

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

***Guide de l'étudiant***

## Table des matières

AVANT PROPOS.....	3
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DANS LE PGE.....	4
Intérêt pédagogique du mémoire.....	4
Le Tuteur de Mémoire.....	4
Les objectifs d'un mémoire.....	5
Un mémoire de fin d'études repose sur une triple exigence.....	5
Les risques dans le choix du sujet.....	6
Les caractéristiques d'un Mémoire recevable.....	6
LES ETAPES DE LA REALISATION D'UN MEMOIRE DE FIN D'ETUDES.....	6
PROPOSITION DE METHODOLOGIE ECRITURE DES HYPOTHESES REUNIR LES DONNEES TESTER LES	
HYPOTHESES AFFINER ET AJUSTER.....	7
La recherche documentaire.....	8
Précision du sujet.....	9
La définition d'une problématique.....	9
Différents types de recherche.....	10
La méthodologie : le plan d'investigation.....	10
LA REDACTION ET LA PRESENTATION FORMELLE DU MEMOIRE.....	11
La structure du mémoire.....	12
Le style et les normes dactylographiques.....	13
L'introduction et la conclusion.....	13
La bibliographie, les annexes, les listes.....	14
Page de garde, table des matières, figures et notes de bas de page.....	15
LA REMISE DU MEMOIRE ET SA PUBLICATION.....	16
La remise du mémoire.....	16
La publication du Mémoire.....	17
LA SOUTENANCE D'UN MEMOIRE DE FIN D'ETUDES.....	18
ANNEXE 1 : MODELE DE PAGE DE COUVERTURE.....	20
ANNEXE 2 : ATTESTATION SIGNEE D'AUTHEICITE, DE CONFIDENTIALITE, ET D'AUTORISATION DE PUBLICATION.....	21
REFERENCES.....	22
CONTRIBUTEURS.....	22

# 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.

D'un point de vue pratique, dès le second semestre de la 2<sup>ème</sup> année du Programme, le choix d'un domaine de recherche permettra de vous affecter un tuteur de mémoire, grâce aux informations que vous au——rez envoyées au service scolarité (questionnaire en ligne envoyé par mail chaque année). 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 faisant une revue préliminaire de la littérature (identifiez et présentez à votre tuteur cinq articles). Définissez alors votre thème et formalisez 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*.

# MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DANS LE PGE

## Intérêt pédagogique du mémoire

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

- 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 de recherche 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. En effet, le travail début dès la 2<sup>ème</sup> année, tandis que le manuscrit final doit être rendu au 2<sup>ème</sup> semestre de la 3<sup>ème</sup> année ;
- 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, notamment par la recherche d'une bibliographie académique suffisante, 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

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, de la méthodologie et des informations traitées ainsi que du plan.

En revanche, le Tuteur de Mémoire **n'est pas votre assistant de recherche** :

- Il n'enseignera pas à nouveau, et en cours particulier, des éléments de méthodologie qui ont dû être déjà étudiés par l'étudiant durant les cours de méthodologie ;
- Il ne sera pas nécessairement disponible à la minute où vous le sollicitez (prévoyez un délai de réponse lors des périodes chargées – avril à juillet, septembre – et n'attendez aucune réponse de sa part durant les congés d'été – mi-juillet à fin août) ;
- Il prendra le temps nécessaire pour étudier vos propositions et les évaluer ;
- Il ne pourra pas nécessairement se rendre disponible pour toute demande de soutenance de dernière minute, et il ne trouvera pas un assesseur à votre place ;
- Il ne sera pas en mesure de répondre aux questions trop vagues ;
- Il refusera tout travail jugé non conforme aux exigences de l'exercice du MFE, quelles que soient les raisons invoquées par l'étudiants (rappel : ce travail correspond à 15 crédits ECTS !).

Pour éviter tous problèmes : **ANTICIPEZ !**

## Les objectifs d'un mémoire

### 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).

## Les risques dans le choix du sujet

**Les risques liés à la nature du sujet** : un sujet trop simple et sans réelle consistance ; trop complexe ou trop ambitieux ; «microscopique», trop large ou aux frontières mal définies ; 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.

## Les caractéristiques d'un Mémoire recevable

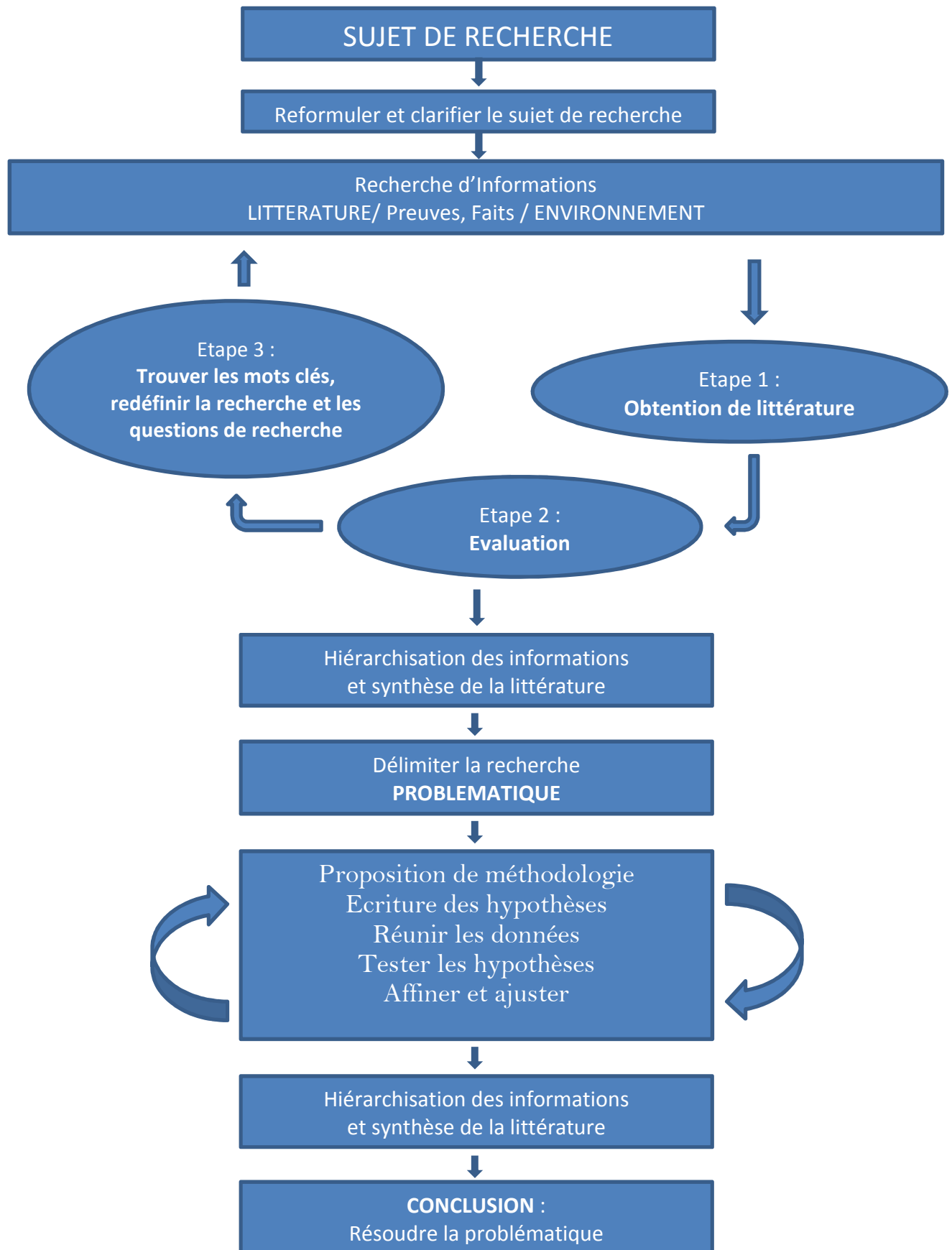
- 1) **Il soutient une thèse**, c'est-à-dire qu'il est non descriptif et non basé sur des opinions ;
- 2) Il s'appuie sur **une problématique originale** (différente de ce qui est fait dans la littérature), **intéressante** (basé sur vos observations, ou votre expérience professionnelle) et **précise** (une seule question). Il est impératif que cette problématique soit justifiée (dans une introduction conséquente ou en première partie de mémoire) ;
- 3) Il s'appuie sur **au minimum 5 références académiques** (journaux scientifiques à comité de lecture) et sur **une vingtaine de références de tous types** (sources professionnelles, livres) ;
- 4) Il développe **un plan qui répond à la question** ;
- 5) **Il propose une méthodologie d'analyse** pour répondre à la question (*surveys*, analyse de données quantitatives ou qualitatives, étude de cas). Si aucune donnée n'est disponible le mémoire sera plutôt du type recherche exploratoire.
- 6) **Il apporte une réponse** à la question posée et ce de manière **critique**.
- 7) **Il cite scrupuleusement toute information ou référence** à la fois dans le texte et en bibliographie pour éviter de tomber sous le coup de l'opinion ;

## LES 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 Programme Grande Ecole : référez-vous aux notes de cours.

***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.***

Le schéma page suivante illustre les grandes étapes de la méthodologie de réalisation du Mémoire de Fin d'Etudes.



## La recherche documentaire

L'identification du thème du mémoire est généralement aisée. Après avoir identifié ce thème, il convient alors de se lancer dans une *première 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.

L'inventaire et la collecte d'informations bibliographiques constituent une phase importante. En général, mais ce propos est sans doute à nuancer en fonction du sujet à traiter, la 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, les articles, les vidéos.
- le **plus spécialisé** : les revues académiques, les documents de recherche concernant le sujet qui vous concerne plus directement.

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...). A tous les stades de la recherche bibliographique, le guide ci-après, élaboré par le Service Documentation ICN, sera utile.

[La recherche documentaire dans le cadre de votre mémoire MFE](#) (Service Documentation ICN)

### Sommaire

1. Méthodologie de la recherche documentaire (Guide en ligne Doc'INSA)
2. Votre bibliothèque en ligne : ICN eLibrary
3. A propos du plagiat / Citer ses sources / Stocker ses références
4. Quelques conseils de lecture
5. Accompagnement des bibliothèques : les ateliers d'assistance documentaire sur rendez-vous

Accès au guide : MyICN/Mes Ressources/Ressources Documentaires/Assistance and Training



## Précision du sujet

La collecte d'information doit permettre de **définir plus clairement le sujet** et ses frontières. Elle relève de deux techniques :

- 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.

En résumé, à l'issue de cette première étape, vous devez être capable de :

- formuler précisément votre sujet : quelles sont les notions utilisées, quelles idées pensez-vous développer et quelles sont les frontières de ce sujet ;
- justifier l'intérêt du sujet : est-il nouveau ou originale ? Existe-t-il un contexte particulier qui puisse le justifier ?
- prouver que le sujet permet de confronter une situation réelle avec une réflexion mobilisant des théories et/ou des modèles ;



**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.**

## 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 à recueillir et traiter une première documentation sur un thème général (phase souvent 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 question<sup>1</sup>.

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 d'infirmer) et **éventuellement de postulats**<sup>2</sup>. Enfin la problématique propose **une méthodologie de traitement du sujet** (plan d'investigation).

---

<sup>1</sup> 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 ... ? ».

<sup>2</sup> Assertions, propositions avancées qui sont données comme vraies par l'auteur avant d'aller plus loin.

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).

## Différents types de recherche

Le choix d'un type de recherche dépend du but que vous poursuivez. Trois types de recherches sont envisageables.

**Recherche exploratoire** : il s'agit de collecter de l'information et points de vue provenant de diverses sources et de les assembler d'une manière originale, pertinente et intéressante. Le lecteur doit non seulement sentir qu'il apprend quelque chose de nouveau mais que cela soit présenté de manière innovatrice. Ce type de travail n'est donc pas une simple retranscription de quelque chose de déjà dit par d'autre. La manière d'assembler et présenter les idées est très fortement marquée par l'auteur du mémoire, autant par ses assertions que par l'évidence proposée en support de ses assertions.

**Recherche descriptive** : elle vise à obtenir une information précise sur un sujet donné. Elle part généralement d'une hypothèse qu'elle vérifie afin de la confirmer ou de l'infirmer. Elle est utilisée lorsque la situation à étudier est assez claire, que les besoins d'information sont suffisamment précis et que la problématique et les variables sont bien cernées. Elle est souvent précédée d'une recherche exploratoire qui aide à formuler l'hypothèse de départ et à mieux connaître les paramètres à étudier.

**Recherche expérimentale** : on cherche à vérifier l'hypothèse d'une relation causale entre variables (économétrie, régressions et autres). La Méthodologie de la Recherche Expérimentale est un ensemble de méthodes et modes de raisonnement destinés à tout expérimentateur désireux de faire de la planification expérimentale. Elle a pour objet de lui permettre d'optimiser l'efficacité de sa recherche expérimentale quelle que soit sa branche d'activité. Pour ce faire, elle va l'aider à exprimer au mieux son problème et lui proposer des stratégies expérimentales (enchaînements de plans d'expériences dans le temps) optimales en fonction des objectifs qu'il s'est fixé et des moyens dont il dispose.

## 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 données<sup>3</sup>...) 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...

---

<sup>3</sup> Cf. les fichiers disponibles à la B.U. du PLG : DataStream, Chelem, Diane, GMID, ...

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 ;
- 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, 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) utilisés<sup>4</sup> ;
- La définition d'un **calendrier prévisionnel**.

## 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.

---

<sup>4</sup> 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.

## La structure du mémoire

Le volume est approximativement de 50 à 80 pages hors annexes. En général, un mémoire comporte deux à trois parties (4 étant exceptionnel).

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**.

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.

## 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 techniques<sup>5</sup> 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 de type Times New Roman taille 12, interligne 1,5. 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.

## 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.

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

---

<sup>5</sup> Les termes techniques et sigles doivent être expliqués, par exemple en note de bas de page ou dans un index en fin de rapport.

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.

## 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.

Pour les ouvrages et articles, les références bibliographiques sont **standardisées** et obéissent à des normes de présentation strictes (cf Document « Normes de présentation de la bibliographie », sur MyICN). 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, et une **table des tableaux et figures** (avec leur numéro et leur titre).

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

La **page de couverture** de votre mémoire est normalisée. Vous trouverez en annexe le format retenu par l'Ecole. En outre, 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 :

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

« J'atteste que mon mémoire est/n'est pas confidentiel et j'autorise/je n'autorise pas sa diffusion en ligne par ICN Business School à des fins pédagogiques, avec accès réservé à la communauté ICN ».

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 : utilisez les fonctionnalités de Word pour la réaliser. 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).

## LA REMISE DU MEMOIRE ET SA PUBLICATION

### La remise du mémoire

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.

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. Dépose du fichier électronique**

En complément du document papier, il est impératif de déposer la version électronique du mémoire sur Compilatio et sur MyICN, à partir de la page de dépôt :



[MyICN / Les Programmes / ICN Master -> Dépôt MFE :](#) Dépôt du MFE

**Ne déposer que la version finale du mémoire**



**a. Sur Compilatio : Dépôt à destination des enseignants.**

En respectant la convention de nommage du fichier, à l'adresse de dépose personnelle de votre tuteur (la liste est disponible sur MyICN en page d'accueil et dans la rubrique Compilatio). *Vous ne devez pas – et n'avez pas à – créer de compte Compilatio pour pouvoir déposer votre travail.*

**b. Sur MyICN : Dépôt à destination des services scolarité et documentation.**

Lors du dépôt de votre MFE sur MyICN, vous devrez remplir un rapide questionnaire afin d'indiquer le contenu de votre mémoire et de l'identifier. Vous accéderez ensuite à un espace de dépôt dédié suivant la thématique de votre MFE.

### **3. Nommage du fichier électronique**

Les normes de nommage sont identiques pour les 2 dépôts et servent à faciliter l'identification des mémoires :

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

Par exemple :

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

### **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.

## **La publication du Mémoire**

Le Service Documentation ICN propose un fonds électronique des mémoires d'étudiants du Programme ICN Grande Ecole, sélectionnés par les enseignants, à partir de 2014.

Il répond ainsi à la demande des étudiants souhaitant consulter des mémoires, afin de prendre connaissance de bons exemples, avec une structure répondant aux attentes des enseignants, ou encore des documents présentant un sujet proche du leur, pour les aider dans leurs réflexions.

La consultation est sécurisée et réservée aux membres de la communauté ICN, identifiés grâce à leurs codes informatiques ICN.

*Vous êtes libre d'accepter ou non la diffusion de votre mémoire dans cette collection, en l'indiquant page 2 de votre mémoire (cf Annexe 2). Veuillez pour cela suivre les indications précisées dans ce guide du Mémoire de Fin d'étude.*

La diffusion des mémoires est également soumise à l'accord de votre directeur de mémoire. Si vous en acceptez la communication, votre tuteur, lui, choisira si celui-ci est d'un intérêt et d'un niveau suffisant pour rejoindre la collection des mémoires ICN.

Vous pourrez à tout moment retirer votre autorisation de diffusion par l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception au Service Documentation ICN, 3 Place Edouard Branly 57070 METZ.

Le SDI retirera votre mémoire du catalogue de diffusion dans un délai raisonnable.

Si votre mémoire est confidentiel (l'indiquer en gros caractères sur la page de couverture), il ne pourra pas être intégré à cette collection en ligne.

*Plus d'informations :*

Service documentation ICN – documentation-metz@icn-groupe.fr – Tel : 03 87 56 37 11

## LA SOUTENANCE D'UN MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**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.**

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

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 (Campus de Metz : [elise.madier@icn-groupe.fr](mailto:elise.madier@icn-groupe.fr) ; Campus de Nancy : [ordonnancement@icn-groupe.fr](mailto: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...).

## 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 ( <i>tuteur</i> )
Assesseur(s) :	Madame ou Monsieur...
	Madame ou Monsieur...

## ANNEXE 2 : ATTESTATION SIGNÉE D'AUTHENTICITE, DE CONFIDENTIALITE, ET D'AUTORISATION DE PUBLICATION

*A faire figurer signée (à la main) en page 2 du mémoire, en prenant soin de faire figurer uniquement les mentions utiles (en bleu ci-après)*

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

« J'atteste que mon mémoire *est/n'est pas* confidentiel et *j'autorise/je n'autorise pas* sa diffusion en ligne par ICN Business School à des fins pédagogiques, avec accès réservé à la communauté ICN ».

*Signature (manuscrite) de l'étudiant*

# REFERENCES

## Ouvrage de méthodologie

- A. Borges, C. Karyotis : **Réussir le Mémoire des Ecoles de commerce**. Gualino, Extenso Editions, 2013.
- M. Saunders, P. Lewis, A. Thornhill : **Research Methods for Business Students**. 6th Ed. Pearson, 2012.
- M. Gavard-Perret, et al. **Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse**. 2<sup>o</sup> Ed. Pearson Education, 2012.

## La recherche à ICN

- Les axes de recherche de l'Ecole :  
<http://www.icn-groupe.fr/fr/faculte-recherche/recherche>
- Le Year Book, qui présente les résultats annuels de la recherche à ICN :  
<http://www.icn-groupe.fr/fr/faculte-recherche/recherche/annuaire-de-la-recherche>
- Les publications et les bases de données accessibles en ligne :  
<http://www.myicn.fr>

## Autres documents de référence (disponibles sur MyICN) :

- Méthodologie du MFE – Notes de cours
- Guide MFE – Mise en forme
- Guide MFE – Normes de présentation bibliographie
- Guide MFE – Politique de lutte contre le plagiat

# CONTRIBUTEURS

- Daniel Caumont
- Gérald Duffing
- Javier Flores Zamora
- Olga Ivanova
- Thierry Jacquot
- Jacky Koehl
- Maxime Koromyslov
- Carine Sonntag
- Sophie Remy
- Virginie Richard