



La Discussion et la Conclusion d'un Mémoire de Master 2 C

Le Bouclage Théorique

Qu'est-ce que la discussion ?

La discussion est le moment où vous prenez du recul sur vos résultats pour leur donner du sens.

C'est ici que vous démontrez votre capacité d'analyse critique et que vous créez le dialogue entre votre travail empirique et la littérature scientifique. C'est le "bouclage théorique" qui transforme des observations en connaissances.

Les fonctions essentielles de la discussion

Interpréter vos résultats

Ne vous contentez pas de répéter ce que vous avez trouvé (c'était le rôle de la partie Résultats). Expliquez ce que cela signifie, pourquoi c'est important, quelles implications en découlent.

Exemple QSE - Mise en place d'un SMQ dans une PME agroalimentaire :

✗ Résultat brut :

"65% des employés déclarent ne pas comprendre les procédures HACCP* mises en place."

* Procédures HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point. Il s'agit d'une **méthode qui permet de prévenir et d'identifier les dangers liés aux pratiques d'hygiène alimentaire**. Toute personne manipulant des denrées alimentaires doit avoir suivi cette formation.

✓ Discussion interprétative :

"Ce taux élevé d'incompréhension des procédures HACCP (65%) révèle un décalage significatif entre la documentation formelle et son appropriation par les opérateurs. Ce constat fait écho aux travaux de Bourgeois et Hubault (2013) sur l'ergonomie des systèmes qualité, qui soulignent que la complexité administrative peut créer une distance entre le 'travail prescrit' et le 'travail réel'. Dans notre cas, cela suggère que la certification ISO 22000, bien qu'obtenue, ne garantit pas l'efficacité opérationnelle du système si la dimension humaine et pédagogique est négligée."

Confronter vos résultats à la littérature

C'est le cœur du bouclage théorique. Vos résultats confirment-ils, nuancent-ils ou contredisent-ils les travaux antérieurs ?

Exemple QSE - Étude sur la RSE dans le secteur textile :

"Nos résultats montrent que 78% des entreprises interrogées considèrent la RSE principalement comme un outil de communication externe, alors que seulement 23% l'intègrent dans leur stratégie opérationnelle. Ce constat va dans le sens des critiques formulées par Capron et Quairel-Lanoizelée (2015) sur le 'découplage' entre discours RSE et pratiques réelles.

Cependant, notre enquête révèle une nuance importante : les TPE et PME du secteur (moins de 50 salariés) affichent paradoxalement un taux d'intégration opérationnelle plus élevé (41%) que les grandes entreprises. Ce résultat inattendu contredit partiellement l'hypothèse de Jenkins (2009) selon laquelle les PME manqueraient de ressources pour une RSE substantielle. Il suggère plutôt que la taille réduite faciliterait une approche plus authentique et moins formalisée de la responsabilité sociale."



Expliquer les résultats inattendus ou contradictoires

Les surprises sont souvent les moments les plus riches de votre recherche.

Exemple QSE - Étude sur la prévention des TMS dans le BTP :

Résultat contre-intuitif

"Contrairement à notre hypothèse initiale, l'augmentation des formations sur les gestes et postures n'a pas conduit à une réduction significative des TMS déclarés sur les chantiers étudiés ($p=0.43$)."

Ce résultat contre-intuitif peut s'expliquer par plusieurs facteurs. D'abord, comme l'ont démontré Daniellou et Rabardel (2005), la formation seule ne peut compenser des contraintes organisationnelles structurelles (cadences imposées, équipements inadaptés).

Ensuite, nos entretiens qualitatifs révèlent un paradoxe : la sensibilisation accrue pourrait avoir augmenté la déclaration des symptômes plutôt que leur prévalence réelle, biaisant ainsi nos indicateurs. Cette explication trouve un écho dans les travaux de Leplat (1997) sur la sous-déclaration chronique des troubles professionnels.

Reconnaître les limites de votre étude

C'est une marque de rigueur scientifique, pas une faiblesse. Cela montre votre lucidité et humilité (attention à vos arguments...

Exemple QSE - Audit énergétique dans les collectivités :

Limite temporelle

La période d'observation (6 mois) reste insuffisante pour mesurer l'impact réel des actions correctives sur la consommation énergétique annuelle, compte tenu des variations saisonnières.

Limite géographique

Notre échantillon se limite aux communes de plus de 10 000 habitants en Île-de-France, ce qui restreint la généralisation de nos conclusions aux petites communes rurales où les contraintes budgétaires et techniques diffèrent substantiellement.

Limite méthodologique

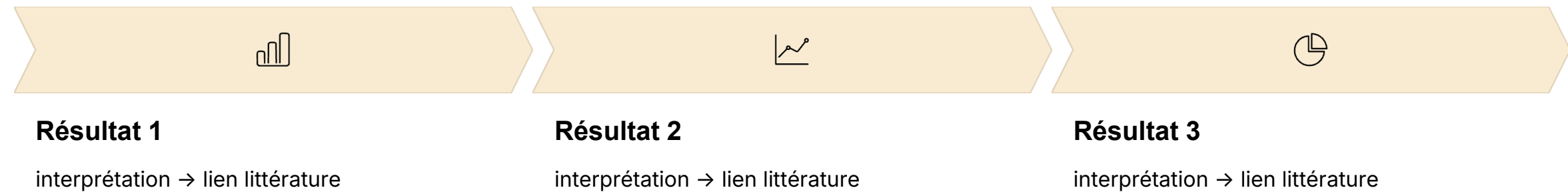
L'absence de groupe témoin nous empêche d'isoler l'effet spécifique de l'audit de celui d'autres facteurs contextuels (évolution du prix de l'énergie, sensibilisation générale aux enjeux climatiques).

Structure type d'une discussion

Introduction de la discussion (1 paragraphe)

Rappelez brièvement vos principaux résultats et l'objectif de cette section. Possibilité de faire un tableau récapitulatif de vos résultats en tout début de partie Discussion.

Interprétation des résultats principaux (2-3 pages)



Résultats secondaires et inattendus (1-2 pages)

Discutez ce qui vous a surpris et pourquoi.

Confrontation avec le cadre théorique (1-2 pages)

Revenez sur votre cadre théorique initial. Est-il validé ? Doit-il être enrichi ou amendé ?

Implications pratiques (1 page)

En QSE, c'est crucial. Que peuvent faire les praticiens de vos résultats ?

Exemple - Étude sur la gestion des déchets dangereux, implications pratiques :

Sur le plan pratique, nos résultats suggèrent trois recommandations pour les responsables QSE des laboratoires de recherche :

01	02	03
Simplifier les supports de tri	Désigner des référents déchets	Intégrer la gestion dès l'achat
Remplacer les classifications réglementaires complexes par des codes couleurs intuitifs et des visuels, comme l'ont expérimenté avec succès les CHU étudiés.	Par bâtiment plutôt qu'un coordinateur central, pour créer une proximité et une réactivité accrues.	Via un système d'alerte sur les produits générant des déchets dangereux, permettant d'évaluer le coût complet (achat + élimination) avant commande."

Limites et précautions (1 page)

Soyez honnête sur les faiblesses méthodologiques.

Ouvertures et perspectives (1 page)

Quelles nouvelles questions émergent ? Que faudrait-il étudier ensuite ?

La Conclusion

Rôle et structure de la conclusion

La conclusion est votre dernière opportunité de marquer l'esprit du lecteur. Elle doit être concise, claire et mémorable. En Master 2, comptez **2-3 pages maximum**.



Ce qu'il ne faut PAS faire dans une conclusion

- ✗ Introduire de nouveaux résultats ou de nouvelles références
 - ✗ Répéter mot pour mot l'introduction
 - ✗ Se lancer dans une longue digression philosophique
 - ✗ Présenter des excuses excessives sur les limites
 - ✗ Terminer de façon abrupte sans ouverture
-

Le mot de la fin

Terminez par une phrase percutante qui résonne avec votre problématique.

Exemple final :

"Alors que la transition écologique s'impose comme un impératif pour toutes les organisations, ce travail démontre que les PME ne manquent pas tant de moyens que de modèles adaptés à leur échelle. L'enjeu des prochaines années sera de construire ces passerelles entre normalisation environnementale et réalités entrepreneuriales, condition sine qua non d'une généralisation des pratiques vertueuses au-delà des grands groupes."

ÉLÉMENT 1

Rappel de la problématique et des objectifs

Commencez par rappeler brièvement votre question de recherche.

Exemple :

"Ce mémoire s'est attaché à comprendre les freins à l'adoption des normes environnementales volontaires (ISO 14001) dans les PME industrielles françaises de moins de 250 salariés, secteur où le taux de certification reste inférieur à 8% malgré les incitations publiques."

Synthèse des principaux résultats

Présentez vos 3-4 résultats majeurs de manière synthétique et percutante.

Exemple :

"Nos investigations, menées auprès de 45 PME et complétées par 12 entretiens approfondis avec des dirigeants et responsables QSE, ont mis en évidence trois freins principaux :



Coût perçu

Le coût perçu de la certification (estimé en moyenne à 35 000€) constitue un obstacle majeur, bien que notre analyse économique démontre un retour sur investissement moyen de 18 mois via les économies d'énergie et de matières premières.



Méconnaissance

La méconnaissance des bénéfices opérationnels concrets de la norme crée une perception erronée selon laquelle ISO 14001 serait uniquement 'administrative' et déconnectée des réalités de production.



Compétences

L'absence de compétences internes en management environnemental conduit à une dépendance vis-à-vis de consultants externes, renforçant le sentiment d'inadéquation entre la norme et la culture de l'entreprise."

Contributions de votre recherche

Qu'apportez-vous de nouveau ? Sur quoi votre travail fait-il avancer la réflexion ?



Contribution théorique

"Sur le plan théorique, ce travail enrichit la littérature sur les barrières à l'adoption des pratiques environnementales en PME en proposant une typologie affinée qui distingue les freins économiques réels des freins perçus, distinction jusqu'ici peu explorée dans les travaux francophones."

Contribution méthodologique

"Méthodologiquement, notre approche mixte combinant analyse quantitative des coûts et enquête qualitative sur les représentations a permis de dépasser l'opposition habituelle entre études économétriques et recherches interprétatives, offrant une vision plus complète du phénomène."

Contribution managériale

"Pour les praticiens, notre recherche démontre que les freins à l'ISO 14001 sont moins financiers que cognitifs et organisationnels, suggérant que les politiques d'accompagnement devraient privilégier la sensibilisation et la formation plutôt que les seules aides financières."

Implications pratiques et recommandations

C'est particulièrement important en QSE où l'applicabilité est valorisée.

Exemple :

"Ces résultats appellent plusieurs recommandations opérationnelles :



Pour les pouvoirs publics

Réorienter les aides vers des dispositifs d'accompagnement incluant formation des dirigeants et mise à disposition temporaire de compétences (type 'consultant junior partagé') plutôt que des subventions purement financières.



Pour les organismes certificateurs

Développer des parcours de certification progressive permettant aux PME de s'engager par étapes, sur le modèle du 'passeport environnemental' expérimenté en Allemagne.



Pour les dirigeants de PME

Intégrer dès la phase de diagnostic les équipes opérationnelles afin de démystifier la norme et d'ancrer la démarche dans le quotidien de production plutôt que dans une logique purement administrative."

Limites assumées

Rappelez brièvement 2-3 limites principales (sans vous répéter si vous les avez déjà détaillées en discussion).

Exemple :

"Ces conclusions doivent être interprétées à la lumière de trois limites principales : notre échantillon se concentre sur le secteur industriel et ne permet pas de généraliser aux PME de services ; la période d'étude (2023-2024) correspond à un contexte de sortie de crise sanitaire qui peut avoir amplifié certaines contraintes économiques ; enfin, notre analyse se focalise sur les non-certifiés et gagnerait à être complétée par une étude longitudinale du parcours de PME ayant obtenu la certification."

Perspectives de recherche

Ouvrez sur 2-3 pistes concrètes pour des travaux futurs.

→ Étude Longitudinale

Une étude longitudinale sur 5 ans permettrait de mesurer l'évolution des PME certifiées et de valider nos hypothèses sur le ROI environnemental.

→ Approche Comparative Internationale

Par ailleurs, une approche comparative internationale (France-Allemagne-Italie) éclairerait l'influence des cadres réglementaires nationaux sur les stratégies d'adoption.

→ IA et Management Environnemental

Enfin, l'émergence de l'IA dans les outils de management environnemental mériterait une investigation spécifique sur son potentiel de simplification des systèmes QSE pour les PME.

Conseils pratiques pour rédiger

Timing

Rédigez la discussion et la conclusion en dernier, mais relisez-les en premier lors de la finalisation. Ce sont les parties les plus lues.

Ton

Restez factuel et modeste. Évitez les superlatifs ("notre étude révolutionnaire...") mais assumez vos apports.

Cohérence

Vérifiez que votre conclusion répond précisément à votre question de recherche initiale.

Relecture ciblée

Faites relire spécifiquement ces parties à votre directeur de mémoire. Un décalage entre problématique et conclusion est rédhibitoire.