



DBA

# Doctorate in Business Administration

## Qu'est ce qu'un DBA ?

Le DBA est un programme académique qui permet à des praticiens chevronnés de se livrer, en parallèle de leur activité professionnelle, à un travail d'essayiste, alliant un **processus d'apprentissage**, combinant **expérience pratique et réflexion théorique**, à la production finale d'un essai.

Le cursus de DBA permet de construire un dialogue entre la visée pratique de l'auditeur (sa problématique à éclairer) et les apports de la recherche en sciences de gestion (la mobilisation de la littérature).

Le produit final est un essai managérial. Cette œuvre de réflexion écrite porte sur une problématique d'entreprise, 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) avec un enrichissement interprétatif, né d'une familiarisation progressive avec les résultats de la recherche, exposés dans la littérature académique en management.

## Pourquoi faire un DBA ?

Cadres, managers ou consultants avec quinze ans d'expérience professionnelle, vous éprouvez le désir de prendre un temps pour **formaliser vos acquis** et aller plus loin dans la **compréhension de votre pratique**.

Vous ne souhaitez pas vous engager dans un MBA, à visée généraliste et demandant un investissement conséquent à plein temps (une à deux années selon les formats).

Vous ne souhaitez pas non plus changer de métier pour devenir enseignants-chercheurs en vous lançant dans le processus d'une recherche doctorale débouchant sur l'écriture d'une thèse académique.

Vous éprouvez davantage le besoin de vous emparer d'une problématique managériale qui vous tient à cœur et vous engager dans une réflexion pour approfondir vos connaissances du sujet, en reliant vos apprentissages de terrain aux apports de la littérature de recherche en gestion.

## À qui s'adresse ce programme ?

Le programme s'adresse à des managers titulaires d'un master, d'un MBA ou équivalent, ayant plus de 15 ans d'expérience professionnelle et souhaitant, à partir de cette expérience managériale, produire un essai de DBA.

## Quels apprentissages ?

À l'issue de la préparation du DBA, le/la candidat-e aura développé :

- une **compréhension élargie de la complexité** de sa problématique managériale en s'appuyant sur les résultats de la recherche en gestion (apprentissage de l'entrée dans la littérature académique en management, acquisition de nouvelles grilles d'intelligibilité, exploitation de résultats) ;
- une capacité effective et éprouvée à **déchiffrer les derniers apports de la recherche en gestion** sur la thématique pratique qu'il a choisie et à en extraire l'information pertinente pour éclairer la problématique traitée ;
- un **savoir-faire élevé de formalisation**, avec une habileté renforcée à développer par écrit les éléments d'une réflexion soutenue et à synthétiser les résultats d'une analyse appliquée ;
- une **familiarisation accrue avec le monde de la recherche** : capacité élargie à établir des passerelles et à s'approprier des résultats exploitables (transfert de know-how) ;
- le développement d'une **compétence exploratoire**, conduisant le diplômé à savoir s'orienter dans le traitement d'une problématique managériale complexe en organisant des allers-retours entre le terrain et ses hypothèses d'interprétation.

Au-delà du renforcement de son expertise professionnelle, le titulaire d'un DBA peut également envisager d'intervenir dans des cycles de formation (aussi bien formation première que formation *Executive*) en ayant une légitimité complémentaire de son vécu de praticien ; il lui devient ainsi possible de candidater à des postes de professeur affilié dans le supérieur, à temps partiel, tout en poursuivant sa carrière de praticien.

## Quelle est la structure du cursus ?

Le programme se déroule sur trois années, qui structurent le travail d'exploration et de formalisation.

Le dispositif d'accompagnement du DBA au Cnam est le suivant : le cœur en est constitué d'un binôme qui unit l'auditeur et son superviseur, le référent académique qui va l'accompagner durant son cheminement, pour le guider, l'orienter et le stimuler lorsque nécessaire, pour lui permettre d'arriver à bon port. En parallèle, l'auditeur est intégré à une promotion de taille humaine, et a la possibilité de participer, durant ses trois années de cursus, à des ateliers pratiques collectifs alternant initiation à l'univers de la recherche académique et pratique de l'écriture.

Mai-Juin Processus d'admission		Septembre Ressources numériques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépôt candidature</li> <li>• Validation prérequis</li> <li>• Note exploratoire sur le sujet</li> <li>• Accord d'un superviseur</li> </ul>	<p>Jury d'admission</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment entrer dans la littérature ?</li> <li>• Apprendre à gérer sa bibliographie</li> <li>• Posture épistémologique &amp; méthodologie</li> <li>• Quelle éthique pour le chercheur ?</li> <li>• Comment gérer le temps de sa recherche ?</li> <li>• À la découverte de...</li> </ul>

### ■ Étape 1: année 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 terrain 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 pourra donc suivre six modules introductifs *online* de courte durée (1h) :

#### - Module 1 :

Comment entrer dans la littérature de recherche ?

#### - Module 2 :

Apprendre à construire et gérer sa bibliographie

#### - Module 3 :

Quelle posture épistémologique, quelles méthodologies pour le praticien ?

#### - Module 4 :

Quelle éthique pour le chercheur ?

#### - Module 5 :

Comment gérer le temps de sa recherche ?

#### - Module 6 :

À la découverte de...

Supervision : année 1 Ateliers pratiques (81h)	Supervision : année 2 Ateliers pratiques (57h)	Supervision : année 3 Ateliers pratiques (44h)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction générale</li> <li>• Comment la production de savoir en management est-elle structurée ?</li> <li>• Recherche et bases de données I</li> <li>• Écriture : le travail du style, la posture, le ton I</li> <li>• Entrer dans la littérature de recherche</li> <li>• La fabrique des textes I</li> <li>• Comprendre les méthodologies de la recherche</li> <li>• Partage d'expérience : entre pratique et théorie</li> </ul>	<p>RAPPORT D'ÉTAPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction générale</li> <li>• Recherche et bases de données III</li> <li>• Écriture : le travail du style, la posture, le ton III</li> <li>• La fabrique des textes III</li> </ul>



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 fondamentales 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 collectifs sont proposés, totalisant 81 heures. Ces ateliers de 12 heures, comprenant chacun quatre sessions de 3 heures, sont les suivants :

#### Ateliers pratiques :

- Atelier 1 (12h) : comment la production de savoir en management est-elle structurée ? Il s'agit ici d'introduire les auditeurs dans le monde de la recherche afin d'en comprendre les règles de fonctionnement et l'organisation du travail des chercheurs.
- Atelier 2 (12h) : écriture - le travail du style, la posture, le ton, la construction argumentative d'un texte, etc. ; produire un texte, c'est expérimenter différents types d'écriture, jouer avec divers formats, en filant les métaphores pour permettre à chacun d'explorer la richesse de styles qu'il souhaitera ensuite mobiliser selon la nature des propos.
- Atelier 3 (12h) : comment entrer dans la littérature de recherche sur son sujet ? Ce travail, adapté en séance aux problématiques de chacun (définition du champ d'investigation pertinent, etc.), conduit l'auditeur à cartographier le territoire avant de s'engager dans son sujet.
- Atelier 4 (12h) : quelles normes de qualité pour mon travail de réflexion ? 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 5 (12h) : comprendre les méthodologies de la recherche afin d'en comprendre les résultats - l'analyse de travaux académiques et le témoignage vivant d'enseignants-chercheurs confrontés aux contraintes de leur terrain, permettent aux auditeurs de s'appropriier 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, etc.).

- Atelier 6 (12h) : la fabrique des textes - les participants mettent à l'épreuve d'une lecture critique et bienveillante leur production écrite et s'attachent à en structurer davantage les articulations internes.

### d) La remise d'un rapport d'étape :

en fin d'année 1, le candidat rédige un rapport de 15 à 20 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 online, ateliers et supervision) : points forts et points de progrès.

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

## ■ Étape 2 : années 2 et 3

Les deuxième et troisième années permettent de déployer le travail d'exploration et de réflexion, à la fois individuel et collectif. Afin de maintenir un bon rythme d'entraînement, plusieurs ateliers de pratique d'écriture (57 heures en année 2, 44 heures en année 3) sont proposés, qui visent, chaque fois, à permettre aux auditeurs de retravailler leur texte, d'explorer des voies nouvelles et de structurer leur réflexion pour aboutir progressivement à un essai rigoureux et pertinent. Ces différents moments, animés par des praticiens experts dans l'art de l'écriture, sont ponctués par la présentation de l'état des travaux en cours, le partage des avancements, et nourris par la dynamique collective. Ils permettent aussi d'explorer et d'alléger les éventuels blocages individuels, les difficultés de processus,

			<b>Mai-Juin-Sept</b>		<b>Janvier : année 4</b>
<b>Supervision : année 1</b>	<b>Supervision : année 2</b>	<b>Supervision : année 3</b>	<b>Relectures critiques</b>	<b>Soutenance finale devant le jury DBA</b>	<b>Cérémonie publique de remise du DBA</b>

## Une double création de valeur

### Pour les entreprises

La préparation d'un DBA par l'un de ses cadres est un **facteur dynamisant pour l'entreprise**. Durant les trois années du programme, le manager explore et approfondit une problématique en lien direct avec son univers de travail.

C'est l'occasion précieuse de développer des idées inspirantes, forger, s'approprier et diffuser des outils et des cadres d'analyse directement appliqués au terrain. En d'autres termes, cette démarche de **recherche-action** peut rappeler la mission d'un consultant, enrichie d'un regard conceptuel aiguisé et soumise à un dialogue critique bienveillant.

### Pour les managers

Le DBA répond au besoin impérieux d'une population de managers, dont l'âge varie en moyenne entre 40 et 55 ans, de **prendre un temps réflexif pour à la fois formaliser leur expérience et lui donner du sens**.

La rédaction d'un ouvrage – souvent rêvée et qui demeure trop souvent « rentrée » – est un moteur puissant qui conduit de plus en plus de cadres à regarder du côté d'un travail de thèse académique pour ensuite abandonner car le format et la visée de ce diplôme diffèrent de l'objectif poursuivi par ces managers.

Le Cnam aide des praticiens managers à se donner les moyens de cette aspiration : parvenir à bâtir un projet personnel et professionnel de réalisation de soi, en tant que manager, au travers de **l'écriture d'un essai qui mêle retour sur soi et ouverture au monde de la réflexion intellectuelle**.

## Comment faire acte de candidature ?

Le processus de sélection comporte trois temps.

Le processus d'inscription et d'admission s'effectue tout au long de l'année académique et le travail démarre dès l'affectation d'un superviseur.

Les prérequis portent sur l'exigence préalable d'un diplôme M2 (bac+5, sauf exception) et de plus de quinze ans d'expérience professionnelle. Le dossier s'accompagne de la remise d'une note exploratoire d'une dizaine de pages présentant le sujet/la problématique identifié(e) et les raisons de l'intérêt du candidat pour travailler sur cette thématique.

Les étapes suivantes comportent un entretien avec le superviseur pressenti et une validation du dossier par la commission des dossiers DBA, qui regroupe des enseignants-chercheurs et des praticiens d'entreprise.

## Direction du programme

Le programme DBA est dirigé par Olivier Basso, professeur associé au Cnam en charge des enseignements de *Leadership* et de *Corporate Entrepreneurship* au sein du MBA. Il intervient régulièrement en entreprise et accompagne les dirigeants et leurs équipes pour renouveler leur regard stratégique et le relier à leurs aspirations profondes. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles portant sur la dynamique entrepreneuriale, l'évolution des grandes entreprises et le développement des dirigeants. Olivier Basso est ancien élève de l'ENS Ulm (philosophie), HEC, docteur en sciences de gestion (Université Paris I La Sorbonne), titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (Université Paris II, Assas).

## Supervision d'un DBA

Les superviseurs du DBA sont des membres du corps professoral du Cnam, actifs en recherche et connaissant le monde de l'entreprise. Ils couvrent la palette des spécialités du management et permettent ainsi d'offrir à chacun la compétence appropriée pour superviser son travail de DBA et la rédaction de son essai.

Les référents principaux sont : Thomas Durand (management stratégique), Emmanuel Caillaud (gestion des opérations), Alain Bauer (sécurité-défense), Christelle Pezon (économie du développement), Stéphane Bourliataux-Lajoie (e-Business), Olivier Basso (leadership)...

Pour toute information complémentaire (contenu détaillé, profils des superviseurs, tarifs, etc.), merci de consulter notre site :

[strategies.cnam.fr](http://strategies.cnam.fr) (rubrique DBA)

Le Cnam-Équipe Stratégies  
Case courrier EPN15  
Programme DBA  
2, rue Conté  
75003 Paris

[strategies.cnam.fr](http://strategies.cnam.fr)

## Contact

Alexandra Carl,  
Coordinatrice pédagogique  
01 58 80 87 98  
[alexandra.carl@lecnam.net](mailto:alexandra.carl@lecnam.net)

le cnam



La certification qualité a été délivrée au titre des catégories d'actions suivantes :  
**ACTIONS DE FORMATION**  
**BILANS DE COMPETENCES**  
**ACTIONS DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE**  
**ACTIONS DE FORMATION PAR APPRENTISSAGE**