

GUIDE DU MÉMOIRE DE MASTER 2020-2021

Applicable aux :

- Programme Grande École
- Programmes MSc

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	3
MÉMOIRE DE MASTER.....	4
Intérêt pédagogique du mémoire de master	4
Le Tuteur de mémoire de master	5
Les objectifs d'un mémoire de master	5
<i>Un mémoire de master repose sur une triple exigence.....</i>	<i>5</i>
<i>Les risques dans le choix du sujet.....</i>	<i>6</i>
<i>Les caractéristiques d'un mémoire de master recevable</i>	<i>6</i>
LES ÉTAPES DE LA RÉALISATION D'UN MÉMOIRE DE MASTER	7
La recherche documentaire.....	9
Précision du sujet.....	11
La définition d'une problématique	11
Différents types de recherche	12
La méthodologie : le plan d'investigation.....	13
LA RÉDACTION ET LA PRÉSENTATION FORMELLE DU MÉMOIRE DE MASTER	13
La structure du mémoire de master	13
Le style et les normes dactylographiques.....	15
L'introduction et la conclusion	15
La bibliographie, les annexes, les listes	16
Page de garde, table des matières, figures et notes de bas de page	17
LA REMISE DU MEMOIRE ET SA PUBLICATION	18
La remise du mémoire de master.....	18
La publication du mémoire de master.....	19
LA SOUTENANCE DU MÉMOIRE	20
ANNEXE 1 : MODELE DE PAGE DE COUVERTURE	21
ANNEXE 2 : ATTESTATION SIGNÉE D'AUTHENTICITÉ, DE CONFIDENTIALITÉ, ET D'AUTORISATION DE PUBLICATION	22
REFERENCES.....	23

AVANT PROPOS

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

- 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 de master et sa soutenance. **Ces points de repères seront largement complétés par le module en e-learning sur la Méthodologie d'élaboration du Mémoire de master et votre tuteur de mémoire de master au cas où elle/il aurait des exigences particulières.**
- **Un accent particulier est mis sur la lutte contre le plagiat, engagée par l'Ecole.**

Le mémoire de master peut s'avérer un élément important du *curriculum vitae* et différenciant lors d'un entretien d'embauche, 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, le choix d'un thème de recherche permettra de vous affecter un tuteur de mémoire de master, grâce à votre inscription sur la plateforme du module en e-learning. Ensuite, après discussion avec votre tuteur, le sujet de mémoire de master devra être validé par le tuteur. Dans tous les cas, le sujet et la problématique qui en découle seront liés à votre domaine de spécialisation.

REMARQUES IMPORTANTES : Comme cela vous sera rappelé plus loin, nous attirons votre attention sur le fait que :

- 1. Les étudiants inscrits uniquement en MSc. rédigent obligatoirement leur mémoire de master dans leur spécialité ;**
- 2. Les étudiants inscrits au double diplôme PGE et MSc. rédigent obligatoirement leur mémoire de master dans la spécialité correspondant au MSc. ; à défaut, ils perdront le bénéfice du double diplôme ;**
- 3. Les étudiants inscrits uniquement en PGE rédigent leur mémoire de master dans la thématique de leur choix, pour autant que celle-ci soit en lien avec le management au sens large.**

Pour préparer ces deux étapes, il vous appartient de :

- Lire attentivement le présent « Guide du mémoire de master » afin de vous imprégner de l'esprit de cet exercice.
- Préparer un entretien avec votre tuteur de mémoire de master en faisant une revue préliminaire de la littérature (identifiez et présentez à votre tuteur cinq articles académiques au minimum ; sept articles constituent une jauge satisfaisante ; évitez de dépasser dix articles). Définissez alors votre sujet et formalisez sur papier vos éventuelles idées de manière à pouvoir en échanger efficacement avec votre tuteur.

MÉMOIRE DE MASTER

Intérêt pédagogique du mémoire de master

Le mémoire de master représente un moment particulier dans la formation de tous les élèves au niveau Master :

- Il témoigne de la **qualité de la formation reçue** et à ce titre il sera un document **important pour la suite du parcours de l'élève** (lors des entretiens d'embauche, par exemple).
- Il témoigne du **domaine de spécialisation de l'élève** (pour obtenir un MSc, les élèves écrivent leur mémoire sur une problématique liée à leur spécialité)
- Il témoigne de la **capacité des étudiants d'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 de master 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 de master un acte pédagogique original :

- la **gestion du temps** : la remise du mémoire de master se situe généralement à une échéance lointaine qui imposera aux étudiants une gestion du temps inhabituelle. En effet, le travail peut débuter en M1, tandis que le manuscrit final doit être rendu en M2. Pour ce faire, **le processus de réalisation du mémoire de master a été structuré autour de 4 grandes étapes donnant lieu à la remise de livrables à échéance régulière** (voir détails dans le module en e-learning Méthodologie d'élaboration du Mémoire de master **Unité 1**).
- la **gestion des informations** : la nécessité de combiner des sources d'informations plurielles, se situant dans des domaines différents et parfois contradictoires imposera aux étudiants une posture de chercheur qui doit confronter les sources et les points de vue.
- la **gestion des relations avec votre tuteur/tutrice de mémoire de master**, qui est votre principal(e) interlocuteur(rice) et conseiller(e) tout au long de la réalisation de votre mémoire de master.

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 de master 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 de master

Le/la tuteur/tutrice de mémoire de master a un véritable rôle d'assistance pédagogique :

- **elle/il accompagne** les étudiants par les réponses données à leurs interrogations et leur prodigue ses conseils (il/elle peut réorienter le sujet ou le préciser) ;
- les tuteurs/tutrices de mémoire de masters sont coordonnés par leur responsable de département ;
- chaque tutrice/tuteur de mémoire de master fixera plus précisément les modalités et le rythme des contacts. Il est souhaitable de les clarifier dès le départ ;
- **il/elle 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 grâce à l'évaluation des différents livrables déposés sur la plateforme du module en e-learning et des retours et évaluations réguliers.

En revanche, le Tuteur/la Tutrice de Mémoire de master **n'est pas votre assistant(e) de recherche** :

- Elle/Il n'enseignera pas à nouveau, et en cours particulier, des éléments de méthodologie qui ont déjà été étudiés par l'étudiant durant son cursus à ICN Business School et le contenu du module en e-learning sur la Méthodologie d'élaboration du mémoire de master (voir détails **Unité 2**) ;
- Il/elle 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, notamment les congés d'été – mi-juillet à fin août) ;
- Elle/Il prendra le temps nécessaire pour étudier vos propositions et les évaluer ;
- Il/Elle ne sera pas en mesure de répondre aux questions trop vagues ;
- Elle/Il refusera tout travail jugé non conforme aux exigences de l'exercice du mémoire de master, quelles que soient les raisons invoquées par l'étudiants.

Pour éviter tous problèmes : **ANTICIPEZ !**

Les objectifs d'un mémoire de master

Un mémoire de master repose sur une triple exigence

La mise en évidence de compétences techniques d'un étudiant qui termine sa formation dans un domaine de spécialisation précis. Il 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 et/ou qui lui sera utile en début de carrière (compétences attendues ou complément à la formation suivie). Il est donc important de discuter du sujet avec le tuteur/la tutrice de mémoire de master avant de se « lancer » dans la recherche.

Les caractéristiques d'un mémoire de master recevable

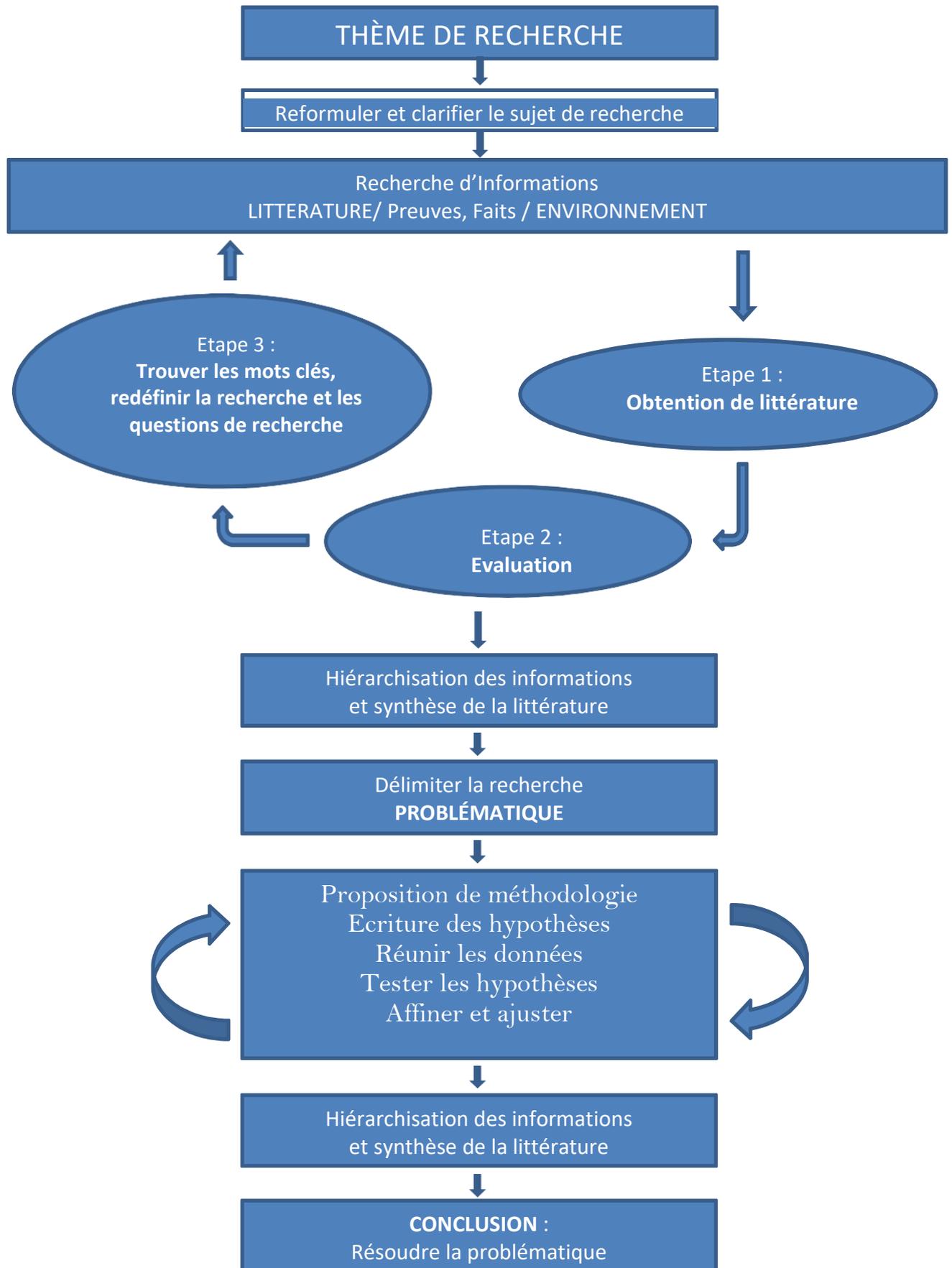
- 1) **Il soutient une thèse**, c'est-à-dire qu'il n'est ni descriptif, ni basé sur des opinions ;
- 2) Il s'appuie sur **une problématique originale** (différente de ce qui est fait dans la littérature), **intéressante** (basée sur vos observations, ou votre expérience professionnelle) et **précise** (une seule question). Il est impératif que cette problématique soit justifiée (dans une introduction conséquente) ;
- 3) Il s'appuie sur **au minimum 5 références académiques** (revues académiques et scientifiques à comité de lecture) et sur **une vingtaine de références de tous types** (sources professionnelles, livres) ; l'attention des étudiants est appelée sur le fait que 5 articles constituent un minimum en dessous duquel la revue de littérature est susceptible d'être considérée comme trop faible ; un objectif de sept articles scientifiques constitue une jauge acceptable ; il est déconseillé d'aller au-delà de dix-douze articles, car le risque d'en faire une analyse trop superficielle est élevé.
- 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 de master 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 ÉTAPES DE LA RÉALISATION D'UN MÉMOIRE DE MASTER

L'acquisition de la méthodologie propre à la recherche en général et au mémoire de master en particulier est prévue dans le module en e-learning sur la **Méthodologie d'élaboration du Mémoire de master**.

Le Tuteur/La tutrice de mémoire de master 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 de la page suivante illustre les grandes étapes de la méthodologie de réalisation du mémoire de master.



La recherche documentaire

Après avoir sélectionné son thème de recherche, il convient alors de se lancer dans une *première phase* d'investigation large. Celle-ci consiste essentiellement, pour les étudiants, 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, 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 considérer comme tels.

Les étudiants ne doivent pas hésiter également à faire référence aux sources bibliographiques anglo-saxonnes. D'une manière générale, les étudiants sont invités à se reporter aux « revues de référence » (en général en anglais) dans le domaine de spécialité qu'ils ont choisi. Par exemple, en comportements organisationnels, on peut évoquer :

- Academy of Management Journal
- Academy of Management Review
- Organization
- Organization Studies
- Management Science
- Journal of Organizational Behavior
- Journal of Management
- Journal of Management Studies
- M@n@gement

Etc.

Une liste indicative des revues en sciences de gestion, établie par le CNRS, est mise en ligne sur MyICN.

Vous trouverez des ouvrages, des articles scientifiques et des données en français et anglais et en texte intégral dans les bases de données documentaires disponibles depuis le Knowledge Hub <https://fr.knowledgehub.icn-artem.com/>.

A tous les stades de la recherche bibliographique, la page dédiée sur le Knowledge Hub à votre mémoire de master vous sera utile avec des informations telles que :

- Lectures recommandées
- Anciens mémoire de masters
- Tutoriels vidéos dont Zotero pour la gestion de vos références bibliographiques
- Guide de la norme APA pour bien citer vos sources
- RDV et contacts

Avant de contacter votre tutrice/tuteur, pensez à contacter l'équipe ICN Library soit par mail (documentation@icn-artem.com), par chat depuis le Knowledge Hub, sur RDV par visio sur rdv ou sur place (Nancy à la médiathèque ARTEM ; Paris et Berlin aux K'Hubs lors des déplacements de l'équipe) pour toutes vos demandes liées à l'utilisation du Knowledge Hub, d'une base de données spécifique, vos recherches documentaires ou encore la recherche d'un livre ou d'une référence.

ICN Library organise également vers octobre-novembre des ateliers pour vous aider à démarrer avec le Knowledge Hub et dans la gestion de vos références et de vos citations avec l'outil Zotero.

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 par 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 la tutrice/le tuteur de mémoire de master.**

La définition d'une problématique

Votre mémoire de master peut couvrir toute problématique relevant de la gestion et/ou dont les résultats pourraient servir les entreprises. Néanmoins, il convient de noter que tout candidat à l'obtention du MSc devra veiller à choisir une problématique relative à sa spécialité.

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 de master autour d'une question¹.

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 de master. 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 sujet 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 sujet et la problématique.

¹ 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 ... ? ».

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**. Enfin la problématique propose **une méthodologie de traitement du sujet** (plan d'investigation).

La proposition de problématique fait l'objet du **Livrable 1**, prévu et expliqué dans l'Unité 1 du module en e-learning sur la **Méthodologie d'élaboration du mémoire de master**. Cette note comptera pour 15% de la note finale de votre mémoire de master.

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 de master, 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 désirant 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...) 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...

La proposition de méthodologie fait l'objet du **Livrable 2**, prévu et expliqué dans l'Unité 1 du module en e-learning sur la **Méthodologie d'élaboration du mémoire de master**.

Cette note comprendra également le plan détaillé de votre mémoire de master et comptera pour 15% de la note finale de votre mémoire de master.

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

LA RÉDACTION ET LA PRÉSENTATION FORMELLE DU MÉMOIRE DE MASTER

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.

La structure du mémoire de master

Le volume est approximativement de 50 à 80 pages hors annexes. En général, un mémoire de master 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 de master** 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 de master 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 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**.

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 et les abréviations inconnues sont à exclure. Le mémoire de master 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 de master est dactylographié au format 21 x 29,7, 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 mémoire de master 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 commentaires annoncés soit développé dans le corps du mémoire de master. 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 de master. 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 mémoire de master 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 de master. 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 « La citation de vos sources selon la norme APA Guide synthétique », sur le Knowledge Hub rubrique Pages thématiques/Aide pour votre mémoire de master). 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 de master. 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 de master (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 de master 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 de master est normalisée. Vous trouverez en annexe le format retenu par l'École. En outre, tous les mémoires de masters 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 de master 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 de master d'une page maximum (conseillé) et une table des matières détaillée en fin de mémoire de master. 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 de master 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 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 de master

Le mémoire de master doit être remis à la tutrice/au tuteur de mémoire de master **au plus tard à la date ultime fixée chaque année** (voir **calendrier Livrables prévu dans le module en e-learning Méthodologie d'élaboration du** mémoire de master) en vue d'une autorisation de soutenance. Tout retard doit être justifié et soumis à l'acceptation du tuteur/de la tutrice de mémoire de master.

Si le mémoire de master 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**).

La version finale du mémoire de master fait l'objet du **Livrable 3**, prévu et expliqué dans l'Unité 1 du module en e-learning sur la **Méthodologie d'élaboration du mémoire de master**. Cette note comptera pour 50% de la note finale de votre mémoire de master.

Procédure impérative de remise du Mémoire de master :

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

1. Forme du rendu

Le mémoire de master 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 Tutrice/Tuteur, la même procédure s'applique.

2. Dépose du fichier électronique

En complément du document électronique (version Word) déposé sur la plateforme en ligne mémoire de master, il est **impératif de déposer la version électronique du mémoire de master (version Word) sur Compilatio**.

Ne déposer que la version finale du mémoire de master

Sur Compilatio : Dépôt à destination des enseignants.

En respectant la convention de nommage du fichier (voir détails ci-dessous), à l'adresse de dépose personnelle de votre tuteur/tutrice (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.*

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

MemNOMETUDIANT_TutNOMTUTEUR.doc

Par exemple :

MemDUPONT_TutKOEHL.doc

3. Avertissement de la tutrice/du tuteur

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

La publication du mémoire de master

ICN Library propose un fonds électronique des mémoires de masters d'étudiants, tous programmes confondus, ayant obtenu une note supérieure à 15 et/ou sélectionnés par les enseignants.

Il répond ainsi à la demande des étudiants souhaitant consulter des mémoires de masters, 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, via le Knowledge Hub.

Vous êtes libre d'accepter ou non la diffusion de votre mémoire de master dans cette collection, en l'indiquant page 2 de votre mémoire de master (cf Annexe 2). Veuillez pour cela suivre les indications précisées dans le présent guide.

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

Vous pourrez à tout moment retirer votre autorisation de diffusion par l'envoi d'un mail à ICN Library documentation@icn-artem.com.

Votre mémoire de master sera retiré du Knowledge Hub et ne sera plus disponible à la consultation.

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

LA SOUTENANCE DU MÉMOIRE

Aucune autorisation de soutenir ne sera délivrée sans que l'étudiant ait transmis suffisamment à l'avance une première version de son travail à la tutrice/au tuteur de mémoire de master (voir calendrier des Livrables prévu dans le module en e-learning Méthodologie d'élaboration du mémoire de master).

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

La soutenance du mémoire de master fait l'objet du **Livrable 4**, prévu et expliqué dans l'Unité 1 du module en e-learning sur la Méthodologie d'élaboration du mémoire de master. Cette note comptera pour 20% de la note finale de votre mémoire de master.

Les soutenances seront une vidéo de **15 min** et doivent être déposées sur la plateforme de suivi des mémoires de masters au plus tard à la date prévue par le calendrier. **15 minutes de présentation par l'étudiant** contenant:

- la présentation de l'intérêt et des objectifs de la question de recherche,
- les difficultés théoriques, méthodologiques et pratiques rencontrées et leur mode de résolution,
- la démarche/méthodologie suivie,
- les principaux résultats du travail mené
- la mise en perspective des résultats
- la réponse aux questions additionnelles demandées par la tutrice/le tuteur et/ou le développement des points spécifiques demandés par le tuteur/la tutrice suite au rendu du mémoire de master final.

L'étudiant pourra également émettre des idées plus personnelles que le mémoire de master ne permet pas ou des réflexions postérieures au travail de rédaction.

Il ne faut surtout pas vouloir résumer le mémoire de master dans la vidéo.

L'étudiant est **responsable** de la bonne remise/réception et lisibilité de la vidéo sur la plateforme des mémoires de masters en ligne (respect de la date limite de dépôt, de la taille et du format du fichier).

ANNEXE 1 : MODELE DE PAGE DE COUVERTURE



Année 20xx-20xx

TITRE COMPLET DU MEMOIRE

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du Nom du programme

Présenté le 99/99/9999

par

Prénom NOM

Directeur de mémoire : Professeur ou Dr Prénom NOM

ANNEXE 2 : ATTESTATION SIGNÉE D'AUTHENTICITÉ, DE CONFIDENTIALITÉ, ET D'AUTORISATION DE PUBLICATION

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

- Borges, A. & Karyotis, C. (2013) : **Réussir le Mémoire de master des Ecoles de commerce**. Gualino.Extenso Editions. A consulter en ligne : <http://www.scholarvox.com.thebe.icn-nancy.fr/catalog/book/docid/88809667>
- Fred C. Lunenburg & Beverly, J. Irby. (2008). **Writing a Successful Thesis or Dissertation : Tips and Strategies for Students in the Social and Behavioral Sciences**. A consulter en ligne : <http://thebe.icn-nancy.fr/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=762391&lang=fr&site=eds-live&scope=site>
- Adams, J., Raeside, R., & Khan, H. T. A. (2014). **Research Methods for Business and Social Science Students**. Sage Publications. A consulter en ligne : <http://thebe.icn-nancy.fr/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=784882&site=eds-live&scope=site>
- Gavard-Perret, M. & et al. (2018). **Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire de master ou sa thèse**. Pearson Education. Disponible à la médiathèque ARTEM
- D'autres ouvrages disponibles depuis le Knowledge Hub rubrique Pages thématiques/Aide pour le mémoire de master

Autres documents et supports de référence :

- Module en e-learning Méthodologie d'élaboration du Mémoire de master
- Guide synthétique - La citation de vos sources selon la norme APA (accessible sur le Knowledge Hub rubrique Pages thématiques/Aide pour le mémoire de master)
- Guide MFE – Politique de lutte contre le plagiat