



# GUIDE DU MÉMOIRE DE MASTER

## 2023 / 2024

V6 (version du 25-09-2023)

Applicable aux :

- Programme Grande École
- Programmes MSc

# SOMMAIRE

---

SOMMAIRE .....	2
AVANT PROPOS .....	3
1. MÉMOIRE DE MASTER.....	4
1.1. Intérêt pédagogique du mémoire de master .....	4
1.2. Le Tuteur de mémoire de master.....	5
1.3. Les objectifs d'un mémoire de master .....	6
1.3.1. Un mémoire de master repose sur une triple exigence .....	6
1.3.2. Les risques dans le choix du sujet .....	7
1.3.3. Les caractéristiques d'un mémoire de master recevable .....	7
2. LES ÉTAPES .....	9
2.1. ÉTAPE 1 : Thème de recherche.....	9
2.1.1. Choix de la thématique du mémoire, et attribution du tuteur.....	10
2.1.2. Définition du sujet du mémoire.....	10
2.2. ÉTAPE 2 : Revue de littérature .....	11
2.2.1. Les différentes sources d'information .....	11
2.2.2. Revues de référence et classements scientifiques .....	12
2.2.3. Accès aux sources académiques .....	12
2.2.4. Précision du sujet.....	13
2.2.5. La définition d'une problématique et d'une question de recherche.....	14
2.3. ÉTAPE 3 : Design de recherche.....	15
2.3.1. Différents types de recherche .....	15
2.3.2. La méthodologie : le plan d'investigation .....	16
2.4. ÉTAPE 4 : Présentation du mémoire .....	17
3. LES LIVRABLES .....	18
3.1. Livrable 1 : Définition du sujet du mémoire.....	18
3.2. Livrable 2 : Revue de littérature et design de recherche .....	19
3.3. Livrable 3 : Le mémoire de Master.....	20
3.3.1. Le style et les normes dactylographiques.....	20
3.3.2. La structure du mémoire de master .....	21
3.3.3. La remise du mémoire et sa publication.....	24
3.4. La soutenance du mémoire.....	26
4. ETHIQUE ACADEMIQUE.....	27
4.1. Mesures de lutte contre le plagiat au sein d'ICN .....	27
4.2. Utilisation d'outils et d'IA générative.....	29
ANNEXE 1 : MODELE DE PAGE DE COUVERTURE .....	30
ANNEXE 2 : ATTESTATION SIGNÉE D'AUTHENTICITÉ, DE CONFIDENTIALITÉ, ET D'AUTORISATION DE PUBLICATION ....	31
REFERENCES.....	32

# 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, ce document 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 sont complétés par le module sur la Méthodologie de recherche.

**Le tuteur de mémoire de master précise toute exigence particulière.**

- Un accent particulier est mis sur la **lutte contre le plagiat**, engagée par l'Ecole.

# 1. MÉMOIRE DE MASTER

---

## 1.1. INTERET PEDAGOGIQUE DU MEMOIRE 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.

Le mémoire de master peut également s'avérer être un élément important du *curriculum vitae*, 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.

**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 un travail de mémoire 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 d 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 **Méthodologie de Recherche**).
- 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 le tuteur / la tutrice de mémoire de master**, qui est le/la principal(e) interlocuteur(rice) et conseiller(e) tout au long de la réalisation du 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.

## 1.2. LE TUTEUR DE MEMOIRE DE MASTER

Au début du travail sur le mémoire de master, chaque étudiant se voit attribué un tuteur ou une tutrice de mémoire.

Le/la tuteur/tutrice de mémoire de master a un rôle d'accompagnement pédagogique de l'étudiant durant son travail de mémoire :

- **Elle/il accompagne** l'étudiant qui sollicite son aide par des réponses données aux interrogations soulevées. Le/la tuteur/tutrice prodigue ses conseils et peut, sur la base de discussions avec l'étudiant, réorienter ou préciser le sujet du mémoire ;
- Chaque tutrice/tuteur de mémoire de master fixe plus précisément les modalités et le rythme des contacts avec ses étudiants. Il est souhaitable que ces éléments soient clarifiés dès le départ de l'accompagnement de tutorat ;
- **Il/elle évalue et valide le travail de l'étudiant**, lors d'étapes clés que sont :
  - (a) la définition du sujet et le choix de la problématique,
  - (b) le travail de revue de littérature,
  - (c) la proposition de la méthodologie, et
  - (d) la validation du plan du mémoire.

Ces étapes font notamment l'objet d'évaluations au travers de différents livrables déposés sur la plateforme MFE.

Il est normal que le tuteur / la tutrice du mémoire **attende systématiquement un travail préparatoire de l'étudiant avant tout rendez-vous ou demande**. Tout étudiant n'ayant pas réalisé un travail au préalable pourra se voir sa demande refusée.

**ATTENTION** : le tuteur/la tutrice de mémoire de master **n'est pas l'assistant(e) de recherche de l'étudiant** :

- Elle/il **n'est pas là pour enseigner à nouveau** à l'étudiant des éléments de méthodologie qui ont déjà été étudiés durant son cursus à ICN Business School, et **ne reprendra pas d'explication du contenu du module de Méthodologie de Recherche** ;
- Il/elle **n'est pas disponible « à la minute »** et doit être sollicité en anticipation par

l'étudiant pour obtenir une réponse (prévoir un délai minimum de 3 jours ouvrés pour une réponse par mail, en tenant compte des périodes chargées – avril à juillet, septembre/octobre – et n'attendre aucune réponse de sa part durant, notamment les congés d'hiver et d'été – mi- juillet à fin août). Notamment, des relances devront être réalisées par l'étudiant, avant de solliciter une aide extérieure en cas de non-réponse du tuteur ;

- Elle/Il prendra le temps nécessaire pour étudier les propositions de l'étudiant 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.

Toute difficulté majeure avec le tuteur/ la tutrice de mémoire doit obligatoirement être remontée par écrit auprès [mfe@icn-artem.com](mailto:mfe@icn-artem.com) avec copie à M. Jérémy SARMENTO, assistant de scolarité : [jeremy.sarmiento@icn-artem.com](mailto:jeremy.sarmiento@icn-artem.com)

## 1.3. LES OBJECTIFS D'UN MEMOIRE DE MASTER

### 1.3.1. UN MEMOIRE 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 compétence conceptuelles** : être capable de conceptualiser un problème, de présenter des travaux académiques et publications scientifiques 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.** Toute connaissance produite 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).

### 1.3.2. 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.

A noter que le choix du sujet du mémoire de master est laissé à l'étudiant, dans la mesure où il réponds aux contraintes suivantes :

- Il est en lien avec la thématique choisi par l'étudiant (cf. section 3.1)
- Il est en lien avec le domaine de spécialisation de l'étudiant (cf. section 3.1)
- Sa contribution principale reste dans le domaine du management et des sciences de gestion
- Il a été discuté et validé avec le tuteur / la tutrice du mémoire (cf. section 2.2)

### 1.3.3. LES CARACTERISTIQUES D'UN MEMOIRE 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 des observations, ou l'expérience professionnelle de l'étudiant) et **précise** (une seule question). Il est impératif que cette problématique soit **justifiée** (dans une introduction conséquente) ;
3. Il s'appuie sur **au minimum 15 références académiques** (revues académiques et scientifiques à comité de lecture) et sur **au minimum 15 références professionnelles / managériales** (sources professionnelles, livres) – soit une bibliographie conséquente d'au moins 30 références.

L'attention des étudiants est appelée sur le fait que 5 articles constitue un minimum en dessous duquel la revue de littérature sera considérée comme trop faible. Un objectif d'une quinzaine d'articles scientifiques constitue une jauge acceptable.

Il est également à noter que **toute source et information dont la fiabilité n'est pas reconnue (e.g. blog, Wikipédia etc.) n'a pas sa place dans un mémoire de master.**

4. Il développe un **plan** qui répond à la problématique posée en introduction ;

5. Il **propose une méthodologie d'analyse scientifique rigoureuse** pour répondre à la question (e.g., questionnaire, 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, dans le respect des normes académiques APA, pour éviter de tomber sous le coup de l'opinion.

Tout mémoire de master qui ne répondrait pas à ces sept critères clés pourrait impliquer une non-validation du mémoire.

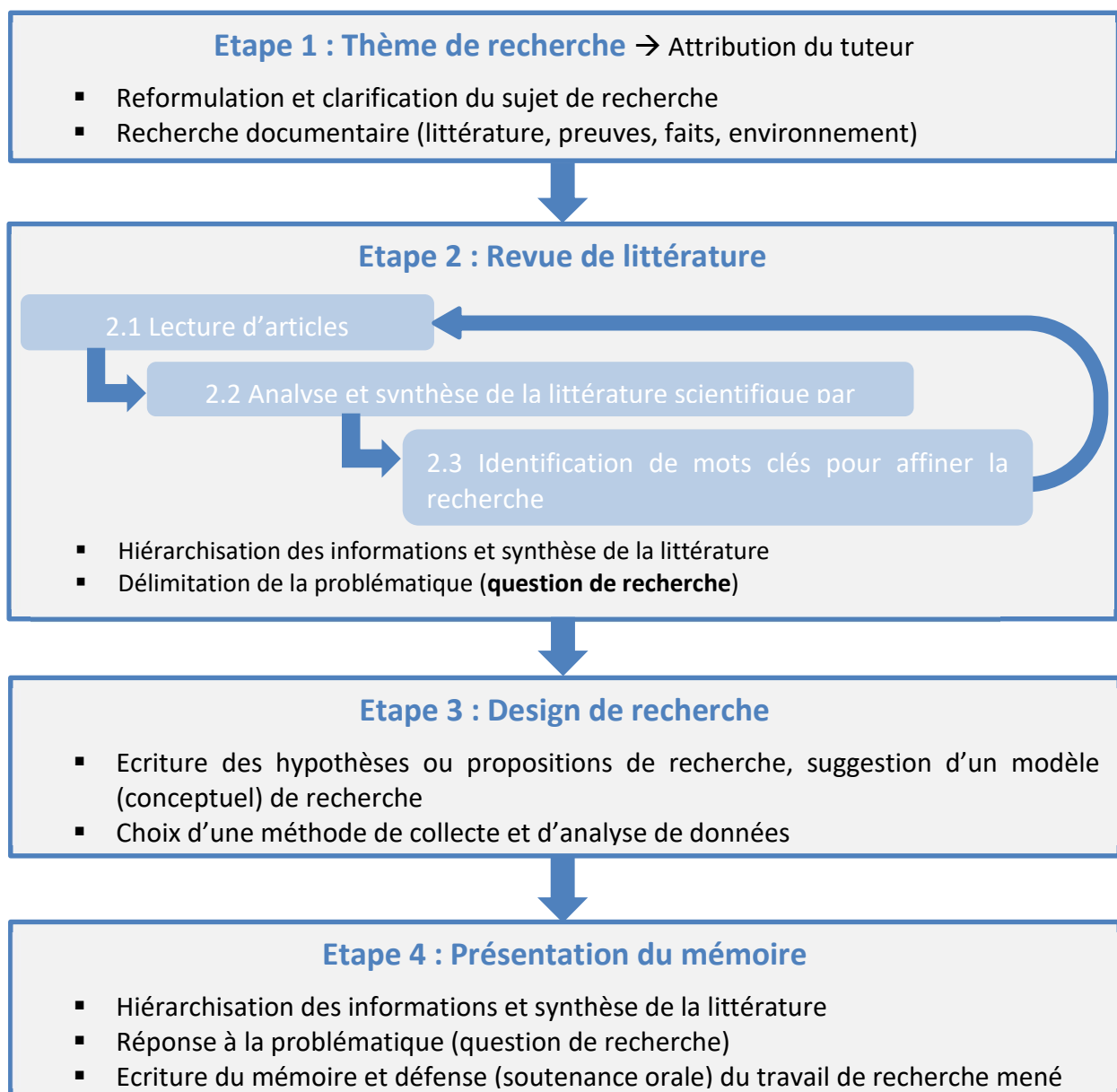


## 2. LES ÉTAPES

L'acquisition de la méthodologie propre à la recherche en général et au mémoire de master en particulier est prévue dans le module **Méthodologie de Recherche**.

*Le Tuteur/La tutrice de mémoire de master est là pour accompagner l'étudiant dans la réalisation des différentes étapes du mémoire. C'est à l'étudiant de solliciter son tuteur / sa tutrice pour le/la rencontrer au plus tôt et durant tout le travail.*

Le schéma ci-dessous illustre les grandes étapes de la méthodologie de réalisation du mémoire de master, détaillés dans la suite du guide :



### 2.1. ETAPE 1 : THEME DE RECHERCHE

### **2.1.1. CHOIX DE LA THEMATIQUE DU MEMOIRE, ET ATTRIBUTION DU TUTEUR**

D'un point de vue pratique, **le choix d'une thématique de recherche** permettra de d'affecter un tuteur de mémoire de master à chaque étudiant.

Ce choix du thème de recherche est réalisé grâce à une inscription sur la plateforme MFE qui propose une liste de thématiques identifiées et restreintes. Le choix définitif est validé par retour de mail indiquant la thématique de l'étudiant ainsi que **le nom de son tuteur / sa tutrice de mémoire de master**.

#### **REMARQUES IMPORTANTES :**

- Les étudiants inscrits uniquement en MSc. rédigent obligatoirement leur mémoire de master dans leur spécialité ;
- 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 ;
- 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 le choix de la thématique, il appartient à l'étudiant de :

- Lire attentivement le présent « **Guide du mémoire de master** » afin de s'imprégner de l'esprit de cet exercice.
- Mener une réflexion sur la thématique qu'il souhaite aborder dans son mémoire, notamment en débutant un **travail de recherche documentaire** et de **lecture d'articles de recherche scientifiques** et de littérature professionnelle.

### **2.1.2. DEFINITION DU SUJET DU MEMOIRE**

Ensuite, les échanges avec le tuteur / la tutrice, initiés par l'étudiant (cf. section 2.2) permettent de **valider avec précision le sujet du mémoire** (rentrant dans la thématique sélectionnée initialement).

Pour préparer la validation du sujet du mémoire, un **entretien avec le tuteur / la tutrice** est nécessaire. Cet entretien nécessite un **travail préparatoire** essentiel à réaliser par l'étudiant avant de contacter le tuteur / la tutrice et de commencer les échanges avec lui/elle :

- Présenter au tuteur / à la tutrice **3 à 6 articles académiques** identifiés comme étant intéressants et pertinents au regard du sujet à aborder dans le mémoire.

- Formaliser (à l'écrit) une **réflexion sur plusieurs idées de sujets** pouvant faire l'objet du mémoire de recherche, dans la thématique précédemment choisie.
- Prévoir une **liste de questions à poster au tuteur / à la tutrice** (notamment concernant les modalités de contacts, la méthodologie de travail à suivre et appliquer)

**ATTENTION :** Seuls les échanges avec le tuteur, sur la base de ces éléments de travail, permettront de progresser de manière productive vers la validation du sujet de mémoire.

## 2.2. ETAPE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

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.

### 2.2.1. LES DIFFÉRENTES SOURCES D'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 :

- Les **sources générales** : ouvrages, manuels, dictionnaires, dossiers thématiques, presse etc. Ces sources, sans être majoritaires, peuvent être utilisées dans certaines parties du mémoire, par exemple pour présenter un contexte ou pour discuter des enjeux dans une industrie.
- Les **sources professionnelles** : revues professionnelles, documents internes aux entreprises. Ces sources peuvent également être mobilisées de manière secondaire pour apporter des informations sur un domaine de spécialité et technique, ou pour donner des exemples et illustrations.

**ATTENTION :** 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 **sources académiques** : il peut s'agir d'ouvrages de références, mais doit surtout se concentrer sur l'utilisation **d'articles de recherche publiés dans des revues académiques reconnues**. Les articles de recherche doivent être la principale source mobilisée dans le mémoire, et sont au cœur du travail de revue de littérature.

Dans un soucis de démarche scientifique propre au travail de mémoire, une importance particulière sera donnée aux **sources académiques, qui doivent représenter au minimum la moitié des sources mobilisées** (cf. section 2.3.3).

**ATTENTION :** Les références dont le contenu de l'information ou la source ne sont pas fiables

(e.g., blog, Wikipédia) n'ont pas leur place dans un mémoire de master.

Pour assurer la pertinence et la précision des connaissances issues de la littérature académique mobilisée, il est nécessaire que les étudiants fassent appel à des **sources bibliographiques anglo-saxonnes**. En pratique, il est attendu **que la majorité des références académiques citées par l'étudiant dans son travail de mémoire soit constituée d'articles de recherche en anglais**. Ces articles (conformément à ce qui est mentionné en section 2.3.3) doivent être publiés dans des revues à comité de lecture.

### 2.2.2. REVUES DE REFERENCE ET CLASSEMENTS SCIENTIFIQUES

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. Ces revues de références sont identifiées au travers de différents classements, français ou internationaux, notamment :

- Le **classement CNRS** (obsolète, classement français dont la dernière mise à jour a été réalisée en juin 2020), dont une copie est proposée au format PDF dans le module de Méthodologie.
- Le **classement FNEGE** (classement français), accessible via l'url ci-dessous : <https://www.fnege.org/classement-des-revues-scientifiques-en-sciences-de-gestion/>
- Le **classement HCERES** (classement français), dont une copie est proposée au format PDF dans le module de Méthodologie.
- Le **classement ABS** (classement international), accessible via l'url ci-dessous (gratuitement, via une création de compte) : <https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2021-view/>
- Le **classement FT50** (classement international), qui ressece les 50 meilleures revues scientifiques en économie et en gestion, accessible via l'url ci-dessous : <https://www.ft.com/content/3405a512-5cbb-11e1-8f1f-00144feabdc0>

### 2.2.3. ACCES AUX SOURCES ACADEMIQUES

Des ouvrages, des articles scientifiques et des données (en français et anglais) en texte intégral sont disponibles dans les **bases de données documentaires**, accessibles depuis le **Knowledge Hub** sur myicn :

<https://fr.knowledgehub.icn-artem.com/>.



A tous les stades de la recherche bibliographique, la **page dédiée sur le Knowledge Hub** au

mémoire de master est utile et propose des informations telles que :

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

Un ensemble de **bases de données en ligne** sont à disposition pour accéder aux sources (générales, professionnelles et académiques), notamment :

- les **bases de données documentaires** : ABI Inform, Bouquet EBSCO (Business Source Complete, Vente et Gestion), Cairn.
- les **base de données stratégiques, économiques et financières** : Marketline, Diane, Factiva.
- les **catalogues des bibliothèques** : BU Lorraine, Ebooks ICN, SUDOC.
- les **bases de données de presse** : Europress.

**IMPORTANT** : L'équipe de ICN Library est joignable

- par mail ([documentation@icn-artem.com](mailto:documentation@icn-artem.com)),
- par chat depuis le Knowledge Hub,
- sur RDV par visio et/ou sur place (Nancy à la médiathèque ARTEM ; Paris et Berlin aux K'Hubs lors des déplacements de l'équipe)

pour toutes **demandes liées à l'utilisation du Knowledge Hub, d'une base de données spécifique, d'aide dans les recherches documentaires ou encore la recherche d'un livre ou d'une référence.**

ICN Library organise également vers octobre-novembre des **ateliers d'aide pour démarrer avec le Knowledge Hub** et dans la **gestion des références et des citations avec l'outil Zotero.**

Ce n'est pas le travail du tuteur / de la tutrice de mémoire d'accompagner l'étudiant sur ces aspects techniques.

#### **2.2.4. PRECISION DU SUJET**

La collecte d'information et le travail de revue de littérature doit permettre de **définir plus clairement le sujet** et ses frontières (au-delà de la validation initiale du sujet réalisée après le choix de la thématique).

En résumé, à l'issue de cette première étape, l'étudiant doit être capable de :

- **formuler précisément le sujet** : quelles sont les notions utilisées, quelles idées sont à développer et quelles sont les frontières de ce sujet ? Il sera notamment nécessaire d'identifier précisément les **concepts** à mobiliser.

- **justifier l'intérêt du sujet** : Le sujet est-il nouveau et/ou original ? Existe-t-il un contexte particulier qui puisse le justifier ? Il sera nécessaire de **problématiser** (dans l'introduction du mémoire) pour justifier de l'intérêt du sujet, de son impact sur différentes parties prenantes ou sur la société.
- prouver que le sujet permet de **confronter une situation réelle avec une réflexion mobilisant des théories et/ou des modèles**. Cela implique de positionner le sujet dans un contexte empirique, et de choisir un **cadre théorique** approprié par rapport au sujet et aux concepts mobilisés.

**ATTENTION :** Il est important de faire valider rapidement et régulièrement le sujet et ses évolutions (tout au long de l'étape 2 de revue de littérature, à chaque itération permettant d'affiner la recherche – cf. illustration en début de section 3). C'est l'occasion de discussions et d'échanges utiles avec la tutrice/le tuteur de mémoire de master.

### **2.2.5. LA DEFINITION D'UNE PROBLEMATIQUE ET D'UNE QUESTION DE RECHERCHE**

Le mémoire de master peut couvrir **toute problématique relevant de la gestion et/ou dont les résultats pourraient servir les entreprises**. On appelle **problématique** tout problème managérial qui se pose en entreprise ou pour la société.

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 de la documentation sur un thème général (phase souvent peu ordonnée de recherche d'informations en rapport avec le thème, menée lors de l'étape 1, en préparation du choix de la thématique), une deuxième phase doit permettre d'approfondir la problématique identifiée afin de structurer le mémoire de master autour d'une **question de recherche** précise .

On distingue une **question de recherche** par le fait qu'elle doit être :

- **Délimitée**, i.e. impliquer des concepts précis
- **Justifiée**, i.e. être fondée sur cadre théorique précis, et répondre à une problématique et des enjeux managériaux identifiés
- **Claire**, i.e. être bien écrite, formulée de manière compréhensible
- **Faisable**, i.e. pouvoir être résolue empiriquement, permettant à l'étudiant de répondre à la question posée

**RAPPEL :** Tout candidat à l'obtention du MSc devra veiller à choisir une problématique et une question de recherche relative à sa spécialité.

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 être le fil rouge, conducteur du mémoire de master. Aussi, 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, avant d'aboutir à une question de recherche précise. Ce travail peut se faire avec l'accompagnement du tuteur / de la tutrice de mémoire de master.

La formulation de la question de recherche 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 / propositions / modèles de recherche** (hypothèses et idées avancées qu'il conviendra de valider ou d'infirmer) et **éventuellement de postulats**.

La proposition de la problématique et de la question de recherche fait l'objet du **Livrable 1**, prévu et expliqué dans la section livrables ci-dessous, et dont le contenu est approfondi dans le module **Méthodologie de Recherche**.

Ce livrable donnera lieu à une validation (« go / nogo ») de la part du tuteur / de la tutrice du mémoire. Aussi, tout travail non validé (i.e. « no go ») par le tuteur devra être repris par l'étudiant jusqu'à validation, bloquant de ce fait l'avancée dans les étapes suivantes du mémoire.

## 2.3. ETAPE 3 : DESIGN DE RECHERCHE

La définition de la problématique et de la question de recherche (étape 2, livrable 1) doit permettre de proposer **une méthodologie de traitement du sujet** (design de recherche).

Avant de choisir précisément le design de recherche à implémenter, il est nécessaire d'identifier le type de recherche à mener, en fonction de la question de recherche posée et des objectifs poursuivis dans la recherche.

### 2.3.1. DIFFERENTS TYPES DE RECHERCHE

Le choix d'un type de recherche dépend du but poursuivi. 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'infirmar. Elle est utilisée lorsque la situation à étudier est assez claire, que les besoins d'information sont suffisamment précis et que la question de recherche et les variables sont bien cernées. Elle est souvent précédée d'une recherche exploratoire qui aide à formuler les hypothèses de départ et à mieux connaître les paramètres à étudier.

**Recherche expérimentale** : elle 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.

### **2.3.2. LA METHODOLOGIE : LE PLAN D'INVESTIGATION**

Après une phase de « débroussaillage », d'inventaire et de définitions, il est nécessaire de définir un plan d'investigation (aussi appelé design de recherche) pour permettre de répondre à la question de recherche formulée.

Concrètement, il s'agit de formaliser une méthodologie de collecte et de traitement de données empiriques (e.g., étude de cas, interviews, entretiens, études statistiques, questionnaire).

Cette phase se construit autour de nombreux aller-retour au cours desquels il est nécessaire de revenir fréquemment sur des documents déjà traités afin de déboucher sur la construction d'un plan d'investigation. Notamment, il est recommandé de prêter une attention particulière à la **méthodologie utilisée par les auteurs dans les différents articles de recherche mobilisés au moment de la revue de littérature**, afin d'une part de s'en inspirer, et d'autre part de justifier les choix méthodologiques réalisés par l'étudiant pour son mémoire de master.

Ce travail nécessite ainsi de s'astreindre à la rédaction de notes de lecture, de comptes rendus, de réflexions personnelles.

La formulation du design de recherche doit faire l'objet d'échanges et d'une validation avec le tuteur / la tutrice du mémoire. Ce **plan d'investigation** n'est pas « inscrit dans le marbre », il est susceptible d'être aménagé, corrigé et reformulé, à plusieurs reprises, notamment pour tenir compte de contraintes empiriques non anticipées par l'étudiant.

La proposition de méthodologie, couplé à un travail de revue de littérature initiale, fait l'objet du **Livrable 2**, prévu et expliqué dans la section livrables ci-dessous, et dont le contenu est approfondi dans le module **Méthodologie de Recherche**.



Ce livrable donnera lieu à une validation (« go / nogo ») de la part du tuteur / de la tutrice du mémoire. Aussi, tout travail non validé (i.e. « no go ») par le tuteur devra être repris par l'étudiant jusqu'à validation, bloquant de ce fait l'avancée dans les étapes suivantes du mémoire.

## 2.4. ETAPE 4 : PRESENTATION DU MEMOIRE

Il est important, contrairement à une idée reçue, de ne pas considérer la rédaction comme la dernière phase du travail de mémoire. Au contraire, c'est **tout au long du travail de recherche qu'il est nécessaire de rédiger** des notes, des brouillons, des versions intermédiaires qui trouveront (ou pas) leur place lors d'une dernière étape d'assemblage du mémoire.

Le mémoire final s'articule autour de deux rendus complémentaires, tous deux ayant pour objectif premier de **répondre à la question de recherche** initialement posée (cf. Livrable 1, détaillé en section 3.2) :

- Le **mémoire de recherche écrit** est un document rédigé par l'étudiant témoignant de l'aboutissement du travail de recherche mené par ce dernier. Il doit reprendre et détailler l'ensemble du travail réalisé, pour permettre de répondre à la question de recherche identifiée et présentée dans l'introduction, dans l'objectif d'y apporter une réponse précise et de souligner les contributions de ce travail.

Le mémoire écrit fait l'objet du **Livrable 3**, prévu et expliqué dans la section livrables ci-dessous, et dont le contenu est approfondi dans le module **Méthodologie de Recherche**.

Ce livrable donnera lieu à une note, donnée par le tuteur / la tutrice du mémoire, sur la base d'une grille d'évaluation, et compte pour 60% de la note finale.

- La **soutenance orale du mémoire**, qui doit permettre de faire une synthèse du travail mené, en défendant une position et une idée précise, basé sur la question de recherche, à l'aide de recherches documentaires et d'approches méthodologiques rigoureuses.

La soutenance orale du mémoire fait l'objet du **Livrable 4**, prévu et expliqué dans la section livrables ci-dessous, et dont le contenu est approfondi dans le module **Méthodologie de Recherche**.

Ce livrable donnera lieu à une note, donnée par le tuteur / la tutrice du mémoire, sur la base d'une grille d'évaluation, et compte pour 40% de la note finale.

## 3. LES LIVRABLES

---

Le travail de recherche mené dans le mémoire de master est articulé autour de 4 livrables, dont les dates de rendus sont communiquées en début d'année aux étudiants. Le rendu de chacun des 4 livrables est obligatoire. Les livrables L1 et L2 donnent lieu à une validation (« go »/ « nogo ») de la part du tuteur, ce qui signifie que l'étudiant doit impérativement obtenir une validation successive de chacun de ces deux livrables avant de pouvoir continuer à progresser dans son travail. Les deux derniers livrables L3 et L4, correspondant au mémoire écrit et à la soutenance orale, sont les deux livrables qui donnent lieu à une évaluation sous forme de note et qui, combinés (60% pour le L3, 40% pour le L4) donnent la note finale du mémoire. Ces deux derniers livrables sont complémentaires et présentent chacun des attentes spécifiques.

En cas de rattrapage, seuls les deux derniers livrables, L3 et L4, sont à refaire par l'étudiant.

### 3.1. LIVRABLE 1 : DEFINITION DU SUJET DU MEMOIRE

Le premier livrable (L1) a pour objectif de formaliser le sujet traité par l'étudiant dans le cadre de son mémoire, en accord avec la thématique choisi, et ce afin qu'il soit validé par le tuteur.

Ce premier livrable doit prendre la forme d'un document écrit de **1 000 à 1 500 mots (soit environ 2 à 3 pages)**, hors bibliographie. Il doit notamment permettre de :

- Formuler un sujet de recherche spécifique et délimité ;
- Présenter l'intérêt de ce sujet d'un point de vue managérial, en se basant sur des références pertinentes (**au moins 3 références professionnelles**) ;
- Justifier la pertinence théorique de ce sujet, sur la base de références académiques (**au moins 3 références à des articles de recherche scientifique**) ;
- Discuter des implications de ce sujet pour la société, les parties-prenantes, les organisations (enjeux de Développement Durable et de Responsabilité Sociale des Entreprise).

Une **bibliographie d'au moins 6 références** (3 professionnelles, 3 académiques), respectant les normes de citation APA, devra apparaître à la fin du livrable L1, en accord avec les éléments cités dans le corps du document.

Dans le travail sur le Livrable 1, il est recommandé à l'étudiant de rentrer en contact avec son tuteur / sa tutrice au moins une fois : avant de soumettre son travail, et après avoir réalisé un travail préparatoire (voir section 2.1.2) afin de discuter du choix précis du sujet de recherche.

Le livrable 1 devra être déposé sur la **plateforme MFE**, dans la section **Livrable 1** prévue à cet effet – et ce avant la date limite indiquée à l'étudiant sur la plateforme.

**IMPORTANT** : le rendu du livrable 1 est obligatoire, tout comme le respect de la date limite de rendu. Tout non-respect de ces consignes empêche la progression de l'étudiant dans les étapes suivantes du mémoire, et pourra donner lieu à des pénalités.

## 3.2. LIVRABLE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET DESIGN DE RECHERCHE

Le deuxième livrable (L2) a pour objectif de formaliser l'avancée du développement théorique du sujet traité par l'étudiant dans le cadre de son mémoire, et de démontrer un travail préparatoire concernant le design de recherche qui devra être mis en place dans la suite du mémoire.

Ce second livrable doit prendre la forme d'un document écrit de **6 000 à 7 500 mots (soit environ 10 à 13 pages)**, hors bibliographie et annexes. Il doit être structuré autour de 3 grandes sections couvrant les aspects suivants :

- Une **introduction** (1 000 mots environ), pour :
  - Présenter le contexte du sujet de recherche ;
  - Problématiser ;
  - Formuler une **question de recherche** (clairement explicitée, sous forme de question).
- Une **revue de littérature** initiale (4 000 à 5 500 mots), qui mette en relation plusieurs articles de recherche scientifique, pour :
  - Définir les différents concepts mobilisés (sur la base de définitions proposée dans des articles de recherche académiques) ;
  - Présenter le cadre théorique du mémoire (i.e. bilan des connaissances disponibles sur le sujet adressé dans le mémoire de recherche, basé sur des articles de recherche académiques) ;
  - Situer l'originalité du travail de mémoire par rapport aux travaux antérieurs (i.e. articles de recherche académiques déjà publiés sur le sujet).
- Un **design de recherche** (1 000 mots environ), pour :
  - Détailler la **méthode de collecte de donnée envisagée** pour pouvoir adresser la question de recherche formulée en introduction. La réflexion sur la collecte de données implique un travail préparatoire (e.g. écriture d'un guide d'entretien, création d'un questionnaire, identification d'échelles de mesures etc.) qui devront être joints en annexe du L2 ;
  - Décrire la **méthode d'analyse de donnée prévue**, en accord avec le type de données collectées ;
  - Présenter le **terrain d'étude envisagé** pour la collecte de données, et ses conditions d'accessibilité par l'étudiant.

Une **bibliographie d'au moins 16 références** (8 professionnelles, 8 académiques), respectant les normes de citation APA, devra apparaître à la fin du livrable L2, en accord avec les éléments cités dans le corps du document.

Il est fortement recommandé de faire figurer en Annexe du L2 tout élément méthodologique déjà préparé par l'étudiant pour anticiper le travail de collecte et d'analyse de données.

Dans le travail sur le Livrable 2, il est recommandé à l'étudiant de rentrer en contact avec son tuteur / sa tutrice au moins une fois : avant de soumettre son travail, et après avoir réalisé un premier travail de revue de littérature, afin de discuter du de la formulation de la question de recherche, et du design de recherche à envisager.

Le livrable 2 devra être déposé sur la **plateforme MFE**, dans la section **Livrable 1** prévue à cet effet – et ce avant la date limite indiquée à l'étudiant sur la plateforme.

**IMPORTANT** : le rendu du livrable 2 est obligatoire, tout comme le respect de la date limite de rendu. Tout non-respect de ces consignes empêche la progression de l'étudiant dans les étapes suivantes du mémoire, et pourra donner lieu à des pénalités.

### 3.3. LIVRABLE 3 : LE MEMOIRE DE MASTER

Le mémoire est un document structuré de **25 000 à 30 000 mots (soit environ 50 à 60 pages)**, hors page de garde, sommaire, bibliographie, et éventuelles annexes.

Ce document doit répondre à certaines attentes, à la fois en termes de style et de structure, qui sont présentées ci-dessous.

#### 3.3.1. *Le style et les normes dactylographiques*

**Le style de rédaction** du mémoire doit correspondre aux standards de communication académiques, et notamment appliquer les recommandations suivantes :

- Le style de rédaction doit être clair, précis, objectif et **impersonnel** (éviter le "je" ainsi que le style oral).
- Les redondances, les termes vagues ou trop techniques sont à exclure.
- Les abréviations doivent systématiquement être définies, dès leur première utilisation.
- Le mémoire de master **doit être entièrement rédigé** (pas de style télégraphique, pas de listes) en un français correct.
- Evitez les phrases longues et lourdes.
- La qualité de la syntaxe, de l'expression en général, ainsi que de la ponctuation et de l'orthographe/grammaire sont essentielles dans ce type de travail.
- Il faut savoir trouver le ton le plus juste, 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.
- En bref, le style doit être clair, rigoureux, convaincant mais aussi vivant et élégant.
- 

Voici quelques règles à suivre concernant la **dactylographie du document** de mémoire écrit :

- 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 normales (2,5 de chaque côté, en haut et en bas).

### 3.3.2. LA STRUCTURE DU MEMOIRE DE MASTER

#### Structure générale du mémoire

Le mémoire de master doit comporter obligatoirement :

- Une page de garde (suivant le modèle fourni en Annexe)
- L'attestation signée d'authenticité (suivant le modèle fourni en Annexe)
- Une table des matières paginée,
- Le corps du mémoire
- Une bibliographie
- Des annexes (*facultatif*)

Il peut présenter également inclure des tableaux et schémas (très utiles pour synthétiser une démarche), ou encore des figures et images (pour illustrer le propos). Attention, tous ces éléments ne se suffisent pas à eux-mêmes. Il est nécessaire que le texte du mémoire explique le contenu de tout tableau ou figure, et y fasse explicitement référence.

De manière facultative, il est également possible de faire figurer d'autres éléments, tels que des citations, 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).

L'utilisation des notes de bas de page n'est pas recommandée, et doit dans tous les cas être limitée au maximum.

#### Corps du mémoire

Le corps du mémoire doit être articulé dans un plan détaillé, comprenant les principales sections suivantes :

1. **Introduction** : cette section doit démarrer par une accroche, afin d'attirer l'attention du lecteur sur le sujet choisi. Il s'agit ensuite de **présenter le contexte** de ce sujet (par exemple au travers de faits d'actualités ou d'éléments professionnels) et de **problématiser** afin d'introduire la **question de recherche**.

L'introduction est également l'occasion d'argumenter sur l'intérêt du sujet : pourquoi et pour qui est-ce intéressant de répondre à cette question de recherche ? Il est notamment possible d'adopter une approche DDRSE en soulignant l'impact du sujet et son lien avec diverses parties prenantes.

Ces éléments d'introduction ne doivent pas rentrer dans l'aspect technique du sujet. Au contraire, l'introduction doit rester accessible à tout type de lecteur.

L'introduction devra se terminer par une annonce justifiée du plan du mémoire.

L'introduction ne doit pas être découpée en différentes sous-sections.

**Cette section doit représenter environ 10% du mémoire, soit 2 500 à 3 000 mots.**

2. **Revue de littérature (ou état de l'art)**: la revue de littérature doit faire une synthèse et une analyse précise et critique de la connaissance et des informations disponibles sur le sujet (en lien avec la **recherche documentaire**), en définissant clairement chacun des termes et concepts de la question de recherche, et en cherchant à expliciter leurs liens. Cette section doit également permettre de montrer les limites des connaissances existantes, afin de justifier de l'intérêt de la question de recherche.

Cette section devra être articulée et structurée autour de plusieurs sous-sections à définir par l'étudiant.

***Cette section doit représenter environ 30% du mémoire, soit 7 500 à 9 000 mots.***

3. **Méthodologie** : dans cette section doivent figurer l'ensemble des éléments relatifs au **design de recherche** et à ce qui a été mis en place pour étudier empiriquement la question de recherche. Si tous les éléments de méthodologie ne peuvent pas être présentés en détail dans cette section, il est recommandé de faire figurer en annexe des précisions sur le contexte (e.g. présentation détaillée du cas étudié), le détail des éléments de collecte de données (e.g. le questionnaire ou le guide d'entretien) et des éléments de preuve de l'analyse de données (e.g. extraits de retranscriptions).

Il est recommandé d'articuler cette section autour de 3 sous-sections pour définir le contexte, la méthode de collecte des données, et la méthode d'analyse des données.

***Cette section doit représenter environ 10% du mémoire, soit 2 500 à 3 000 mots.***

4. **Résultats** : cette section doit permettre de présenter les résultats obtenus, en **réponse à la question de recherche**. Il s'agira de commencer par une brève présentation descriptive des répondants, et de leur représentativité par rapport au sujet étudié. Ensuite, les résultats devront identifier plusieurs axes d'analyse et de réflexion, pour apporter les principaux éléments de réponse à la question de recherche posée.

Cette section devra être articulée et structurée autour de plusieurs sous-sections à définir par l'étudiant.

***Cette section doit représenter environ 35% du mémoire, soit 8 750 à 10 500 mots.***

5. **Conclusion** : la conclusion devra articuler plusieurs aspects. Tout d'abord, elle doit **rappeler la question de recherche posée et y apporter une réponse claire**, en soulignant les avancées apportées par ce travail de mémoire de recherche au travers d'une sélection des principaux résultats.

Ensuite, il sera nécessaire de mettre en perspective ces résultats par rapport à la revue de littérature, et montrer les apports de ce mémoire de recherche. Il est notamment attendu que des **recommandations managériales** soient formulées, avec une discussion des implications de cette recherche pour les professionnels.

Discuter des **limites du travail** réalisé, et des **perspectives d'ouverture** est également essentiel. Finalement, cette section doit permettre de présenter les idées personnelles de l'étudiant sur le sujet, en lien avec ses expériences professionnelles, son parcours académique ou son projet professionnel par exemple (mentionner alors précisément les sources, l'identité et les fonctions de la personne interviewée, les cours etc.).

***Cette section doit représenter environ 15% du mémoire, soit 3 750 à 4 500 mots.***

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

Il est essentiel d'attacher un soin particulier aux différents **intitulés de chapitres et sous parties**. Leur lecture doit guider le lecteur. Il faut ainsi veiller à ce que les développements correspondent aux intitulés. Dans la mesure du possible, il est recommandé de formuler les 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. Les subdivisions importantes (parties, chapitres, sections) doivent comporter 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.

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).

## *La bibliographie*

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 la 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.

**RAPPEL** : la bibliographie doit, à minima, être composée de 30 références, dont :

- 15 articles académiques publiés dans des revues scientifiques à comité de lecture dites « de référence » (cf. section 3.2.2)
  - o Dont au moins la moitié en anglais
- 15 références professionnelles / managériales, dont la fiabilité des informations et de la source aura été vérifiée

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.

**Toutes les références bibliographiques sont standardisées** et obéissent à des normes de présentation strictes, respectant les **normes APA de citation**. La bibliographie doit notamment être **ordonnée** par ordre alphabétique des auteurs.

## Annexes

Les **annexes**, facultatives, 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**. 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*).

### 3.3.3. 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 le calendrier Livrables disponible sur la plateforme Mémoires) en vue d'une autorisation de soutenance. Tout retard entrainera un passage de l'étudiant au jury suivant et retardera de facto sa diplomation.

#### **Procédure impérative de remise du Mémoire de master :**

Pour faciliter la remise et la correction rapide du travail, il est nécessaire de veiller à 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 au **format Word**, en suivant la présente procédure.

##### **2. Nommage du fichier électronique de rendu**

Les normes de nommage (identiques pour tous les dépôts) servent à faciliter l'identification des mémoire de masters et doivent obligatoirement être respectées.

Merci de respecter le modèle ci-dessous, en remplaçant les informations en bleu :

**MemNOMETUDIANT\_TutNOMTUTEUR.doc**

Par exemple : MemDUPONT\_TutKOEHL.doc



### 3. Dépose du fichier électronique

Le mémoire est à déposer à la fois :

- Sur la **plateforme MFE**, dans la section **Livrable 3** prévue à cet effet
- **Sur Compilation, dans le cadre de la vérification du taux de plagiat**, à l'adresse de dépose personnelle du tuteur/ de la tutrice (la liste est disponible sur MyICN en page d'accueil et dans la rubrique Compilatio).  
**NB : L'étudiant ne devez pas – et n'a pas à – créer de compte Compilatio pour pouvoir déposer son travail.**

**ATTENTION :** Il est important de ne déposer que la version finale du mémoire de master. Tout dépôt est définitif et soumis à évaluation.

### 4. Avertissement de la tutrice/du tuteur

A l'issue de la dépose, Compilatio fournit par mail, un récapitulatif de l'opération. L'étudiant doit avertir son tuteur / sa tutrice que le dépôt a été réalisé sur Compilation afin qu'il/elle puisse procéder à l'analyse et l'évaluation du document.

**Aucun document ne sera évalué s'il n'a pas été soumis sur Compilation, ou si un cas de plagiat est détecté.**

### La publication du mémoire de master

ICN Library propose un fonds électronique des mémoires de masters d'étudiants ayant obtenu une note supérieure à 15/20, et 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.

*Chaque étudiant est libre d'accepter ou non la diffusion de son mémoire de master dans cette collection*, en l'indiquant page 2 de son mémoire de master (cf Annexe 2). Il doit pour cela veiller à suivre les indications précisées dans le présent guide.

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

L'étudiant pourra à tout moment retirer son autorisation de diffusion par l'envoi d'un mail à ICN Library documentation@icn-artem.com. Le mémoire de master de l'étudiant sera alors retiré du Knowledge Hub et ne sera plus disponible à la consultation.

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

### 3.4. LA SOUTENANCE DU MEMOIRE

Les soutenances de mémoire consistent en une vidéo de **15 min** qui doit être déposée sur la plateforme de suivi des mémoires, au plus tard à la date prévue par le calendrier.

La structure de cet exposé oral comporte les éléments suivants :

- **Introduction** : Il s'agit ici de présenter le sujet choisi, à l'aide de faits marquants (pour attirer l'attention et justifier son intérêt), ainsi que d'expliquer le raisonnement menant à la question de recherche. Il est important de clairement rappeler la problématique et la question de recherche.
- **Littérature** : Il est ensuite nécessaire de définir précisément les termes et concepts clés utilisés (notamment ceux apparaissant dans la question de recherche), et présenter de manière synthétique ce qui est déjà connu dans la littérature sur le sujet (cadre théorique du mémoire).
- **Méthodologie** : Cette troisième partie de l'exposé doit rappeler la démarche méthodologique suivie pour collecter et analyser les données. Les spécificités du contexte et du terrain doivent également être présentées en détail.
- **Résultats** : Cette section doit permettre de s'attarder sur la présentation des principaux résultats, en sélectionnant les points les plus saillants et en **illustrant chaque point** avec des exemples issus des données recueillies (chiffres ou verbatims d'entretiens).
- **Conclusion** : Une brève conclusion doit permettre de répondre à la question de recherche, en mentionnant les apports du travail de recherche et en mettant en perspective les résultats.
- **Recommandations managériales** : Il est demandé de mettre l'accent sur les implications managériales de ce travail de recherche, en suggérant des recommandations aux managers et aux professionnels, sur la base des résultats obtenus.
- **Ouverture** : Finalement, la soutenance du mémoire ne doit pas consister en une simple répétition de ce qui a déjà été mentionné dans le document écrit mais doit également permettre une ouverture :
  - o Sur des réponses à apporter à des **questions additionnelles** soulevées par le tuteur / la tutrice du mémoire ;
  - o Sur des **idées personnelles** sur le sujet, de nouvelles approches pour démontrer la pertinence du sujet analysé, des idées et suggestions supplémentaires qui pourraient utiliser une autre approche ou une autre optique concernant l'analyse, créer un débat et soulever d'autres questions. Il s'agit de réfléchir à comment pousser la réflexion plus loin, comment améliorer le travail réalisé, quelles seraient les prochaines étapes, et présenter les éléments de réflexion personnelle.

**ATTENTION** : 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).

## 4. ETHIQUE ACADEMIQUE

Tout travail académique et de recherche implique de se plier à une éthique qui implique notamment le respect de la paternité des idées des auteurs (i.e. ne pas réaliser de plagiat), et l'honnêteté intellectuelle dans la production d'un travail personnel et original (i.e. contraire à l'utilisation de tout travail non réalisé par l'étudiant lui-même).

### 4.1. MESURES DE LUTTE CONTRE LE PLAGIAT AU SEIN D'ICN

Cette partie est commune au document

« Guide MFE du programme ICN grande Ecole »

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 des 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 logiciel. Tous les extraits retrouvés à l'identique sont considérés comme plagiés. 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](http://www.compilatio.net)).

#### ***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. procédure de remise du mémoire final et son évaluation, point 5).

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 plagié 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 l'encontre de l'étudiant.**

Par ailleurs, tous les mémoires doivent comporter en seconde page du document une **attestation signée d'authenticité** (Annexe 2 et en format Word dans le fichier joint).

### **Sanctions prévues par le règlement en cas de plagiat**

En cas de plagiat, la Directrice du Programme convoque directement l'étudiant devant le **conseil de discipline**, qui pourra décider jusqu'à l'exclusion de l'étudiant.

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 Louvain 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.

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

## 4.2. UTILISATION D'OUTILS ET D'IA GENERATIVE

Les étudiants attestant en Annexe 2 que le travail réalisé est personnel, **ils doivent être l'auteur de l'ensemble du contenu du mémoire**. A ce titre, ils sont responsables de l'ensemble des propos formulés, de la qualité du travail fourni, et du respect des consignes et des normes qui leurs sont imposées.

L'utilisation de logiciels d'assistance dans diverses étapes de la réalisation du travail du mémoire ou de la soutenance, par exemple lors de l'analyse ou de l'écriture est possible et autorisée. Il est cependant demandé aux étudiants de clairement identifier leur utilisation de ces outils dans le cadre de leur travail. De plus, aucun résultat brut fourni par quelque logiciel, site web ou outil ne pourra être utilisé et approprié tel quel par l'étudiant. En effet, ces outils constituent une aide dans certaines tâches à réaliser, mais ne peuvent en aucun cas se substituer au travail, à l'analyse et à la réflexion de l'étudiant.

**Toute suspicion d'une utilisation abusive de ces outils, et/ou d'une appropriation des résultats fournis par ces outils pourra donner lieu à une convocation de l'étudiant en section disciplinaire, qui a le pouvoir de décider d'exclure l'étudiant de ICN Business School.**

## ANNEXE 1 : MODELE DE PAGE DE COUVERTURE

---

Année 20xx / 20xx



**Titre Complet du Mémoire**

### MÉMOIRE

*En vue de l'obtention du **Nom du programme***

*Présenté le **xx / xx / 20xx***

*par*

**Prénom NOM**

**Directeur de mémoire :** **Professeur / 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. Je certifie que ce travail fait référence et cite toutes les sources utilisées au bon endroit (à la fois dans le corps du texte, et dans la bibliographie), et ne comporte aucun 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

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>

Borges, A. & Karyotis, C. (2013) : **Réussir le Mémoire de master des Ecoles de commerce**. Gualino.Extensio 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>

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

**NOTE :** D'autres ouvrages, disponibles depuis le Knowledge Hub rubrique Pages thématiques/Aide, peuvent être utile pour le mémoire de master.

## Autres documents et supports de référence :

- Module de **Méthodologie de Recherche**
- Guide synthétique - La citation des 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