

**Recommandations méthodologiques et pratiques pour
la rédaction et la soutenance
des mémoires M2 en Sciences de gestion**

Ce document a été réalisé à l'initiative du département Management-Innovation-Prospective de l'Ecole Management et Société. Il a pour ambition d'offrir un cadre de référence à nos auditeurs en M2 (quelle que soit leur discipline de gestion de rattachement), ainsi qu'aux tuteurs et à l'ensemble des acteurs qui interviennent dans nos diplômes de master.

Il a été élaboré par Sophie Morin Delerm - maître de conférences en gestion habilitée à diriger des recherches - et par l'ensemble des membres du groupe de projet dédié : Jean-Paul Aimetti, Maurice Thévenet, Anne-Françoise Bender, Martine Carbonel, Thomas Durand, Frédérique Even-Hourellou, Philippe Jacob, Jean-Pierre Thépault.

Ce document sera réédité et amendé périodiquement.

Sommaire

Qu'est-ce qu'un mémoire de Master 2 ?	6
Nature du mémoire de Master 2	6
Objectifs du mémoire de Master 2	7
Partie 1 - Guide méthodologique et pratique d'écriture.....	9
1. Du choix du sujet à la problématique	9
1.1. Deux orientations et des écueils à éviter	9
1.2. Quels peuvent être les objectifs de votre réflexion ?	10
1.3. Critères de choix du thème et test du sujet	11
1.4. Problématique	12
2. La bibliographie et l'analyse du corpus théorique	17
2.1. De l'utilité des ouvrages de référence	17
2.2. Constitution d'une base de références bibliographiques	19
2.3. Recherches documentaires sur bases informatisées	20
2.4. Exploitation des documents : lecture, classement, ébauche	21
3. Le plan de travail et le plan de rédaction	23
3.1. Nécessité de l'organisation du travail	23
3.2. Plan et problématique	23
3.3. Structure générale du mémoire	25
4. Les démarches les plus couramment utilisées en gestion	27
4.1. Raisonnement déductif	27
4.2. Raisonnement inductif	27
5. Les techniques de collecte de données les plus couramment mises en œuvre en gestion	29
5.1. Etudes documentaires	29
5.2. Enquête qualitative	31
5.3. Enquête quantitative	32
6. Les techniques d'administration et les modes de collecte	36
7. Comparaison des méthodes qualitatives et quantitatives	37
8. Le traitement des données	39
8.1. Analyser les données qualitatives	39
8.2. Analyser les données quantitatives	40
9. Les résultats et les recommandations	43
9.1. Les résultats	43
9.2. La discussion : l'approche critique du travail et des résultats	43
9.3. Les recommandations	44
10. Le tuteur ou maître de mémoire	45
10.1. Rôle du tuteur/maître de mémoire	45
10.2. Autorisation de soutenance	46
Partie 2 - Guide méthodologique et pratique de la soutenance orale	49
1. Objectif et contraintes de la soutenance	49
2. Délibération	50
3. Conseils de comportement	50
4. Conseils d'expression	51
Annexes	53
Annexe 1 – Page de garde type	54
Annexe 2 – Quatrième de couverture type	55

Annexe 3 – Normes de présentation des mémoires du département MIP.....	56
Annexe 4 – Bibliographie.....	61
Annexe 5 – Document type de suivi de mémoire.....	64
Annexe 6 – Document type d'évaluation du mémoire et de la soutenance.....	67
Annexe 7 – Dispositions réglementaires.....	71
Annexe 8 – Fiche de mémoire à renseigner.....	72

Liste des encadrés

Encadré 1 : Conseils pour la formulation d'une problématique.....	13
Encadré 2 : Exemples de problématiques en Sciences de Gestion.....	15
Encadré 3 : Avertissements complémentaires.....	16
Encadré 4 : Exemple de plan de travail.....	24
Encadré 5 : Exemple de plan de rédaction.....	25
Encadré 6 : Les échelles et les modalités de réponses.....	34
Encadré 7 : Constitution de l'échantillon.....	35
Encadré 8 : Processus d'évaluation du sujet.....	47
Encadré 9 : Critères d'évaluation du document écrit.....	47
Encadré 10 : Critères d'évaluation de la soutenance orale.....	52

Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemple de tableau de synthèse bibliographique.....	21
Tableau 2 : Structure schématique du mémoire et contenu associé.....	25
Tableau 3 : Avantages et inconvénients des techniques d'administration et modes de collecte (Morin-Delerm, 2009).....	36
Tableau 4 : Tableau comparatif des méthodes qualitatives et quantitatives (Extrait Chatelain- Ponroy, 2010).....	37
Tableau 5 : Macroplanning indicatif sur 12 mois.....	48

Liste des figures

Figure 1 : Les étapes de formulation de la problématique.....	16
Figure 2 : Raisonnements déductif et inductif.....	28

Qu'est-ce qu'un mémoire de Master 2 ?

Le mémoire de fin d'études de M2 est le travail qui couronne la fin de votre formation en gestion au CNAM.

Dernier document réalisé par l'auditeur avant de poursuivre, diplômé, dans la vie active, ce mémoire doit donc faire preuve de capacité de réflexion, de méthode et de professionnalisme et confirmer, à l'écrit, toutes les compétences de l'auditeur. Il doit représenter une synthèse d'expériences associant d'une part la **valorisation des acquis en termes de compétences professionnelles**, d'autre part **l'utilisation de savoirs et savoir-faire associés aux formations reçues** au CNAM. Le mémoire doit faire le lien entre la théorie et la pratique en partant d'une question, en interrogeant une situation de gestion et en suivant un axe démonstratif.

Il est constitué de 80 à 100 pages maximum (hors annexes éventuelles) . L'auditeur veillera à exclure les éléments de contexte généraux, souvent inutiles au traitement de votre sujet (la copie des tableaux de bilan ou de l'histoire de l'entreprise sont le plus souvent sans intérêt pour traiter de votre question de problématique.)

Ce mémoire doit donc traiter d'une question de gestion et tenter d'y répondre. Il ne peut se limiter à être descriptif. Il doit être **analytique, démonstratif et proposer des recommandations**.

Ce guide est destiné à l'accompagnement des auditeurs au cours de la période de réflexion, de recherche et d'élaboration conduisant à la réalisation du mémoire de master. Il permet de donner à l'auditeur et à ses interlocuteurs une grille commune de procédures et des repères indispensables pour structurer et sécuriser le parcours de fin d'études en master M2. Les recommandations contenues dans ce document (et ses annexes) s'efforcent d'être à la fois génériques et transposables à la plupart des projets de mémoire s'inscrivant dans les différentes spécialités des Masters 2 en Sciences de Gestion du département Management-Innovation-Prospective.

Nature du mémoire de Master 2

La diversité des profils, caractéristique de chaque groupe d'auditeurs de la formation de master, permet de révéler une dispersion significative du degré d'expérience face à l'exercice demandé. Néanmoins, la plupart des consignes et des règles qui doivent être respectées en vue de la réalisation de travaux sanctionnant une fin de formation initiale dans des spécialités à visée d'utilisation professionnelle peuvent être importées et adaptées au mémoire de master CNAM. En effet, il est sans doute utile de rappeler que tout travail de communication écrite, de présentation de rapports, de compte rendus d'expertise, etc. sera d'autant plus efficace et apprécié qu'il montrera des qualités de rigueur tant dans **l'organisation du fond** que dans le soin apporté à la **forme**.

Le travail demandé peut donc être considéré comme relevant, par la démarche utilisée, d'un travail de recherche au sens large, même s'il n'est pas parfaitement assimilable à ce que l'on attend d'un chercheur du milieu académique.

A ce stade de la présentation, il est utile de rappeler que la vocation et la durée des mémoires de master ne se limitent pas à l'utilité marginale qu'ils procurent au candidat face à la contrainte objective de la soutenance. Ils sont en effet destinés à constituer, année après année, un **fonds documentaire consultable** tant par les auditeurs des promotions successives que par des professionnels intéressés par les sujets traités. L'audience et la réputation de la formation Master dépendront entre autres de l'homogénéité et du niveau de qualité des contributions de chaque auditeur.

Objectifs du mémoire de Master 2

Trois objectifs fondamentaux peuvent être exprimés. Le mémoire doit :

- répondre à un **intérêt personnel**. Le sujet doit vous plaire pour le traiter avec enthousiasme et obtenir des résultats de qualité ;
- répondre à une **exigence académique** car le respect des consignes sera le garant de l'obtention de cette UA (unité d'activité);
- répondre à un objectif **professionnel**. Un mémoire de qualité constitue un excellent moyen d'évoluer dans vos organisations.

Les mémoires sont avant tout, pour l'auditeur, le témoin d'une capacité à **traiter un problème** ou une question délimité et à **formaliser une démarche démonstrative**. Tout ceci doit pouvoir se traduire sous la forme d'une compétence professionnelle tangible. Ce qui requiert une liste d'exigences dont l'inventaire ci-après peut donner un aperçu :

- **Repérer et délimiter un thème/un sujet**

Cette démarche initiale est essentielle. Il est en effet indispensable de valider *a priori* la **pertinence du sujet** (sa capacité à supporter un approfondissement ou un traitement contradictoire, son actualité pour les managers et/ou la recherche, etc.) et de la question implicitement posée. A ce stade, on veillera à baliser clairement le champ d'études ou de réflexion, de telle sorte qu'il ne demeure aucun risque d'équivoque ou d'interprétation faussée (cf p.6 à 9).

- **Rechercher, ordonner et exploiter des sources documentaires ciblées**

Cette composante du travail contient une part significative de valeur ajoutée tant pour le rédacteur que pour le lecteur – académique ou professionnel - dont on sait qu'il y est particulièrement attentif. Le travail de recueil et d'analyse bibliographique fait intégralement partie de la démarche de réflexion du mémoire. Il supporte mal le désordre et les raccourcis. Selon le type de sujet retenu, les sources documentaires seront constituées d'une part plus ou moins importante de littérature générale, de littérature académique et de recherche, de documents techniques, de presse spécialisée et/ou professionnelle (cf p.13 à 18).

- **Formuler une problématique et clarifier les interrogations de la recherche**

La formulation de la problématique et l'expression des lignes directrices de la recherche sont un aspect essentiel et délicat du travail car c'est sur ces propositions que repose la solidité de

la démarche dans son ensemble. Une problématique et les interrogations associées ne doivent pas demeurer implicites ni être induites a posteriori par le lecteur – académique ou professionnel -. Elles démontrent la capacité de l'auteur à mener une réflexion personnelle et autonome sur un sujet choisi (cf p.9 à 12).

- **Etablir des contacts avec des interlocuteurs, des institutions, des champs d'activités qui sont ou non en rapport direct avec la pratique professionnelle existante**

Cette dimension permet de faire la démonstration d'une expertise existante dans le cas où le sujet retenu se situe en rapport direct avec la pratique professionnelle ; elle peut également prouver l'aisance et l'adaptabilité de l'auditeur dans l'appréhension d'un champ d'études nouveau.

- **Analyser, évaluer l'information et mener une approche critique**

Au-delà de la phase nécessaire de collecte, de tri et d'analyse de l'information, la capacité de l'auditeur à porter un jugement argumenté sur le fond et la qualité des sources d'information sera très appréciée.

- **Exprimer par écrit la démarche et les résultats de la réflexion**

Cette phase de rédaction et de construction du support écrit fera la synthèse entre la clarté de la démarche et la rigueur de la forme. Il sera possible, à ce stade, de fournir un produit fini ayant les meilleures chances de répondre au cahier des charges, de déboucher sur une soutenance satisfaisante et d'être valorisable tant en interne qu'à l'extérieur.

- **Présenter à l'oral la démarche et les résultats de la réflexion**

La soutenance du mémoire est l'exposé oral du mémoire ou d'une partie probante **du mémoire**. Elle permet **d'évaluer les qualités de présentation et de synthèse** de l'auditeur. La présentation doit donc convaincre les personnes présentes que l'auditeur est désormais devenu un professionnel capable d'exposer avec **clarté, précision, conviction et enthousiasme** un travail réalisé.

Destiné aux auditeurs en Master 2 professionnel, ce document a pris le parti de ne pas évoquer les questions relatives à l'épistémologie. Pour aborder ces questions, vous pouvez lire, par exemple, l'ouvrage collectif coordonné par A.-C. Martinet (1990), *Epistémologie en sciences de gestion*, paru aux éditions Economica, ou celui coordonné par N. Mourgue (2002), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, paru aux éditions EMS.

Le document qui suit est construit en deux temps : l'écriture du mémoire (Partie 1) et la soutenance du mémoire (Partie 2). Il est suivi d'annexes qui constituent des documents de travail essentiels.

Partie 1 - Guide méthodologique et pratique d'écriture

1. Du choix du sujet à la problématique

1.1. Deux orientations et des écueils à éviter

Dans les recherches qui vont aboutir à circonscrire le thème, à déterminer le sujet puis à l'exprimer de façon problématisée, deux orientations alternatives - présentées ci-dessous - peuvent être retenues. Nous vous conseillons de privilégier la première car elle vous inscrira plus sûrement dans les objectifs du travail de mémoire. Dans le cas où vous seriez en période de recherche d'emploi ou de reconversion, la deuxième orientation est évidemment possible.

1.1.1. Un sujet en relation directe avec la pratique professionnelle

Le projet de mémoire portera sur une question directement liée soit à une entreprise particulière, soit plus généralement à un secteur d'activité au sein duquel l'auditeur a exercé, exerce ou souhaite exercer une pratique professionnelle. Le thème retenu devra montrer son **rapport direct avec des pratiques** de gestion. La problématique pourra se déployer autour d'une technique particulière, autour d'une évolution structurelle dont l'actualité et les enjeux sont particulièrement importants, etc.

Il est possible, dans le cas où ce type de travail met en œuvre des sources d'information contenant des enjeux concurrentiels évidents – et en fonction de la demande de l'entreprise concernée- d'inclure une **clause de confidentialité** (non-diffusion et/ou non-consultation) du mémoire.

1.1.2. Un sujet abordant un thème en relation avec l'actualité et traitant une question en Sciences de Gestion, liée à la spécialité du master dans laquelle vous êtes inscrit

Dans cette deuxième éventualité, l'équilibre entre la recherche et l'exploitation documentaire d'une part, l'apport en expertise personnelle d'autre part sera déplacée vers la première composante. En revanche les qualités de clarté et de synthèse du projet seront distinguées. Vous devez également être attentif à ne pas vous noyer dans un sujet trop large (exemple : « La gestion du développement durable en Asie » ou « le futur des réseaux sociaux dans l'industrie »).

Certains sujets étant potentiellement « à risque », soit par leur caractère trop généraliste, soit par la difficulté à en extraire une problématique viable et originale sans une expérience préalable dans le domaine, la prudence s'impose. Une **validation soigneuse et a priori du thème définitif puis de la problématique** devra être effectuée avec l'enseignant tuteur du projet. Ce dialogue s'efforcera d'éviter la production d'un travail limité à une compilation

documentaire certes enrichissante pour le candidat, mais en décalage avec les objectifs affichés du mémoire.

1.1.3. Un mémoire n'est

- ni un rapport de stage,
- ni un compte rendu de mission,
- ni une analyse de type consulting,
- ni une histoire racontée sans recul ni valeur ajoutée.

1.2. Quels peuvent être les objectifs de votre réflexion ?

Ils peuvent être multiples, sans s'exclure les uns les autres, mais ils doivent pouvoir rentrer dans l'une des cinq catégories suivantes :

1.2.1. Décrire et analyser un phénomène, un processus

Le produit de cette réflexion deviendra à son tour un matériau pour d'autres travaux de recherche sur les similitudes et les différences. Rentrent dans cette catégorie les études de cas et le thesaurus qui en résulte, sous réserve que la même rigueur de méthodologie soit respectée.

1.2.2. Expliquer des relations, des causalités, des processus à l'œuvre

L'essentiel du travail se fera sur des situations observées et consistera en une approche par interprétation de situations. Cette interprétation se fera par confrontation et référence des réalités à un problème théorique repéré.

1.2.3. Prédire sur la base d'une construction formelle ou encore pour vérifier une théorie

La prédiction a pour but de prédire (prévision) sur la base d'un modèle construit à partir du repérage de régularités, de relations ou de phénomènes stables dans le passé. Toutefois, la prédiction n'équivaut ni la compréhension, ni l'explication, mais elle stimule le réel et s'efforce d'anticiper des évolutions.

1.2.4. Changer une réalité, faire évoluer des pratiques : la recherche-action

Le mémoire, dans ce cas, aura une vocation interventionniste et aura pour finalité de déboucher sur des recommandations relatives aux conditions de mise en œuvre du changement. Une demande préalable des acteurs sera essentielle et reposera sur un principe de « résolution de problème ». On se rapproche de la « consultance ».

1.2.5. Maîtriser une réalité ou une situation

Cette maîtrise de la lecture des réalités vise à proposer une interprétation globale de phénomènes complexes sous la forme d'un édifice théorique achevé. Il s'agit de l'ambition ultime, très rarement atteinte dans l'ensemble des sciences sociales.

Les volontés de décrire, d'analyser, d'expliquer, de prédire, de changer ou de maîtriser, forment l'ensemble des contributions possibles du chercheur aux connaissances dans un champ d'études ou de pratiques déterminé. Elles ont pour vocation de s'articuler à l'action. Les résultats d'une réflexion en sciences humaines doivent, à terme, être utilisés par les acteurs eux-mêmes.

Dans tous les cas, une production nouvelle doit rentrer dans un processus d'inventaire des connaissances thématiques acquises dans tel ou tel domaine. L'inventaire et la synthèse des connaissances contribuent en effet à la qualité de la maîtrise des phénomènes de gestion.

Il est de la responsabilité des auditeurs de Master M2 de produire des outils utilisables par les acteurs de l'entreprise, et validés à partir de concepts solides. En ce sens, les étudiants en fin de cycle se démarquent d'autres acteurs qui parlent « sur l'entreprise » ou « sur le marché », tels les consultants (qui fondent essentiellement leur pratique sur l'expérience accumulée et font reposer sur celle-ci leurs outils et recommandations d'intervention) ou les praticiens (qui rationalisent leurs expériences pour les ériger au rang de principes universels et d'enseignements pour l'action.)

1.3. Critères de choix du thème et test du sujet

Il n'existe pas, dans l'absolu, de bons ou de mauvais thèmes de réflexion. On peut estimer qu'un sujet est bon ou mauvais, viable ou non viable, par rapport à plusieurs critères. Il est donc nécessaire d'examiner les caractéristiques de l'objet étudié.

1.3.1. Votre intérêt pour la thématique envisagée

Il est nécessaire de se poser la question de savoir si vous avez *a priori* des éléments novateurs et intéressants à dire sur le thème. Vous devez pouvoir vous investir sur une question donnée pendant une période d'une année, le tout parallèlement à votre activité professionnelle. Les cas d'abandon proviennent souvent non du rythme soutenu que cela impose, mais finalement de l'absence d'affinité et d'enthousiasme vis-à-vis d'un sujet choisi « faute d'autre chose ».

1.3.2. L'organisation pour laquelle ou au sein de laquelle vous effectuez l'exercice

Il est préférable que la question sur laquelle votre intérêt se pose s'inscrive dans les préoccupations de l'organisation ou de l'environnement dans lequel vous évoluez. Elle sera ainsi ancrée dans des enjeux pratiques. Le sujet trop nomade, trop atypique ou décentré risque de ne pas être piloté de façon efficace et de ne pas s'articuler à un existant.

1.3.3. L'état des recherches et des travaux sur la question

Situer l'objet étudié dans le champ des connaissances existantes est essentiel. Certains thèmes/sujets sont déjà largement explorés, d'autres en cours de défrichage. Dans le premier cas, l'auditeur se repose sur un patrimoine important de connaissances, dans l'autre tout est à faire. Il vaut mieux vérifier ce point avant de se lancer car on ne situe pas forcément l'état de la science lorsque l'on aborde un champ d'études en novice.

Si le thème est déjà exploré, avez-vous les moyens d'apporter un nouvel éclairage qui enrichisse le débat ? Avez-vous localisé une « sous-thématique » encore vierge ? Y-a-t-il un champ d'application sur lequel vous pensez être compétent pour exploiter le thème ?

Si le sujet est très largement traité par une multiplicité de publications, ou à l'opposé, s'il est impossible à nourrir faute d'informations (la documentation est inaccessible, parce que la matière est inexistante), il faudra réfléchir à l'intérêt de se l'approprier.

1.3.4. Le sujet est-il à la source de débats importants et actuels ?

Mesurer le « poids » économique de l'objet, ses enjeux, ... constitue également un passage obligé. Certains sujets sont relativement neutres et n'exposent que peu le chercheur. L'information sera alors d'autant plus aisée à maîtriser. D'autres sont, pour des raisons

d'actualité, plus délicats, plus conflictuels, plus « chauds » ; et s'ils sont séduisants pour ces raisons, ils peuvent hypothéquer la faisabilité du travail. L'appel à des « pratiquants du domaine », en amont du travail de recherche, peut largement contribuer à bien situer le **niveau de risque** lié au choix que vous vous proposez de figer.

1.3.5. Les perspectives dans lesquelles vous vous situez

Votre travail doit, de préférence, servir votre projet professionnel et ne pas sacrifier exclusivement à l'esthétisme d'un sujet.

1.3.6. L'accessibilité et la faisabilité du sujet

On peut mesurer l'**accessibilité** du sujet en fonction du nombre de notions et de concepts que vous devrez maîtriser afin de mener à terme un travail communicable. Manipuler la littérature relative à ce sujet est un bon moyen de mesurer cette accessibilité.

Par ailleurs, la **faisabilité** s'évalue à l'aune des contraintes techniques (temporelle, financière, d'accès aux sources, etc.). Peuvent-elles être dépassées pour réaliser un mémoire de qualité ?

1.3.7. Mesurer l'ampleur du sujet

Taille de la population (au sens statistique du terme), longueur de la période de référence, espace géographique concerné par l'étude ... le travail est plus ou moins ambitieux. Il faut donc fixer l'objectif et s'assurer que les moyens en informations seront disponibles. Sinon, il est indispensable de réviser ses ambitions et de reformuler son sujet en conséquence.

1.4. Problématique

*Définition : Une problématique est un ensemble logique construit autour d'une **question principale** elle-même directement liée au sujet retenu. Cet ensemble logique comprend obligatoirement les hypothèses de travail et les questionnements logiquement articulés entre eux. Une problématique doit être explicite, rédigée et sans équivoque. Elle doit être déployée et déroulée de façon évidente. Le plan traduit de façon tangible une problématique bien travaillée. De façon imagée, la problématique est le poste de pilotage de votre travail de mémoire.*

Une fois ces critères validés, le sujet repéré dans votre thématique doit être **formulé** de façon judicieuse pour sécuriser votre parcours. Voici quelques consignes simples :

1.4.1. La formulation doit être simple et sans ambiguïté

Elle doit recouvrir le contenu du travail et ne pas être plus ample, faute de quoi il vous sera reproché d'être incomplet dans votre développement. Eviter :

- les titres trop longs ;
- les titres à tiroirs : à ne pas confondre avec les sous-titres qui servent à focaliser ou à appliquer à tel ou tel cas ;
- les titres évoquant simultanément plusieurs niveaux d'une question : il vous sera probablement reproché d'avoir mieux traité tel aspect ou niveau que tel autre. Ex : « Les outils de stabilisation des prix internationaux des produits de base et les relations économiques bilatérales Nord-Sud ».

1.4.2. La problématique doit être circonscrite

Un bonne problématique doit mettre l'accent sur un point central, crucial de la thématique étudiée. Elle s'efforcera de repérer un **nœud logique**. Ainsi :

- à la place d'une grande fresque sur le développement en Amérique latine, privilégiez par exemple une approche sur la question de l'agro-exportation brésilienne puis resserrez encore votre faisceau sur un produit, une période,.....
- à la place d'un panorama sur l'histoire des négociations commerciales multilatérales, privilégiez l'analyse d'un dossier particulier mettant en présence un, deux ou plusieurs opérateurs majeurs dans le cadre d'un marché spécifique, le tout sur une période bien repérée.

Conseils pour la formulation d'une problématique

Une bonne problématique est nécessairement un sujet clairement délimité au moyen de repères lisibles, d'où la **nécessité de borner** :

- le **champ économique et/ou géographique** ;
- la **période traitée** ;
- le **domaine théorique qui sert de référence à la démarche**.

Encadré 1 : Conseils pour la formulation d'une problématique

Tout travail de réflexion va donc se définir par **des facteurs structurants** :

- Une réflexion n'a de chances sérieuses d'aboutir que si elle s'intéresse à un **objet limité, circonscrit par un état des connaissances** et si elle correspond à une demande sociale et/ou professionnelle clairement identifiées. Alors la démarche revêt une certaine légitimité et la question centrale peut être clairement formulée. Un travail de réflexion ne consiste pas simplement à rappeler ou à reproduire des évidences (des constats), à observer le monde, ou encore à proposer une explication ou une théorie universelle. Il **contribue à l'accroissement des connaissances** de son objet dans un champ particulier, et ceci par enrichissement, par confirmation ou par réfutation. Il doit contribuer, par ses résultats, à un ensemble de relations théoriques à visée **explicative**.
- Une réflexion repose sur la **définition préalable d'une question précise** qui témoigne une volonté de **démonstration**. Une question bien posée contribue, par les réponses auxquelles elle mène ou par les questions qu'elle soulève à son tour, à enrichir l'éventail des problématiques viables dans tel ou tel champ de recherche. La question initiale peut revêtir plusieurs significations : repérer un paradoxe, explorer un domaine inconnu, proposer une rupture d'approche, attaquer un postulat, éprouver une théorie reconnue dans un contexte différent du contexte d'origine, etc. Les résultats finals, en tant que propositions d'explication, donnent du sens à la démarche et deviennent alors des **connaissances**, à partir du moment où elles s'articulent avec les problématiques reconnues dans tel ou tel domaine.

Une méthodologie pertinente permet d'enregistrer et d'analyser des situations concrètes à partir de représentations (concepts, etc.) et d'observations. Une méthodologie bien élaborée

renforce le processus de compréhension et la portée à la fois explicative et démonstrative du travail.

Exemples de problématiques en sciences de gestion

Exemple en Ressources humaines :

Thème : Rémunérations

Sujet : Comment revoir notre politique de rémunération pour les personnels de la banque de marché ?

Sujet problématisé : Quelles modalités de fixation du fixe et du variable pour assurer équité externe, équité interne et inciter aux comportements recherchés ?

Méthodologie :

- revue de la politique existante et mise en évidence des effets non voulus, recherche théorique et d'exemples externes ;
- enquête auprès des hiérarchies et RH concernées ;
- évaluations économiques et d'acceptabilité en interne des alternatives.

Exemple en marketing :

Thème : Consommateurs et nouveaux produits

Sujet : En quoi les consommateurs innovateurs permettent-ils de favoriser la diffusion de nouveaux produits ?

Sujet problématisé : Le succès d'un nouveau produit est-il contingent de l'accueil des *innovateurs* ? Le cas du produit *high tech xxx* .

Méthodologie :

- revue de littérature ;
- entretiens (analyse qualitative) avec des *innovateurs* et des *early adopters* de produits *high tech* et du produit *xxx* ;
- analyse des ventes et rythme des ventes du produit *high tech xxx*.

Exemple en gestion de projet :

Sujet/thème : L'implication des fournisseurs dans le développement des projets de développement de nouveaux produits

Sujet problématisé : En quoi les dispositifs contractuels incitent-ils les fournisseurs à s'impliquer dans les projets de leurs clients ?

Méthodologie :

- définir le champ de la littérature qui traite des relations inter-entreprises en management de projet et y structurer les problématiques : motifs de la coopération client fournisseur, formes organisationnelles de la coopération, leviers d'action pour le client et pour le fournisseur... ;
- trouver un ou plusieurs cas ; traitement qualitatif et/ou quantitatif ;
- organiser le traitement de la réponse en articulant la dimension contractuelle à d'autres dispositifs comme les formes d'organisation qui rapprochent client et fournisseurs dans les projets (ex. plateaux).

Exemple en organisation :

Thème : L'évolution des formes organisationnelles

Sujet : Le futur des communautés de pratiques

Sujet problématisé : Les communautés de pratiques sont-elles une forme contingente aux évolutions actuelles des technologies de l'information et de la communication ?

Méthodologie :

- revue de littérature ;
- analyse d'une communauté de pratique et de son développement au regard de la montée en puissance de l'usage des réseaux sociaux dans telle entreprise.

Exemple en stratégie

Thème/sujet : Compétences clés et externalisation

Sujet problématisé : Pourquoi et comment certaines entreprises en arrivent-elles à ré-internaliser des activités qu'elles avaient externalisées quelques années plus tôt ; et comment s'y prennent-elles ?

Méthodologie :

- revue de la littérature sur l'externalisation pour identifier les facteurs conduisant à externaliser et pour spéculer théoriquement sur les facteurs inverses ;
- repérage d'entreprises ayant ré-internalisé et campagne d'entretiens internes + recueil et analyses de documents (soit chez le « donneur d'ordre », soit chez le « prestataire », soit chez les deux !)

Encadré 2 : Exemples de problématiques en Sciences de Gestion

Quelques remarques complémentaires

→ **Vous ne serez jamais le premier à défricher un sujet** : se familiariser avec les travaux et approches existants requiert du temps et de l'adaptabilité intellectuelle. Cela signifie également qu'il est risqué de se cramponner à un thème spécifique ; il peut être productif d'évoluer plus largement dans le **domaine d'études** concerné.

→ **Il faut se donner le temps** : ne pas se précipiter sur un thème sans prendre le recul nécessaire. Quelques prises de contacts pourront éviter bien des fausses routes. Il existe un temps de la réflexion **dédié au choix**.

→ **Mais il ne faut pas perdre son temps** : le temps pour penser, mettre en œuvre et rédiger un mémoire est compté. Veillez à l'utiliser à bon escient.

→ **Il faut proscrire les sujets « panoramiques »** : un sujet panoramique renferme nécessairement plusieurs thématiques qui risquent d'entrer en concurrence entre elles et finalement nuire au résultat final.

→ **Il faut distinguer travail scientifique et travail « engagé »** : un travail reposant sur une base scientifique rigoureuse peut exprimer une prise de position d'autant plus robuste et

résistante à la critique. En revanche un travail qui n'est *a priori* qu'engagé sera souvent plus vulnérable.

→ **Ne pas se méprendre sur la question du mémoire « pratique »** : autant il est recommandable de tendre vers un travail de type « appliqué », autant il est risqué de considérer d'emblée qu'il est inutile de s'embarrasser de théorie. En effet, toute pratique est nécessairement adossée à une théorie, que celle-ci soit exprimée ou non. Par conséquent, s'il est judicieux de retenir un sujet « **appliqué** », il faut se convaincre qu'il n'existe pas de sujet «pratique ».

Encadré 3 : Avertissements complémentaires

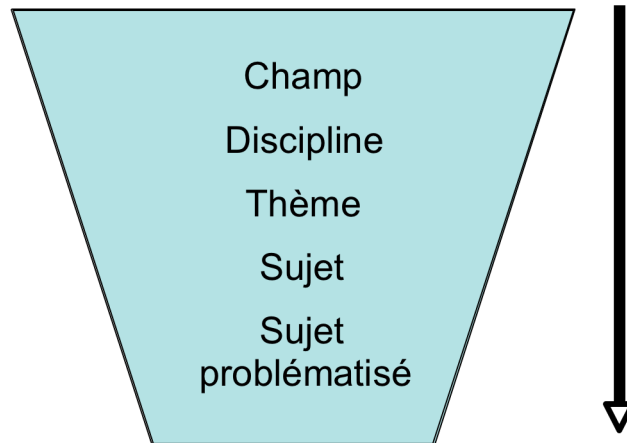


Figure 1 : Les étapes de formulation de la problématique

2. La bibliographie et l'analyse du corpus théorique

A ce stade du projet, sont considérés comme acquis les points suivants :

- Détermination de l'objet de l'étude et, par conséquent, délimitation du champ de recherche ;
- Formulation, même sous une forme provisoire, du sujet ou « question principale » ;
- Elaboration de la problématique, ou en d'autres termes : articulation logique de questions liées et cheminement prévu pour votre démonstration.

Généralement, vous avez testé la réaction du directeur de mémoire pressenti. Une première approche vous a mis sur quelques pistes de lecture qui ont confirmé votre intérêt pour le sujet.

Les indications contenues dans ce chapitre s'efforcent de donner quelques éléments de réponse au « pourquoi ? » et au « comment ? » de la recherche documentaire dans le cadre de la réalisation d'un mémoire. D'où il ressort :

- qu'un peu de systématisme dans l'entreprise de fouille documentaire permet d'économiser des fausses routes et des répétitions inutiles de ce qui a pu être dit ailleurs, de façon plus ou moins éclairée ;
- qu'une tactique de recherche documentaire bien pensée procure un gain de temps certain et impressionnera favorablement les destinataires de ce mémoire.

2.1. De l'utilité des ouvrages de référence

2.1.1. Pour prendre connaissance du sujet et faire le point

La grande majorité des ouvrages sont rédigés en prenant appui ou en se référant à d'autres ouvrages. Les mémoires ne sont pas des exceptions à la règle. Toute production intellectuelle suit une logique de filiation. La raison de ce processus est simple et elle a été abordée plus haut : un chercheur n'est quasiment jamais le premier à entreprendre un travail sur une thématique donnée. A ceci deux raisons :

- Un sujet ou une sous-thématique encore peu jalonné se rattache nécessairement à une thématique plus vaste qui lui sert de référence. Cette thématique de référence a certainement déjà donné lieu à de nombreuses publications parmi lesquelles le chercheur trouvera quelques ouvrages solides qui lui serviront de guide. Les références à privilégier sont, pour commencer, les ouvrages de synthèse qui présentent de façon logique les questions essentielles encadrant la problématique retenue en vue de l'étude.

Exemple : « L'enjeu de l'innovation dans l'industrie européenne du jouet face à la concurrence internationale des pays émergents d'Asie du Sud-Est »

Ce sujet imposera tout d'abord la lecture **d'un ouvrage de référence** :

- en économie de l'innovation ;
- en analyse du processus d'émergence économique ;
- en commerce international, concernant les déterminants de l'échange.

Puis, l'étude approfondie de **travaux spécifiques** à la sous-thématique choisie (articles, rapports, actes de colloques, presse spécialisée, etc.) viendra logiquement en aval de la démarche précédente.

- La question qui doit devenir le centre de l'étude, même si elle ne bénéficie pas d'une bibliographie abondante, peut être rapprochée de sous-thématiques voisines ayant déjà fait l'objet de travaux disponibles ; il est alors sans doute possible de transposer la méthode éprouvée par ailleurs sur le projet en cours.

Exemple : Transposer la problématique et la méthodologie d'une étude de la dynamique internationale d'une branche industrielle à une autre branche entretenant des rapports de similarité avec la première etc.

Concrètement, il pourra être utile de constituer des dossiers thématiques sur les différents aspects logiquement liés à la question sur laquelle porte l'étude, à savoir les « domaines liés ». Cela peut grandement aider l'élaboration de la démarche.

2.1.2. Pour se familiariser avec les outils, les méthodes et les concepts

Au sein d'une thématique donnée, il existe pratiquement toujours une communauté de méthode, de procédures d'analyse, d'agencement des questions constituant les problématiques dominantes. De même, certains concepts clés sont-ils systématiquement privilégiés. Sans céder à l'effet de mode ni à l'imitation aveugle, il peut être pertinent de chercher à bénéficier de l'expérience et des essais-erreurs des prédécesseurs pour faire l'économie de tâtonnements, consommateurs de temps et de motivation.

Les chercheurs étant souvent confrontés aux mêmes difficultés techniques, théoriques, sur une thématique donnée, ils donnent leurs solutions ou leurs mises en garde dans leurs publications. D'où la nécessité de « balayer ce qui se fait sur la question ».

2.1.3. Pour bénéficier d'expériences menées sur des sujets homologues

Après avoir fait le point sur le domaine, il faut s'assurer que l'on puisse prendre en main un sujet que l'on privilégie en raison de son originalité. Une recherche documentaire menée selon un principe de **similitude** peut aider le chercheur à vérifier qu'il pose les bonnes questions et que d'autres ont proposé des approches et des solutions dont il est judicieux de s'inspirer.

2.1.4. Pour ne pas passer à côté de thèmes connexes utiles

En première lecture, un sujet de mémoire renvoie à des thèmes de référence qui apparaissent immédiatement ; ils seront les fondamentaux de la démarche. Toutefois, lorsque l'on acquiert davantage de pratique sur un sujet donné, il est fréquent de percevoir des questionnements, des références et des concepts connexes qui interfèrent plus ou moins dans la problématique dominante. Il sera alors judicieux de constituer un dossier léger sur ces questions ; il ne sera pas indispensable d'y investir beaucoup de temps mais il serait dommage de les ignorer, car cela nuirait à la bonne compréhension du sujet, etc. vos interlocuteurs, académiques ou professionnels, ne manqueraient pas d'en faire la remarque.

2.1.5. Pour formaliser un bon plan

Il ne sera jamais reproché de s'inspirer de modèles de plans déjà éprouvés par ailleurs et qui ont démontré leur pertinence (ouvrages, études, mémoires validés). Sans pratiquer une imitation pure et simple, le fait de tirer parti de l'existant peut concourir à sécuriser le projet sans verser dans le conformisme.

2.2. Constitution d'une base de références bibliographiques

L'enjeu est de rassembler en une période de temps limitée les ouvrages et articles pertinents concernant votre sujet, et identifier les moyens d'avoir accès à leur contenu.

2.2.1. La recherche bibliographique se fait en fonction d'un objet bien spécifié

Lorsque l'on entame une recherche bibliographique, la formulation définitive du sujet et sa délimitation exacte ne sont généralement pas encore totalement finalisées. C'est pourquoi la première impression est celle d'un foisonnement de références, du moins lorsque le domaine a été pratiqué ; si tel n'est pas le cas, alors soit :

- le sujet est improprement formulé ;
- le thème choisi suscite, pour diverses raisons, peu de production. Dans ce cas, il vaut mieux changer d'ambition.

Passé ce premier stade, la précision de la définition de l'objet et du sujet vont fournir des critères de tri de la documentation. Le nombre et le volume des références directement liées au sujet et indispensables à la réalisation du projet vont se réduire à ce qui peut être raisonnablement manipulable sur une période de quelques mois.

Remarque : s'il est important d'être rigoureux et systématique dans sa sélection, il est également judicieux de faire confiance à son intuition : ne pas écarter a priori un document qui attire votre curiosité bien qu'il ne se situe pas strictement dans le droit fil du sujet. Il est susceptible de compléter efficacement votre problématique et d'apporter ce qu'il faut de créatif et d'innovant.

2.2.2. La constitution de la base se fait en fonction d'un budget-temps et des ressources disponibles

- **Le facteur temps** : il est impératif de ne jamais sous-estimer le temps nécessaire qui doit être mobilisé pour rechercher et rassembler le matériel documentaire indispensable à la conception et à la rédaction du mémoire. Ce budget-temps varie de surcroît en fonction de la spécificité et du degré de connaissance préalable que l'on a du sujet : plus on est novice dans un domaine, plus le temps nécessaire à son **apprentissage** sera long. Il est préférable d'anticiper cette contrainte au moment du choix du sujet et d'opter pour un domaine déjà plus ou moins connu, plutôt que de la subir et de produire dans l'urgence un document pauvre en information et peu résistant.

- **Les déplacements et les acquisitions** : aucune recherche ne peut se réduire à une télé-recherche et il est exclu que l'ensemble se déroule à coût nul. Il est donc indispensable d'estimer *a priori* la disponibilité en temps et en argent qu'il faudra consacrer à des déplacements physiques dans les centres de documentation et les bibliothèques, à des entretiens, etc.

- **La recherche documentaire « aléatoire »** : la recherche en ligne fournit des sources documentaires que nous qualifierons pour partie d'imprévisible ; ces sources sont importantes en masse et nécessitent beaucoup de temps pour être triées et traitées. Elles ne sont pas toujours des raccourcis même si elles sont conduites avec un effort de systématisme.

2.2.3. La recherche par arborescence

Une fois effectuée la première approche d'un sujet « neuf » (parcours de quelques sources de référence), il est essentiel de baliser le sujet pour faciliter la formulation des demandes que vous adresserez aux spécialistes de la question ou de la documentation. Voici quelques recommandations :

- Une fois le sujet clairement formulé, établir une liste des **thèmes clés** que vous devrez aborder et qui serviront de guide de recherche ;
- Valider ce premier document auprès d'un ou deux **spécialistes** qui serviront de personnes « ressources » ; elles seront compétentes à la fois pour vous aider à bien gouverner votre problématique et pour vous indiquer des sources documentaires judicieuses (gain de temps et d'efficacité) ;
- Au cours des lectures de base, pensez à exploiter les **annexes bibliographiques** et les notes de bas de page qui renvoient à des sources d'information. Elles orientent le plus souvent vers des auteurs ou des institutions répertoriées. Au cours de la progression, il est probable que d'un ouvrage à l'autre, les mêmes références apparaissent de façon récurrente. En effet, les auteurs se renvoient les uns aux autres, selon une logique de renforcement ou selon une logique critique. Ainsi, des sources documentaires se repèrent-elles selon une logique de **filière bibliographique** comportant un nombre plus ou moins important d'échelons.

2.3. Recherches documentaires sur bases informatisées

Afin de raccourcir le temps de parcours et de ne pas passer à côté de sources essentielles, il est essentiel de formuler une demande bien spécifiée à des professionnels de la documentation car ils savent exploiter les bonnes **bases de données**. Cette démarche dépend de la nature du sujet choisi. Elle nécessite une mise de fonds initiale, mais elle se révèle souvent rentable.

Pendant la période de collecte documentaire, il est rare de ne pas être confronté à un problème d'accès à l'information. Il est souvent dû au fait que les centres de documentation ou les bibliothèques ne possèdent dans leurs catalogues qu'une partie du volume considérable de publications concernant un sujet. Qu'il s'agisse de manuels, de revues spécialisées, d'articles, d'actes de colloques, d'études ou de rapports, la masse d'information globalement disponible ne peut être détenue dans tous les centres de documentation. Un nombre croissant de publications sont consultables en ligne, ce qui peut constituer une réelle opportunité.

Les bases de données peuvent constituer une solution au problème d'engorgement par l'abondance d'information. Encore faut-il que les **critères d'interrogation** soient bien définis.

Toutefois, une recherche documentaire exhaustive n'est jamais exigée pour rédiger un mémoire. Ceci tient à des raisons de finalité autant qu'à la diversité des sujets. Certains reposeront sur des ressources documentaires de type essentiellement académique, d'autres seront élaborés sur la base de ressources plus diverses, qu'elles soient internes à une entreprise et/ou issues d'une démarche empirique.

2.4. Exploitation des documents : lecture, classement, ébauche

Arrivé à ce stade du travail, il peut être rassurant de s'appuyer sur un support tangible et évolutif qui se conjuguera à l'écriture du mémoire. Il s'agit des fiches de lecture et du classeur « modèle » qui servira de maquette de travail.

2.4.1. Les fiches de lecture

Au cours de la découverte ou de la lecture détaillée, le geste spontané consiste à porter des annotations, intercaler des signets repérant des passages jugés importants. L'effort nécessaire de synthèse qui permet de rendre facilement disponibles les éléments clés de la documentation repose sur la rédaction systématique de fiches de lecture à la présentation la plus standardisée possible. A savoir :

- Titre, auteur, éditeur ;
- Thématique de référence : mots clés, etc. ;
- Place de cette référence dans la problématique développée ;
- Eléments particulièrement saillants et significatifs que vous souhaitez mettre en valeur en un endroit précis de votre plan.

Ces fiches de lecture seront classées soit par thèmes, soit selon le plan de votre mémoire, dans la mesure où celui-ci est suffisamment élaboré. L'essentiel étant que ces fiches soient les plus facilement accessibles lorsqu'une idée vient s'associer à tel ou tel élément du travail. Une bonne idée qui n'est pas rapidement alimentée ne perdure pas.

2.4.2. Tableau de synthèse

Réaliser un tableau de synthèse que vous renseignerez au fil des lectures constitue un travail qui peut sembler fastidieux mais qui se révèle salutaire. Il permet, si vous optez pour des critères de comparaison pertinents, de porter un regard synthétique et organisé sur votre matériau.

Le tableau ci-dessous est un exemple qui sera adapté en fonction de votre problématique et de vos axes de réflexions.

Tableau 1 : Exemple de tableau de synthèse bibliographique

Titre du texte	Auteurs	Date	Problématique et hypothèses	Mode de recueil des données	Types de résultats

2.4.3. Le travail sur classeur/dossier physique ou virtuel

Un travail d'élaboration de mémoire s'effectue le plus souvent de façon discontinue et en parallèle avec une activité professionnelle. Il convient de trouver les moyens techniques

permettant de gérer au mieux les pressions qui s'exercent et le risque lié à un travail « haché ». La prise et la reprise en main doivent être facilitées.

Pour cela, il est judicieux de constituer un support permanent, disponible, manipulable et évolutif. Le système du classeur ordinaire, du dossier avec intercalaires ou des fichiers se construira progressivement, se réorganisera au fur et à mesure de la réflexion et aidera à matérialiser le plan. Les intercalaires ou fichiers correctement intitulés sépareront parties/dossiers, sous-parties/sous-dossiers, chapitres, etc. Chaque **séquence** ainsi constituée comprendra des informations de plusieurs types :

- renvoi ou insertion des fiches de lecture ;
- fragments de rédaction ou idées directrices devant être intégrées à tel endroit ;
- notes personnelles ;
-

Le travail de mise en forme sur traitement de texte permet en permanence :

- une vision panoramique du projet ;
- une accessibilité immédiate aux différents ingrédients devant entrer dans tel ou tel chapitre/section.

3. Le plan de travail et le plan de rédaction

3.1. Nécessité de l'organisation du travail

La planification du travail est une nécessité ; elle accompagne chaque phase de la démarche, depuis l'élaboration initiale du sujet jusqu'à la rédaction du document final. Concrètement, elle donne lieu à la production de plusieurs instruments de travail qui pilotent l'ensemble de l'activité. Organisation et planification ne doivent pas occulter le fait qu'une réflexion est rarement totalement linéaire. Elle est le fruit d'itérations et d'aller-retour qui modifient les « plans » initiaux et enrichissent la démarche.

Les documents structurants restent utiles car ils permettent de classer les informations et de faciliter la systématisation de leur utilisation. Le support qu'il procure est une sécurité pour garantir l'unité et l'homogénéité de l'ensemble. Il existe plusieurs types de plans qui correspondent à des phases successives du travail.

3.2. Plan et problématique

Bien entendu, un plan n'est pas un élément rigide ; il est nécessairement appelé à être remodelé, réaménagé et modifié au fur et à mesure que la démarche progresse. C'est pourquoi il est utile de distinguer :

- le plan indicatif correspondant à l'ébauche de la réflexion ;
- le plan de travail ou plan opérationnel détaillé correspondant à la succession des étapes à mettre en œuvre ;
- le plan de rédaction correspondant au sommaire (court) ou à la table des matières (détaillée) qui figurera dans la version définitive du mémoire.

3.2.1. Le plan indicatif et la problématique provisoire

Le plan indicatif est le premier document qui est construit lorsque le travail de détermination de l'**objet** de l'étude a été effectué. A ce stade, le **sujet** doit être formulé, même de façon provisoire.

Il a pour fonction de matérialiser et de visualiser les principales dimensions du mémoire ; il est également le support de la problématique provisoire, dans ses grandes lignes. Etant indicatif, il doit rester assez bref dans sa rédaction. Il permet de fournir une première « image » du travail à réaliser, puis il servira de base aux premières prises de contact et aux entretiens qui seront organisés.

Le plan indicatif sert à formaliser la ou les questions qui devront être abordées et les domaines qui devront être approfondis. Ce premier document permet de jauger la cohérence d'ensemble et la « faisabilité » du projet.

3.2.2. Le plan de travail

• L'utilité du plan de travail

On ne répètera jamais assez que la problématique est une composante essentielle du travail de préparation de toute entreprise reposant sur une recherche/réflexion. Il est encore une fois essentiel de la rédiger et de la soumettre au directeur de mémoire et/ou aux experts avec lesquels vous allez échanger et demander une validation de votre démarche.

Après la forme provisoire, elle va commencer à mûrir et à se stabiliser au cours de cette deuxième étape. Enfin clarifiée, la problématique de travail va servir de fil conducteur pour

construire le **plan de travail** ou **plan opérationnel détaillé**. Cet outil est indispensable pour assurer le centrage permanent de la réflexion et des recherches sur le sujet, pour éviter les égarements sur des pistes inutiles.

Il devra comporter impérativement :

- la question principale développée, les concepts mis en jeu, les hypothèses de travail, les éléments théoriques servant le cas échéant de référence ;
- les questions restant à élucider ;
- les principaux domaines à étudier et les moyens et méthodes mis en œuvre.

Exemple de plan de travail (voir annexe 5)

1. La définition du thème/sujet
2. La formulation de la problématique et des hypothèses
3. Le choix de la stratégie de recherche
4. Mode de construction des connaissances
5. Approche privilégiée
6. Le recueil des données et la collecte d'informations
7. Le traitement des données
8. La rédaction
9. La préparation de la soutenance

Encadré 4 : Exemple de plan de travail

• La forme de ce document intermédiaire

La rédaction doit être la plus explicite possible et comporter des phrases entières exprimant précisément le contenu de chaque élément. Concrètement, on travaille sur le « classeur » évoqué plus haut.

Outre ce qui est énuméré ci-dessus, le tuteur devra y retrouver :

- la définition des tâches restant à accomplir ;
- les zones d'ombre ou zones restant à explorer.

3.2.3. Le plan de rédaction et la problématique définitive

Le plan de rédaction est l'armature visible du texte final du mémoire. Il est fréquent que, pour apporter une réponse construite à la question posée, on doive recomposer le plan de travail et ré-agencer la matière travaillée contenue dans le « classeur ».

• La mise au point du plan de rédaction

Le plan de rédaction établit la forme définitive du mémoire. Il est conçu pour exposer et valoriser la démarche démonstrative et les résultats obtenus. Il doit être à la fois **explicite** et **détaillé**, c'est à dire :

- faire apparaître parties, chapitres et paragraphes avec des sous-titres indiquant précisément le contenu et ce qui devra être rédigé ;

- faire figurer le nombre de pages calibré de telle sorte que le volume final du mémoire soit contrôlé ; ceci n'exclut pas les ajustements.

Le passage du plan de travail au plan de rédaction peut ne pas être évident car l'un et l'autre n'obéissent pas à la même logique et n'ont pas la même finalité. **Le plan de rédaction est construit pour valoriser une idée directrice : celle qui fournit une réponse à la question principale posée par le sujet formulé. Le plan de rédaction est démonstratif par rapport à l'idée force retenue.**

Exemple de plan de rédaction simplifié

Introduction

1. Le contexte (le marché, l'entreprise, etc.)
2. La question de problématique et les hypothèses
3. La méthodologie (les études pour valider/invalidier les hypothèses)
4. La conclusion
5. Les recommandations et la synthèse
6. Discussion des apports et limites du mémoire (cf. 8.2.)

Conclusion

Bibliographie

Table des matières

Glossaire

Annexes

Encadré 5 : Exemple de plan de rédaction

3.3. Structure générale du mémoire

La structure générale du mémoire se présente schématiquement sous la forme suivante (l'exemple ci-dessous comporte près de 80 pages).

Tableau 2 : Structure schématique du mémoire et contenu associé

Numéros de pages indicatifs	Parties du mémoire	Contenu
Non numérotée	Couverture (ou « Page de titres »)	La page de titre (page cartonnée protégée par une couverture plastique transparente) rassemble toutes les informations nécessaires à l'archivage du document. Voir ici le format imposé par le département.
Non numérotée	Avertissement	- Mention obligatoire : « Le Cnam n'entend donner aucune caution aux propos exprimés dans ce mémoire. Ils sont de la seule responsabilité de leur auteur. »

		- Mention facultative : mémoire confidentielle
Non numérotée	[Remerciements]	Un texte court et rédigé (et non une liste !) témoigne de la reconnaissance de l'auditeur à l'égard de toute personne l'ayant aidé (maître de stage, professeur, etc.).
Non numérotée	Sommaire	Plan simplifié indiquant 2 niveaux de titres (1. et 1.1.) paginé.
5	Table des tableaux et figures	Liste numérotée des tableaux et figures
6	Table des annexes	Liste numérotée des annexes
7	Liste des sigles et abréviations	Récapitulatif des sigles et abréviations utilisés dans le mémoire.
8 à 10	Introduction	Description du contexte . Emergence de la question , expression sous forme de problématique , voies d'explorations (hypothèses). Annonce du plan du mémoire : présentation brève du contenu des 2 parties suivantes (entreprise + travail réalisé)
11 à 68	Présentation du travail réalisé avec : - la problématique - les hypothèses - les méthodologies - les résultats	Exposé détaillé des expériences réalisées, des méthodologies utilisées et des résultats obtenus. Le mémoire développera les démonstrations qui valident ou invalident la problématique posée.
69 à 71	Conclusions et recommandations	Reprise des enseignements les plus clairs et manifestes des recherches effectuées. Propose des recommandations et leur faisabilité . Regard critique sur le travail.
72 à 74	Bibliographie/webographie	Répertoire ordonné des sources documentaires (ouvrages papier ou sites web) exploitables sur le sujet même du mémoire.
75 à 77	Table des matières	Plan exhaustif indiquant tous les niveaux de titres.
78 à 79	Lexique (ou « glossaire »)	Dictionnaire interne du mémoire, précisant la définition de tous les termes techniques complexes utilisés dans le mémoire.
80	[Index]	Table alphabétique des noms cités dans le mémoire accompagnés de leur référence (n° de page).
	Annexes	Documents mentionnés au cours du mémoire, mais trop « lourds » pour figurer dans le développement.
	Dos du mémoire (4 ^e de couverture)	Résumé + 5 mots clefs / <i>Abstract</i> + 5 <i>key words</i> .

Source : Ternon, 2010

Les parties du mémoire entre crochets [] sont FACULTATIVES

4. Les démarches les plus couramment utilisées en gestion

Sauf cas spécifique (synthèse de connaissances acquises, « survey » de la littérature sur un sujet, travail sur telle ou telle méthode, etc.), toute réflexion s'applique à une réalité. Par conséquent, que la démarche soit inductive ou déductive, le passage sur le terrain est nécessaire.

4.1. Raisonnement déductif

C'est une méthode d'acquisition de connaissances à partir d'un raisonnement fondé sur les prémisses et aboutissant à une conclusion. Le raisonnement déductif met à l'épreuve la réalité d'un objet théorique selon le schéma suivant : si les prémisses (1 et 2) sont **vraies**, alors la conclusion (3) doit nécessairement être vraie.

- (1) Tous les responsables RH ont pour mission de proposer des séminaires de formation.
- (2) Cette personne est responsable RH.
- (3) Cette personne a pour mission de proposer des séminaires de formation.

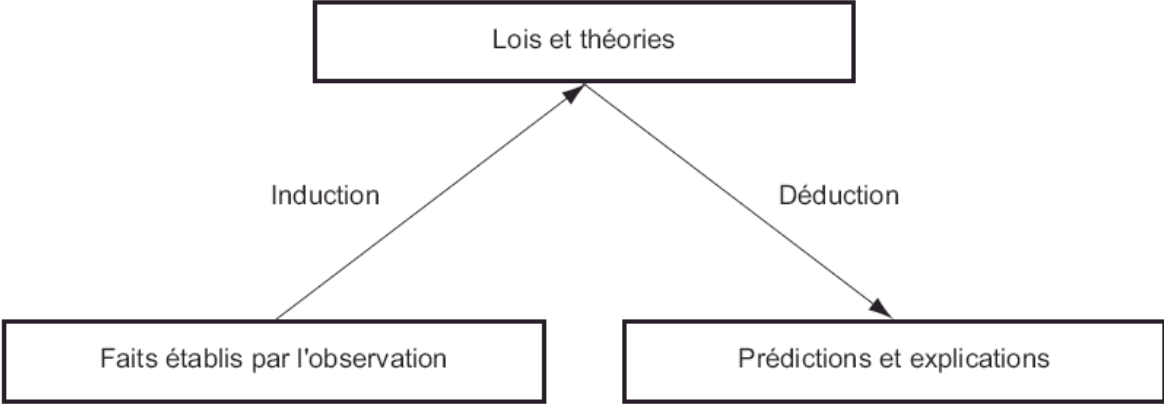
Il permet de conclure que ce qui est vrai pour une population est vrai pour un échantillon de sujets provenant de cette population. Dans la vérification d'une théorie par le raisonnement déductif, on part de la théorie et on progresse vers des observations spécifiques qui permettent d'expliquer et de prédire les relations existantes entre les faits, ce qu'on appelle hypothèses. La déduction est certaine et décrit des « objets idéaux ».

4.2. Raisonnement inductif

Il consiste à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet, c'est-à-dire à se fonder sur l'observation de cas singuliers pour justifier une théorie générale. Il s'agit de légitimer un énoncé universel à partir d'une série finie d'énoncés particuliers, autrement dit : de passer du particulier au général. Le raisonnement inductif est donc celui qui conduit à une conclusion générale à partir d'une structure spécifique :

La généralisation par voie d'induction ne garantit ni la certitude, ni la vérité. Par exemple, à partir du résultat d'un sondage sur un échantillon d'une population, on induit que le résultat sera proche sur l'ensemble de la population. Cette généralisation ne peut bien évidemment pas être une certitude, c'est un pari sur la permanence du résultat obtenu (c'est la raison pour laquelle les enseignements statistiques sont assortis d'intervalles et seuils de confiance).

La démarche vers le terrain nécessite une négociation avec les acteurs, la mise au point d'outils d'enregistrement, d'analyse, de compréhension des situations. L'adéquation des réalités observées devra coïncider avec les références théoriques retenues.



Source : Chalmers (1987)

Figure 2 : Raisonnements déductif et inductif

5. Les techniques de collecte de données les plus couramment mises en œuvre en gestion

Outre les approches traditionnelles que nous allons présenter ici, de nombreuses démarches peuvent être mobilisées en sciences de gestion, parmi lesquelles nous pouvons citer l'observation participante et non-participante, la recherche-action, ou encore la recherche-intervention. Cela dit, les approches qualitatives et quantitatives restent les plus couramment utilisées.

La complémentarité des approches quantitatives et qualitatives peut être recherchée dans la perspective d'un processus séquentiel ou à des fins de « triangulation¹ ». En combinant les forces des approches qualitative et quantitative, on minimise leurs faiblesses respectives.

Pour examiner les hypothèses de réponse à la question posée, les confirmer, les corriger, les préciser voire les abandonner, l'auditeur peut choisir d'élaborer des enquêtes, faire une comparaison avec des secteurs comparables, des simulations, construire un questionnaire, mener des entretiens, etc.

Le choix d'une méthode est fonction de l'objectif que l'on veut atteindre. Cet objectif résulte de la conjugaison de deux questions préalables :

- quel est le sujet (ce dont traite le mémoire) ?
- quel est le projet de connaissance (décrire, comprendre, expliquer, etc.) ?

Répondre à ces deux questions suppose aussi de connaître les usages et les limites propres à chaque méthode, pour éventuellement combiner plusieurs d'entre elles et ainsi approcher au mieux la réponse à la question de recherche. Plusieurs méthodes peuvent être recensées en sciences de gestion. Les plus courantes sont les enquêtes. Elles peuvent prendre la forme d'entretiens au cours desquels des individus sont interrogés (dans ce cas, le travail est de type qualitatif) ou de questionnaires pour « à collecter des données standardisées permettant d'effectuer des analyses statistiques » (Fenneteau, 2002) (dans ce cas, le travail est de type quantitatif).

5.1. Etudes documentaires

Les études documentaires ou recherche d'informations, pour être efficaces, doivent être systématiques et méthodiques.

La première étape consiste à définir son besoin d'information de façon précise. C'est en effet la condition pour que les informations trouvées ne soient pas trop abondantes et trop larges mais permettent de répondre à la question posée. Ce besoin d'informations diffère selon les individus, en fonction de leurs connaissances antérieures du sujet. Il faut donc organiser un questionnement structuré pour le définir au mieux :

¹ Terme emprunté au monde de la navigation où il désigne le fait de prendre au moins trois points de référence. pour établir la localisation d'un objet.

- *Quoi ?* Quel est le thème de votre travail ? Peut-il être décliné en sous-thèmes ? Quelles en sont les caractéristiques ? Quels en sont les risques ?
- *Qui ?* Quels auteurs ont travaillé sur votre sujet, votre thème ? Quels acteurs sont concernés par le résultat, par la mise en œuvre ?
- *Où ?* Où le problème apparaît-il ? Dans quelle type d'organisation ? Quel département de l'entreprise ? Sur quel lieu géographique ?
- *Quand ?* Quelle période est couverte par votre sujet ? De quel délai disposez-vous pour réaliser ce travail ? Quel est le temps disponible pour celui-ci ?
- *Comment ?* Repère-t-on des modes de fonctionnements spécifiques ? Comment se déroule le processus étudié ?
- *Combien ?* Quels moyens humains et financiers disponibles ? Quel impact sur l'organisation de l'entreprise (licenciements, délocalisation, investissements, ...)
- *Pourquoi ?* Quel est l'objectif de votre travail ? Quel est l'objectif de chaque étape méthodologique (recherche d'informations, études qualitatives, etc) ?

Cette méthode QQQQCCP² (Quoi? Qui? Où? Quand? Comment? Combien ? Pourquoi?) appelée « l'Hexamètre mnémotechnique de Quintilien », a été identifiée par les Romains pour résoudre les enquêtes criminelles.

Elle est devenue le fondement de la démarche qualité et est maintenant utilisée plus généralement pour décrire de façon systématique une activité, un dysfonctionnement, une action en répondant à des questions simples (en apparence). La description doit mener à l'analyse, fondement du processus explicatif à venir.

Ce n'est qu'après cette évaluation précise de vos besoins que vous serez en mesure de définir une stratégie de recherche documentaire. A ce moment, vous devez vous soucier de savoir si vous pourrez disposer facilement (accès et gratuité) et librement des documents dont vous allez avoir besoin.

La deuxième étape de votre travail de documentation concerne les données de votre terrain d'étude, c'est-à-dire les documents internes ou externes à l'entreprise que vous pouvez collecter, qu'ils soient de type quantitatif ou qualitatif.

Ainsi, les documents commerciaux (rapport des vendeurs, résultats de panels, etc.), les documents financiers (bilan, compte de résultat, etc.), le rapport d'activité, ... font partie des sources documentaires que vous pouvez mobiliser pour l'élaboration de votre mémoire. Ces documents permettent de connaître une entreprise, son organisation interne, ... Ce ne sont pas des documents de recherche (ils ne vous permettront pas de poser les bases théoriques de votre travail), mais ils peuvent vous servir d'exemples, d'illustrations, ou être utiles dans la première partie de votre mémoire.

Vous pouvez également compléter la documentation par des entretiens auprès de différents responsables ou de collègues de bureau, ou être amené à élaborer une enquête ou un questionnaire.

² En français : QQQQCCP, en latin : les 5 Q « Quis, Quid, Ubi, Quibus auxiliis, Cur, Quomodo, Quando ; en anglais : les 5 Ws "who ? what ? where ? when ? why ? how ?".

5.2. Enquête qualitative

Les **études qualitatives** ont pour objectif de comprendre un phénomène en profondeur. Pour cela, il est nécessaire non seulement de mettre à l'aise et faire parler les personnes interrogées, mais aussi d'analyser les **comportements non verbaux**.

Trois familles d'**études qualitatives** sont recensées : les **réunions de groupe**, les **entretiens en face à face** et l'**observation**.

5.2.1. Les réunions de groupe ou *focus groups*

C'est une méthode d'enquête qui consiste à réunir des personnes pour une discussion dirigée sur un ou plusieurs thèmes. Elle repose sur la dynamique des groupes restreints (6 à 8 personnes directement concernées par le sujet d'étude) de Kurt Lewin « le groupe est système d'interactions avec un jeu de forces qui permet de surmonter des résistances ».

Les réunions de groupe permettent de **laisser fuser et rebondir les idées** entre les différents intervenants. L'auditeur, qui prend le rôle de chargé d'étude a alors un rôle d'animateur du débat et d'observateur.

Les utilisations sont diverses :

- 1- Explorer un sujet : connaître le vocabulaire d'une population, affiner la définition du problème, formuler des hypothèses, rédiger un questionnaire fermé, etc.
- 2- Comprendre un processus complexe : explorer les opinions, les attitudes, les motivations les satisfactions, post achat, étudier les images, etc.
- 3- Trouver des solutions, des idées, des concepts de produits, des concepts d'évocations publicitaires.
- 4- Tester des concepts, des noms, des messages publicitaires, des produits un marketing-mix, etc.

Lors d'une même réunion, plusieurs de ces utilisations peuvent être combinées. C'est pourquoi, selon les objectifs, on distingue :

- Les réunions de groupes de discussion ;
- Les groupes projectifs (motivations et freins)
- Les réunions de créativité (idées et solutions nouvelles)

Les réunions sont souvent **filmées** afin de pouvoir les étudier par la suite et retranscrire à la fois le verbal et le non-verbal.

5.2.2. Les entretiens individuels semi-directifs

Notons tout d'abord que les entretiens libres ne sont que très rarement utilisés en sciences de gestion. Nous décrirons rapidement ici l'entretien individuel semi-directif. L'objectif de cette méthode est d'obtenir des réactions sur un certain nombre de thèmes- pour lesquelles il est difficile de débattre en groupe - sans se priver des avantages de la non directivité. La solution : proposer une consigne de départ et ne proposer les autres thèmes que si l'enquêté ne les aborde pas spontanément.

L'enquêteur adopte la même attitude (non-directivité, empathie) et les mêmes techniques d'intervention (reformulation, synthèse) que dans un entretien libre.

Il a un guide d'entretien composé d'une consigne de départ et de plusieurs thèmes, de stimulus qui peuvent prendre la forme de photographies, de produits, de tests projectifs, de

questions ouvertes, etc.

Dans le cas d'entretiens en face à face, même si l'entretien est beaucoup moins dirigé et structuré que dans le cas d'études quantitatives, le chargé d'études (dans notre cas : l'auditeur) devra intervenir beaucoup plus que lors des réunions de groupe et suivra un guide d'entretien.

L'interviewé reste cependant libre : les **réponses spontanées** sont favorisées, la neutralité de l'enquêteur est de mise. Il essaie de limiter au maximum les interactions.

5.2.3. L'observation

Comme pour les études quantitatives, on peut recourir à la méthode d'observation pour les études qualitatives.

Elle consiste à suivre et à étudier méthodiquement les comportements dans une **situation naturelle** et permet d'éviter le biais que pourrait induire l'individu lorsqu'il décrit son propre comportement.

Cette méthode s'assimile à une démarche d'anthropologue : immersion dans un milieu social ou une communauté donnée.

5.3. Enquête quantitative

Les enquêtes/études quantitatives (appelées parfois « sondages ») prolongent en général les enquêtes qualitatives. Ces dernières ont servi à comprendre en profondeur « le pourquoi ? » et « le comment ? » d'une situation, les études quantitatives répondront à la question « combien ? », elles permettront de mesurer.

Une étude quantitative se caractérise par :

- l'utilisation d'un questionnaire ;
- la constitution d'un échantillon représentatif ;
- la volonté de mesurer, d'établir des tendances.

Les études quantitatives, quelles qu'elles soient s'appuient sur l'outil « questionnaire » et ont pour objectif de quantifier, de mesurer un comportement, par exemple. Les questionnaires prennent la forme d'une succession de questions fermées ou semi-ouvertes, simples et sans ambiguïté.

5.3.1. Les principales règles de rédaction du questionnaire

Voici les principales recommandations d'écriture du questionnaire :

- Débuter le questionnaire par une phrase de prise de contact, par courtoisie et pour établir la confiance ;
- Placer des questions filtres au début (vérification de l'appartenance à cible) ;
- Aller des questions générales aux questions particulières (logique de l'entonnoir) ;
- Aller des questions anodines vers les questions qui impliquent / embarrassent ;
- Utiliser un vocabulaire clair, sans équivoque (éviter les doubles négations souvent difficiles à interpréter, et les termes trop techniques s'ils ne sont pas explicités) ;
- Formuler les questions de façon neutre pour ne pas influencer le répondant ;
- Mettre les questions de signalétique à la fin (et non au début, au risque de mettre le répondant mal à l'aise) ;

- Le questionnaire doit être immédiatement compréhensible et non interprétable par l'enquêteur et l'enquêté (éviter les reformulations qui peuvent générer des biais) ;
- Le questionnaire doit être préparé en vue d'une analyse statistique (coder les questions et les modalités de réponses dès la construction du questionnaire) ;
- Eviter les questions trop longues (qui peuvent perdre le répondant).

5.3.2. Les échelles et les modalités de réponse

Chaque question nécessite d'élaborer un choix de réponses. Ces modalités de réponses prennent des formes variées, qui dépendent des objectifs de l'étude et des caractéristiques de la population interrogée. Ainsi par exemple, dans une étude réalisée auprès de jeunes enfants, l'échelle iconique sera privilégiée.

- **Dichotomique ou binaire**, (avec la possibilité de proposer *Nsp* et *Sans opinion*)

« Etes vous titulaire d'un abonnement Vélip ? »

oui non

- **QCM, appelées aussi multidichotomiques** (veiller à n'oublier aucune modalité de réponse ...)

« Parmi les marques de chocolat citées ici, lesquelles connaissez-vous ? »

x

y

z

...

- **Echelles** (le plus souvent en 4 ou 5 points), de type :

- **sémantique différentielle** : se situer entre deux extrêmes

« Pour moi, ce produit de nettoyage a une odeur agréable. »

Pas du tout agréable	Plutôt pas agréable	Moyennement agréable	Plutôt agréable	Tout à fait agréable

- **de rang ou de classement** : relatif, entre deux ou trois objets

« Parmi les deux produits présentés, lequel vous paraît le plus solide ? » (avec 1 le moins solide et 5 le plus solide)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

• **icônique** : destinés aux enfants ou aux répondants qui ne maîtrisent pas la langue (lors d'une étude internationale par exemple)



• Likert, appelée aussi échelle d'accord / désaccord				
« Pour moi, manger sainement, c'est manger des produits biologiques »				
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
• supports sémantiques : adjectif « pivot » décliné				
« Comment jugez vous le confort de cette voiture ? »				
Extrêmement Mauvais	Faible	Moyen	Bon	Extrêmement bon

Encadré 6 : Les échelles et les modalités de réponses

Le questionnaire construit et les modalités de réponses établies, il est conseillé de réaliser un test du questionnaire. Cela consiste en une validation de l'outil auprès de quelques individus choisis pour leurs capacités (expertise, temps disponible, ...) à améliorer le questionnaire. A la suite du test du questionnaire, la forme (syntaxe, facilité de compréhension) et la succession logique des questions sont validées. De même, les modalités de réponses auront été complétées et/ou raffinées.

Comme lors des études qualitatives, la nature et la formulation de l'objectif conditionnent les choix méthodologiques. Ainsi, l'auditeur définit le type d'études quantitatives adapté à la problématique, les caractéristiques de la population à interroger, le degré de précision des résultats attendus.

5.3.3. Les caractéristiques de l'échantillon

Les contraintes de constitution d'un échantillon sont les mêmes que celle que soit la discipline dans laquelle s'inscrit la problématique. Les mathématiques et statistiques nous enseignent les règles à suivre. Les techniques d'enquêtes obéissent à ces règles.

La principale contrainte est la représentativité. Elle définit la capacité de l'échantillon à se comporter comme la population qu'il représente.

Dans le cas des entretiens qualitatifs, le chargé d'études (ici, l'auditeur) devra sélectionner quelques individus (rarement plus de cinquante) qui pourront enrichir la compréhension de la problématique. Ils pourront être d'âge varié ou non, appartenir au même département ou non, etc. Dans ce contexte, on ne parle pas de « représentativité » mais de pertinence de la sélection.

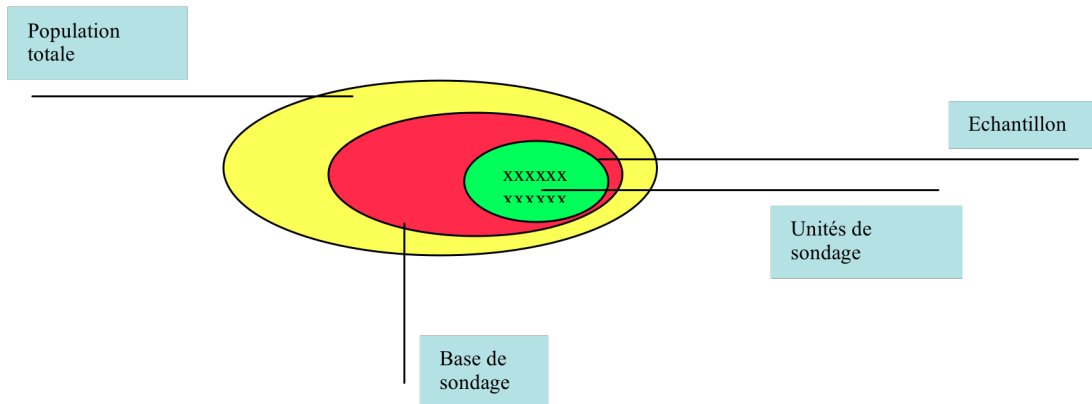
Dans le cas des questionnaires quantitatifs, l'enquête repose sur un échantillon large. Le choix s'effectue en fonction des caractéristiques de la population totale. Ainsi par exemple, une enquête réalisée auprès des salariés d'une entreprise peut exiger des règles de constitution d'échantillons spécifiques. Si l'entreprise est de relativement petite taille (moins de 1000 salariés), le questionnaire pourra être adressé à tous (ici, échantillon=population totale). Au contraire, si l'entreprise compte un grand nombre de collaborateurs, la méthode des quotas pourra être utilisée, en reproduisant les proportions de quelques caractéristiques de la population mère dans l'échantillon. Le choix de ces caractéristiques est essentiel car il détermine la pertinence des réponses au sujet qui nous préoccupe. Notons que pour être représentatif, la taille de l'échantillon ne doit pas être proportionnelle à la taille de la

population mère mais prendre en compte la complexité de la problématique à l'égard de la population qui nous intéresse.

L'objectif de ce chapitre n'est guère de proposer un cours de statistiques. Retenons néanmoins que des formules mathématiques fondées sur la loi de Bernoulli existent et permettent de calculer la taille optimale de l'échantillon, en posant la marge d'erreur, le degré d'homogénéité de la population étudiée et le seuil de confiance. Le schéma suivant permet de visualiser les contraintes de constitution de l'échantillon et de mémoriser le vocabulaire utilisé.

La constitution de l'échantillon

- La population : qui ?
- Unité de sondage : individu, entreprise, foyer, centre de coûts ... ?
- Base de sondage : liste des unités à partir de laquelle on extrait l'échantillon (qualité de la base de sondage ?)
- Méthode d'échantillonnage : probabiliste (= aléatoire = hasard) ou non probabiliste (= empirique, selon convenance, quotas, etc.)
- Taille de l'échantillon : quelle précision ? (délais et coûts à prendre en compte)



Encadré 7 : Constitution de l'échantillon

6. Les techniques d'administration et les modes de collecte

Les techniques d'administration des études sont protéiformes. Leur variété est encore accentuée par les contextes dans lesquels elles sont administrées. En effet, par exemple, selon que le questionnaire est transmis par voie postale (auto-administré à domicile) ou posé dans la rue, les réponses ne seront pas identiques. Chaque mode de recueil affiche des avantages et des inconvénients qu'il faut évaluer avant d'opter pour l'un ou l'autre. C'est le sujet du tableau suivant.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients des techniques d'administration et modes de collecte (Morin-Delerm, 2009)

Technique d'administration	Mode de collecte	Avantages	Inconvénients
Enquête directe, en face à face	Domicile / travail/salle dédiée	- Du temps pour administrer - Répondant impliqué - Sujets peuvent être complexes - Réponses de qualité	- Tout le processus est long - Onéreux
	Rue	- Rapide - Peu onéreux	- Superficiel - Contraintes météorologiques
Enquête par correspondance		- Rapide à faire parvenir - Peu onéreux - Grand échantillon possible	- Recueil long (relances nécessaires) - Taux de réponse faible - Répondants ont des profils particuliers (biais)
Enquête par téléphone		- Rapide à faire parvenir - Peu onéreux - Grand échantillon possible	- Recueil fastidieux - Taux de réponse faible - Superficiel
Internet/ SMS		- Rapide à faire parvenir - Recueil des réponses et traitement en temps réel - Peu/pas onéreux - Grand échantillon possible	- Superficiel

Au total, les études quantitatives nécessitent la prise en compte de nombreux paramètres et sont assez onéreuses mais elles complètent parfaitement les techniques qualitatives. En effet, les premiers permettent de comprendre les situations, les seconds d'évaluer leur intensité.

7. Comparaison des méthodes qualitatives et quantitatives

Tableau 4 : Tableau comparatif des méthodes qualitatives et quantitatives (Extrait Chatelain-Ponroy, 2010)

	Enquête qualitative par entretien	Enquête quantitative par questionnaires
Définition	Enquête administrée auprès d'acteurs, sous la forme de guides d'entretien, structurés en thèmes.	Enquête administrée auprès d'acteurs, sous la forme de questions auxquelles sont associées des modalités de réponses fermées ou semi-ouvertes.
Approche méthodologique dominante	Compréhensive. Comprendre + Explorer ou approfondir un sujet.	Explicative. Collecte d'informations primaires/en position extérieure.
Objectif	Visées exploratoires ou de confirmation. Décrire des phénomènes complexes ou des impressions. Prendre en compte des attitudes, explorer des domaines, chercher des pistes pour interpréter les comportements.	Valider des hypothèses par une étude statistique. Mesurer, établir des tendances.
Matériaux collectés	Discours (oral) des acteurs (notes d'entretiens, enregistrement audio et/ou vidéo, retranscriptions...), messages sur internet, ...	Réponses à des questions fermées.
Méthode de collecte	Conversation (orale ou sur internet) au cours de laquelle l'enquêteur va favoriser chez l'enquêté / le groupe la production d'un discours sur un sujet défini dans le cadre de sa recherche.	Courrier (postal ou électronique), téléphone, face à face.
Méthode de traitement	Méthode de traitement des informations (dépouillement des entretiens/discours) Qualitatif et parfois quantitatif.	Dépouillement du questionnaire par logiciel spécifique et analyses statistiques des données. Statistiques descriptives et explicatives.
Positionnement par rapport à l'objet	L'entretien repose sur une interaction entre l'enquêteur et le répondant / le groupe. L'objet peut être plus ou moins éloigné selon le niveau de directivité de l'entretien	Extériorité. Objectif affiché de neutralité.
Limites	Biais liés au caractère oral et à la communication directe entre des personnes. La liberté d'expression de l'interviewé n'est pas toujours acquise. Difficulté du travail de décryptage et de compréhension. Perspicacité de l'analyse ?	L'échantillon n'est parfois pas très représentatif. Le taux de réponse est souvent faible. Les résultats sont difficilement vérifiables. Nombreux biais possibles.
Avantages	Variété et finesse potentielle des propos. Des esquisses d'interprétation. Peut faire émerger des éléments inattendus. Met en évidence les questions à intégrer lors de la phase quantitative.	Efficiency, possibilité de standardisation et de faire des comparaisons. Préserve l'anonymat. Procédé plus facile/rapide à réaliser qu'un entretien.

Les deux types d'enquêtes qualitatives et quantitatives peuvent être menés de façon complémentaire. On peut ainsi mettre en œuvre d'abord une phase qualitative pour comprendre et explorer l'objet étudié, puis une phase quantitative pour mesurer les propositions issues de la première phase. Inversement, on peut choisir d'éclairer les résultats issus d'une enquête quantitative en explorant certains aspects lors d'une phase qualitative ultérieure.

8. Le traitement des données

Quelle que soit la nature de la réflexion, il est nécessaire de dépasser le stade descriptif et de ne pas se limiter à ce qui apparaît de façon immédiate « en première analyse ». Il n'existe pas d'outils standardisés pour analyser les situations ou les phénomènes. De nombreuses itérations ou tâtonnements doivent souvent être menés pour aboutir à une **représentation** satisfaisante de telle ou telle réalité et donc pour avoir une chance de construire une explication scientifique satisfaisante.

Les données recueillies, à l'aide d'entretiens ou de questionnaires, doivent être analysées pour être utilisées à l'élaboration de la réponse à votre question de problématique. En effet, des données brutes ne permettent pas de savoir ce qu'il convient d'en retirer, ni comment celles-ci viennent nourrir vos hypothèses, les infirmer, les valider, les faire évoluer. Il vous faut donc ramener les données collectées à un format compréhensible (on dit : les « résumer » ou les « réduire ») et en extraire l'information significative : c'est le rôle de l'analyse des données.

Nous vous rappellerons ici quelques principes devant guider vos analyses. Il n'est pas pour autant question de réaliser un véritable cours de statistique ou d'analyse de données qualitatives. Si vous avez recours à ces techniques, il vous appartient d'approfondir vos connaissances et de vous assurer des conditions d'emploi des méthodes mobilisées (Tenenhaus, 2007 ; Huberman & Miles, 2003). Les traitements statistiques sont, en effet, en général effectués par des logiciels, et vous déchargent donc des questions techniques ; en revanche le choix des informations les plus utiles, l'exploitation intelligente de vos données ou encore l'analyse des résultats obtenus dépendent de votre connaissance de ces techniques. Les observations réalisées lors de votre travail sur le terrain doivent être communiquées de façon aisément accessible à vos lecteurs. Il est donc d'usage de les présenter sous forme de tableaux ou de diagrammes permettant une représentation graphique des informations. Cependant, pour un travail de mémoire, vous veillerez à ce que les éléments bruts (compte rendu d'entretien, matrice ou bloc des données...) soient mis à la disposition de vos lecteurs, par exemple dans les annexes, pour que votre travail puisse être évalué.

8.1. Analyser les données qualitatives

Les données recueillies au travers d'enquêtes qualitatives sont moins standardisées que celles recueillies avec des questionnaires : elles sont souvent plus abondantes et plus hétérogènes. De ce fait elles sont à la fois plus riches et plus complexes, ce qui permet d'obtenir une compréhension plus profonde des phénomènes mais rend leur analyse souvent plus difficile. Ces particularités nécessitent de porter une attention soutenue aux aspects techniques et à l'organisation de l'analyse en identifiant bien les différentes étapes principales : condensation des données (réduction et codage) – présentation des données – élaboration et vérification des conclusions.

La technique d'analyse la plus connue est l'analyse de contenu mais elle n'est pas la seule.

8.1.1. Analyse de contenu

L'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications, visant par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives

aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 2007). Dans le domaine des sciences de gestion, les analyses de contenu sont en général centrées sur le sens, c'est-à-dire qu'elles vont s'efforcer de mettre à jour les systèmes de représentations véhiculées par les discours. Il s'agit, par exemple, d'identifier les attitudes, les croyances, les intentions de certains acteurs ou de comparer les réponses en termes de centres d'intérêts, d'opinions, d'attentes (etc.) de groupes différents d'acteurs (hommes / femmes ; administratifs / opérationnels ; etc.).

L'analyse de contenu suppose la mise en œuvre de différentes étapes :

1. Préparation du corpus : transcription des données, parfois remise en ordre de celles-ci, numérotation des entretiens, des pages, des paragraphes, des documents.
2. Exploitation du matériel : codage, énumération, classification, et parfois comptage, des données issues du corpus. Les données brutes (unités du texte) sont affectées à des catégories et ainsi codées ce qui permet d'identifier le contenu de l'extrait concerné.
3. Traitements des résultats : des traitements, parfois statistiques, vont permettre de réaliser des inférences et des interprétations. De multiples modes de représentations des données (diagramme de causalité, graphe de relations, matrices, etc.) peuvent alors être utilisés pour faciliter le travail d'analyse et l'émergence des conclusions.

Une analyse qualitative est en général illustrée par des citations (*verbatim*) extraites des entretiens retranscrits qui vont permettre de refléter les idées des catégories issues de l'analyse, de rendre le rapport d'analyse plus concret et « vivant », mais aussi de donner au lecteur les moyens de vérifier la pertinence du codage et l'affectation dans les catégories. Il convient alors de donner une retranscription fidèle des propos des répondants et, en particulier, de ne pas corriger leur expression orale : c'est en effet une garantie que le chercheur n'a pas interprété les propos de ses interlocuteurs en les retranscrivant.

S'il existe d'autres formes d'analyses des données qualitatives, l'auditeur, dans sa future expérience professionnelle, n'est pas voué à devenir un expert en mise en œuvre et analyse de données qualitatives. Les études qualitatives les plus couramment utilisées en sciences de gestion sont les études fondées sur l'analyse de contenu.

8.1.2. Précautions

La difficulté des enquêtes qualitatives est de s'assurer que leur analyse n'est pas trop subjective.

En outre, pour minimiser les biais possibles d'interprétation et aussi permettre de vérifier la reproductibilité des résultats, la démarche adoptée doit être soigneusement documentée : procédures mises en place, grille de codage mobilisée, description des catégories, justification des différentes étapes du raisonnement, etc.

8.2. Analyser les données quantitatives

L'analyse des données quantitatives peut faire appel à des traitements élémentaires qui visent à décrire les éléments recueillis. Les analyses descriptives permettent de spécifier l'état d'une variable par un effectif, un pourcentage, une grandeur moyenne ou un rang. Différentes techniques descriptives peuvent alors être mobilisées : tri à plat, tri filtré, tri par strate, tris et évaluations croisés (Giannelloni et Vernet, 2006), etc.

8.2.1. Tri à plat

Utilisé pour décrire, le tri à plat consiste à dénombrer les réponses obtenues, à examiner la distribution des modalités de réponse pour une variable. Les questions à réponses fermées donnent des variables qualitatives évaluées par des effectifs (par exemple : 36 « oui », 24 « non ») et/ou des pourcentages (par exemple : 60 % de « oui », 40 % de « non »). Les questions à réponses numériques donnent des variables quantitatives évaluées par des valeurs moyennes (mode, médiane, moyenne) et une dispersion (fréquence, fractile, écart type).

Le constat permis par le dépouillement à plat donne une connaissance certaine sur l'échantillon. Si l'on souhaite en tirer des enseignements pour la population, il convient de s'assurer des conditions de passage d'une connaissance certaine obtenue sur l'échantillon à une estimation incertaine du même phénomène dans la population totale. Des tests statistiques vont permettre de juger du pouvoir des données ; ils n'ont en principe de sens que si les données auxquelles on les applique sont issues d'un sondage aléatoire.

En toute rigueur les résultats obtenus (fréquence, moyenne, etc.) doivent donc être donnés avec leur intervalle de confiance, que l'on calcule généralement à 95 % (ce qui signifie que la probabilité de se tromper en annonçant que le pourcentage ou la moyenne sont à l'intérieur de l'intervalle n'est que de 5 %).

De même il conviendra de vérifier que les écarts entre deux distributions ne sont pas dus aux aléas du sondage et représentent bien une différence au sein de la population.

8.2.2. Tri filtré et traitement par strate

Filtrer consiste à ne dépouiller qu'une partie de l'échantillon répondant à certaines conditions. Le sous-ensemble obtenu forme une strate. Les tris à plat s'effectuent alors au sein de la strate sélectionnée et les pourcentages sont calculés par rapport aux effectifs de la strate (qui est mentionnée sous le libellé de la question).

La qualité des résultats obtenus dépend des effectifs de la strate sélectionnée : s'ils sont inférieurs à 30, les résultats n'ont pas de signification statistique, ce qui signifie qu'il n'est pas possible de procéder par estimation et d'en tirer des conclusions concernant la population.

8.2.3. Tris et traitements croisés

Il s'agit de traiter simultanément les réponses à deux questions (ou plus) pour mettre en évidence comment les réponses apportées à l'une coïncident avec les réponses apportées à l'autre. On obtient alors :

- des tableaux d'effectifs (ou de contingence) qui rendent compte du comptage des réponses simultanées apportées à deux questions ;
- des tableaux de valeurs qui donnent la valeur moyenne d'une (ou plusieurs) question(s) quantitative(s) calculée pour chaque strate correspondant aux modalités d'une question qualitative.

Si vous le souhaitez, vous pouvez calculer des pourcentages pour faciliter la lecture des tableaux croisés suppose de réaliser des choix : les pourcentages doivent-ils être calculés par rapport au total du tableau ? à l'effectif de l'échantillon ? au nombre de citations ? en colonne ? en ligne ? etc. Tout dépend de ce que vous voulez déterminer mais vous ne pouvez laisser le logiciel choisir pour vous et vous devez justifier vos choix.

En outre, il convient de s'assurer que les relations observées sont statistiquement significatives en mettant en œuvre des tests d'inférence comme celui du chi-deux ou des mesures d'association comme le coefficient de corrélation linéaire de Pearson entre variables métriques (Tenenhaus, 2007).

Si les relations examinées portent sur des variables quantitatives on pourra aller plus loin en cherchant s'il existe une relation mathématique entre celles-ci : test de corrélation, coefficient de régression, etc. On pourra également procéder à une analyse de la variance pour déterminer si la stratification considérée a une influence sur le critère retenu.

Enfin, il faut garder présent à l'esprit que l'interprétation des résultats issus de tris croisés ne permet de décrire que des coïncidences, des concomitances qui peuvent facilement s'inverser.

Outre les analyses à visées descriptives, les données quantitatives permettent de mettre en œuvre des traitements plus sophistiqués pour explorer ou expliquer les phénomènes saisis.

Les traitements élémentaires ne peuvent en effet être mis en œuvre dès que le nombre de variables est assez important. Il est alors nécessaire de traiter simultanément un ensemble de variables, autrement dit : de recourir à une analyse multivariée en mettant en œuvre des méthodes exploratoires ou explicatives. L'inconvénient de ces méthodes tient à la difficulté d'interprétation de leurs résultats par des utilisateurs non spécialistes.

Les méthodes exploratoires (analyse factorielle en composantes principales, analyse factorielle des correspondances, analyse typologique, etc.) sont utilisées lorsqu'il n'est pas possible d'envisager des relations de causalité entre les variables. Elles permettent d'identifier comment et pourquoi les variables sont liées les unes aux autres mais aussi de déterminer s'il existe des sujets (individus, centres de responsabilité, entreprises, etc.) qui peuvent être regroupés en raison de leur proximité.

Lorsqu'il est possible d'envisager des relations de causalité entre les variables (une ou plusieurs variables explicatives et une ou plusieurs variables à expliquer) on met en œuvre des méthodes explicatives qui détectent l'influence d'une variable explicative sur une variable à expliquer ou déduisent, grâce à la mobilisation de théories, une influence entre deux variables associées. Les explications s'énoncent par une mise en relation du type « si ... (variable indépendante) alors ... (variable indépendante) ».

De nombreuses méthodes explicatives existent et il n'est pas dans l'objet de ce document de les présenter. Il vous appartiendrait de vous informer sur celles-ci et de les mettre en œuvre avec rigueur.

9. Les résultats et les recommandations

Le processus de réflexion ne s'arrête pas au stade de l'analyse. Il faut en effet passer à la phase d'interprétation des résultats issus de l'analyse ; notamment en les articulant aux travaux antérieurs menés par d'autres acteurs. Des résultats doivent être lus avec humilité et esprit critique. Ils sont **défundus** par celui les a produits afin qu'ils puissent être érigés au niveau de connaissances additionnelles au patrimoine.

Des résultats ne sont communicables qu'à partir du moment où ils ont été présentés aux acteurs du phénomène ou du terrain dont sont issues les analyses ; c'est une phase de confrontation.

Il convient enfin de rappeler que tout travail de réflexion est **non linéaire**, suit un processus d'**essai-erreur**, et ne se déroule qu'exceptionnellement conformément à ce qui a été initialement programmé. Néanmoins tout ce qui précède – et qui suit - vous sera utile pour construire votre mémoire.

Lorsqu'arrive le temps de rédiger le chapitre sur les résultats que vous avez obtenus et les recommandations que vous souhaitez formuler, vous devez vous poser différentes questions et y répondre, dans cette section, le plus clairement possible.

9.1. Les résultats

Votre réflexion a-t-elle permis :

- d'ajouter de la connaissance théorique et/ou pratique ? Dans quelle mesure ?
- une meilleure compréhension d'un phénomène ?
- de mettre en lumière et résoudre une contradiction entre théorie et pratique ?
- d'adapter une solution classique à un cas particulier ?

9.2. La discussion : l'approche critique du travail et des résultats

Vos résultats revêtent-ils :

- un réel intérêt professionnel ?
- une validité intellectuelle satisfaisante ?
- une bonne validité externe (votre réflexion et vos résultats sont-ils transposables à un univers plus large ? Quelles sont les possibilités et les conditions de généralisation des résultats ?) ?
- une bonne fiabilité (si vous relanciez votre travail dans les mêmes conditions, obtiendriez vous les mêmes résultats ?) ?
- une bonne faisabilité (compte tenu des contraintes stratégiques et matérielles) ?

Vos résultats sont-ils :

- précis et argumentés ?
- discutés (capacité critique) ?

9.3. Les recommandations

Les recommandations sont-elles :

- bien exprimées ?
- réalisables / faisables ? et dans quelles conditions (financières, humaines, organisationnelles, etc. ?
- risquées (pour vous ? pour l'organisation ? d'un point de vue sociétal ?)
- prioritaires en termes stratégiques ?

10. Le tuteur ou maître de mémoire

Remarques générales

Le tuteur de mémoire est désigné d'un commun accord avec le responsable pédagogique du diplôme, lui et l'auditeur. Plus précisément, l'auditeur peut faire une proposition en même temps qu'il soumet son thème de mémoire ; si cette proposition est validée par le responsable pédagogique, l'auditeur doit s'assurer que le tuteur en question est disponible et intéressé par le sujet. Pour gagner du temps dans ce processus de désignation, l'auditeur peut contacter un tuteur et lui demander un accord de principe avant de soumettre son projet de mémoire au responsable pédagogique du diplôme.

Dans tous les cas, l'auditeur ne doit pas attendre que le tuteur soit définitivement désigné pour travailler. La lecture et l'analyse bibliographique participeront à une meilleure connaissance du champ, à une formulation plus précise du sujet et à l'expression pertinente des hypothèses. Lorsque le tuteur aura été désigné et aura signé la lettre de mémoire, il pourra prodiguer ses conseils.

La présentation faite ci-dessus de son rôle met en évidence que le tuteur de mémoire est davantage là pour **apporter un accompagnement d'ensemble qu'une expertise technique** sur tel ou tel outil. C'est cette dimension globale du suivi, et votre équation personnelle vis-à-vis de l'individu, qu'il vous est conseillé de privilégier au moment du choix.

La plupart des enseignants en Sciences de Gestion sont susceptibles d'être tuteurs de mémoire. Ils savent tous en quoi ce rôle consiste, et beaucoup le pratiquent depuis plusieurs années, avec une intensité variable en fonction de leur disponibilité. Il est cependant possible de choisir un tuteur extérieur à votre diplôme. Une validation par le responsable pédagogique du diplôme de ce tutorat est cependant indispensable.

10.1. Rôle du tuteur/maître de mémoire

Le maître de mémoire est désigné lorsque le terrain de recherche a été trouvé et le sujet défini (même s'il est voué à évoluer).

Le maître de mémoire n'est pas forcément un spécialiste du sujet ou du secteur d'activité traité, mais une personne capable de **cadre les processus de travail et d'accompagner la réflexion** de l'auditeur. Pour cela, il s'appuie sur son **expérience** et dispose des **grilles présentées en annexes 5 et 6**.

Le rôle du tuteur est de vous guider. Plus précisément, il vous aide durant le mémoire pour :

- l'amélioration de l'expression de la problématique ;
- le choix des hypothèses ;
- le choix de la méthodologie la plus adaptée au problème posé ;
- des pistes de lectures.

Au-delà des points qui précèdent et qui, globalement, se rattachent à la définition et au maintien d'une stratégie d'intervention, l'apport majeur du suivi par un tuteur de mémoire est de vous obliger à prendre du recul. Immersé à temps plein dans votre terrain, vous avez besoin d'un regard extérieur qui vous aide à clarifier votre perception du problème, l'articulation de votre démarche, et les présupposés implicites sur lesquels vous vous fondez.

Il peut donc être nécessaire d'entretenir avec le tuteur une relation régulière. Les premières semaines sont souvent déterminantes du succès du mémoire. La fréquence de vos contacts est à déterminer d'un commun accord, et peut être modulée en fonction de votre degré d'autonomie, de la vitesse d'avancement du travail et de la phase de mémoire dans laquelle vous vous trouvez. Les rendez-vous physiques ou virtuels (**toujours sur la base du tableau de l'annexe 5**) sont souhaitables. **Le tableau scrupuleusement rempli montrera l'état d'avancement du travail, matérialisera clairement son évolution et les questionnements du moment.**

Soyez cependant conscient des limites de ce que vous pouvez demander à votre tuteur, et travaillez avec lui le plus en amont possible : il est là pour vous aider à déterminer les éléments structurants tels le plan, l'expression claire de la problématique, etc.

Clairement, il n'est pas là pour :

- vous solliciter ;
- écrire à votre place ;
- contrôler la syntaxe ou l'orthographe ;
- relire votre mémoire tardivement, juste avant remise ;
- subir votre constante sollicitation (par mail ou en direct) : n'oubliez pas qu'il assure le suivi de plusieurs auditeurs, le plus souvent dans diverses formations...

Finalement, l'autonomie est également un critère d'appréciation du mémoire. Un auditeur qui produit un document de qualité en ayant très peu sollicité son tuteur ne sera évidemment pas pénalisé.

10.2. Autorisation de soutenance

Le tuteur remet une appréciation à destination du jury du déroulement du tutorat. Il donne son accord pour la soutenance des travaux de l'auditeur qu'il encadre. Son avis est consultatif. Si le travail n'est pas abouti, il peut néanmoins inciter l'auditeur à se présenter en première session de soutenance afin de recueillir l'avis du jury pour présenter ses travaux à la deuxième session. De même, l'auditeur peut choisir de soutenir même si l'avis de son tuteur est négatif. Cependant, il est important de savoir que le jury tient compte, dans son appréciation, de l'avis du tuteur sur le déroulement du tutorat.

Le maître de mémoire est membre de droit du jury.

Résumé du processus de validation du sujet

1. Le choix du thème est le fruit d'une démarche personnelle. Le thème doit évoluer au sein des Sciences de gestion et doit remplir trois conditions : vous plaire, être un objet de valorisation académique, vous valoriser professionnellement.
2. Le sujet doit être « faisable » dans le temps et avec les moyens disponibles.
3. Le choix d'un tuteur parmi les intervenants référencés dans le département MIP ou autres sous conditions d'être accrédités par l'administrateur du programme.
4. L'amélioration et la validation du sujet par le tuteur.

5. L'auditeur remet régulièrement (3 fois : au moment de l'expression de la problématique, de la mise en œuvre des méthodes choisies, de la rédaction) à son tuteur le tableau de synthèse complété, en **matérialisant en couleur les changements/améliorations par rapport à la version précédente** . Ce tableau de synthèse est le SEUL outil de correspondance avec le tuteur.

Encadré 8 : Processus d'évaluation du sujet

Critères d'évaluation du document écrit (cf. annexe 6)

- La forme
 - Construction du document (plan cohérent, annonce du plan, choix des illustrations)
 - Respect des consignes de présentation (normes, bibliographie)
 - Niveau de langage (syntaxe, sémantique, maîtrise orthographique et grammaticale)
- Le fond
 - Le sujet
 - La formulation de la problématique et les hypothèses
 - La maîtrise des théories et des concepts mobilisés
 - Les liens théorie-pratique
 - L'articulation des idées et la logique de la démonstration (le plan)
 - La qualité et la citation des sources
 - La capacité de synthèse
 - La capacité critique
 - La pertinence des préconisations

Encadré 9 : Critères d'évaluation du document écrit

Tableau 5 : Macroplanning indicatif sur 12 mois

Etapes	Actions	Résultats
Exploration 2 mois	Définir le thème / le sujet Explorer les domaines à étudier	1ère formulation du sujet 1ère bibliographie
Recherche 2,5 mois	Poser la problématique et l'orientation du travail	Analyse des documents Plan de recherche Dégagement de la « thèse »
Terrain 3 mois	Mise en œuvre des méthodes choisies Traitement des données	Plan de rédaction Bibliographie définitive
Rédaction 3 mois	Organiser la réflexion en vue d'une démonstration Rédiger et mettre en page	Mémoire rédigé
Édition 1/2 mois	Remplir toutes les conditions formelles et administratives Relectures + édition	Remise du mémoire
Soutenance 1 mois + 1 heure	S'exercer à la soutenance du mémoire. Préparer des supports	Exposé de soutenance Questions

Rencontrer le tuteur

Rencontrer le tuteur

Rencontrer le tuteur

Partie 2 - Guide méthodologique et pratique de la soutenance orale

Introduction

La soutenance du mémoire est **l'exposé oral du mémoire ou d'une partie probante du mémoire** devant un ou deux membres du Cnam, et éventuellement un représentant de l'entreprise de l'auditeur. Cette soutenance intervient en fin de master, à une période que le responsable de chaque diplôme spécifiera. Elle permet **d'évaluer les qualités de présentation et de synthèse** de l'auditeur. La durée totale est de 60', dont 20' de présentation par l'auditeur, 30' de questions réponses avec le jury et 10' de délibération du jury. Cette expérience offre donc l'occasion, pour chaque auditeur, d'un partage d'expériences avec des académiques et des professionnels de son univers ou d'autres univers de la gestion.

1. Objectif et contraintes de la soutenance

Le jury a lu et évalué le mémoire. La présentation doit donc convaincre les personnes présentes que l'auditeur est désormais devenu **un professionnel capable d'exposer avec clarté, précision, conviction et enthousiasme un travail réalisé**. Il faut donc aller au-delà de la paraphrase pour que la soutenance constitue une réelle valeur ajoutée par rapport à l'écrit.

La soutenance doit trouver le juste équilibre entre l'exposé résolument technique, voire jargonneux, et le carnet de voyage purement descriptif.

La soutenance conservera peu ou prou l'articulation générale du mémoire mais elle n'en est pas la stricte version oralisée.

Une soutenance est une présentation qui a été répétée plusieurs fois et minutée.

Le discours peut être accompagné d'un support visuel : un diaporama constitué de diapositives choisies (pas trop nombreuses, maximum une diapositive toutes les 2 ou 3 minutes) et construites (où l'essentiel est dit, sans surcharge) et doté d'un onglet-plan qui indique la progression de l'exposé.

Elle peut être illustrée concrètement d'objets ou de documents présentés à l'auditoire. La soutenance doit être vivante et convaincante.

Votre présentation est suivie d'une série de questions posées par les membres du jury, sur l'ensemble des travaux. Ces questions peuvent aussi bien porter sur des points de détail que sur des aspects très généraux. Pour les membres du jury, les questions sont destinées à éclairer certains points des écrits ou de l'exposé ou à obtenir des informations ou des prises de position non encore exprimées.

Si le représentant de l'entreprise est présent, il est invité à intervenir après les questions du jury. Il peut chercher à préciser quelques éléments du contexte qu'il juge ne pas avoir été correctement présentés, ou vouloir corriger certaines impressions ressortant des réactions du jury.

Il arrive qu'il soit tenté d'intervenir et répondre aux questions à la place de l'auditeur. Le président du jury veillera bien sûr à éviter cette dérive.

2. Délibération

- La délibération du jury, à laquelle n'assiste pas le représentant de l'organisme d'accueil, donne lieu à l'établissement d'une note qui prend en compte le mémoire, sa soutenance et la discussion.

Après la délibération, des remarques sont faites au candidat et le jury le niveau de note auquel il peut prétendre. La note définitive est divulguée après la commission de jury du diplôme.

Une soutenance est un événement académique et professionnel, qui se reproduira, sous des formes éventuellement moins contraintes, tout au long de votre carrière, et notamment à chaque fois que vous aurez à convaincre un auditoire de la pertinence de votre approche.

3. Conseils de comportement

1. **Regarder l'auditoire** : le regard doit circuler dans une assemblée afin de montrer qu'on s'adresse à tout le monde, sans discrimination.

2. **Se détacher des notes** : des feuillets entièrement rédigés, des documents photocopiés, des extraits de sites web imprimés puis lus devant un auditoire, ne constituent en rien un exposé oral, mais tout juste une lecture plus ou moins bien oralisée. Evidemment, il est recommandé de disposer d'un « conducteur » (= notes manuscrites ou imprimées en gros caractères, mentionnant les étapes principales de l'exposé et guidant le cheminement de la présentation orale), mais une lecture entièrement oralisée ôterait toute vie à l'exposé oral et endormirait rapidement l'auditoire.

3. **Maîtriser la voix** : articuler avec clarté, parler suffisamment fort pour que tout le monde entende (s'adapter au volume de la salle où l'on se trouve, aux quintes de toux de l'auditoire, à la perceuse d'une salle voisine), maintenir un débit de parole qui ne soit ni trop rapide, ni trop lent, ni trop monotone. Varier le rythme et les inflexions de sa voix afin de ne pas ennuyer l'auditoire. Eviter toute théâtralisation ou emphase dans les propos.

4. **Utiliser le corps et en particulier les mains pour appuyer le propos** : éviter de croiser les bras ou de se tenir les mains.

5. **Utiliser efficacement l'écran (et le tableau) pour illustrer le propos** : désigner l'écran, éventuellement faire un schéma au tableau, etc. Si vous utilisez un diaporama, vérifiez que le matériel en place fonctionne (et qu'il existe). Cette question pratique est importante. Prévoyez toujours un jeu de diapositives photocopié pour chaque membre du jury, au cas où le matériel serait défectueux (ou la salle pas équipée).

6. **Respecter le temps imparti** : les exposés qui doivent être effectués en 20', exigent une maîtrise parfaite du rythme de leur présentation. Après ce délai, l'auditeur sera interrompu. Dans ce contexte, si vous optez pour une présentation power point, ne dépassez pas 1 diapositive toutes les 3 minutes. En parlant trop rapidement ou en n'allant pas à l'essentiel, vous perdriez en capacité de conviction.

7. **Nuancer le propos** : éviter d'être radical dans ses jugements (souvent signe d'une fermeture d'esprit peu disposé à la critique), mais soyez nuancé, en particulier lors de vos conclusions et de vos recommandations.

4. Conseils d'expression

1. S'interdire toute **familiarité ou maladresse dans l'expression**.

2. Soigner la précision du **vocabulaire** et de la **syntaxe**.

3. Distinguer le **discours technique et l'exposé jargonnel** : l'emploi de termes techniques précis, d'un vocabulaire spécialisé, est évidemment requis dans tout exposé. En revanche, on se gardera d'user de formules qui ne seraient intelligibles qu'au sein de sa propre tribu. On se méfiera, notamment, du lexique interne d'une entreprise.

4. **Préférer l'anglais et le français ... au français**. Il n'est nullement question de refuser les termes anglais dans le discours, lorsque ceux-ci ne trouvent pas d'équivalents usuels satisfaisants en français (*jogging*, *best-seller*, *briefing* ou *brainstorming*, par exemple, sont parfaitement acceptables). Néanmoins, on traduira systématiquement un mot anglais qui trouve, en français, un synonyme couramment utilisé.

5. Soigner la **prononciation des termes étrangers** (une prononciation à la française trahirait votre faible niveau de langue) : les noms de revues *Nature* ou *Science Review*, ou de sociétés (*Hewlett Packard*, par exemple).

6. **Ne mentionner que des chiffres éloquents** : des chiffres présentés à l'oral sont difficilement mémorisés par l'auditoire. Les chiffres annoncés sont portés sur les *slides* afin d'être intégrés par le jury. On n'évoquera donc qu'un minimum de données chiffrées en s'assurant qu'elles frappent les esprits.

7. **Eviter d'abandonner une énumération** : à l'oral, l'équivalent d'un « *et cætera* » ou d'un « ... *et tout ça !* » passe mal et sera compris comme un signe de paresse.

8. **Eviter la paraphrase** : répéter mot à mot les phrases ou les formules contenues dans un document n'est pas faire preuve d'autonomie. Il est recommandé d'user de ses propres mots pour reformuler la pensée d'autrui.

9. **Répéter les idées essentielles de l'exposé** : à l'oral, la répétition n'est pas condamnable si elle permet d'inscrire dans la mémoire des auditeurs les idées essentielles de son exposé. (A l'écrit, au contraire, la redondance peut traduire une pauvreté dans le vocabulaire et constituer un radotage.)

10. **Achever l'exposé par une conclusion qui s'entende** : l'auditoire ne doit pas se demander, à la fin de votre exposé, si celui-ci est achevé ! Il doit le comprendre aisément grâce aux articulations logiques du discours (*Ainsi... en conclusion, il apparaît que... enfin,*

nous voyons que ... en guise de bilan, nous pouvons établir que ...) et non par une exclamation désabusée (*... ben euh... enfin voilà, quoi !*).

11. Les **sources documentaires** qui servent d'appui à l'exposé doivent être **citées précisément** (tirer parti de la date de publication ou de l'origine d'un document, par exemple). Elles sont à la disposition du jury, qui peut demander à les consulter.

12. Les transparents devront **éviter la surcharge textuelle**. On veillera enfin à l'**orthographe** impeccable des mots ou phrases présentés sur ces écrans qui restent sous les yeux pendant de longues minutes...

Critères d'évaluation de la soutenance orale (cf annexe 6)

- La forme :

- Construction de l'exposé (plan cohérent, annonce du plan, choix des supports, etc.)
- Présentation orale (aisance, fluidité, niveau de langage, etc.)
- Présentation claire du sujet

- Le fond :

- Exposé des questions de méthodes
- Mise en évidence des limites du travail, difficultés rencontrées
- Perspectives ouvertes
- Capacité à comprendre les remarques et questions du jury
- Qualité des réponses et des argumentations

Encadré 10 : Critères d'évaluation de la soutenance orale

Annexes

Annexe 1 – Page de garde type

voir 1ère de couverture normalisée du département MIP

TITRE

Mémoire pour l'obtention du Master 2 en Sciences de Gestion
Mention xx, spécialité yy

présenté et soutenu publiquement le jj/mm/aa par

Prénom et Nom

Jury :

Directeur :

Prénom et Nom

Professeur / Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Conservatoire National des Arts et Métiers

Suffragants :

Prénom et Nom

Professeur / Maître de Conférences en Sciences de Gestion - Conservatoire National des Arts et Métiers

etc

Département Management – Innovation – Prospective

Annexe 2 – Quatrième de couverture type (voir modèle normalisé du département MIP)

La face arrière (« quatrième de couverture ») doit comporter un résumé d'environ dix lignes, en Anglais et en Français, ainsi que trois à cinq mots-clés environ, caractérisant le travail réalisé doivent être listés.

Résumé et mots-clés doivent être élaborés avec soin. Les mots-clés incluent forcément ceux du titre du mémoire, mais il est possible d'élargir les thématiques en fonction de la nature de l'approfondissement réalisé.

Résumé :

Mots clés :,,,,

Abstract :

Key words:,,,,

Annexe 3 – Normes de présentation des mémoires du département MIP

1. Couverture

La couverture est commune à tous les mémoires, dans le but d'établir une collection spécifique au département Management, Innovation, Prospective. Tous les éléments propres à la couverture sont préétablis ; l'auditeur n'a qu'à modifier les informations fournies sur le modèle joint en renseignant les lignes personnelles : identité, titre du diplôme, directeur de mémoire, président de jury, etc.

2. Texte

2.1. Présentation

Le mémoire doit être tapé en police Times New Roman de corps 12. Aucune police fantaisiste (gothique, comic, etc.) n'est admise, sauf pour des besoins spécifiques (symboles, formules). Pour les marqueurs d'alinéas, n'utiliser que les puces, les tirets ou les chiffres. L'espacement entre chaque ligne doit être de 1,5. Le format requis est le A4. Le mémoire doit être relié. L'auteur du mémoire doit bien relire, et faire relire, le texte pour éviter au maximum les fautes d'orthographe et de syntaxe.

2.2. Langage

Le mémoire étant le document remis, il est a priori écrit dans la langue de travail de celui-ci. Si ce n'est pas le Français, il faut le traduire en Français pour le Cnam et le département MIP, sauf dans le cas où la langue d'origine est l'Anglais. Dans ce cas, il vous est demandé d'en faire une synthèse en Français d'une dizaine de pages.

L'auteur du mémoire peut être amené à utiliser des mots d'une autre langue que la langue française. Dans ce cas, éviter le « franglais », s'il s'agit de langue anglaise. Autrement dit, il faut éviter les phrases hybrides qui mélangeraient trop des mots de deux langues différentes.

3. Format

3.1. L'ensemble du mémoire doit être paginé, à l'exception de :

- la page de titre,
- la page de sommaire.

Le corps de mémoire, qui inclut l'introduction, le développement et la conclusion, doit être paginé. Les chapitres doivent être numérotés. Les références et annexes doivent être également numérotées et paginées. La table des matières inclut les numéros des chapitres et le numéro de la page où ils se trouvent dans le corps du texte.

3.2. Présentation des chapitres

Les chapitres du corps de texte doivent être présentés de la manière suivante :

CHAPITRE 1 LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS L'ENTREPRISE

En majuscules



- 1.1. PREMIER SOUS-TITRE
 - 12.1.1. Premier sous-titre au premier sous-titre
 - 1.1.2. Deuxième sous-titre au premier sous-titre
 - 1.1.3. Troisième sous-titre au premier sous-titre
- 1.2. DEUXIEME SOUS-TITRE
 - 1.2.1. Premier sous-titre au deuxième sous-titre
 - 1.2.2. Deuxième sous-titre au deuxième sous-titre
 - 1.2.3. Troisième sous-titre au deuxième sous-titre

En minuscules sauf
le sous-titre général qui
doit être en
majuscules

.../...

CHAPITRE 2 LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LES CONSOMMATEURS

En majuscules



Etc.

3.3. Les notes doivent être mises en bas de pages. Elles sont par ailleurs justifiées. Ne pas abuser des références en bas de page pour ne pas interrompre la lecture du mémoire. Ces notes doivent être brèves. S'il s'agit d'une explication de texte concernant la pensée d'un auteur, les références de l'ouvrage n'apparaissent que dans la page *Bibliographie*, en fin de mémoire. De même, une référence bibliographique n'a pas sa place en note de bas de page.

Un exemple de note de bas de page :

Selon untel, les explications ... (voir page *Références* n° x)

3.4. Les citations dans le corps de texte peuvent être de deux natures. Si elles sont brèves, se contenter de les écrire entre guillemets et en italique à l'intérieur du texte. A l'inverse, s'il s'agit de citations plus longues, il faut réaliser un pavé (il peut s'agir d'un encadré dans les tons gris sur police de caractère en noir), immédiatement suivi par la référence : auteur, titre de l'ouvrage, maison d'édition, etc.

3.5. Les sigles et abréviations doivent être écrits en toutes lettres la première fois qu'ils apparaissent dans le texte. S'il y en a plus de cinq, constituez un glossaire placé en fin du mémoire. Cependant, il convient d'éviter les excès : même avec un glossaire, la lecture d'un texte truffé de sigles devient vite pénible.

La même retenue est requise, d'une façon plus générale, vis-à-vis de jargon particulier que certaines entreprises ont tendance à systématiser. Même si votre mémoire est destiné à l'organisation, vous devez rester vous-même, être précis sur les termes employés et ne pas adopter une sémantique inadaptée ou trop typée.

3.6. Les tableaux et figures (qui correspondent à des graphiques, images, etc.) doivent contenir des informations hors-texte, et illustrer avec pertinence le texte sans en être la répétition. Ils permettent d'économiser de longs développements, et de rendre plus claire la compréhension des phénomènes présentés. Cela ne dispense pas de commenter en quelques lignes les caractéristiques du problème ou du contexte que ces outils font ressortir, et/ou les enseignements retirés. S'il n'y a rien de particulier à en dire, c'est que ce tableau ou cette figure n'a pas sa place dans le corps du mémoire, et doit, le cas échéant, être reporté en annexe, voire éliminé.

Quand les figures s'appuient sur des axes, il faut indiquer très clairement leur signification et leur échelle.

Les tableaux sont constitués de lignes et de colonnes. Les tableaux et figures doivent être précédés de leur numéro et titre, en évitant de les interrompre par un changement de page inapproprié. Ils doivent être centrés. Leur titre est également centré et placé au-dessus du tableau ou de la figure. La source est indiquée directement sous l'illustration, à droite. Ainsi :

Tableau xxx - Ressources humaines dans les PME-PMI

Source : nom, date

4. Normes bibliographiques

Tout ce qui constitue une **référence** doit être **impérativement** répertorié en fin de mémoire. Les références à tel auteur ou tel ouvrage sont listées de manière **exhaustive** en bibliographie. Les règles de présentation explicitées ci-après doivent être **scrupuleusement respectées**.

4.1. Règles de présentation dans le texte

- un seul auteur : (Twain, 2009)
- deux auteurs : (Twain et Hammer, 2009)
- si plus de deux auteurs : (Twain *et al.*, 2009)
- plusieurs références simultanées : respecter l'ordre chronologique croissant de type (Twain, 2005 ; Twain et Hammer, 2006a, 2006b ; Hammer, 2008)

- Attention : Pas d'initiale dans le texte

- Ne jamais utiliser de notes de bas de page pour des références bibliographiques.

4.2. Règles de présentation en fin de document

Pour les articles

Ex : Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20.

Welsh D.H.B., Alon I. et Falbe C.M. (2006), An examination of international retail franchising in emerging markets, *Journal of Small Business Management*, 44, janvier, 130-149.

Pour les ouvrages

Prime N. et Usunier J.C. (2004), *Marketing International*, Paris, 2^{ème} édition, Vuibert.

Wirtz J. et Lovelock C. (2005), *Services marketing in Asia : a case book*, Prentice-Hall, 387-396.

Pour les extraits d'ouvrages

Rémy E. (2002), Comment thématiser le point de vente, *Le marketing sensoriel du point de vente*, Rieunier S. (ed.), Paris, Dunod, 19-45.

Lilien G. (1994), Marketing models : past, present, future, in *Research Traditions in Marketing*, Laurent G., Lilien G. et Pras B. (eds.), Kluwer Academic Publishers, 1-20.

Pour les actes de conférence

Papadopoulos N., Heslop L.A. et Graby F. (2000), Une étude comparative et longitudinale sur l'image des produits français en France et à l'étranger, *Actes du 16^e congrès international de l'Association Française du Marketing*, Montréal, 151-162.

Kalnins A. et Lafontaine F. (1997), The characteristics of multi-unit ownership in franchising : evidence from fast-food restaurants in Texas, *11th Annual Society of Franchising Conference Proceedings*, Las Vegas, Nevada.

Pour les papiers non publiés (thèses, rapports, papiers de recherche)

Zhang M. (2001), L'influence des trois doctrines chinoises traditionnelles sur le comportement d'achat des femmes chinoises, une application aux produits cosmétiques, Grenoble, Thèse de science de gestion, Université Pierre Mendès France.

Pour les articles de journaux/revues

Nom de l'auteur, titre de l'article, nom du support, date

Pour les sites web

http ://www.site

5. Éthique

5.1. Le plagiat est une forme de délinquance académique consistant à présenter tout ou partie d'un texte comme étant le sien propre alors qu'il a été indûment recopié, traduit d'une autre langue ou paraphrasé. Le Web est un outil tentant à cet égard, puisqu'il contient de très nombreux documents accessibles au grand public.

5.2. Le plagiat est très sévèrement sanctionné. Au mieux, l'auteur encourt un zéro pointé. Le jury peut également décider la saisine de l'administrateur général du Conservatoire Nationale des Arts et Métiers pour comparution de l'intéressé en conseil de discipline.

5.3. Le plagiaire est réputé de mauvaise foi dès lors qu'il a été informé sur le plagiat et les sanctions encourues. Pour se prémunir contre tout risque de plagiat, la meilleure façon de procéder est de bien indiquer vos sources en bas de page et dans la page *Bibliographie*.

6. Confidentialité

L'organisme d'accueil peut demander au Cnam que le mémoire reste confidentiel. Dans ce cas, seul le jury en aura connaissance. Cependant, il est préférable d'éviter cette clause. S'il s'agit d'un travail de qualité, il est dommage de ne pas pouvoir en disposer, même sous une forme expurgée. Dans la mesure du possible, il convient d'étudier avec le commanditaire quels aménagements du document pourraient permettre d'en laisser une lecture ouverte.

Annexe 4 – Bibliographie indicative

Quelques ouvrages de méthodologie et d'épistémologie :

- Becker H. (2002), *Les ficelles du métier*, Editions Repères.
- Chalmers A.F. (1987), *Qu'est-ce que la science ?*, La Découverte.
- Chatelain-Ponroy, S. (2010), *Le mémoire de Master*, ouvrage-support national de cours pour l'Intec, institut du Cnam.
- Constant, A.S., Chatelain-Ponroy, S. & Morin-Delerm, S. (2011), *Manuel et Guide du Mémoire*, collection LMD Master, Editions Foucher.
- Constant, A-S. & Lévy, A. (2010), *Réussir mémoires et thèses en LMD*, Gualino Editeur.
- Gavard-Perret M-L, Gotteland D., Haon C. & Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Editions.
- Le Moigne J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Que sais-je ?
- Martinet A.-C. coord. (1990), *Epistémologie en Sciences de gestion* Economica
- Morin-Delerm, S. (2009), *Les études de marché*, ouvrage-support national de cours pour l'Intec, institut du Cnam
- Morin-Delerm, S. (2010), *Outils de suivi et d'évaluation des mémoires de Master*, document de travail (non publié).
- Mourgue N. coord. (2002), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, paru aux éditions EMS.

Quelques ouvrages pour le recueil et l'analyse des données :

- Alami S., Desjeux D., Garabuau-Moussaoui I. (2009), *Les méthodes qualitatives*, PUF, Que sais-je ?
- Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, Puf.
- Beaud S, Weber F. (2003), *Guide de l'enquête de terrain*, Editions Repères
- Fenneteau H. (2007), *Enquêtes : entretien et questionnaire*, Dunod, coll Topos, 2ème édition.
- Giannelloni J.-L., Vernet E. (2001), *Etudes de marché*, Vuibert, 2ème édition.
- Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Editions De Boeck Université
- Huberman A.M. et Miles M.B., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 2^{ème} édition, 2003.
- Pellemans P. (1999), *Recherche qualitative en marketing*, De Boeck.
- Robert A.D., Bouillaguet A. (2002), *L'analyse de contenu*, collection Que sais-je ? Editions PUF
- Tenenhaus M. (2007), *Statistique*, Dunod.

Les « ressources » du Cnam :

L'école M&S du Cnam dispose d'une bibliothèque qui vous est accessible. Elle est située 2 rue Conté, 75003 Paris (Accès 37), 2e étage porte A, salle 38).
Des informations vous sont données sur le site du CNAM : <http://bibliotheque.cnam.fr/>

La bibliothèque propose des ouvrages, articles, etc. en version physique et électronique. Des e-book en gestion sont aujourd'hui disponibles : <http://bibliotheque.cnam.fr/ressources-electroniques/sciences-humaines-et-sociales/nouveaux-e-books-en-economie-gestion-380102.kjsp?RH=newbib>

De plus, la bibliothèque est accessible sur le site mais également en « accès distant ». Certaines ressources électroniques sont accessibles librement (Conservatoire numérique des arts et métiers, annales d'examen, mémoires et thèses électroniques, sélection de sites...) par tous les internautes, d'autres nécessitent que vous disposiez d'un login et d'un mot de passe. Si vous souhaitez une aide à l'utilisation des ressources électroniques : http://bibliotheque.cnam.fr/medias/fichier/ressources-electroniques_1310400056021.pdf

Enfin, le Cnam est abonné à diverses bases bibliographiques, utiles tout au long de votre travail de mémoire.

Les « ressources » à l'extérieure au Cnam :

Pour savoir dans quelle bibliothèque sont disponibles les ouvrages que vous cherchez, vous pouvez consulter les sites suivants :

- <http://www.sudoc.abes.fr> permet de consulter les ouvrages disponibles dans les universités françaises (et dans certaines écoles de commerce) ;
- <http://dac-opac-pret.paris.fr> pour savoir quels sont les ouvrages disponibles dans les bibliothèques de la mairie de Paris (emprunt gratuit pour les parisiens) ;
- La bibliothèque de l'Université Paris Dauphine (<http://www.bu.dauphine.fr>) dispose d'une collection importante en gestion. Son accès est libre (sauf en ce qui concerne la "bibliothèque de recherche" qui requiert une autorisation préalable) ;
- le site www.amazon.fr est assez pratique pour rechercher des ouvrages. Il permet notamment de rechercher des termes à l'intérieur des livres pour certains ouvrages (sous réserve d'inscription), il permet aussi de consulter en ligne des parties d'ouvrage.

Quelques autres sites « ressources » :

Le site <http://halshs.archives-ouvertes.fr/> se présente comme une bibliothèque numérique recevant et diffusant les productions intellectuelles de la recherche dans les disciplines des sciences de l'homme et de la société (SHS) auxquelles appartiennent les sciences de gestion. Vous y trouverez de nombreux articles en libre accès, regroupés notamment dans la discipline « Gestion et Management ».

Divers portails permettent de consulter des revues en gestion et en sciences sociales en ligne :

- <http://www.cairn.info> permet notamment d'accéder à la Revue Française de Gestion ;
- <http://www.sciencedirect.com> et <http://search.ebscohost.com> Ces deux portails donnent accès à un nombre très important de revues en gestion (mais le contenu est essentiellement anglophone).
- <http://scholar.google.fr> (recherches d'articles académiques) et <http://books.google.fr> (recherches de livres) sont également très pratiques pour trouver des ressources en ligne.

Des sites spécialisés par discipline de gestion sont accessibles :

<http://www.afm-marketing.org/>

<http://www.emac-online.org/>

<http://www.esomar.org/>

<http://www.msi.org/>

<http://www.ams-web.org/>

<http://www.pdma.org/>

<http://www.acrwebsite.org/>

<http://www.informs.org/>

<http://www.afc-cca.com>

<http://www.marketingpower.com/>

etc.

Enfin, divers portails permettent de consulter des revues en économie, en sociologie, en histoire ou en sciences politiques qui peuvent parfois avoir un intérêt dans le cadre de votre recherche bibliographique ;

- <http://www.revues.org> , <http://www.persee.fr> et <http://www.erudit.org> sont en accès libre.

Annexe 5 – Document type de suivi de mémoire

Démarche et planification du mémoire

Ce document est le lien systématique entre l’auditeur et le tuteur. Aucun rendez-vous, qu’il soit physique ou virtuel, ne pourra être honoré sans ce document renseigné. Les auditeurs doivent remplir la 3^{ème} colonne et rendre visible (avec des couleurs) les évolutions du travail, au fil du temps.

Cet outil permet :

- d’établir un lien concret et formalisé entre les auditeurs et les tuteurs,
- de guider les auditeurs de façon équitable et standardisée,
- de rappeler les grands thèmes du cours de méthodologie,
- de séquencer le travail (et de réaliser un rétro-planning),
- de visualiser « le temps qui passe » et de mettre en évidence le rythme d’avancée du travail (indicatif, sur 12 mois), avec la proportion suggérée des différentes étapes/phases,
- d’exercer la capacité de synthèse des étudiants,
- de visualiser les critères d’évaluation.

1ère phase : élaboration

Timing linéaire indicatif	Etapes / exigences académiques à satisfaire / Méthodologie	Les actions et outils	Concrétisation par le candidat <u>Description précise et synthétique des travaux et de leur stade d’avancement</u>
1 mois	Le thème, le sujet (leur genèse)	Pourquoi et comment ce choix ?	
Commence en tout début de travail et se poursuit jusqu’à la soutenance.	Elaborer, sélectionner et exploiter une bibliographie	<ul style="list-style-type: none"> • Lectures généralistes • Lectures spécialistes • Lectures de vulgarisation • Lectures scientifiques ... en lien avec : <ul style="list-style-type: none"> • le champ, thème exploré • le secteur • les théories mobilisées • les outils méthodologiques (et l’épistémologie en M2 recherche) 	
	La problématique :	De la question au sujet	

	formulation	problématisé	
4,5 mois	Cadrage théorique	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quel champ ? Gestion et ses frontières • Dans quelle discipline ? Marketing, RH, finance, ... • Quelles théories mobilisées (diffusion de l'innovation, stakeholders theory, etc.) 	
	Cadrage pratique	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur • Environnement • Revue des pratiques des autres organisations (concurrents/ substituts) • ... 	
	Les interrogations de la recherche, les hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • Les intuitions, pistes à explorer • Les réponses pressenties (attention : ce ne sont pas les recommandations) 	
	Les objectifs à atteindre	Ce vers quoi il faut tendre	

2ème phase : mise en oeuvre

	Etapas / exigences académiques à satisfaire / Méthodologie	Les actions et outils	Concrétisation par le candidat <u>Description précise des travaux et de leur stade d'avancement</u>
1 mois	Quelles approches ?	Qualitatives et quantitatives	
	Quelles techniques ?	Entretiens, questionnaires, etc.	
2,5 mois	Modes de collecte	<ul style="list-style-type: none"> • à domicile, en salle, par téléphone, par écrit, on-line, etc. 	
	Traitement des données	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses simples, multi variées, etc. • Pour classer, comparer, 	

		expliquer, etc.	
2 mois	Analyse et des interprétations des résultats	Appréciation quantitative et qualitative	
	Solutions et recommandations	<ul style="list-style-type: none"> • Apports managériaux • Limites (validité ? fiabilité ?) • Perspectives 	
	Mise en oeuvre	Plan d'actions	
1 mois	Document écrit + édition	Logique, qualité de l'écriture, de la présentation du mémoire (sommaire, pagination, bibliographie, etc.)	
1 jours	Soutenance	Exposer son travail Echanger avec le jury	

Source : Morin-Delerm, S. (2010)

Annexe 6 – Document type d'évaluation du mémoire et de la soutenance

Validation des étapes

Cette grille d'évaluation permet aux auditeurs de comprendre sur quels critères ils seront évalués. Elle est confiée aux tuteurs et aux membres du jury pour évaluer le document écrit et la présentation orale.

Elle permet, de façon systématique :

- d'offrir un outil standardisé pour une évaluation équitable des auditeurs,
- de visualiser/comprendre les critères pris en compte et leurs liens avec les étapes du travail,
- de noter les points validés et ceux qui ont été omis,
- de vérifier que les exigences académiques et pratiques ont été remplies,
- de « debriefer » factuellement les auditeurs.

1ere phase : élaboration

Etapes / exigences académiques à satisfaire / Méthodologie	Les actions et outils	Evaluation : étapes validées ?
Le thème, le sujet (leur genèse)	Pourquoi et comment ce choix ?	Pertinence ? Intérêt ? Actualité ? Faisabilité ?
Elaborer, sélectionner et exploiter une bibliographie	<ul style="list-style-type: none"> • Lectures généralistes • Lectures spécialistes • Lectures de vulgarisation • Lectures scientifiques ... en lien avec : <ul style="list-style-type: none"> • le champ, thème exploré • le secteur • les théories mobilisées • les outils méthodologiques (et l'épistémologie en M2 recherche) 	<ul style="list-style-type: none"> • S'inscrire dans la continuité des travaux scientifiques réalisés sur le sujet • Corpus théorique (pertinence des éléments sélectionnés, qualité d'analyse, etc.) • Cadre théorique intégré et non retranscrit
La problématique : formulation	De la question au sujet problématisé	Expression du problème ?
Cadrage théorique	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quel champ ? Gestion et ses frontières • Quelles théories mobilisées (diffusion de l'innovation, 	<ul style="list-style-type: none"> • Les frontières du champ sont-elles définies ? • Les cadres théoriques adaptés sont-ils mobilisés

	stakeholder theory, ...)	pour faire le lien avec la pratique ?
Cadrage pratique	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur • Environnement • Revue des pratiques des autres organisations (concurrents/ substituts) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • L'environnement est-il bien appréhendé ? • Dans sa complétude ? • Des outils d'analyses sont-ils mobilisés pour favoriser l'analyse et la compréhension de l'environnement ?
Les interrogations de la recherche, Les hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • Les intuitions, pistes à explorer • Les réponses pressenties (attention : ce ne sont pas les recommandations) 	<p>Capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • comprendre les enjeux • exprimer des hypothèses • sélectionner les hypothèses essentielles
Les objectifs à atteindre	Ce vers quoi il faut tendre	<p>Les objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • personnels • professionnels • académiques <p>sont-ils clairement définis ?</p>

2ème phase : mise en oeuvre

Etapas / exigences académiques à satisfaire / Méthodologie	Les actions et outils	Evaluation : étapes validés ?
Quelles approches ?	Qualitatives et quantitatives	Le choix des méthodes est-il justifié ?
Quelles techniques ?	Entretiens, questionnaires, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils qualitatifs sont-ils bien choisis ? <p>Bien compris ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les outils quantitatifs sont-ils bien choisis ? <p>Bien compris ?</p>
Modes de collecte	<ul style="list-style-type: none"> • à domicile, en salle, par téléphone, par écrit, on-line, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le mode de collecte est-il pertinent ? (coût ? délais ? adapté à la cible ?)

		<ul style="list-style-type: none"> • Le mode de collecte est-il correctement mis en œuvre (biais ?) ?
Traitement des données	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses simples, multi variées, etc. • Pour classer, comparer, expliquer, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix des analyses ? • Maîtrise des traitements ?
Analyse et interprétation des résultats	Appréciation quantitative et qualitative	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout de connaissance ? • Meilleure compréhension d'un phénomène ? • Adaptation d'une solution classique à un cas particulier ? • Mise en lumière et résolution d'une contradiction entre théorie et pratique ? • Intérêt professionnel et validité intellectuelle de la réponse
Solutions recommandations et	<ul style="list-style-type: none"> • Apports managériaux • Limites (validité ? fiabilité ?) • Perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Expression des recommandations • Faisabilité ? • Précision et argumentation des réponses • Capacité critique
Mise en œuvre	Plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> • Faisabilité dans le temps ? • Financements ? • Priorités stratégiques ?
Document écrit	Présentation du mémoire (sommaire, pagination, bibliographie ... et édition)	<ul style="list-style-type: none"> • Structure logique du mémoire, capacité de synthèse • Articulation entre théorie et pratique • Qualité de la présentation écrite (lisibilité, illustrations, etc.) • Qualité de l'expression écrite (orthographe, grammaire, syntaxe, clarté, etc.) • Respect des règles de présentation (sommaire, pagination, ... bibliographie/références) • Ethique : citation des sources et mise en évidence des emprunts
Soutenance	Exposer son travail	<ul style="list-style-type: none"> • Construction de l'exposé (plan cohérent, annonce du plan, choix des supports, etc.) • Présentation orale (aisance, fluidité, niveau de

	Echanger avec le jury	<p>langage, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none">• Présentation claire du sujet• Exposé des questions de méthodes• Mise en évidence des limites du travail, difficultés rencontrées• Perspectives ouvertes• Capacité à comprendre les remarques et questions du jury• Qualité des réponses et des argumentations
--	-----------------------	--

Source : Morin-Delerm, S. (2010)

Annexe 7 – Dispositions réglementaires

Période d'écriture du mémoire

La période d'écriture du mémoire dépend de l'organisation de chaque diplôme.

Remise des travaux

Avant de remettre le travail, le document doit au préalable avoir été soumis, dans sa version définitive, au tuteur, et obtenir son accord. La remise au département MIP (les cinq exemplaires papier et la version numérique demandés ne comprennent pas ce qui a été donné au tuteur de mémoire) ne peut être effectuée qu'une fois donnés les quatre accords suivants :

- celui du tuteur de mémoire ;
- celui de la direction des études, au vu des notes obtenues lors des études en salle ;
- celui du secrétariat général, conditionné par le règlement de la totalité des frais de scolarité ;
- celui du responsable des missions en entreprises.

La période de la soutenance est déterminée à l'avance pour l'ensemble de la promotion.

Annexe 8 – Fiche de mémoire à renseigner

Mémoire Master M2 Sciences de Gestion

Département Management – Innovation - Prospective

Fiche de mémoire de fin d'études - promotion 201.../201...

Afin de faciliter l'organisation de la répartition des tutorats de mémoires de fin d'études (mémoires de master M2), il vous est demandé de remplir ce document et de l'envoyer par courriel à@cnam.fr

Une répartition des projets entre tuteurs sera ensuite faite, ce qui permettra d'assurer le déroulement de la fin du cursus dans les meilleures conditions possibles d'efficacité et de tenue des délais impartis. Nous vous remercions de votre coopération

L'équipe pédagogique des masters du département MIP

NOM :

Prénom :

Adresse mail :

Téléphone :

Avez-vous déjà un tuteur ? Si oui (accord donné), quel est son nom ?

Qui (entreprises / secteurs) est concerné par votre mémoire ? (autrement dit, à qui les recommandations managériales que vous émettez s'adressent-elles?)

Quelle est la problématique pour ces entreprises/secteurs? (autrement dit, à quelle question votre mémoire cherche-t-il à répondre ?)

Quelles sont vos hypothèses de travail ?

Sur quelle bibliographie allez-vous fonder votre raisonnement/travail ?

Il est important de **télécharger dès maintenant le document d'aide méthodologique et pratique pour la réalisation du mémoire**. Il comprend diverses consignes obligatoires et des documents utiles.