concret du programme DBA prend la forme d'un essai qui allie qualités littéraires de lisibilité et richesse concrète de contenu. A l'issue du DBA, le praticien, qui a relevé ce défi intellectuel, est devenu auteur de sa propre histoire managériale.

Le processus de sélection

Le processus de sélection des candidats se déroule en trois temps :

1. Dossier et prérequis

Les candidats doivent satisfaire à deux critères pour pouvoir postuler au programme :

- détenir un diplôme M2 (bac+5) sauf exception,
- et de 15 années minimum d'expérience professionnelle à un niveau de cadre.

Par ailleurs, le dossier d'inscription comporte la remise d'un rapport préalable écrit présentant le sujet/la problématique identifié(e) et les raisons de l'intérêt du candidat pour explorer cette thématique.

2. Identification d'un superviseur

Le candidat qui a passé ce premier tour doit ensuite identifier et contacter l'un des superviseurs référencés dans le DBA (cf. liste en annexe du présent document) afin de vérifier la possibilité pour lui d'être supervisé par cet enseignant-chercheur.

3. Passage devant la Commission de contrôle

Une fois cet accord de principe obtenu, le dossier peut être présenté pour validation finale dans la Commission de contrôle du DBA. Cette dernière autorise ou non l'inscription au vu du dossier présenté.

Droits d'inscription

Les tarifs indiqués ci-dessous correspondent au suivi du programme, composé de trois années d'études :

Année 1 : 12160 €
Année 2 : 12160 €
Année 3 : 12160 €

Si une année supplémentaire s'avère nécessaire, elle sera facturée comme suit :

6000 €

Contact DBA

Le Cnam - programme DBA
Case courrier EPN15
2, rue Conté
75003 Paris

[Alexandra Carl](#)
01 58 80 87 98

Documents à télécharger

[Découvrir notre brochure DBA](#)
[DBA : philosophie de l'essai](#)
[Dossier de préinscription](#)
[Fiche d'inscription DBA 1re année](#)

Ateliers du DBA

Les intervenants au sein du programme DBA partagent leurs riches expériences de chercheurs et de praticiens, dans les secteurs public et/ou privé.

[+ Découvrir leurs profils](#)

<https://strategies.cnam.fr/catalogue-des-formations/dba-doctorate-in-business-administration/effectuer-son-dba-doctorat>