

La discussion et la conclusion

Après avoir présenté et analysé les résultats de votre mémoire, il est d'usage d'intégrer un chapitre de discussion et de conclusion. L'enjeu de cette partie est de souligner la valeur ajoutée de votre travail. Dès lors, dans un mémoire d'une formation orientée recherche, cette partie doit être relativement conséquente (au moins une dizaine de pages) afin de montrer en quoi l'étude proposée contribue aux connaissances actuelles dans le champ de recherche. Dans les formations à orientation plus professionnelle, l'accent sera davantage mis sur les contributions managériales du mémoire et cette partie sera généralement plus succincte.

Le chapitre conclusif de votre mémoire vous permettra de proposer une courte synthèse de votre travail, de prendre de la hauteur en dégagant des contributions et de souligner les prolongements dont votre travail pourrait faire l'objet.

La synthèse

Cette étape vous permettra de montrer à vos lecteurs la cohérence entre la problématique de votre travail, son cadre théorique, la méthodologie déployée et les résultats obtenus. Elle prend souvent

la forme d'un paragraphe ouvrant le chapitre « Discussion et conclusion ». Comme le souligne Cossette (2016), cette étape n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. En effet, vous devrez vous efforcer de rédiger un contenu qui corresponde effectivement aux éléments figurant dans votre mémoire tout en veillant à ne pas trop vous répéter.

Les contributions

La discussion des contributions (ou des apports) de votre mémoire doit permettre à votre lectorat de prendre la mesure de la valeur ajoutée de votre travail. On distingue en règle générale trois types de contributions.

- Les contributions théoriques ou conceptuelles ont vocation à montrer que vos résultats permettent d'ajouter des connaissances nouvelles par rapport aux connaissances disponibles sur votre sujet.
- Les contributions managériales ou professionnelles permettent de souligner l'intérêt pratique de vos résultats pour des membres de la communauté professionnelle ou des organisations (qu'il s'agisse d'entreprises, d'associations, d'organisations non gouvernementales, d'administration, etc.).
- Les contributions pour la société mettent en valeur les enjeux soulevés par votre étude pour la société en général (ex. : enjeux éthiques, responsabilité sociale des entreprises ou encore développement durable) ou mettent en exergue des aspects qui mériteraient d'être intégrés dans politiques publiques.
- Même si c'est assez rare dans le cas de mémoires de master, certains étudiants développant une méthodologie particulièrement originale et novatrice (soit en termes de

collecte des données, soit en termes d'analyse des données) peuvent également souligner des contributions méthodologiques. Cela est en revanche plus fréquent dans les thèses.

Ces éléments doivent explicitement être portés à la connaissance des personnes qui liront et évalueront votre mémoire. En effet, leur rôle n'est pas de piocher dans votre mémoire les éléments qui leur semblent les plus intéressants : il vous incombe de les mettre en évidence.

Les contributions théoriques

Une contribution théorique apporte une réponse à la question « et alors ? » qui survient à la lecture des résultats. La partie résultats expose la réponse à la problématique et la partie discussion remet en perspective cette réponse dans le cadre théorique utilisé dans le mémoire. En ceci, les contributions théoriques sont à la fois une conclusion de votre travail et un nouveau départ permettant d'envisager des prolongements (Geletkanycz et Tepper, 2012).

Pour identifier les contributions théoriques de votre mémoire, essayez d'identifier les différences entre ce qui figurait dans la littérature académique et ce que vous avez montré dans vos résultats. Une fois que vous aurez établi une première liste de différences, déterminez alors celles qui vous semblent les plus intéressantes.

Pour chaque contribution théorique, rédigez alors un paragraphe ou une sous-section traitant les points suivants :

- ce qui figurait dans la littérature (intégrez ici les références théoriques appropriées) ;
- ce que montrent vos résultats ;
- pourquoi c'est important.

La science se construit en grande partie avec des petites avancées. Il est plus sage de montrer précisément une petite contribution que de viser, dans le cadre d'un mémoire de master, une contribution majeure pour un champ donné (si vous pensez pouvoir y parvenir, cela pourrait être le travail d'une thèse, qui dure en général 3 ans). Plutôt que de chercher à contribuer de façon générique à un courant de littérature sans vraiment parvenir à démontrer une avancée significative, essayez de comparer vos résultats aux travaux qui sont les plus proches de votre mémoire (articles, thèses ou ouvrages scientifiques).

Les contributions managériales

Les contributions managériales (ou pratiques) doivent vous permettre de montrer comment vos résultats pourraient être utilisés dans des organisations telles que des entreprises, des associations ou encore des organisations publiques (Corley et Gioia, 2011).

Comme le montrent Bartunek et Rynes (2010), les contributions managériales peuvent prendre des formes multiples. Vous pouvez par exemple :

- expliquer pourquoi tel ou tel aspect devrait être mieux pris en compte dans les organisations ;
- souligner quels devraient être les efforts de formation mis en œuvre par les organisations pour intégrer les enjeux traités dans votre mémoire ;
- proposer des actions à mettre en œuvre à court ou à moyen terme (par exemple par le biais d'une check-list) ;
- proposer un nouvel outil permettant aux organisations de résoudre le problème traité par votre mémoire.

Pour dégager des contributions managériales, il peut être intéressant d'exposer les résultats de l'étude aux acteurs qui ont participé à votre étude de terrain. En effet, cela peut permettre de s'assurer que les pistes d'implications pratiques envisagées sont

pertinentes, ainsi que de considérer de nouvelles pistes selon les retours des personnes auprès desquelles la présentation aura été effectuée.

Bien entendu, cette démarche sera facilitée si votre terrain de recherche correspond à l'organisation où vous réalisez votre stage ou dans laquelle vous exercez votre activité professionnelle. Les implications managériales ont une importance particulière dans les thèses de DBA. La rédaction et l'éventuelle validation des recommandations managériales par l'organisation concernée devront également être intégrées dans votre planning de travail.

Dans cette perspective, Kalika et Beaulieu (2020) proposent :

- de préciser le lien entre résultats obtenus et recommandations managériales ;
- de relier les recommandations avec les personnes ou entités concernés : service, entreprise, organisation professionnelle, autorité publique, etc. ;
- d'indiquer quel est l'ordre de priorité des différentes recommandations en utilisant la matrice d'Eisenhower qui classe les recommandations en termes d'importance et d'urgence ;
- de classer les recommandations en termes de faisabilité (financière, technique, organisationnelle, humaine).

Les contributions pour la société

Une autre façon d'envisager les contributions d'un mémoire (ou de tout travail de recherche) consiste à s'intéresser aux enjeux de société qu'il soulève (Ghoshal, 2005 ; Tsui, 2013). Dans le cadre d'un mémoire en sciences de gestion, gardez en mémoire que les pratiques des entreprises sont ainsi susceptibles d'avoir des effets sur la pauvreté, la corruption, le changement climatique ou encore sur les relations entre les êtres humains. Vous pouvez donc souligner les implications de votre travail sur le monde qui vous

entoure. Un bon moyen de traiter ce point est de souligner les aspects qui devraient, selon vous, être intégrés dans les politiques publiques concernant votre sujet d'étude.

Les limites et les prolongements possibles

Tout travail de recherche, aussi abouti soit-il et quel que soit le niveau ou le support de publication (mémoire de master, thèse de doctorat, article dans une revue prestigieuse, etc.) présente des limites. Ces limites peuvent être de nature conceptuelle (ex. : la théorie mobilisée ne permet pas de prendre en compte tel ou tel aspect du sujet) ou méthodologique (ex. : le nombre d'entretiens réalisés est relativement faible, le contexte dans lequel l'étude s'est déroulée était très spécifique).

Dans un mémoire de master, ce n'est pas tant le fait de parvenir à des résultats inattaquables que la conscience des limites du travail qui sera valorisée. L'exposé des limites n'est pas un exercice gratuit d'autoflagellation. Il doit vous permettre de montrer que vous avez conscience des voies d'amélioration de votre travail. Cela montre aussi le degré d'apprentissage et de réflexivité atteint au travers du mémoire. Rappelons en effet que le mémoire est avant tout un exercice qui doit contribuer à votre formation et non pas un produit fini irréprochable.

Exemple de formulation d'une limite

« Il est nécessaire de souligner les limites de cette première analyse. En premier lieu, le nombre d'entretiens réalisés permet difficilement d'établir des constats irréfutables, a fortiori lorsque l'objet est d'interroger les perceptions individuelles. En effet, le nombre d'entretiens obtenus avec des salariés extérieurs aux joint-ventures

sociales n'est pas suffisant pour généraliser les résultats obtenus. En particulier, cette analyse aurait pu être approfondie par la confrontation a minima de deux personnes par type de profils identifiés (expert RSE, expert des stratégies d'alliance et de partenariats, autres salariés) dans chacune des cinq entreprises présentes dans le design de recherche. Si la présence d'entreprises comparatives était pertinente pour pouvoir confronter les représentations, une étude plus approfondie aurait nécessité davantage d'entretiens avec des salariés étrangers au social business. »

Source : Mémoire d'Amélie Gabriagues, université Paris Dauphine – PSL, 2017 : 68.

En fonction des résultats exposés et des limites, il est souvent possible de déterminer des prolongements possibles, au travers desquels on pourra obtenir des connaissances complémentaires par rapport à l'étude menée dans le cadre du mémoire.

Par exemple, si des limites méthodologiques sont avancées (taille de l'échantillon trop faible, population étudiée trop spécifique, etc.) il sera possible d'expliquer pourquoi il serait intéressant de prolonger le travail en comblant les limites méthodologiques exposées. Toutefois, la valeur ajoutée de tels prolongements par rapport à l'exposé des limites est assez réduite.

Dès lors, il est préférable de trouver des prolongements plus substantiels, c'est-à-dire d'identifier de nouvelles pistes de recherche qui permettraient d'approfondir certains points de l'étude actuelle, d'ajouter certains éléments qui semblent manquer dans la façon dont l'étude a été menée, ou encore de proposer des cadres conceptuels alternatifs pour aborder l'objet de recherche. Ici, il ne suffit pas de mentionner ces pistes, mais de les argumenter finement afin de montrer la pertinence de choisir telle ou telle orientation future. Cette section dans les articles, mémoires et thèses que vous lirez, est par ailleurs toujours une source d'inspiration pour votre

propre étude. Pensez que d'autres pourraient s'en servir après vous pour construire leur propre réflexion.