

# **Pourquoi un mémoire ? Théorie ou pratique : l'histoire d'un malentendu**

Au moment de commencer un mémoire de fin d'études ou une thèse professionnelle, l'étudiant est démuni. Pour la première fois de sa vie, il est confronté à une totale liberté de choix quant à l'objet de son travail. C'est alors que commencent à poindre des idées mais aussi les incertitudes à propos de ce qui est attendu. C'est alors que, de manière quasi-inévitable, il ou elle espère que son travail lui permettra de résoudre des problèmes identifiés comme tels dans une organisation ou l'autre. En règle générale, les problèmes en question sont présentés au directeur du mémoire de la thèse comme autant de déviations par rapport à ce qu'ils ont appris à l'école : les pratiques diffèrent de la théorie et il devient alors crucial de remettre cette organisation dans le droit chemin.

Ce faisant, l'objet même du mémoire de fin d'études ou de la thèse professionnelle repose sur un malentendu, comme si théorie et pratique s'opposaient. De la même manière, la nature même du travail demandé repose sur un malentendu : plus qu'une mission de conseil que personne n'a sollicitée, il s'agit d'un exercice de synthèse de tout ce qui a pu être vu au long de la formation suivie mais aussi au cours des stages et de l'immersion professionnelle. Le mémoire de fin d'études et la thèse professionnelle représentent le socle d'une expertise unique qu'aura développée l'étudiant qui lui permettra de donner une couleur particulière à son CV.

Cet ouvrage vise à apporter aux étudiants en fin d'études tous les éléments indispensables à la préparation d'un bon mémoire ou d'une bonne thèse, selon les normes de qualité académique et professionnelle les plus élevées. Avant toute chose, ce chapitre introductif resitue ces liens entre théorie et pratique souvent caricaturés et pose les premiers jalons des objectifs et de l'utilité de ce type de travail.

# 1. De la « théorie » à la « pratique »

La nature du mémoire de fin d'études et de la thèse professionnelle fait souvent l'objet d'un malencontreux malentendu. Les étudiants ou doctorants, conscients du fait qu'il s'agit d'un exercice académique, annoncent fréquemment vouloir faire un travail appliqué et non théorique. Ils se posent alors en praticiens créant des outils ou apportant une réponse à une problématique managériale très quotidienne. Ceci révèle un profond malentendu sur les liens entre théorie et pratique.

## 1.1 La théorie précède toujours les pratiques

Ce qu'il est courant d'appeler « Théorie » n'est nullement une vue de l'esprit et n'a pas vocation à être déconnecté de ce qu'il est d'usage d'appeler « la pratique ». En opposant les deux, les étudiants se méprennent à la fois sur les contours des notions de théorie et de pratique(s).

Une théorie est par essence une explication de l'action et ainsi ce qui rend la pratique possible. Une théorie indique quoi faire pour obtenir tel ou tel résultat, comment faire les choses, mais aussi quels résultats pour une action donnée. L'encadré ci-dessous donne un exemple tiré du quotidien.

---

### Cas n° 1. De la théorie à l'action

#### *Apprendre à lacer des chaussures*

Une théorie bien connue de tous est sans doute celle du laçage de chaussures. Avant même de lire, les enfants apprennent à nouer leurs lacets. Cet apprentissage passe à la fois par l'exemple donné par les parents qu'il faut imiter et par une explication de ce qu'il faut faire et dans quel ordre pour obtenir le résultat final. Ensuite, des variantes sont proposées pour obtenir un double nœud, un laçage fantaisiste ou encore sportif. Sans théorie préalable, cette pratique est impossible.

---

La théorie, loin d'être déconnectée de la réalité des choses et de la pratique, est la condition de possibilité de cette dernière. Ce qui est vrai du laçage des chaussures l'est aussi de l'économie, du droit ou du management. Un concept ou un outil de management repose nécessairement sur des fondations théoriques solides. Il est montré que la pratique est toujours précédée par de la théorie.

Les pratiques et outils employés par les professionnels de la finance et du chiffre sont tous les résultantes de théories développées par de grands chercheurs :

- Le MEDAF (Markowitz 1952) pour l'évaluation des actifs ;
- Les modèles d'évaluation des options (Markowitz, Sharpe et Miller 1991) ;
- Le DCF pour les choix d'investissement et l'évaluation entreprises (Jensen 1986);
- L'EVA© pour la mesure de la performance ;
- Le Balanced Scorecard pour le pilotage et le management de la performance (Kaplan et Norton 1996) ;
- La Gestion sans budget (Hope et Fraser 2003).

De la même manière, les grands outils de l'analyse stratégique sont des applications de théories développées par des penseurs du management :

- La chaîne de valeur ;
- Les stratégies de domination ;
- L'analyse PESTEL ;
- Les matrices ;
- Le cycle de vie du produit.

Il en va de même de la Théorie des organisations dont les conclusions ont inspiré de nombreuses pratiques et politiques d'entreprises.

- La Théorie de l'Agence (Jensen et Meckling 1976) qui a donné naissance aux instruments de la gouvernance d'entreprises ;
- La Théorie des Coûts de Transaction qui a ouvert la voie aux grands mouvements de fusions et acquisitions depuis les années 1990 (Williamson 1979) ;
- Les théories du management (Boltanski 1982; Mintzberg 2005; 2006) qui ont donné un statut au manager et au cadre.

Les grands outils du marketing sont de manière systématique ancrés dans les grandes théories issues de la recherche, notamment en psychologie.

- Les 4P ;
- Les théories du comportement du consommateur.

En d'autres termes, comme le soulignent Pierre Bourdieu et Luc Boltanski il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie. Ceci doit donc conduire à s'interroger quant à ce qu'est une « bonne théorie » ou ce qui compte comme de la théorie.

## 1.2 Ce que n'est pas la théorie

Trop souvent, les étudiants, en opposant théorie et pratique, se méprennent sur ce qu'est la théorie. Or, celle-ci n'est pas :

- Le contenu d'un enseignement ou d'un manuel ;

Un cours, pas plus qu'un manuel scolaire, n'a vocation à être théorique mais à apporter aux étudiants un socle de culture générale sur une discipline donnée qu'ils pourront partager avec de futurs collègues et interlocuteurs professionnels. Un cours et un manuel apportent des concepts et outils de compréhension des pratiques professionnelles auxquelles seront confrontés les étudiants à l'occasion de leurs différents stages.

- Le contenu d'un magazine ou de la presse spécialisée ;

La presse spécialisée est plus descriptive de ce que peut faire telle ou telle entreprise qu'elle n'est prescriptive quant aux conséquences attendues de telle ou telle action. Malgré des titres accrocheurs et souvent normatifs, la presse spécialisée a vocation à informer sur ce qui existe et se fait mais pas à guider l'action des praticiens. Souvent, il est impossible de l'exploiter seule pour décider et agir.

- Les idées que l'on peut avoir à titre personnel ;

Une idée que l'on peut avoir à titre personnel est une opinion ou un point de vue. Au mieux, une idée nécessite d'être confrontée à d'autres, à la contradiction et à l'épreuve des faits qui doit être observable par d'autres. Énoncer de grands principes ou de grandes vérités impossibles à vérifier ne peut compter comme de la théorie.

- Les généralités énoncées par certaines entreprises ;

Sur leur site Internet, dans leurs brochures et autres supports de communication, les entreprises énoncent leur « concept ». Celui-ci ne peut être considéré comme de la théorie en ceci qu'il n'est sans doute applicable qu'à elles et résulte d'une décision de leur part. Le concept est un positionnement ou une posture plus qu'une prescription pour l'action.

## 2. Objectifs et rôle de la théorie et du mémoire

L'objectif ou l'utilité du mémoire de fin d'études comme de la thèse professionnelle fait aussi l'objet d'un malentendu. Il n'est en effet pas rare qu'un étudiant en fin d'études s'imagine que son mémoire sera comme les manuels de référence qu'il

a utilisés au cours de scolarité. À l'inverse, les candidats rédigeant une thèse professionnelle la voient comme le moyen de diffuser leur expérience professionnelle et une expertise déjà acquise de longue date. Pourtant, ni le mémoire de fin d'études ni la thèse professionnelle ne remplissent aucun de ces deux objectifs.

## **2.1 Développer une expertise unique**

Le mémoire ou la thèse professionnelle est un travail de recherche de longue durée permettant au jeune diplômé de se prévaloir d'une connaissance approfondie d'une thématique de management en particulier. Cette expertise théorique ancrée dans les pratiques d'entreprise doit permettre au jeune diplômé de donner une coloration particulière à son CV et de prétendre à des postes spécifiques. En règle générale, cette expertise unique sera réutilisée dans des activités de consultant en organisation et management ou sur des postes de chargés de mission.

---

### **Cas n° 2 Une expertise unique**

#### *Expert et consultant sur les Partenariats Public-Privé*

Un étudiant de master avait choisi un sujet sur le contrôle d'exécution des partenariats public privé afin d'identifier les conditions de succès de ces derniers mais également les possibles lourdeurs et poches d'inefficacité économique qu'ils seraient susceptibles de générer. Peu après la soutenance, le jeune diplômé était recruté par un grand cabinet de conseil sur un poste de consultant en partenariats public-privé. Ses employeurs lui confièrent après l'avoir recruté qu'il leur avait été très difficile de trouver des candidats ayant une bonne connaissance ce type de contrats et de management.

---

## **2.2 Renforcer la validité et la légitimité d'idées et recommandations**

À titre personnel, on peut avoir des idées sur de nombreux sujets, certaines étant bonnes et d'autres moins. Faute d'une légitimité particulière sur chaque sujet, il y a peu de raisons que nos opinions soient écoutées et entendues. Le mémoire de fin d'études, tout comme la thèse professionnelle, permet d'ancrer dans les discussions les plus poussées et les plus contemporaines des idées que l'on peut avoir sur la vie de l'entreprise.

Une idée validée par un établissement prestigieux est toujours rassurante pour un praticien. La validation peut prendre les formes suivantes:

- Adaptation d'un modèle reconnu et éprouvé à un nouveau contexte ;
- Justification de la solidité théorique d'une idée de management (validé par un tel, Prix Nobel d'économie, par exemple).

---

### **Cas n° 3 Légitimer un concept**

#### *Du MBTI aux tests de recrutement*

À sa création en 2001, l'entreprise Centraltest avait fait appel à un étudiant de master en psychologie travaillant sur les profils psycho-professionnels des postes d'encadrement les plus couramment rencontrés en entreprise. Centraltest visait à commercialiser auprès des DRH des tests de recrutement permettant d'établir l'adéquation entre le profil psycho-professionnel des candidats et le poste convoité. Unaniment, les DRH demandaient au président de l'entreprise sur quels modèles s'appuyaient ses tests. C'est alors que l'étudiant en psychologie lui suggéra de les ancrer dans le MBTI, outil développé par des universitaires pour dresser les grands profils psychologiques de l'humanité. Une fois l'ancrage dans le MBTI revendiqué, Centraltest a pu rassurer ses clients et est devenu leader mondial sur le marché.

---

## **2.3 Généraliser un concept ou un outil**

Lorsqu'une solution pratique à une question de gestion ou de management peut être trouvée, il n'est pas toujours certain qu'elle puisse s'appliquer à d'autres contextes. L'un des objectifs du mémoire et de la thèse peut être d'identifier les conditions d'application d'un concept ou d'un outil au-delà du contexte dans lequel il a initialement été identifié ou formulé.

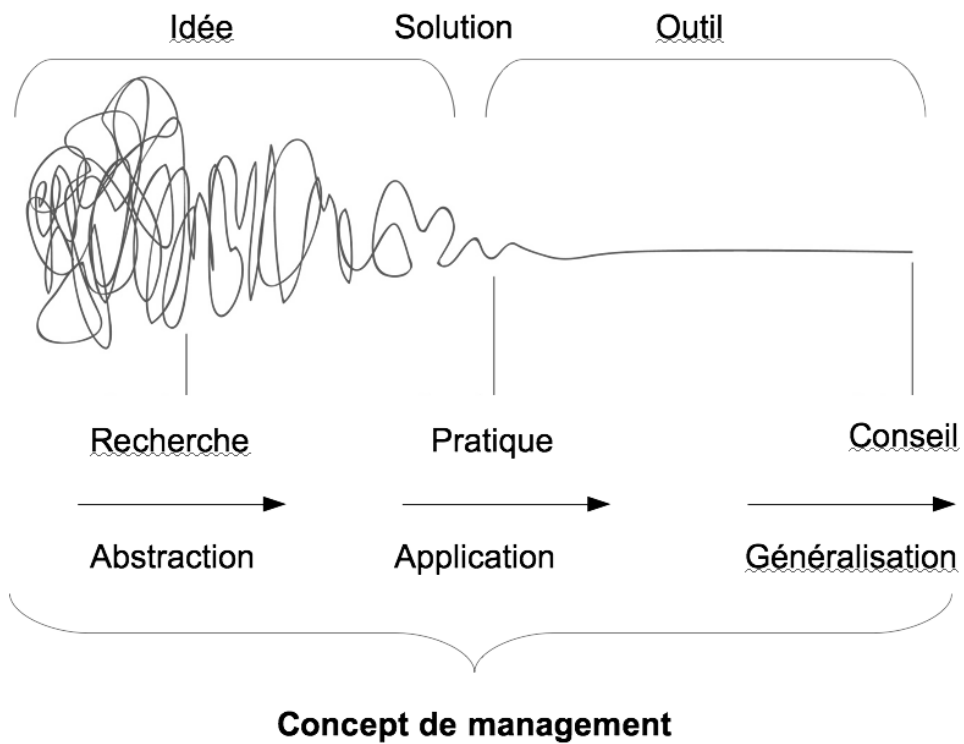
La généralisation du concept ou de l'outil renvoie au métier traditionnel du consultant qui vend à ses clients son « concept », sa « théorie ». Celle-ci résulte en règle générale de la mise en place d'un outil chez un client en particulier et dont le consultant se rend compte qu'il pourrait être vendu à d'autres, moyennant trois choses :

- Une décontextualisation pour la plus large applicabilité possible ;
- Une formulation en termes génériques permettant à d'autres organisations de se reconnaître dans le concept ;

- Une explicitation des contextes pour lesquels le concept est particulièrement adapté.

À cet égard, les grands cabinets de conseil (Boston Consulting Group, McKinsey, A.D. Little) voient leurs « concepts » produits et développés par leurs départements de recherche. Le concept est alors appliqué d’abord à un premier client avant de faire l’objet d’une généralisation et du « concept » maison. L’objectif du mémoire de fin d’études ou de la thèse professionnelle doit sensiblement être le même, suivant un processus comme suit.

**Figure 1. De l’idée à l’outil : le concept**



## 2.4 Empirique ou appliquée, la théorie reste centrale

Tous les mémoires de fin d’études et toutes les thèses professionnelles ne donneront pas naissance à un concept qui révolutionnera le management et la gestion des

entreprises. En revanche, dans tout travail de recherche, la théorie sera présente de manière également importante : indispensable à l'action, elle la guide systématiquement, même si elle intervient à des moments différents. Tout dépendra de l'objectif initial de dudit mémoire de fin d'études ou de ladite thèse professionnelle.

#### 2.4.1 Objectif théorique

Un tel objectif caractérise plutôt des thèses professionnelles plutôt que des mémoires de fin d'études : parvenir à un « concept » de management qui pourra être commercialisé au-delà du contexte étudié. Paradoxalement, la théorie est l'objectif ultime du travail en question. Il convient donc de parfaitement maîtriser la littérature en management et les contours des principaux outils avant même d'entamer ce travail de recherche.

---

#### Cas n° 4 Définir un modèle

##### *De Pomme de pin à la démarque inconnue*

Une étudiante travaillant chez Pomme de pin constate un phénomène d'envergure conduisant à près de 3% de pertes de chiffre d'affaires dans la restauration et la grande distribution : la démarque inconnue. Alors que le phénomène est bien connu des professionnels, il l'est beaucoup moins de la recherche. Au mieux, constate l'étudiante, le phénomène est-il appréhendé de manière exclusivement empirique, sans qu'on n'ait aucune connaissance ni aucune compréhension théorique.

L'objectif du mémoire de fin d'études était de parvenir à une théorie de la démarque inconnue qui permettrait ainsi de prévenir le vol de denrées et matériel par les salariés. Le mémoire entreprend alors un travail de recensement des observations empiriques faites sur la démarque inconnue dans la recherche, avant d'engager un travail complémentaire chez Pomme de pin.

À la fin du mémoire, l'objectif est rempli : l'étudiante parvient à une typologie de la démarque inconnue et un profil psychologique-type du salarié impliqué. Depuis, ce modèle théorique a pu être défendu à la fois à des colloques académiques et des conférences professionnelles et a servi de socle à des travaux ultérieurs. Aujourd'hui, même si ce modèle n'est plus d'actualité, il a permis à la connaissance de progresser significativement (Démètre et Andria (d') 2007).

---