

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

*Guide pratique à l'usage des étudiants
et des Tuteurs de Mémoire*

Auteurs : Maxime KOROMYSLOV
Jacky KOEHL
Gérald DUFFING

Avec les contributions de : D. CAUMONT, T. JACQUOT

(Version v1.6 du 10/05/11)

« Dans tous les cas de figure, les étudiants soutiennent un mémoire de fin d'études qui met en exergue une problématique de gestion au plan théorique éclairée par l'expérience accumulée durant les périodes en entreprise, en France ou à l'étranger. La rédaction du mémoire de fin d'études est un acte important dans le parcours de la troisième année. L'enjeu est de permettre à l'étudiant de se confronter à une véritable démarche de réflexion théorique et critique par la mise en œuvre d'une méthodologie de traitement de problème... »

Le mémoire de fin d'étude (MFE) peut porter sur un sujet arrêté en concertation avec le maître et/ou le tuteur de stage (un travail particulier réalisé au cours du stage peut, par exemple et sous certaines conditions, constituer la base du mémoire de fin d'études), puis validé par le Tuteur de Mémoire.

Situation 1 :

En lien avec son activité dans l'entreprise, l'étudiant peut choisir - en accord avec tuteur et maître de stage - d'étudier une problématique qui réponde soit à la demande ou aux besoins de l'entreprise, soit à une initiative du tuteur pédagogique. Cette problématique constitue la base du MFE. Il repose sur une réflexion approfondie du contenu du thème retenu, d'une approche rigoureuse et argumentée telle que présentée dans ce guide, dont la nécessité de s'appuyer nécessairement sur un minimum de recherche documentaire pertinente traitée en regard de ce thème.

Situation 2 :

Au cours du stage, l'entreprise demande au stagiaire de rédiger un ou des rapports sur son activité. Ceux-ci doivent être réalisés selon les exigences de l'entreprise. Dans ce cas, le dossier de synthèse pourra s'appuyer sur ce rapport remis à l'entreprise et respecter dans son traitement formel les contraintes d'une approche rigoureuse et argumentée telle que présentée dans ce guide. Ainsi, au-delà des aspects conceptuels, ce document devra être mis en perspective dans le cadre d'une problématique par rapport à la réalisation du stage (introduction), voire complété par un commentaire critique sur ce qui a été fait (indication des difficultés, conscience des limites, etc.) et il devra s'achever par une conclusion (complété par les références aux sources utilisées présentées selon les normes académiques).

Situation 3 :

Le MFE n'a aucun lien avec le stage ; sa problématique résulte d'un choix de l'étudiant, mis au point avec l'aide de son Tuteur de Mémoire.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
AVANT PROPOS.....	4
ASPECTS ADMINISTRATIFS RELATIFS AUX MEMOIRES DE FIN D'ETUDES ICN	5
1. LE CHOIX DU SUJET ET SA VALIDATION PAR LE TUTEUR DE MEMOIRE.....	5
2. LA POLITIQUE D'ICN BUSINESS SCHOOL EN MATIERE DE PLAGIAT	5
2.1 Qu'est-ce que le plagiat ?.....	5
2.2 Mesures de lutte contre le plagiat au sein d'ICN	6
2.2.1 Compilatio : un outil de veille et de détection de plagiat.....	6
2.2.2 Démarche appliquée au sein de l'Ecole	7
2.2.3 Sanctions prévues par le règlement en cas de plagiat	7
2.3 Quelques règles à suivre pour éviter le plagiat.....	8
3. LA PROCEDURE DE REMISE DU MEMOIRE ET SON EVALUATION.....	9
3.1 La remise du document final : versions papier et numérique.....	9
3.2 L'évaluation du mémoire de fin d'études	10
ASPECTS METHODOLOGIQUES RELATIFS AUX MEMOIRES DE FIN D'ETUDES ICN.....	12
4. LE CONTEXTE, LES PRINCIPES ET LES OBJECTIFS DU MEMOIRE DE FIN D'ETUDES ICN	12
4.1 Le contexte et l'intérêt pédagogique du mémoire	12
4.2 Les objectifs d'un mémoire	13
4.2.1 Ce que le mémoire de fin d'études n'est pas.....	13
4.2.2 Un mémoire de fin d'études repose sur une triple exigence :.....	14
4.2.3 Les risques dans le choix du sujet.....	14
4.3 La posture du « chercheur » dans le domaine du management	15
4.3.1 Les postures épistémologiques.....	15
4.3.2 La recherche classique et la recherche action	16
4.3.3 Les risques et les pièges dans les recherches en management.....	16
5. LES DIFFERENTES ETAPES DE LA REALISATION D'UN MEMOIRE DE FIN D'ETUDES	16
5.1 La recherche d'un thème et le choix du sujet de recherche	16
5.2 Les phases de travail préalables	17
5.2.1 La recherche documentaire	17
5.2.2 Les techniques de recherche d'informations	18
5.2.3 Les risques dans la définition du sujet et précautions à prendre	18
5.2.4 Les précautions à prendre dans la définition du sujet.....	19
5.3 La définition d'une problématique	19
5.4 La méthodologie : le plan d'investigation	20
6. LA REDACTION ET LA PRESENTATION FORMELLE DU MEMOIRE	21
6.1 La structure du mémoire	21
6.2 Le style et les normes dactylographiques	23
6.3 L'introduction et la conclusion	23
6.4 La bibliographie, les annexes, les listes.....	24
6.5 Page de garde, table des matières, figures et notes de bas de page.....	25
7. LA SOUTENANCE D'UN MEMOIRE DE FIN D'ETUDES	27
7.1 Soutenance du mémoire de fin d'études versus soutenance du rapport de stage.....	27
7.2 La préparation d'une soutenance de mémoire	27
7.3 Le déroulement de la soutenance du mémoire	28
ANNEXE 1 : MODELE DE PAGE DE COUVERTURE	29
ANNEXE 2 : ATTESTATION SIGNEE D'AUTHEENTICITE.....	30
ANNEXE 3 : EXEMPLES DE PLAGIAT	31

AVANT PROPOS

L'objet de ce document est de proposer aux étudiants un guide pratique pour la réalisation de leur mémoire de fin d'études :

- Il reprend les bases de la méthodologie d'étude et de recherche en gestion utiles pour l'élaboration de travaux nécessitant la définition d'une problématique de travail, la justification d'une démarche méthodologique ainsi que le respect de normes de présentation formelles. Ainsi, cette note aura pour vocation de contribuer à baliser le travail et fournir des points de repères essentiels lorsque se présente un problème de méthode dans la démarche ou une difficulté particulière allant du choix du sujet jusqu'à la rédaction du mémoire et sa soutenance. **Ces points de repères seront largement complétés par votre tuteur de mémoire au cas où il aurait des exigences particulières.**
- Par ailleurs, vous trouverez dans ce guide la présentation des aspects administratifs relatifs aux mémoires de fin d'études ICN. **Un accent particulier est mis sur la lutte contre le plagiat engagée par l'Ecole.**

Le mémoire de fin d'études peut s'avérer un élément important du *curriculum vitae*, voire un élément décisif d'un dossier d'inscription à d'autres études. Par conséquent, il convient d'apporter le plus grand soin à sa réalisation.

ASPECTS ADMINISTRATIFS RELATIFS AUX MEMOIRES DE FIN D'ETUDES ICN

1. LE CHOIX DU SUJET ET SA VALIDATION PAR LE TUTEUR DE MEMOIRE

Dans un premier temps, le choix d'un domaine de recherche permettra de vous affecter un tuteur de mémoire, grâce aux informations contenues par la *Fiche de choix du sujet de mémoire de fin d'études* complétée par vos soins (disponible sur MyICN).

Ensuite, après discussion avec votre tuteur, le sujet de mémoire et sa problématique doivent être validé par le tuteur.

Pour préparer à ces deux étapes, il vous appartient de :

- Lire attentivement le présent « Guide pratique » afin de vous imprégner de l'esprit d'un mémoire de fin d'études.
- Préparer l'entretien avec votre tuteur de mémoire en définissant votre thème et formalisant sur papier vos éventuelles idées de manière à pouvoir en échanger efficacement avec votre tuteur. Apporter lors de ce rendez-vous, une copie de la *Fiche de choix du sujet et de définition de la problématique*.

2. LA POLITIQUE D'ICN BUSINESS SCHOOL EN MATIERE DE PLAGIAT

2.1 Qu'est-ce que le plagiat ?

Plagier c'est « copier (un auteur) en s'attribuant indûment des passages de son œuvre » (Le nouveau Petit Robert, 2000).

Selon la définition appliquée à l'Université d'Ottawa¹ et qui a le mérite d'être complète :

« Plagier, c'est voler les mots (parlés ou écrits), les idées, les théories, les faits (qui ne sont pas considérés comme des connaissances générales), les statistiques, les œuvres d'art, etc. d'une autre personne en les faisant passer pour (siennes). La traduction

¹ Une brochure complète est consultable sur le site : <http://www.uottawa.ca/plagiat.pdf>

partielle ou totale des textes d'autrui constitue une forme de plagiat si la source n'est pas indiquée ».

On constate qu'à l'heure actuelle, plusieurs universités européennes et nord-américaines se sont engagées dans la **lutte contre ce phénomène** qui se généralise dans l'enseignement supérieur à grande vitesse². A qui la faute ? A Internet bien évidemment qui favorise la montée en puissance du plagiat en devenant la principale source d'information des étudiants. En témoignent notamment les **résultats de l'étude** menée conjointement par la société Sphinx Développement, éditeur du logiciel d'enquête et d'analyse de données, et la société Six Degrés, éditeur du logiciel de veille et de détection de plagiat sur Internet « Compilatio.net » :

- Tous les étudiants utilisent Internet pour se documenter quand seulement 1 étudiant sur 2 se rend encore en bibliothèque. Une tendance forte chez les étudiants : le "copier-coller" sur Internet ;
- 3 étudiants sur 4 (77 %) déclarent avoir recours au "copier-coller" ;
- 3 travaux sur 4 (73,7%) contiennent au moins un passage copié à l'identique sur Internet ;
- 7 étudiants sur 10 (69,8 %) pensent qu'un devoir type contient au moins 1/4 de textes recopiés sur Internet ;
- Parmi ceux qui incluent au moins 25% de "copier-coller" dans leurs devoirs, 3 étudiants sur 5 (61,3%) considèrent avoir « rarement » recours au "copier-coller".

(Source : <http://www.compilatio.net>)

Vous pouvez consulter le site <http://responsable.unige.ch> entièrement consacré à la lutte contre le plagiat dans l'enseignement supérieur.

2.2 Mesures de lutte contre le plagiat au sein d'ICN

2.2.1 Compilatio : un outil de veille et de détection de plagiat

ICN Business School, soucieuse de préserver son niveau d'excellence, a pris la décision de **renforcer les mesures de lutte contre la piraterie intellectuelle**. L'objectif de cette action est de sensibiliser et de responsabiliser l'ensemble des étudiants, futurs managers. Dans ce but, l'Ecole s'est dotée récemment d'un outil de détection de plagiat proposé par la société « Six Degrés » : Compilatio.

Simple d'utilisation, le principe de cet outil consiste en un examen approfondi les documents numériques (.doc, .rtf, .ppt, .pdf, .xls, .txt, .html) afin d'identifier toute similitude avec d'autres documents disponibles sur Internet. Pour ce faire, le logiciel extrait du document des passages dont l'analyse est pertinente, puis recherche tous les extraits identiques disponibles sur Internet ainsi que dans la base des documents du

² Il s'agit des Universités de Laval, Lausanne, Alberta University, Genève, Québec Montréal (UQAM), Ottawa, Sherbrooke (source : <http://responsable.unige.ch>)

logiciel. Tous les extraits retrouvés à l'identique sont considérés comme plagés. Si un extrait est une citation ou une phrase très courante, il peut être ignoré. Le logiciel calcule un coefficient d'authenticité du document sur une centaine d'extraits du document. Cette première analyse ne prend que quelques minutes. Pour de très gros documents, plusieurs analyses sont réalisées afin d'obtenir un résultat statistiquement significatif. Dans ce cas le logiciel recalcule automatiquement le coefficient d'authenticité sur la totalité des analyses effectuées. Cette technique s'utilise directement sur Internet sur le site Compilatio (www.compilatio.net).

2.2.2 Démarche appliquée au sein de l'Ecole

Outre l'examen des travaux individuels et de groupe, l'utilisation de Compilatio est **systématique** pour l'ensemble des mémoires. Ainsi, en plus du document papier remis à l'enseignant, l'étudiant doit fournir le fichier électronique (cf. 3. La procédure de remise du mémoire final et son évaluation).

Tous les mémoires sont enregistrés et analysés par un service dédié à cet effet. Les tuteurs de mémoire peuvent se connecter sur le site avec un login et mot de passe et refaire des analyses sur un document qu'ils jugent suspect.

Seul le travail NON plagé est soumis à l'évaluation !

Dès le stade de la dépose du document sur Compilatio, toute détection de plagiat déclenche la procédure de Conseil de Discipline à votre rencontre.

Par ailleurs, tous les mémoires doivent comporter en seconde page du document une attestation signée d'authenticité (cf. annexe 2).

Mention à faire figurer en seconde page (page blanche) du mémoire

« J'atteste que ce travail est personnel, cite en référence toutes les sources utilisées et ne comporte pas de plagiat »

Signature (manuscrite) de l'étudiant

Réciproquement, l'Ecole s'engage à respecter le Copyright des travaux d'étudiants en faisant systématiquement référence à leur(s) auteur(s).

2.2.3 Sanctions prévues par le règlement en cas de plagiat

En cas de plagiat, le Directeur du Programme convoque directement l'étudiant devant le **conseil de discipline**, qui pourra décider jusqu'à l'**exclusion de l'étudiant**. Le service scolarité tient un fichier central unique de cas de plagiat avec tous les éléments

nécessaires d'identification (nom, prénom, travail, dates, ...). Plusieurs personnes ont ainsi été convoquées devant un conseil de discipline et exclues, pour certaines d'entre elles, de l'Ecole.

2.3 Quelques règles à suivre pour éviter le plagiat

Le plagiat, la fabrication et la falsification des résultats sont unanimement considérés comme des fautes graves. Afin de limiter les risques d'être condamné pour plagiat, il existe des règles de bonne conduite qui consistent à ne pas s'approprier au moment de la rédaction des propos appartenant à autrui ou le mentionner clairement et citer l'auteur.

Plus concrètement, voici les règles mises en place à l'université de Louvain³ qui sont également en application dans plusieurs universités européennes, dont celles de Lausanne et de Genève :

Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses

(Source : <http://www.ucl.ac.be/etudes/2006/libres/rg370.html>)

« L'utilisation de l'information doit respecter des règles éthiques simples mais strictes : le respect de la propriété intellectuelle et de la vérité interdit que l'on fasse passer pour sien, fût-ce par omission, un travail que l'on n'a pas accompli.

Il importe donc de citer clairement ses sources, ce qui permet aussi de soumettre le travail au contrôle critique du lecteur qui peut ainsi apprécier par lui-même la qualité de l'information.

En particulier, l'étudiant veillera à toujours bien distinguer ce qui revient à d'autres et ce qui lui est personnel : les citations d'auteurs sont signalées par des guillemets ou par les règles en usage dans la discipline; si elles sont modifiées légèrement, fût-ce par la mise en évidence de certains mots, on le signalera (par exemple au moyen des mots " souligné par nous "); les commentaires qui suivent de près un texte ou les travaux qui sont de simples adaptations doivent être signalés comme tels (" ici, nous suivons les idées de X, en les adaptant à notre contexte "); les traductions mentionneront leur auteur, qui peut être l'étudiant lui-même ; les apports personnels peuvent bien entendu être signalés comme tels et sont à encourager.

La bibliographie doit être précise et permettre de toujours retrouver la source (livres, articles, etc.). La courtoisie recommande de signaler les informations non écrites importantes recueillies oralement. L'usage n'a pas encore codifié l'utilisation des informations recueillies sur site Internet, mais l'éthique veut ici aussi que les sources d'un travail scientifique soient signalées ; ici, comme ailleurs, il n'est en tout cas pas admissible que l'étudiant fasse passer pour sien des travaux tout faits qu'il aurait recueillis sur un site ou l'autre.

³ Source : <http://www.ucl.ac.be/etudes/2006/libres/rg370.html>

Le plagiat, la fabrication et la falsification des résultats sont unanimement considérés comme des fautes graves ».

Vous trouverez en annexe 3 un exemple illustratif de ce qui est acceptable et ne l'est pas en matière de plagiat.

3. LA PROCEDURE DE REMISE DU MEMOIRE ET SON EVALUATION

3.1 La remise du document final : versions papier et numérique

Le mémoire doit être remis au tuteur de mémoire **au plus tard à la date ultime fixée chaque année** (voir le Guide des Séjours et du MFE) **EN VUE D'UNE AUTORISATION DE SOUTENANCE**. Tout retard doit être justifié et soumis à l'acceptation du tuteur de mémoire.

Si le MFE a été réalisé dans le cadre d'un stage, un exemplaire doit être adressé dans le même délai au responsable de stage en entreprise (il est impératif de lui présenter votre travail avant diffusion en raison d'éventuelles clauses de confidentialité).

Procédure impérative de remise du Mémoire :

Pour faciliter la remise et la correction rapide de votre travail, veuillez respecter les consignes suivantes :

1. Forme du rendu

Le Mémoire doit être rédigé conformément aux règles édictées dans ce document. Pour son évaluation, il doit être rendu sous forme électronique en suivant la présente procédure. Une copie électronique doit être adressée au Service de la Scolarité.

Si une deuxième version est exigée par votre Tuteur, la même procédure s'applique.

En outre, chaque membre du jury doit avoir à sa disposition une copie du Mémoire le jour de la soutenance.

2. Nommage du fichier électronique

Les Mémoires sont classés automatiquement dans les dossiers de chaque tuteur. Pour faciliter leur identification, veuillez nommer votre fichier sous la forme suivante :

Mem**NOMETUDIANT**_Tut**NOMTUTEUR**.doc

Par exemple :

Mem**DUPONT**_Tut**KOEHL**.doc

3. Dépose du fichier électronique

En plus du document papier, il est impératif de déposer la version électronique du mémoire sur Compilatio, en respectant la convention de nommage du fichier, à l'adresse de dépose que votre tuteur vous aura communiquée (cf. copie d'écran ci-après).

4. Avertissement du tuteur

A l'issue de la dépose, Compilatio vous fournira par mail, ainsi qu'à votre tuteur, un récapitulatif de l'opération. Votre Tuteur pourra alors lancer l'analyse du Mémoire et procéder à son évaluation.

 Les envois non conformes à cette procédure ne seront pas traités



3.2 L'évaluation du mémoire de fin d'études

Les mémoires remis sont au préalable analysés avec Compilatio et seuls les documents **NON PLAGIÉS** seront évalués.

La note finale est la moyenne pondérée d'une note attribuée au Mémoire lui-même (coefficient 2) et d'une note de soutenance (coefficient 1).

- La note attribuée au MFE tient compte de la qualité du mémoire écrit tant sur le fond que la forme et la qualité des échanges entre l'étudiant et son tuteur de mémoire. Elle repose sur l'évaluation du travail remis à partir d'une série de critères consignés dans une fiche de notation.

- La note attribuée par le jury lors de la soutenance du mémoire tient compte de la qualité de la soutenance orale du mémoire et des réponses aux questions du jury.

Les fiches de notation sont publiées sur MyICN afin que vous puissiez prendre connaissance des critères de notation.

ASPECTS METHODOLOGIQUES RELATIFS AUX MEMOIRES DE FIN D'ETUDES ICN

4. LE CONTEXTE, LES PRINCIPES ET LES OBJECTIFS DU MEMOIRE DE FIN D'ETUDES ICN

4.1 Le contexte et l'intérêt pédagogique du mémoire

Le mémoire de fin d'études représente un moment particulier dans la formation que les élèves accomplissent au sein du diplôme ICN :

- Il témoigne de la **qualité de la formation reçue** au cours des trois années d'études et à ce titre il sera un document **important pour la suite du parcours de l'élève** (lors des entretiens d'embauche ou de constitution d'un dossier pour poursuivre des études).
- Il témoigne de la **capacité des élèves de l'ICN à réaliser un travail d'envergure** en mettant en œuvre une méthodologie et un travail de réflexion thématique dans un domaine de management.

La démarche de conception et de réalisation du mémoire est importante et constitue un acte pédagogique particulier. L'organisation du travail et une bonne compréhension des exigences attendues pour ce genre de document sont les principaux facteurs clés de succès. Les étudiants doivent surmonter trois écueils principaux qui contribuent à faire du mémoire un acte pédagogique original :

- la **gestion du temps** : la remise du mémoire se situe généralement à une échéance lointaine qui imposera aux élèves une gestion du temps inhabituelle ;
- la **gestion des informations** : la nécessité de combiner des sources d'informations plurielles, se situant dans des domaines différents et parfois contradictoires imposera aux élèves une posture de chercheur qui doit confronter les sources et les points de vue.
- la **gestion des relations avec votre tuteur de mémoire.**

L'exercice ne doit pas être considéré comme une contrainte pour satisfaire des exigences administratives mais comme une opportunité. Celle d'une relative autonomie pédagogique permettant de se familiariser avec des méthodes qui pourront être utiles dans un cadre professionnel.

Le mémoire nécessite un certain niveau d'exigence tant sur le fond que sur la forme. Il suppose un certain degré d'approfondissement des connaissances, une rigueur d'analyse des informations collectées et une pertinence de leur mise en perspective dans le cadre d'une réflexion argumentée.

Le tuteur de mémoire a un véritable rôle d'assistance pédagogique :

- il accompagne les étudiants par les réponses données à leurs interrogations et leur prodigue ses conseils (il peut réorienter le sujet ou le préciser) ;
- les tuteurs de mémoires sont coordonnés par leur responsable de département ;
- chaque tuteur de mémoire fixera plus précisément les modalités et le rythme des contacts. Il est souhaitable de les clarifier dès le départ ;
- il évalue et valide le travail régulièrement lors d'étapes clés que sont : la définition du sujet, la présentation de la problématique et des informations traitées ainsi que du plan.

4.2 Les objectifs d'un mémoire

4.2.1 Ce que le mémoire de fin d'études n'est pas...

Un mémoire n'est ni un rapport de stage, ni une thèse, ni une note de synthèse. Qu'est ce qu'un mémoire ? On peut répondre à cette question en le confrontant à d'autres travaux.

Le mémoire se distingue du rapport de stage. Ce n'est pas un compte rendu professionnel relativement descriptif même si le mémoire peut s'appuyer sur une activité professionnelle et utiliser les informations recueillies ainsi que les résultats obtenus. Dans le cas où il repose sur le travail effectué au cours d'un stage de longue durée, le mémoire doit s'appuyer sur une vraie problématique, un recueil d'informations externes et l'analyse approfondie d'un thème dans un champ disciplinaire (voire transversal). Il peut être complété éventuellement par des préconisations argumentées. Le mémoire nécessite alors une confrontation entre des connaissances théoriques et l'observation de pratiques. Il convient alors de discuter les points de vue et de garder une distance par rapport à l'entreprise ainsi qu'aux activités et missions confiées.

Le mémoire se distingue de la thèse. Même si le mémoire est avant tout un travail académique, ce n'est pas non plus une thèse dont l'ambition est plus élevée et la recherche plus approfondie (confrontation exhaustive d'informations théoriques et de terrain, mise en perspective de résultats aboutissant à une avancée dans le champ des connaissances d'une discipline scientifique). Le temps et les moyens nécessaires ne le permettent pas même si l'étudiant doit privilégier la rigueur dans la démarche, une maîtrise des connaissances académiques et un questionnement personnel.

Le mémoire se distingue d'une simple note de synthèse. Ce n'est pas non plus une collection synthétique de connaissances accumulées sur un thème qui ne comporterait pas

de confrontation des idées, de prise de distance, de mise en perspective, de questionnement ni de point de vue original.

4.2.2 Un mémoire de fin d'études repose sur une triple exigence :

La mise en évidence de compétences techniques d'un étudiant qui termine un cycle d'études supérieures. Celui-ci doit être capable de comprendre une situation dans un contexte déterminé, de savoir choisir et maîtriser les outils de gestion pertinents dans un domaine particulier (commercial, financier, économique, humain, juridique...) ou de manière transversale.

La mise en évidence de compétences conceptuelles : être capable de conceptualiser un problème, de présenter des travaux et publications utiles à sa compréhension, de confronter et mettre en perspective des éléments théoriques parfois transversaux, de développer une réflexion argumentée, d'utiliser et/ou d'élaborer des grilles de lecture.

La mise en évidence de compétences professionnelles et d'action. Toutes connaissances produites sur des pratiques est en soi déjà une action (donner du sens). Mais il s'agit ici de mettre en avant la *capacité de recherche et de traitement d'informations*, la capacité de *prendre des contacts*, la capacité d'argumentation, de *formuler des propositions* dans un cadre réaliste et l'aptitude au *regard critique* (prendre du recul, remettre en cause, prendre position... avec modestie et sans certitude).

Il peut aussi s'agir de montrer son aptitude à la **responsabilité** (liée à l'ambition d'une action menée sur le terrain ou à l'influence positive espérée des préconisations). L'étudiant doit être capable de confronter une situation réelle d'entreprise avec des théories sur un sujet concret et des modèles afin d'enrichir l'argumentation, et de « **mettre en œuvre** » ses connaissances. Cela peut aller jusqu'à un travail de *conception*, de création d'outils d'analyse ou de décisions en relation avec une organisation (vocation **opérationnelle**).

L'aptitude professionnelle se matérialise aussi par l'aptitude à travailler en binôme et avec son tuteur de mémoire et par la qualité de l'**expression écrite et orale** d'un travail d'une certaine envergure.

Ainsi, la gestion est une discipline de l'action. Elle ne peut, même dans le cadre d'un travail académique, en être totalement détachée. L'exigence d'opérationnalité n'est cependant pas ici un objectif en soi. Il y a un équilibre ou un choix à effectuer entre une orientation purement théorique et une orientation exclusivement opérationnelle.

4.2.3 Les risques dans le choix du sujet

Les risques liés à la nature du sujet :

- un sujet trop simple et sans réelle consistance ;
- un sujet trop complexe ou trop ambitieux ;
- un sujet «microscopique», trop large ou aux frontières mal définies ;

- un sujet sans intérêt ou trop à la mode.

Les risques liés au choix du sujet : le travail exigé ne doit pas être un travail qui repose essentiellement sur des contraintes mais doit avant tout permettre le plaisir de la découverte et de l'enrichissement. Le sujet doit s'appuyer sur un thème auquel l'étudiant porte un intérêt. Il est donc important de discuter du sujet avec le tuteur de mémoire avant de se « lancer » dans la recherche.

4.3 La posture du « chercheur » dans le domaine du management

4.3.1 Les postures épistémologiques

La position du chercheur n'est pas neutre et doit être explicite. Elle peut être déterminée par l'objet analysé mais ce peut être aussi le parti pris de l'analyste. Il est possible de positionner les travaux de recherche et de se positionner par rapport aux postures « scientifiques » suivantes :

- **Positivisme, relativisme, constructivisme ?**
Le statut accordé à la réalité observée.
- **Déduction (hypothético-) ou induction (empirico) ?**
Une construction théorique a priori ou a posteriori.
- **Approches rationalistes (téléo-logiques) ou cognitives (idéo-logiques), socio- ou éco-logiques ?**
Les logiques structurantes de la pensée théorique sur le management.
- **Vocation heuristique ou opérationnelle ?**
L'intérêt pour la science ou pour l'action.

La gestion, le management sont des « sciences molles » où domine l'humain plus que la rationalité. Ces disciplines de l'action (praxéologie) ne reposent pas ou peu (selon son point de vue) sur des théories ou concepts solides. Le contingent l'emporte sur l'universalité des modèles et des outils. Ce ne sont pas, pour ces raisons, des domaines de recherche autonome qui se suffisent à eux mêmes. Ils nécessitent souvent l'utilisation de concepts externes au champ de la gestion (sociologie, psychologie, économie, mathématiques...).

Pour autant la recherche en « sciences de gestion » n'exclut pas, bien au contraire, une rigueur dans la démarche. Elle nécessite une certaine distanciation et proscrit la connivence avec le discours de la pratique ou officiel. Celui-ci est fait parfois de lieux communs érigés en vérités absolues, de « sous culture » managériale non exempt d'idéologie et, parfois, de positions péremptoires.

4.3.2 La recherche classique et la recherche action

Il convient de dissiper les confusions possibles entre deux grandes catégories de processus de recherche :

- **la recherche classique** : descriptive ou explicative dont le but est de fournir des bases à des actions ;
- **la recherche action** : plus prescriptive dont le but est de fournir des informations en rapport avec la pratique pour faciliter les prises de décisions individuelles ou collectives.

Ces deux approches sont conciliables lors de la réalisation d'un mémoire qui s'appuie sur le travail effectué en stage. Dans ce cas, la mission qui a été confiée devient une illustration possible des pratiques observables en entreprise.

4.3.3 Les risques et les pièges dans les recherches en management

Les risques liés à l'attitude : l'attitude à adopter dans la démarche et le style rédactionnel comporte quelques postures simples comme la rigueur (et non l'à peu près), l'honnêteté, le doute (plutôt que les certitudes) et la modestie ce qui n'exclut pas la créativité et l'ouverture d'esprit.

Trois catégories de piège sont à éviter dans tout travail de recherche : le piège du **scientisme**, le piège **technique**, le piège de l'**idéologie**.

5. LES DIFFERENTES ETAPES DE LA REALISATION D'UN MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

L'acquisition de la méthodologie propre à la recherche en générale et au MFE en particulier est prévue dans le cursus : en 1^{ère} année, sous forme de module d'enseignement, en 2^{ème} et 3^{ème} année sous forme de séances ponctuelles.

Le Tuteur de Mémoire est là pour vous assister : n'hésitez pas à le solliciter et à le rencontrer au plus tôt et durant tout votre travail.

5.1 La recherche d'un thème et le choix du sujet de recherche

Le thème du mémoire doit être lié soit aux intérêts de l'élève (son goût pour un thème particulier ou l'approfondissement d'un thème pour la préparation d'un CV) et/ou à des réflexions nées lors de la réalisation d'un stage. Quoiqu'il en soit, les élèves seront d'autant plus motivés que le sujet les passionnera. Les étudiants peuvent proposer un

sujet qui les intéresse car lié à une expérience riche (stage) ou un projet professionnel qu'ils souhaitent approfondir. Ils peuvent aussi s'adresser à un département académique qui est susceptible de suggérer ou de proposer des thèmes initiés par des enseignants travaillant une problématique. En effet, les départements définissent des thèmes et axes de recherche autour desquels s'articulent des sujets qui peuvent être proposés par les enseignants désireux d'encadrer ces travaux de recherche.

La relation entre le sujet du mémoire et le contenu du stage n'est pas obligatoire même si l'intérêt pratique de celle-ci est évidente : elle permet de lier l'expérience terrain et la réflexion théorique, de créer des synergies dans le cadre de la collecte d'informations et de leur analyse et d'homogénéiser l'ensemble des travaux. Elle peut permettre aussi un retour enrichissant pour l'entreprise.

Dans cette phase de recherche du sujet, les élèves ne doivent pas hésiter à entrer en contact avec un responsable de département ou un enseignant susceptible de les accompagner dans cette démarche. Le choix du professeur peut être guidé par les matières qu'il enseigne ou ses centres d'intérêts.

Ce premier contact est généralement frustrant. La plupart du temps, l'enseignant considérera que votre thème est trop restrictif ou au contraire trop vaste pour vous permettre de réaliser votre mémoire dans de bonnes conditions. Cette situation ne doit pas vous démoraliser. En effet :

- **Les sujets, tels que formulés initialement, ne sont pas forcément définitifs** mais peuvent être modifiés, discutés ou précisés avec le tuteur de mémoire dans le cadre d'une relation étroite.
- Parmi les différentes méthodes pour choisir un sujet de mémoire, la **recherche personnelle** est préférable à la proposition d'un professeur. N'hésitez pas à lui proposer votre propre sujet et justifiez son intérêt.
- Le sujet ne peut être précisé qu'**après la phase de réflexion et de recherche préalables**.

5.2 Les phases de travail préalables

L'identification du thème du mémoire est généralement aisée. Après avoir identifié ce thème, il convient alors de se lancer dans une phase d'investigation large. Celle-ci consiste essentiellement, pour les élèves, à se focaliser sur une recherche documentaire, une collecte et un premier traitement de l'information.

5.2.1 La recherche documentaire

L'inventaire et la collecte d'informations bibliographiques constituent une phase importante et difficile. En général, mais ce propos est sans doute à nuancer en fonction du sujet à traiter, cette première phase de recherche d'informations doit se dérouler en allant du général au particulier :

- le **plus général** : les ouvrages, les manuels, les dictionnaires, les dossiers thématiques.
- le **plus spécialisé** : les revues académiques, les documents de recherche concernant le sujet qui vous concerne plus directement.

Vous trouverez sur Aspen ou à l'adresse suivante la liste de revues scientifiques en économie et management classées par le CNRS :

<http://hp.idefi.cnrs.fr/marty/comnat/revues.pdf>

Les informations professionnelles comme les revues professionnelles et les documents internes aux entreprises peuvent être utiles pour apprécier pratiques et discours mais sont à considérées comme tels.

Les étudiants sont incités à faire référence à quelques sources bibliographiques anglo-saxonnes. Vous trouverez des articles scientifiques en anglais en texte intégral dans les bases de données documentaires disponibles à la BU Gestion (par exemple : EBSCO, ABI-Inform...).

Pour vous aider, la Bibliothèque Universitaire de Gestion peut organiser des ateliers thématiques : utilisation de bases de données ou travail sur des thèmes par groupe d'étudiants. C'est un centre de ressources important en termes de bases documentaires et d'outils informatiques de recherche à votre disposition (Internet, bases de données documentaires : ABI-Inform, EBSCO, Electre, Delphes, GMID, SUDOC,...).

5.2.2 Les techniques de recherche d'informations

- **La recherche documentaire :**
Recherche thématique, recherche sur des mots clés, remontées bibliographiques.
- **Les entretiens avec des « experts » et / ou des praticiens :**
Entretiens directifs, semi directifs, non directifs.

Cette première étape est souvent marquée par trois dérives importantes : l'accumulation sans discernement, la précipitation, la diatribe.

C'est à partir de cette collecte d'informations que le sujet et ses frontières peuvent être définis plus clairement.

5.2.3 Les risques dans la définition du sujet et précautions à prendre

- Le sujet **trop simpliste** (sans consistance) ou bien **trop complexe** (concepts trop pointus, transversalité excessive, données sur le sujet rares).
- Le sujet « **microscopique** » (de faible portée) ou **trop large** (le « sujet-thème »).

- Le sujet **sans intérêt** (sujet banal, largement traité, préoccupation dépassée...) ou **trop à la mode** (donc douteux ou non conceptualisable).
- Le sujet **mal formulé, pas clair**, qui n'a pas de « sens ».

5.2.4 Les précautions à prendre dans la définition du sujet

- L'intérêt du sujet doit être **justifié** (par le contexte, la nouveauté, l'originalité...).
- Sa formulation devra être **précise** (quant aux notions utilisées, aux idées développées, à son ambition et à ses frontières).
- Il faut veiller à l'aptitude du sujet à permettre la **confrontation d'une situation réelle avec une réflexion** utilisant des théories ou modèles destinés à enrichir l'analyse et l'argumentation.
- Le sujet doit permettre la **confrontation de connaissances acquises complétées de lectures** se rapportant au sujet traité (et parfois l'élargissant).

Il est important de faire valider le plus rapidement possible le sujet avant d'aller plus loin. C'est l'occasion de discussions et d'échanges utiles avec le tuteur de mémoire.

5.3 La définition d'une problématique

La problématique sert à délimiter le champ de réflexion par l'expression des questions ou problèmes généraux que l'on se pose sur le sujet. Après une phase de questionnement initial qui consiste généralement à recueillir et traiter une première documentation sur un thème général (phase généralement peu ordonnée de recherche tous azimuts d'informations en rapport avec le thème), une deuxième phase doit permettre de structurer le mémoire autour d'une question⁴.

Le rôle de cette question est essentiel : sans elle, le travail risque d'être sans objet et difficile à conduire. C'est cette question qui va orienter vos recherches personnelles et votre mémoire. Dans la mesure du possible, elle doit être formulée avec soin, minutie et rigueur. Sa formulation peut évoluer au cours du travail.

Il est conseillé, au moins dans un premier temps, de lier un thème et une problématique. Une première démarche consistera à définir avec soin les concepts et les notions puis dans un deuxième temps de caractériser le lien entre ce thème et la problématique.

La problématique conduit à la **justification de l'intérêt** et des **objectifs** du travail envisagé, à l'expression des **points de vue défendus** et à la **formulation des hypothèses de travail** (hypothèses méthodologiques et idées avancées qu'il conviendra de valider ou

⁴ Généralement la (ou les) question à se poser sont du type « Pourquoi ... ? », « Comment... alors que... ? », « Quels sont les facteurs ... ? », « Quelles sont les conditions ... ? », « Quels sont les enjeux ... ? ».

d'infirmes) et éventuellement de postulats⁵. Enfin la problématique propose une méthodologie de traitement du sujet (plan d'investigation).

Les éléments d'une problématique sont souvent complétés au fur et à mesure de l'avancée du travail. De même une esquisse de plan peut émerger de cette étape (cf. plan structuré autour des objectifs ou des hypothèses).

5.4 La méthodologie : le plan d'investigation

Après ces phases de « débroussaillage », d'inventaire et de définitions, une quatrième phase doit être enclenchée. C'est à ce stade que se met en place une collecte et un traitement d'informations bibliographiques et expérimentales plus spécialisées (éléments d'études ou d'enquêtes antérieures, comptes-rendus d'entretiens, fichiers de données⁶...) et que les modalités méthodologiques d'investigation doivent être précisées :

- Etude clinique de cas ?
- Interviews, entretiens ?
- Etudes statistiques ?

Cette phase se construit autour de nombreux aller-retour au cours desquels les étudiants reviennent fréquemment sur des documents déjà traités afin de déboucher sur la construction d'un plan d'investigation. Il faut alors s'astreindre à la rédaction de notes de lecture, compte rendu, réflexions personnelles...

A ce stade, le tuteur peut exiger la rédaction d'une note intermédiaire. Cette note de quelques pages (3-4) aura pour objet de décrire votre démarche et de proposer votre plan d'investigation pour validation. Elle comprendra :

- une présentation de la thématique générale
- une description du cadre théorique (cadre conceptuel)...
- ... complétée d'une première bibliographie
- une formulation de la question et des hypothèses de travail (et des hypothèses de travail)
- une proposition motivée de plan d'investigation (démarche méthodologique et justification des contenus).

Il sera souhaitable que cette note fasse l'objet d'un entretien oral avec votre professeur et de rédiger un compte rendu de réunion. Ce **plan d'investigation** n'est pas « inscrit dans le granit », il est susceptible d'être amendé, corrigé et reformulé à de nombreuses reprises.

- Le **cadre conceptuel** doit préciser le type d'analyse ou d'approche retenue dans le cadre de votre problématique. A titre d'exemple, une politique d'externalisation peut être appréhendée à partir d'une approche stratégique,

⁵ Assertions, propositions avancées qui sont données comme vraies par l'auteur avant d'aller plus loin.

⁶ Cf. les fichiers disponibles à la B.U. du PLG : DataStream, Chelem, Diane, GMID, ...

d'une approche historique, d'une approche économique ;

- La **démarche méthodologique** doit préciser les manières de procéder. Elle passe par l'identification des différentes étapes à réaliser dans le cadre de la problématique retenue ;
- Dans le cadre d'une **recherche empirique**, le plan d'investigation peut être suivi du plan de traitement des données et de la justification des méthodes d'analyse et outils de traitement (qualitatifs et/ou quantitatifs) utilisés⁷ ;
- La définition d'un **calendrier prévisionnel**.

La réalisation d'un tel travail ne se limite pas à une démarche. La démarche n'est qu'un aspect particulier du travail nécessaire à la réalisation du mémoire de fin d'études. Ce travail doit être ciblé dans le temps afin de coordonner les différentes tâches et de rendre réaliste l'objectif final (le mémoire rédigé à temps et non dans l'urgence qui rendraient inutiles tous les efforts fournis !).

6. LA REDACTION ET LA PRESENTATION FORMELLE DU MEMOIRE

Il est important, contrairement à une idée reçue, de ne pas considérer la rédaction comme la dernière phase : c'est tout au long du travail de recherche qu'il vous faudra rédiger des notes intermédiaires qui trouveront (ou pas) leur place lors d'une dernière étape.

N'hésitez pas à communiquer dès que possible ces notes à votre tuteur de mémoire. Ses commentaires vous aideront à comprendre progressivement ses exigences.

Même si la rédaction d'un mémoire obéit à des exigences de présentation formelles rigoureuses, l'exercice ne doit pas être considéré comme une corvée pour satisfaire des exigences administratives. C'est, au cours d'une formation, s'accorder un moment de relative autonomie pédagogique et se familiariser avec des méthodes de travail qui seront être utiles dans un cadre professionnel.

6.1 La structure du mémoire

Un mémoire de fin d'études est un document structuré. Il **structure la démarche et doit être conçu comme une démonstration**. Le volume est approximativement de 50 à 80 hors annexes. En général, un mémoire comporte deux à trois parties (4 étant exceptionnel).

⁷ Il peut être utile, à la manière des Working Papers, de faire apparaître explicitement et systématiquement les hypothèses retenues et une analyse critique des alternatives non retenues.

Vous attacherez un soin particulier aux différents **intitulés de vos chapitres et sous parties**. Leur lecture doit guider le lecteur. Vous veillerez à ce que les développements correspondent aux intitulés. Dans la mesure du possible, essayez de formuler vos titres en fonction des résultats ou des idées forces (le contenu et non le contenant). Ils doivent permettre de saisir le fil directeur du développement et l'enchaînement des idées. Le **titre du mémoire** lui même doit permettre d'identifier clairement le sujet et sa problématique. Il doit être complet mais pas trop long (les sous-titres sont possibles).

Généralement un mémoire comprend les points suivants (il ne s'agit pas d'un plan) :

1. Une **présentation du contexte** (environnemental, organisationnel) dans lequel se place le problème traité afin de justifier de son intérêt (pratique et/ou académique) : elle conduit à l'exposé de la problématique ;

2. L'**analyse conceptuelle, théorique et pratique** de celle-ci basée sur une recherche d'informations. Elle peut conduire :

- à un « *Etat de l'art* » ou « *Revue de la littérature* » (dans le cadre d'une recherche académique). L'objectif est de rassembler et synthétiser les recherches précédentes qui serviront de base pour votre travail. Il s'agit de résumer en quelques lignes les articles et/ou ouvrages sélectionnés en ayant un regard critique sur l'approche des différents auteurs. Interrogez-vous en permanence en quoi telle ou telle source retenue serait intéressante pour votre travail.

- ou à une « *étude de l'existant* » et éventuellement déboucher sur une étude de besoin / d'opportunité (dans le cas d'une recherche - action) ;

3. Une **présentation de la méthodologie** (formulation des hypothèses et de la démarche). Vous préciserez s'il s'agit d'une étude de cas, d'entretiens (étude qualitative) ou d'une étude statistique *via* un questionnaire (étude quantitative) ;

4. La **présentation des résultats** de la recherche et leur **mise en perspective** (la discussion des hypothèses) ;

5. Les **conclusions théoriques et/ou opérationnelles**.

La numérotation est logique, chaque élément doit ressortir clairement et rester homogène.

Exemple de numérotation

Partie 1.

Chapitre 1.

Section 1.

1.1 Première subdivision

1.1.1 Premier paragraphe

Il est fortement conseillé de soumettre le plan à votre tuteur de mémoire enseignant afin d'en discuter et le valider.

Dans le corps du texte, la structure nécessite une standardisation rigoureuse afin de guider la lecture. Ainsi, chaque partie, l'introduction, la conclusion et les annexes, commencent par une **page entière** avec le titre en capitales. Chaque chapitre commence au début d'une nouvelle page (titre en capitales). Les subdivisions importantes (parties, chapitres, sections) comportent une introduction qui annonce le contenu des paragraphes qui suivent. Toujours à des fins didactiques, pour accompagner le lecteur, il convient de ménager des **transitions** entre les chapitres.

Les paragraphes ont un titre précédé et suivi d'un saut de lignes constant. Ils sont marqués par un retrait à la ligne. Eviter cependant d'aller à la ligne inutilement et de créer des paragraphes multiples sans raison. Chaque paragraphe correspond à l'énoncé d'une idée nouvelle.

6.2 Le style et les normes dactylographiques

Le **style** doit être clair, précis, objectif et impersonnel (éviter "je" ou "nous" ainsi que le style oral). Les redondances, les termes vagues ou trop techniques⁸ et les abréviations inconnues sont à exclure. Le rapport doit être entièrement rédigé (pas de style télégraphique) en un français correct. Evitez les phrases longues et lourdes sans pour autant utiliser un « style de plaquette publicitaire ». La qualité de la syntaxe, de l'expression en général ainsi que de la ponctuation et de l'orthographe est essentielle dans ce type de travail. Il faut savoir trouver le juste ton, qui permet de retenir l'attention du lecteur sans l'agacer par un abus de « formules accrocheuses » mais en étant rigoureux dans le choix et l'ordre des arguments. Pour conclure, le style doit être clair, rigoureux, convaincant mais aussi vivant et élégant.

Le mémoire est dactylographié au format 21 x 29,7, relié et doit être paginé. La **typographie** doit comporter des caractères (identiques) de type Times taille 12 (30 à 40 lignes par page - interligne 1,5 conseillé). Il est possible d'utiliser les caractères gras et italiques (pour les titres notamment) en évitant les surcharges de style. Les marges doivent être suffisantes (par exemple, 3 cm à gauche, 1,5 à droite, 2 cm en haut et 2 cm en bas (avec en-tête et pied de page éventuels)).

Le rapport doit comporter obligatoirement une page de garde suivie de l'attestation signée d'authenticité, une table des matières paginée, une bibliographie et des annexes. Il peut présenter également des notes de bas de page, des tableaux et schémas (très utiles pour synthétiser une démarche), des citations, un glossaire, etc. L'ensemble de ces éléments seront détaillés dans les points qui suivent.

6.3 L'introduction et la conclusion

La rédaction de l'introduction générale et de la conclusion doit être envisagée lorsque l'ensemble de votre document est rédigé. Ces deux parties du texte sont extrêmement importantes et doivent faire l'objet d'un soin tout particulier.

⁸ Les termes techniques et sigles doivent être expliqués, par exemple en note de bas de page ou dans un index en fin de rapport.

L'**introduction** devra, après une accroche qui doit être comprise de l'ensemble des lecteurs potentiels, comporter une formulation claire de la question de recherche et de son intérêt. Vous décrierez l'ensemble de votre démarche, en veillant à ce que l'ensemble des interrogations et des commentaires annoncés soit développé dans le corps du mémoire. Enfin votre introduction devra annoncer et justifier votre plan.

La **conclusion générale** devra comporter au moins une synthèse des principales idées avancées dans votre travail et des principaux résultats présentés de manière objective. Mais ce n'est pas un simple résumé du mémoire. La conclusion doit présenter, les apports et les limites de la recherche ainsi qu'une ouverture montrant l'intérêt de la question traitée et les pistes d'enrichissement (ex : perspectives de la recherche, suggestions nouvelles / recommandations, cadrages nouveaux du problème, idées personnelles pouvant aboutir à un élargissement du sujet, à l'ouverture d'un débat sur d'autres questions...). Il faut éviter, dans tous les cas, de rédiger un rapport très riche et volumineux qui se termine par une conclusion pauvre et sans intérêt.

6.4 La bibliographie, les annexes, les listes

La **bibliographie** rassemble les différentes sources d'informations utilisées pour l'élaboration du mémoire. Elle dépendra de la nature du travail effectué et des méthodes employées. Il convient de distinguer les sources écrites externes (articles, ouvrages) qui composent la bibliographie, des documents à usage professionnel (internes à l'entreprise ou non) et des références à d'autres supports d'informations.

La qualité de votre bibliographie ne se mesure pas au nombre de références. Au contraire, une accumulation trop importante peut laisser jeter un doute sur l'exploitation réelle de l'ensemble des sources. Ce sont la qualité des documents et leur relation avec le sujet qui comptent avant tout.

La bibliographie doit être **précise, exhaustive** et contenir des références exactes afin de permettre au lecteur de pouvoir approfondir un point particulier abordé dans le travail en se reportant à la source correspondante. Elle est aussi, pour le correcteur, un moyen d'appréciation du volume et de la qualité du travail de recherche d'informations assuré par l'étudiant.

La bibliographie doit être **exploitable**, pour cela il est conseillé de l'organiser en distinguant les documents selon le genre :

- Ouvrages ;
- Articles ;
- références à d'autres supports d'informations (sites Internet par ex.).

Pour les ouvrages et articles, les références bibliographiques sont **standardisées** et obéissent à des normes de présentation strictes.

Exemples de présentation bibliographique

Ouvrage :

NOM Prénom, *Titre de l'ouvrage*, Editeur, lieu de publication, Année de publication, X p.
(x = nbre de pages)

Article :

NOM Prénom, "Titre exact de l'article", *Nom du périodique*, date, Volume (n°), pp. x - y. (x et y = numéros des pages de début et de fin de l'article)

Source Internet :

L'adresse complète du site est indispensable.

La bibliographie doit être **ordonnée** : soit simplement par ordre alphabétique des auteurs, soit par parties ou chapitres, soit encore par thèmes (par ordre alphabétique des auteurs à l'intérieur de chaque rubrique). Rappelons qu'il convient de dissocier clairement les références bibliographiques externes, des documents d'entreprise et des sources internet.

Les **annexes** se présentent en fin de mémoire. Elles sont numérotées et si possible comportent une table qui précède leur présentation. Le volume des annexes jointes doit être raisonnable, leur appréciation doit se fonder exclusivement sur la pertinence du choix et leur qualité et non sur leur quantité. Elles doivent être utiles à l'étude mais pas nécessaires à la compréhension des développements présents dans le texte et d'un volume trop important pour figurer dans le cadre des notes de bas de page. Un document mérite d'être joint en annexe seulement s'il vient illustrer, préciser ou approfondir un point abordé dans le mémoire (extraits de documents, listes, données chiffrées, tableaux détaillés, rapports rédigés). Il est indispensable de faire des renvois aux annexes dans les développements du corps du texte (du type : cf. *Annexe 1*).

Le mémoire peut aussi comporter :

- un **glossaire** ou **index** de termes techniques (ou étrangers) et des sigles utilisés.
- une **table des tableaux et figures** (avec leur numéro et leur titre).

6.5 Page de garde, table des matières, figures et notes de bas de page

La **page de couverture** de votre mémoire n'est pas laissée à votre appréciation. Vous trouverez en annexe 1 le format retenu par l'Ecole. Elle mentionne le titre du diplôme, le titre du rapport, le nom de l'étudiant, les membres du jury et la date de soutenance.

Tous les mémoires de fin d'études remis doivent comporter une **attestation signée d'authenticité**. Elle figure après la page de garde sur une page blanche avec la seule mention suivante :

**Mention à faire figurer en seconde page (page blanche) du mémoire
après la page de garde**

« J'atteste que ce travail est personnel, cite en référence toutes les sources utilisées et ne comporte pas de plagiat »

Signature (manuscrite) de l'étudiant ou du binôme

☞ **Une version Word de ces deux premières pages est disponible sur MyICN**

La table des matières est un instrument de travail important pour vos lecteurs. A ce titre elle doit être réalisée avec soin. Ses principales caractéristiques sont la clarté, l'homogénéité et l'exhaustivité. La table des matières est paginée. Vous vérifierez la parfaite correspondance entre cette pagination et la pagination de votre mémoire. Si différents modes de présentation sont envisagés (cf. *supra*), celle qui sera retenue doit être homogène pour l'ensemble du mémoire.

Lorsque le plan est très détaillé, il est utile de présenter un **sommaire** en début de mémoire d'une page maximum (conseillé) et une table des matières détaillée en fin de mémoire. La table des matières (ou sommaire) reprend exactement les titres et sous-titres présents dans le rapport (cf. *supra*). Sa lecture doit permettre au lecteur de comprendre la logique du raisonnement développé et le contenu (importance des titres).

Les tableaux, schémas et graphiques sont annoncés dans le texte et insérés dans le corps du texte si leur lecture est indispensable à la compréhension du texte (sinon, ils peuvent être renvoyés en annexe). Ils doivent être présentés avec un titre, un numéro et la mention de la source (s'ils ne sont pas personnels). La mention des unités et la légende peut s'avérer indispensable. Pour les graphiques, vous devez impérativement préciser les « principes de lecture » ; par exemple les abscisses et les ordonnées pour un graphique cartésien.

Les notes de bas de page sont destinées à préciser un élément, à présenter une explication ou une définition complémentaire au texte principal qui alourdirait le texte. Elles peuvent recueillir, éventuellement, des renvois (*infra* ou *supra* à d'autres pages du rapport) et des indications complémentaires à des sources d'informations. Ces notes sont numérotées de 1 à n (par page, par partie ou pour tout le document).

Le mémoire peut aussi comporter :

- des encadrés techniques ou méthodologiques pour des explications complémentaires ou détaillées qui alourdiraient le corps du texte.
- des citations (elles doivent être exactes) avec leurs références précises soit en bas de page, soit dans le « corps du texte » (Nom de l'auteur, année de publication) et renvoi en bibliographie.
- des remerciements (adressés brièvement aux personnes qui ont aidé le travail de recherche).

7. LA SOUTENANCE D'UN MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

7.1 Soutenance du mémoire de fin d'études *versus* soutenance du rapport de stage

Rappelons que le mémoire n'est pas forcément en relation avec un stage. Dans le cas contraire, la soutenance du mémoire peut comporter des informations complémentaires sur le déroulement du stage en présence du tuteur en entreprise.

Dans tous les cas, la mémoire de fin d'études n'est pas un rapport de stage. Il nécessite un approfondissement lié aux enseignements de 3^{ème} année, une recherche d'informations spécifiques et une distanciation par rapport à des activités de stage.

Cependant, les étudiants peuvent commencer rapidement la rédaction dans le cas où le mémoire a été travaillé au cours du stage en collaboration avec leur tuteur et dans l'esprit d'un mémoire. La première session de jury est en juin mais il est possible de soutenir jusqu'à la mi-septembre de l'année universitaire suivante sans remettre en cause l'année d'études. Il est également possible de soutenir son MFE avant de quitter l'Ecole, c'est-à-dire en décembre de l'année ICN3, à la fin du semestre S5.

Aucune autorisation de soutenir ne sera délivrée sans que l'étudiant ait transmis suffisamment à l'avance une première version de son travail au tuteur de mémoire.

Notez que l'autorisation de soutenir donnée par le tuteur de mémoire ne préjuge en rien de la qualité du mémoire.

7.2 La préparation d'une soutenance de mémoire

Les soutenances ont lieu à des dates fixées. Le jury de soutenance est présidé par le tuteur de mémoire. Il est accompagné d'un professionnel ou d'un assesseur enseignant.

L'étudiant est **responsable** de l'organisation matérielle de la soutenance :

- choix d'une date en accord avec le jury (tuteur de mémoire et assesseur),
- réservation d'une salle, au moins dix jours avant la soutenance, par mail au Service Ordonnancement (ordonnancement@icn-groupe.fr),
- confirmation de la date au jury peu avant la soutenance,
- vérification de la présentation de la salle et du matériel utilisé (exemple : installation du rétroprojecteur ou d'un magnétoscope, tirage d'un support de soutenance...).

7.3 Le déroulement de la soutenance du mémoire

Une soutenance de mémoire dure environ une heure. Le temps se répartit de la façon suivante :

- **20 minutes de présentation par l'étudiant** : l'intérêt de la recherche, les objectifs, la démarche suivie, les principaux résultats, leur mise en perspective... L'étudiant peut aussi émettre des idées plus personnelles (difficultés, satisfactions) que le rapport ne permet pas ou des réflexions postérieures au travail de rédaction. Il ne faut surtout pas vouloir résumer le rapport au jury (celui-ci l'aura lu).
- une période de remarques et questions du jury et de réponses de l'étudiant d'environ **30 minutes**. L'étudiant est également évalué sur son aptitude à argumenter sur le sujet.
- une délibération du jury sans la présence de l'étudiant (**10 minutes**) à l'issue de laquelle la note définitive n'est pas communiquée.
- une restitution éventuelle par le jury en quelques minutes.

La durée de l'exposé (20 minutes ou 30 au maximum) est impérative. Il est utile de le minuter avant la soutenance. L'étudiant peut être interrompu par le jury s'il ne respecte pas le temps imparti.

ANNEXE 1 : MODELE DE PAGE DE COUVERTURE



TITRE COMPLET DU MEMOIRE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Présenté et soutenu publiquement le 99/99/9999

Pour l'obtention du Diplôme ICN Grande Ecole (avec grade de Master)

par

Mademoiselle ou Monsieur Prénom NOM

Composition du jury :

Président : Madame ou Monsieur le Professeur (*tuteur*)

Assesseur(s) : Madame ou Monsieur...

Madame ou Monsieur...

ANNEXE 2 : ATTESTATION SIGNEE D'AUTHENTICITE

A faire figurer signée (à la main) en page 2 du mémoire

« J'atteste que ce travail est personnel, cite en référence toutes les sources utilisées et ne comporte pas de plagiat »

Signature (manuscrite) de l'étudiant

ANNEXE 3 : EXEMPLES DE PLAGIAT

CE QUI EST ACCEPTABLE ET CE QUI NE L'EST PAS

(Source : <http://www.uottawa.ca/plagiat.pdf>)

Vous voulez vous servir du texte suivant :

Bien qu'elles représentent partout plus de la moitié de la population, les femmes comptent rarement plus qu'une poignée de représentantes dans la classe dirigeante politique. Il y a peu d'aspects de la vie en société où la domination des hommes se fait davantage sentir que dans le domaine électoral. Depuis quelques décennies, les femmes sont de plus en plus nombreuses à embrasser des professions traditionnellement réservées aux hommes; pourtant, l'accession à une charge législative demeure un objectif inaccessible pour la très grande majorité des Canadiennes.*

* Brodie, Janine avec le concours de Célia Chandler, « Les femmes et le processus électoral au Canada » in K. Megyery, *Les femmes et la politique canadienne*, Toronto, Dundern Press, 1991, 3-4.

CE QUI EST INACCEPTABLE

Vous avez écrit* :

Même si les femmes représentent partout plus de la moitié de la population, elles comptent rarement plus qu'une poignée de représentantes dans la classe dirigeante politique. Il y a peu d'aspects de la vie en société où la domination des hommes se fait davantage sentir que dans le domaine électoral. Depuis quelques décennies, les femmes sont de plus en plus nombreuses à embrasser des professions traditionnellement réservées aux hommes; pourtant, l'accession à une charge législative demeure un objectif inaccessible pour la très grande majorité des Canadiennes.

Inacceptable parce que :

• L'extrait a simplement été recopié, sans guillemets ni indication de source.

Vous avez écrit :

Même si les femmes constituent plus de 50% de la population, il est rare qu'elles possèdent des postes élevés dans le domaine de la politique. En fait, la domination des hommes peut être plus facilement aperçue dans le domaine électoral. Cependant, même si, depuis quelques dizaines d'années, les femmes occupent de plus en plus de postes qui étaient dominés par les hommes, il demeure qu'il est très difficile pour les femmes canadiennes d'accéder à des postes législatifs.

Inacceptable parce que :

• Les mots sont changés, mais les idées sont empruntées, et il n'y a aucune référence. (On ne peut pas simplement remplacer les mots d'un autre par des synonymes).

Vous avez écrit* :

Même si les femmes représentent plus de 50% de la population, elles comptent rarement plus qu'une poignée de représentantes dans la classe dirigeante politique. En fait, c'est dans le domaine électoral que la domination des hommes se fait davantage sentir. Cependant, même si depuis quelques dizaines d'années, les femmes occupent de plus en plus de

Inacceptable parce que :

• Même si l'auteur, son œuvre et les pages sont indiqués, les mots en gras sont ceux de l'auteur et ils ne sont pas placés entre guillemets.

postes traditionnellement réservés aux hommes, l'**accession à une charge législative demeure un objectif inaccessible** pour la plupart des Canadiennes (Brodie, 1991 : 3).

**Les mots en caractères gras sont ceux du texte-source*

CE QUI EST ACCEPTABLE

Vous avez écrit :

Selon Brodie, « [B]ien qu'elles représentent partout plus de la moitié de la population, les femmes comptent rarement plus qu'une poignée de représentantes dans la classe dirigeante politique. Il y a peu d'aspects de la vie en société où la domination des hommes se fait davantage sentir que dans le domaine électoral. » (1991 : 3)

Acceptable parce que :

- L'extrait est placé entre guillemets, et la source est citée.
- La présentation des références varie selon les disciplines. Consultez vos professeurs.

Vous avez écrit :

Comme le rappelle Brodie (1991 : 3), de plus en plus de femmes occupent des postes dominés par les hommes et « l'**accession à une charge législative demeure un objectif inaccessible** pour la très grande majorité des Canadiennes ».

Acceptable parce que :

- Vous avez brièvement exprimé en vos propres termes l'essentiel de ce que l'auteur a dit en deux phrases.
- Vous avez placé entre guillemets ce que vous avez emprunté textuellement à l'auteur.

Vous avez écrit :

Selon Brodie (1991), même si les femmes accèdent de plus en plus à des postes jadis dominés par les hommes, elles demeurent très sous-représentées dans le domaine de la politique.

Acceptable parce que :

- L'idée est résumée en des termes autres que ceux de l'auteur (bonne paraphrase).
- L'auteur et son œuvre sont cités.