LE MÉMOIRE DE MASTER

Mobiliser Internet pour réussir à l'université et en grande école

3e édition

Michel KALIKA

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-057516-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Copyright © 2012 Dunod.

À Nadine,
en remerciement de sa contribution
à la réalisation de ce livre.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Remerciements

Mes remerciements vont à mes collègues, Marie-Louise Hélies-Hassid et Pierre Romelaer de l'université Paris-Dauphine, Tony Gibeily de l'université Saint-Joseph de Beyrouth, Jean Desmazes de l'Institut de gestion de l'université de La Rochelle et à mes étudiants qui ont formulé de nombreuses remarques très judicieuses sur une première édition de ce livre. Pierre-Gaël Pasquiou et Thomas Arbib, respectivement ancien et nouveau *community manager* de l'EM Strasbourg, et Samuel Kalika sont également à remercier pour leurs suggestions sur l'utilité des réseaux sociaux dans le pilotage d'un mémoire, et Karine Bouvier pour son attentive relecture. L'auteur demeure, bien évidemment, seul responsable des imperfections de l'ouvrage.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Avant-propos

Ce livre trouve son origine dans les nombreuses questions que vous vous posez en tant qu'étudiant de master au moment où vous devez réaliser ce qui est souvent votre premier travail écrit personnel d'une certaine ampleur.

Dans le contexte de la réforme LMD (Licence, Master, Doctorat), qui traduit l'harmonisation européenne des études supérieures, le mémoire de master prend une importance croissante. En effet, l'organisation du master sur deux années va porter à bac + 5 la norme des études supérieures. Beaucoup d'étudiants qui arrêtaient leurs études à bac + 4 (ancienne maîtrise) vont désormais poursuivre leur cursus jusqu'au niveau master. Or l'organisation pédagogique des nouveaux masters fait très fréquemment une large place aux stages, en France ou à l'étranger, et au travail personnel de fin d'études.

Force est également de constater que la rédaction du mémoire de master fait rarement l'objet d'une formation spécifique ou d'un suivi très soutenu. Ces considérations confèrent à cet ouvrage une actualité et un intérêt particulier, lequel, nous l'espérons, sera utile aux lecteurs étudiants pour lesquels il a été écrit.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Sommaire

Remerciements VII
Avant-Propos IX
Introduction 1

PARTIE 1
LE PILOTAGE DU MÉMOIRE

1 Qu'est-ce qu'un mémoire de master ? 7
2 Les objectifs du mémoire de master 27
3 Les compétences pour réussir un mémoire 33
4 Le choix du sujet 49
5 Le planning du mémoire 59
6 La gestion des relations du mémoire 63
7 La soutenance 89

PARTIE 2
LA RÉDACTION DU MÉMOIRE

8 Les éléments constitutifs du mémoire 103
9 Le volume du mémoire 119
10 Le plan du mémoire 123
11 Les conseils de forme 129
12 La ponctuation 153
13 La bibliographie 165
14 Précisions sur l'orthographe et le style 173
Conclusion 187
Annexes 189
Bibliographie 205
Index 207

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Copyright © 2012 Dunod.

Introduction

L'objectif du livre

Le présent ouvrage a pour objet d'aider les étudiants des grandes écoles et des universités qui doivent préparer un mémoire de master. Ces étudiants sont souvent confrontés à des difficultés auxquelles leurs enseignements et la formation reçue ne les ont pas nécessairement préparés. Il s'agit là, en effet, d'un travail dont la nature est différente de la préparation des examens passés préalablement.

L'importance du mémoire de master

La réalisation du mémoire de master est un moment déterminant des études qui clôt souvent le cursus académique. Loin d'être une simple formalité, il constitue une étape fondamentale de la formation et joue un rôle évident de transition vers la vie professionnelle. Sa bonne préparation est donc essentielle.

Copyright © 2012 Dunod.

Le mémoire de master ne doit pas être conçu seulement comme une obligation scolaire, mais comme un projet et un document créateurs de valeur pour l'étudiant, dans une perspective professionnelle. Sur un plan plus personnel, le mémoire de master est aussi une œuvre dont l'étudiant doit pouvoir être fier[1].

■ La diversité des mémoires de masters

La quasi-totalité des programmes de formation supérieure des universités et des écoles intègrent dans leur cursus un travail original, individuel ou collectif, qui conduit l'étudiant à apporter la preuve de sa capacité à mobiliser des connaissances, à se les approprier et à les utiliser dans un contexte professionnel.

Qu'il s'agisse de masters professionnels, de masters recherche, de masters of business administration (MBA), d'executive masters, etc., les étudiants ont à réaliser ce travail écrit faisant généralement l'objet d'une soutenance.

Copyright © 2012 Dunod.

1. On observe que les proches sont souvent invités lors des soutenances de mémoire.

■ L'actualité du livre

La réforme des cursus universitaires, appelée réforme LMD (Licence, Maîtrise, Doctorat), donne une importance et une actualité particulière à ce travail de pilotage et de rédaction du mémoire de master qui s'inscrit désormais dans une perspective européenne et internationale.

■ Le public

Tous les étudiants suivant un cursus de formation initiale ou bien de formation continue trouveront dans cet ouvrage des conseils adaptés à leur situation. Cela concerne aussi bien les étudiants des grandes écoles que ceux des cycles universitaires.

■ L'auteur

Fort de son expérience d'enseignant et de formateur qui l'a conduit à piloter des centaines de mémoires, à diriger diverses filières de master et de MBA, et à animer de nombreux cours de méthodologie du mémoire, l'auteur synthétise ici le fruit de son expérience.

■ La tonalité du livre

L'auteur a pris le parti de rédiger un livre simple, clair, répondant aux questions concrè-

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

tes que se posent les étudiants. Il s'agit d'un outil[1] qui se caractérise par l'aspect opérationnel des conseils formulés.

Bien évidemment la généralité des réponses apportées ne dispense pas les étudiants de valider auprès des enseignants responsables de leur mémoire ou de leur programme la pertinence des recommandations prodiguées.

■ Le plan

Ce livre est construit de façon méthodique afin de permettre aux étudiants de trouver aisément des réponses aux questions qu'ils se posent légitimement. Un index permet très rapidement de trouver les réponses aux questions que vous vous posez. Le mémoire de master constituant un projet à part entière, la première partie du livre porte sur son pilotage. Le mémoire de master faisant obligatoirement l'objet d'une rédaction, et cet exercice présentant des difficultés bien spécifiques, la seconde partie de l'ouvrage lui est consacrée.

Copyright © 2012 Dunod.

1. Il est conseillé au lecteur de surligner ce qui le concerne et lui semble important et d'annoter le livre dans les marges. Il lui est également recommandé de parcourir à nouveau cet ouvrage avant l'impression de la version finale de son mémoire.

PARTIE 1 Le pilotage du mémoire

Pour soutenir un jour son mémoire, il faut l'avoir au préalable piloté, c'est-à-dire géré comme un projet. Or un projet se gère en fonction d'objectifs, en mobilisant des compétences, en établissant des plannings et en respectant des délais. Il faut en outre avoir une capacité de vision de ce que sera le mémoire final. C'est en imaginant ce que peut être le produit final de votre travail que vous réussirez sa construction progressive.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

1 Qu'est-ce qu'un mémoire de master ?

Initiée en 1998 par quatre pays (Allemagne, Grande-Bretagne, Italie et France), dans le but de rendre compatibles les cursus de l'enseignement supérieur en Europe et de favoriser la mobilité des étudiants, la « réforme LMD » (Licence Master Doctorat) connaît une application progressive. Quarante pays européens ont ainsi décidé d'harmoniser leurs diplômes.

Le grade de master (bac + 5), validé par 120 crédits ECTS après la licence, remplace la maîtrise et le troisième cycle (DEA et DESS), et peut se décliner selon deux orientations : l'une professionnelle, l'autre recherche, avec des possibilités de passerelle de l'une à l'autre.

Quelle que soit la filière de formation, la fin de la scolarité est couronnée par un mémoire, dont les objectifs peuvent être divers. Le mémoire de fin d'étude, le mémoire de stage ou de projet professionnel, le projet d'intégration (la terminologie varie selon les programmes) est un document écrit

Copyright © 2012 Dunod.

présenté suivant des règles qui diffèrent selon les cycles et fait généralement l'objet d'une soutenance orale devant un jury composé des enseignants et, parfois, de praticiens de l'entreprise.

1 ■ LA TYPOLOGIE DES MÉMOIRES

Selon les programmes, les mémoires jouent des rôles distincts et reçoivent souvent des dénominations différentes.

TABLEAU 1.1 – TYPOLOGIE DES MÉMOIRES

Type de mémoire	Objectif principal	Filière	Étudiant concerné
Mémoire de stage	Rendre compte d'un stage et de la mission confiée au stagiaire	Master professionnel	Formation initiale
Mémoire de projet professionnel	Réaliser un projet professionnel mobilisant les connaissances acquises dans un ou plusieurs cours	Master spécialisé, MBA	Formation initiale et formation continue
Mémoire de projet d'intégration	Réaliser un projet transversal mobilisant les connaissances dans plusieurs cours	MBA	Formation continue

Copyright © 2012 Dunod.

Mémoire de création d'entreprise	Construire un projet de création d'une entreprise précisant ses étapes et sa faisabilité	Master MBA	Formation initiale et formation continue
Mémoire de recherche[1]	Réaliser un travail personnel lié à un projet de recherche conceptuel	Master recherche Executive DBA	Formation initiale et formation continue

2 ■ LES CARACTÉRISTIQUES DES MÉMOIRES

Chaque type de mémoire possède ses caractéristiques propres qui déterminent la façon dont il sera évalué.[1]

Les critères d'appréciation du mémoire doivent être clairement définis par le responsable du programme et clairement compris et intégrés par l'étudiant. Atteindre correctement des objectifs qui ne sont pas les bons, c'est assurément échouer : si l'étudiant à qui l'on demande un mémoire de

1. Les étudiants préparant un mémoire de recherche dans la perspective d'une thèse de doctorat liront avec intérêt le livre de P. Romelaer et M. Kalika, *Comment réussir sa thèse*, Dunod, 2e éd., 2011.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

recherche produit un mémoire professionnel, il se sera « échiné » en vain !

Le trait dominant du mémoire peut être descriptif ou normatif :

– descriptif : l'étudiant rend compte d'une situation, d'un travail, qu'il décrit. Il effectue généralement un diagnostic de la situation. C'est le cas des rapports de stage ;
– normatif : il va au-delà et préconise des solutions, des recommandations et des méthodes.

En pratique, il est fréquent que les mémoires incluent les deux éléments[1]. Parfois, les deux éléments sont même exigés : il vous est conseillé de vérifier soigneusement auprès de votre professeur ou de la direction du programme ce qu'ils attendent de vous.

Ces deux éléments sont d'ailleurs inséparables. Par exemple, si le mémoire est réalisé dans le cadre d'un stage effectué en entreprise, et si l'entreprise a confié une mission au stagiaire (réduire des coûts, analyser des opportunités marketing, améliorer les descriptions de poste, etc.), alors le mémoire doit commencer par :

1. Une description de l'entreprise et de la partie d'entreprise dans laquelle le travail est effectué. Cette description doit comporter les éléments qui

1. Nous remercions le Pr. Romelaer pour le développement qui suit.

Copyright © 2012 Dunod.

seront ensuite nécessaires pour justifier la méthode de travail utilisée et garantir la pertinence de la méthode et des propositions. Elle comporte en général quelques pages. Il n'est pas utile de placer dans cette description les éléments dont le lecteur n'a pas besoin : le mémoire de master n'est pas meilleur si vous mettez toutes les dates importantes de l'histoire de l'entreprise depuis 1920 ou si vous recopiez[1] quinze pages du site Internet de l'entreprise ; dans la plupart des cas ces données ne sont pas nécessaires.

2. Une description du problème sur lequel travaille l'étudiant. Cette description ne consiste pas non plus à lister les éléments qui vous viennent à l'esprit. La description de la situation, elle aussi, doit comporter tous les éléments qui seront ensuite nécessaires pour justifier la méthode de travail utilisée et garantir la pertinence de la méthode et des propositions. Elle ne doit comporter que ces éléments. Les éléments qui sont utiles pour décrire une situation viennent des cours qui vous ont été dispensés. Il faut souvent y ajouter des éléments qui semblent importants aux managers de la partie de l'entreprise dans laquelle vous travaillez, et peut être aussi des éléments signalés comme importants par d'autres personnes, par exemple des managers

1. Attention ! le « copier-coller » de sites Web ne crée pas de valeur pour le lecteur et est, souvent, peu apprécié du jury. Il est de plus détecté par les logiciels antiplagiat (cf. annexe VII).

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

d'autres départements de l'entreprise, des salariés non-managers de différents niveaux, des clients, des experts, etc. Concernant les éléments qui ne viennent pas des managers responsables de l'activité dans laquelle vous travaillez, il convient d'être prudent. Dans le cadre d'un stage, il est souvent utile de discuter avec l'enseignant qui assure l'encadrement de votre mémoire pour voir s'il convient de les inclure.

En résumé, un mémoire de master, même s'il est uniquement descriptif, ne consiste pas à présenter des données diverses qui viennent d'observations que vous avez effectuées sans ordre et sans méthode.

De même, quand votre mémoire est essentiellement prescriptif, les solutions et les recommandations que vous proposez doivent nécessairement être justifiées. S'agissant d'un mémoire de master, une partie très importante de cette justification doit venir des méthodes que vous avez apprises au cours des enseignements. Parfois, vous serez face à des problèmes pour lesquels vos enseignements ne vous apportent pas suffisamment d'éléments. C'est naturel : les enseignements ne peuvent pas couvrir toutes les situations de toutes les entreprises. Dans ce cas, vous devez, dans un premier temps, chercher par vous-même des éléments complémentaires, entre autres dans les références bibliographiques qui vous ont été données par vos enseignants. Et vous devez, dans un deuxième temps, soumettre

Copyright © 2012 Dunod.

ces éléments à l'enseignant qui encadre votre mémoire, pour qu'il vous dise s'ils sont valides, pertinents, suffisants et utilisables. Dans la suite de votre travail de mémoire, pour justifier les propositions et les recommandations que vous allez faire, il faudra que vous fournissiez des données concrètes à l'appui de vos propositions : donc, un mémoire de master prescriptif doit souvent contenir de nombreux éléments de description. Ici encore, pour déterminer les éléments de description qui sont à fournir, vous devrez vous référer à vos enseignements, à l'enseignant qui encadre votre mémoire, et si le mémoire est réalisé dans le cadre d'un stage, à votre tuteur dans l'entreprise.

Dans certains cas, le projet professionnel fait une utilisation importante du contenu de plusieurs des enseignements. Il est ainsi un moyen qui vous permet :

1. De « mettre en action sur le terrain » le contenu des enseignements. C'est bien plus qu'appliquer l'enseignement dans le cadre des exercices et des études de cas.

2. De voir comment vous pouvez combiner les connaissances qui vous ont été dispensées dans les différents cours aux habitudes, aux compétences et aux traditions des départements et de personnes de l'entreprise. Normalement, chacun des deux a de la légitimité et de la pertinence ; parfois il y a des différences entre les deux. Le stage est aussi un

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

moyen de voir que le monde de la pratique dans une entreprise n'est pas le même que le monde qui vous est décrit dans vos cours. Si l'entreprise et si vos enseignants sont compétents, ces deux mondes devront être pris en compte. Il n'est pas toujours facile de les concilier.

3. De voir comment les connaissances qui vous ont été dispensées dans les différents cours se combinent.

Dans le mémoire de projet professionnel, il y a une véritable mission avec un objectif précis. Deux précisions à apporter ici :

a) Dans certains cas, le mémoire de projet professionnel demande qu'on applique et qu'on combine les connaissances de plusieurs domaines. Certains projets professionnels demandent l'utilisation de la plupart des connaissances qui ont été acquises dans le programme.

b) La mission qui est confiée par l'entreprise n'a pas toujours au début toute la précision qui est nécessaire. Il est fréquent que le projet se précise au fur et à mesure que le travail se développe. L'étudiant doit veiller à ce que le projet soit suffisamment précis pour pouvoir travailler efficacement. S'il a le sentiment que ce n'est pas le cas, alors il doit faire des propositions à son tuteur académique et à son tuteur dans l'entreprise. L'étudiant ne doit pas se contenter de demander qu'on lui définisse plus précisément le travail sans

Copyright © 2012 Dunod.

avoir commencé à voir par lui-même quelles clarifications sont nécessaires. La raison est simple : le futur diplômé doit commencer à se comporter comme il devra le faire dans sa future situation professionnelle. Un titulaire de master n'est pas un employé d'exécution : c'est une personne qui doit avoir une certaine autonomie et une certaine force de proposition.

La réalisation du mémoire peut être individuelle ou en groupe. La règle pour les mémoires de stage, professionnel et de recherche est généralement que l'étudiant travaille seul. Mais, dans certains cas, les professeurs autorisent ou recommandent la réalisation à deux ou plus. Dans ces cas, l'autorisation doit être clairement formulée dès le début du processus.

Pour les mémoires d'intégration, notamment dans les programmes MBA, il est fréquent que le travail se fasse à plusieurs, ce qui est pour partie un avantage et pour partie une contrainte : un avantage dans la mesure où le travail peut être réparti ; une contrainte dans la mesure où les attentes des professeurs seront naturellement plus élevées, et qu'au travail habituel du mémoire, s'ajoutera un travail de coordination de l'équipe ; c'est d'ailleurs là un des intérêts du projet d'intégration. En effet, par projet d'intégration, il faut entendre à la fois intégration de cours différents mais aussi de personnes de cultures différentes. Quand le mémoire est préparé à

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

plusieurs, un tableau du type présenté à la figure 1.1 est utile et permet de savoir qui a fait quoi.

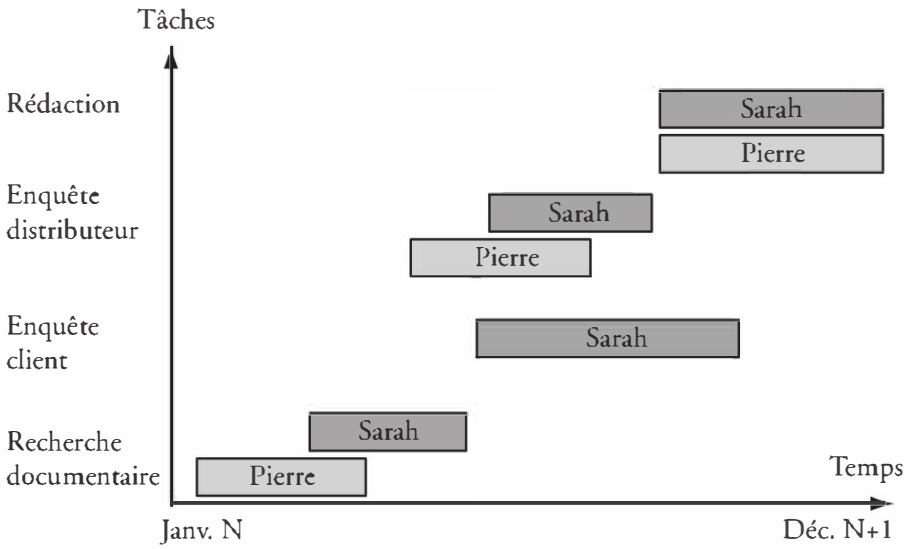


FIGURE 1.1 – RÉPARTITION TEMPORELLE DES TÂCHES

Les volumes indiqués dans le tableau 1.2 sont bien évidemment indicatifs et doivent être entendus hors annexes. Il convient sur ce point de consulter à la bibliothèque du programme les mémoires présentés les années précédentes ayant fait l'objet de bonnes évaluations.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

TABLEAU 1.2 – CARACTÉRISTIQUES DES MÉMOIRES

Type de mémoire	Critère d'appréciation	Trait dominant	Réalisation	Volume indicatif
Mémoire de stage	Capacité à décrire le déroulement du stage, à prendre du recul, à formuler des critiques et des propositions	Plutôt descriptif	Individuelle	Une quarantaine de pages
Mémoire de projet professionnel	Véritable mission avec un objectif précis, ce mémoire est apprécié par rapport à la capacité de l'étudiant à mobiliser des connaissances dans un domaine et à les appliquer dans le cadre d'une mission	Descriptif et normatif	Individuelle	50 à 70 pages
Mémoire de projet d'intégration	Capacité d'un groupe d'étudiants à mobiliser et à appliquer des connaissances généralement dans un contexte international	Descriptif et normatif	En groupe	70 à 100 pages
Mémoire de création d'entreprise	Réalisme du projet, faisabilité, cohérence de l'ensemble du projet, résultats prévisionnels	Normatif	Individuelle en général	50 à 70 pages
Mémoire de recherche	Capacité à analyser, à trouver, à synthétiser une littérature pertinente, à définir une problématique, à mener une investigation empirique et à commenter les résultats	Conceptuel et empirique	Individuelle	60 à 120 pages

3 ■ LES ÉTAPES DU MÉMOIRE

La réalisation du mémoire de master comporte quatre grandes phases :

- **Définition du sujet.**
- **Collecte de l'information.**
- **Traitement de l'information.**
- **Rédaction.**

Ces phases ne sont pas totalement séquentielles et se chevauchent les unes les autres. Ainsi, la rédaction peut être menée en parallèle avec la collecte d'informations.

Il est possible de détailler le processus du mémoire sous la forme d'un algorithme (voir figure 1.2). Mais cette représentation linéaire ne doit pas laisser penser que le pilotage du mémoire est un long fleuve tranquille. Les itérations et les retours en arrière sont très nombreux et sources d'amélioration. Le tout s'accompagne de phases d'enthousiasme, mais aussi parfois de découragement, qu'il est nécessaire de surmonter.

C'est dans ces phases-là qu'il faut partager ses difficultés avec ses amis et ses camarades de promotions (via les réseaux sociaux !) et avec son professeur si la chute de moral s'inscrit dans la durée.

Copyright © 2012 Dunod.

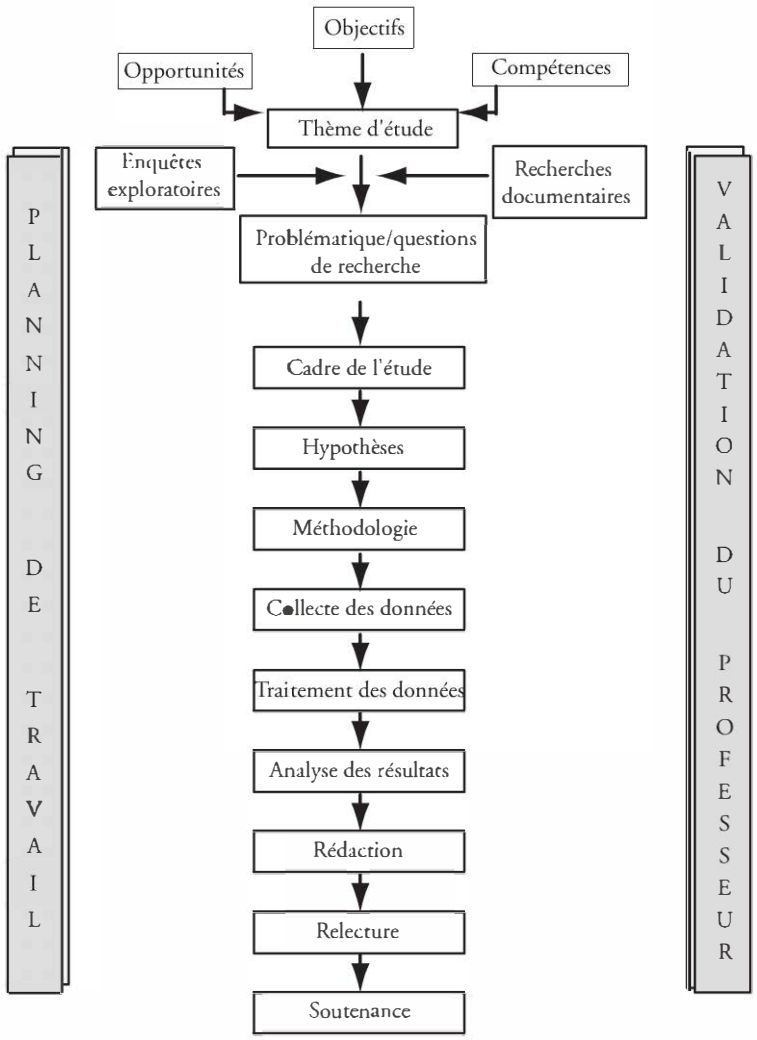


FIGURE 1.2 – L'ALGORITHME DU MÉMOIRE

Le **thème** du mémoire de master définit un domaine d'intérêt. Il dépend des **objectifs** (voir chapitre 2), des **compétences** (voir chapitre 3) et des opportunités. Ainsi, par exemple :

– pour un mémoire de recherche, il peut être intéressant de travailler sur les réseaux sociaux et la surcharge informationnelle ;

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

– pour un mémoire professionnel, l'utilisation de Facebook à des fins commerciales peut être un développement utile pour l'entreprise.

Les **opportunités** peuvent venir de plusieurs sources :

– les enseignants, proposent des thèmes de recherche ou d'étude du fait de leurs connaissances des thèmes intéressants et de leurs contacts avec les milieux professionnels ;
– les milieux professionnels, sous la forme de proposition de stage ou de bourse de recherche.

Il appartient à l'étudiant de savoir saisir ces opportunités, car en règle générale, elles facilitent le déroulement de l'étude tant pour la recherche des sources bibliographiques que pour la collecte des données.

Une fois le thème de l'étude défini, il convient pour les mémoires de recherche de préciser la problématique et pour les mémoires professionnels, les questions posées.

Une **problématique**[1] est une question de nature conceptuelle. C'est une interrogation de nature théorique. Elle met en relation des concepts.

Le terme « problématique » est surtout utilisé pour les recherches académiques. Pour les projets

1. Voir sur cette question, R. QUIVY *et al., Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, « Psycho sup », 2e éd., 1995 ; J.-Cl. USUNIER *et al., Introduction à la recherche en gestion*, Economica, 2e éd., 2000 ; P. ROMELAER, M. KALIKA, *Comment réussir sa thèse ?*, Dunod, 2e éd., 2011.

Copyright © 2012 Dunod.

professionnels, on parle de « questions » (plus managériales), auxquelles il faut apporter une réponse. Par exemple :

– pour un mémoire de recherche, « La culture de l'entreprise influence-t-elle l'acceptation et la performance des TIC[1] ? » ;
– pour un mémoire professionnel, « Quelle est l'amélioration de la productivité attendue de la mise en place d'un processus informatisé dans un service de gestion administrative des dossiers fiscaux des usagers ? ».

La problématique, les **questions de recherche** sont précisées à l'aide des **enquêtes exploratoires** et des recherches documentaires effectuées.

Les **recherches documentaires** mobilisent très largement Internet et l'auteur du mémoire doit, dès le début de son travail, faire une recherche approfondie sur le thème de sa recherche sur le Web[2]. On est souvent très surpris par l'ampleur des ressources disponibles en ligne. Il convient bien sûr de toujours vérifier la source des sites consultés et de s'assurer de leur fiabilité. Notre conseil est d'effectuer une recherche sur les moteurs de recherche comme Google (Scholar.google.fr pour les recherches académiques) ou Yahoo!

1. Technologie de l'information et de la communication.
2. Voir l'annexe I, « Les ressources documentaires en ligne ».

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Le **cadre de l'étude** précise ce qui est intégré par l'auteur dans le sujet et ce qui n'en fait pas partie. C'est en pratique la définition du périmètre de la recherche ou de l'étude.

Dans les mémoires de recherche adoptant une démarche hypothético-déductive, les **hypothèses** correspondent à des affirmations dont le chercheur va vérifier la pertinence à l'aide des données collectées.

Dans tous les mémoires, la **méthodologie** précise la façon dont les données vont être collectées : observations, enquêtes quantitatives, enquêtes qualitatives[1]. Les précisions concernant la méthodologie sont toujours indispensables à la compréhension du mémoire.

Viennent ensuite les phases de réalisation de la **collecte des données**, de **traitement** et d'**analyse des données** collectées. L'analyse des résultats conduit à mettre en évidence les implications à la fois conceptuelles et managériales du projet.

Les aspects concernant la **rédaction** sont présentés dans la deuxième partie du livre. La soutenance est traitée dans le chapitre 7.

Tout au long du mémoire, la **validation** par le professeur ou le maître de stage doit être sollicitée pour les étapes essentielles.

---

1. Voir sur cette question, Y. EVRARD *et al.*, *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod, « Gestion sup », 4e éd., 2009 ; M.-L. GAVARD-PERRET *et al.*, *Méthodologie de la recherche*, Pearson, 2008.

Copyright © 2012 Dunod.

De la même façon, le **planning de travail** doit être en permanence réactualisé (figure 1.1).

4 ■ L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail est déterminante pour mener à bien le projet de mémoire. Deux aspects méritent un développement dès le début de ce livre, même si nous y reviendrons plus tard. Il s'agit, d'une part, de l'organisation de l'information et, d'autre part, de l'organisation du temps.

4.1 ■ L'organisation de l'information

Le mémoire étant un document écrit, l'information doit être, dès le début, classée et structurée avec méthode. Les traitements de texte sont devenus l'outil de base de tout étudiant rédigeant un mémoire et facilitent très largement la réalisation progressive de votre travail.

Quelques conseils sont à prendre en compte :

- investissez du temps, le plus tôt possible, dans la maîtrise des fonctionnalités de base de votre traitement de texte, c'est-à-dire :
  - feuille de style ;
  - table des matières automatique ;
  - index automatique ;
  - formats du texte (gras, italique, souligné) ;

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

  - outils (grammaire, suivi de modifications) ;
  - tableaux ;
  - sauvegardes automatiques, etc.
- créez un dossier spécifique pour votre mémoire ;
- réalisez tous les jours, surtout dans les phases d'intense rédaction ou de traitement de données, une sauvegarde sur des supports externes (sur clé USB et/ou un serveur de mails distant (Google ou Yahoo! par exemple) en vous adressant la dernière version de votre fichier.) que vous stockez en un lieu différent de celui de votre ordinateur[1]. Donnez à vos fichiers des noms précisant clairement les numéros et dates des versions ;
- imprimez régulièrement ce que vous avez rédigé de façon à posséder une trace écrite ;
- constituez, dès le début du travail, plusieurs fichiers correspondant aux phases de votre plan de travail et aux différents chapitres de votre mémoire, par exemple les fichiers « planning de travail », « bibliographie », « sites Web », « idées diverses », « collecte des données », « contacts », « plan du mémoire », etc. La structure initiale des fichiers est bien sûr susceptible d'être modifiée au fil de l'avancement du travail ;

1. Tous les ans, dans la période finale de rédaction, des étudiants nous signalent la perte accidentelle de leurs fichiers.

Copyright © 2012 Dunod.

- faites des fiches de lecture sous Word de tous les articles ou livres que vous lisez, juste après leur lecture[1] ;
- rédigez très tôt des paragraphes, des synthèses, que vous aurez le loisir d'organiser plus tard.

4.2 ■ L'organisation du temps

La contrainte temporelle est présente tout au long du travail de pilotage du projet, qu'il s'agisse de la définition du sujet, de la collecte et du traitement des données et bien évidemment de la rédaction. Vous devez donc dès le début du projet vous astreindre à :

– un travail régulier ;
– des horaires réguliers de travail ;
– établir un planning ;
– en respecter les étapes et échéances.

La **gestion du temps** est un aspect important du travail de réalisation du mémoire, et l'on n'est pas toujours suffisamment conscient du fait que la qualité du travail présenté lors de la soutenance dépend très largement de la gestion du temps en amont.

1. Voir l'annexe III, « Modèle de fiche de lecture pour mémoire de recherche ».

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Copyright © 2012 Dunod.

2 Les objectifs du mémoire de master

Le mémoire de master doit répondre à divers objectifs, en fonction des acteurs impliqués dans sa réalisation. L'étudiant doit être clairement conscient de ces différents objectifs et du fait qu'ils peuvent être contradictoires.

1 ■ LES OBJECTIFS DES ACTEURS DU MÉMOIRE

Un mémoire réussi est bien plus qu'une formalité de fin d'études. C'est un vrai projet personnel ou collectif qui se situe à la rencontre de trois catégories d'objectifs. Le mémoire doit en effet répondre aux attentes de plusieurs acteurs : l'étudiant, évidemment, ses professeurs, dans tous les cas et des praticiens pour les mémoires de stage professionnels et d'intégration. Précisons la nature de chacun de ces objectifs :

- **vos objectifs personnels** d'étudiant, pour qui le mémoire est la concrétisation de la fin d'un

Copyright © 2012 Dunod.

programme d'études. C'est aussi une étape qui va assurer le passage de la vie académique au monde du travail. Ainsi, les stages[1] sont fréquemment une procédure de présélection avant embauche ; les mémoires de recherche jouent le même rôle dans le processus d'inscription en doctorat ;

- **les objectifs des enseignants** responsables de la filière à laquelle appartient le stage ou le projet de fin de cycle. Ceux-ci ont des attentes assez précises sur ce que doit faire l'étudiant. En général, les enseignants attendent de leurs étudiants qu'ils apportent la preuve du bénéfice qu'ils ont retiré de leurs enseignements. Ils s'attendent à ce que vous mobilisiez les connaissances acquises, les démarches étudiées en cours et que vous les appliquiez à une situation concrète d'entreprise ou à une problématique de recherche. Les enseignants sont souvent également très attentifs à la qualité de la présentation formelle du travail écrit ;
- **les objectifs des responsables d'entreprises** ou des professionnels ayant accepté d'accueillir l'étudiant en stage, ou de lui fournir des informations, ou encore d'être les tuteurs du projet, en général dans une triple perspective :

1. Voir annexe II.

Copyright © 2012 Dunod.

– à titre personnel ou au titre de l'entreprise, le praticien considère qu'il est de sa mission d'accueillir un étudiant ; cet accueil s'inscrivant pour certaines dans une perspective d'ouverture et d'esprit citoyen ;
– les professionnelles attendent de l'étudiant qu'il mette au service du thème proposé par l'entreprise son temps, sa disponibilité, ses connaissances, sa capacité intellectuelle et son regard extérieur sur une situation ;
– certaines entreprises, enfin, utilisent les stages ou les projets professionnels d'étudiants comme procédure d'identification de personnes « recrutables » à terme.

À ces trois perspectives on peut en ajouter deux complémentaires[1]. Les responsables d'entreprise peuvent aussi :

– Utiliser le stagiaire pour effectuer un travail régulier de l'entreprise. Pour information, il existe des départements d'entreprises qui fonctionnent grâce à l'utilisation, dans leur effectif, de 20 à 30 % de stagiaires.
– Utiliser le stagiaire pour une tâche qui ne peut pas être effectuée par les membres de l'entreprise, soit parce qu'ils n'en ont pas le temps, soit parce qu'ils n'ont pas les compétences. Ce mode de fonctionnement existe, entre autres, quand les compétences de

1. Observations du Pr. Romelaer.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

l'organisme de formation, ou celles du directeur de mémoire, sont bien connues de l'entreprise. Si la tâche à accomplir dans le mémoire de master est inhabituelle, la définition du projet qui doit être mené à bien par l'étudiant dans son mémoire n'est pas nécessairement simple pour le responsable de l'entreprise.

2 ■ LA RÉUSSITE DU MÉMOIRE

La réussite du mémoire de projet professionnel ou de stage dépend donc de la satisfaction des trois catégories d'objectifs qui ne sont pas, par définition, contradictoires et peuvent être en harmonie. Cette triple réalisation peut être représentée comme suit (voir figure 2.1).

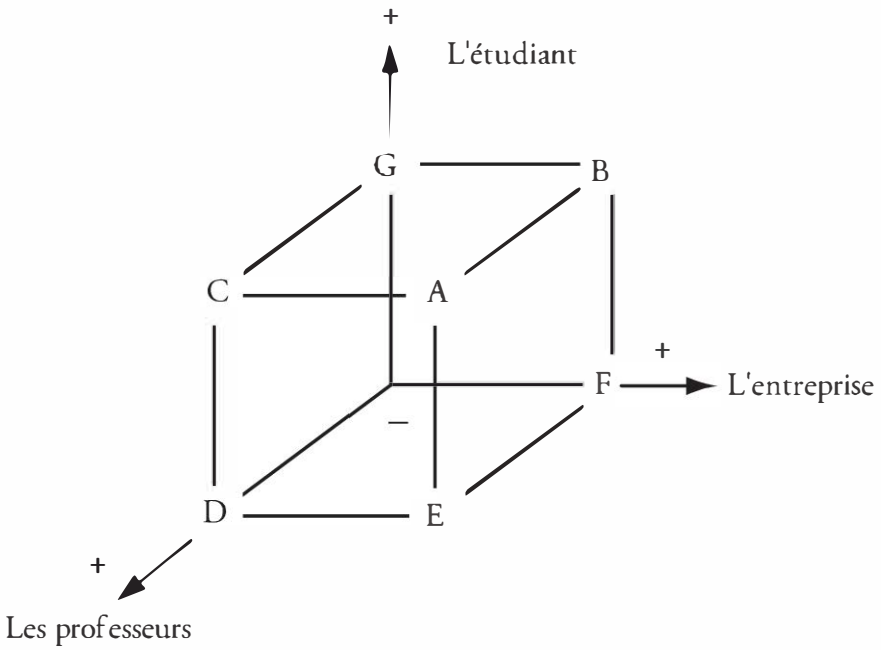


FIGURE 2.1 – DEGRÉ D'ATTEINTE DES OBJECTIFS DES TROIS ACTEURS DU MÉMOIRE

Copyright © 2012 Dunod.

La situation A est idéale, elle traduit le cas du mémoire qui répond aux attentes des trois acteurs. C'est ce que l'on peut souhaiter, car dans ce cas de figure l'étudiant s'est personnellement réalisé dans son projet, obtient une bonne note à son mémoire, et reçoit une offre d'embauche !

Mais l'expérience montre que les situations B, C et E s'observent aussi souvent dans la réalité et correspondent aux mémoires qui ne satisfont que deux acteurs sur trois !

B satisfait l'entreprise et l'étudiant, mais pas le professeur ; c'est le cas de l'excellent stage qui se prolonge par une embauche qui conduit l'étudiant à bâcler la rédaction du mémoire, faute de temps !

C représente la situation du mémoire de qualité sur le plan académique, mais où l'entreprise ne trouve pas son compte. Cette situation est dommageable car l'entreprise ou l'organisation ne sera pas encouragée à recruter l'étudiant et à accueillir à nouveau un stagiaire.

E est un cas plus rare où l'étudiant est le seul des trois acteurs de la trilogie à ne pas trouver son compte.

Les cas D, F et G sont plus problématiques, car, ici, seul un des trois acteurs est satisfait du projet. L'issue de la soutenance s'en ressent car elle fait fréquemment l'objet d'évaluations très fortement contrastées.

Il vous appartient donc de bien vérifier la compatibilité des objectifs des trois parties dans le

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

pilotage du mémoire. Le tableau suivant peut permettre de clarifier ces objectifs et de vérifier leur atteinte.

TABLEAU 2.1 – SUIVI DES OBJECTIFS DES ACTEURS DU MÉMOIRE

Objectifs	Clarification des objectifs (exposé des objectifs)	Degré de satisfaction (– –/–/=/+/++)
Étudiants		
Professeurs		
Entreprise		

Copyright © 2012 Dunod.

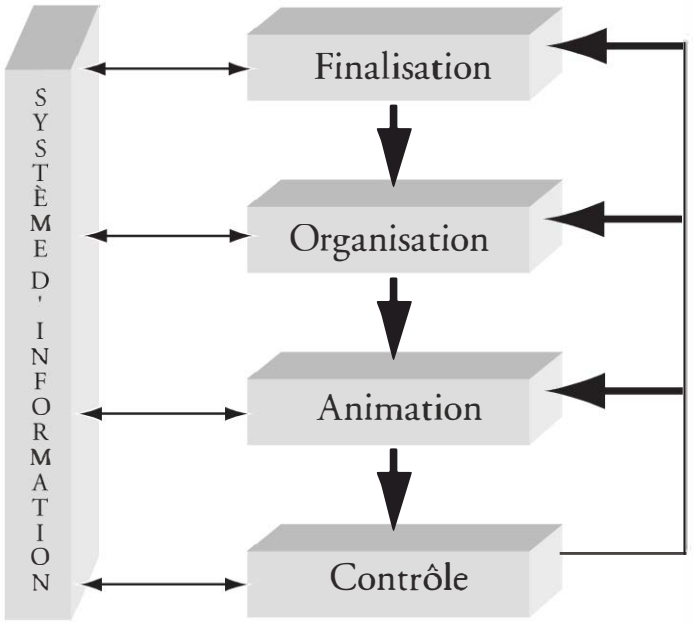
3 Les compétences pour réussir un mémoire

1 ■ LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

La réalisation d'un mémoire correspond à la gestion d'un projet et requiert les compétences générales d'un processus de management, à savoir, la finalisation (définition des objectifs), l'organisation, l'animation, le contrôle et la gestion du système d'information[1].

Copyright © 2012 Dunod.

1. Voir J.-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *Management, stratégie et organisation*, Vuibert, 8e éd., 2010, p. 10.



Source : Helfer, Kalika, Orsoni, 2010

FIGURE 3.1 – LE PROCESSUS DE MANAGEMENT

Il est donc souhaitable que vous fassiez preuve de compétences managériales générales, à savoir :

– la capacité à définir vos propres objectifs et à clarifier ceux des acteurs impliqués dans ce projet ;

– la capacité à organiser votre travail, à le planifier et à faire appel à temps aux collaborations nécessaires. L'organisation d'un mémoire concerne à la fois la gestion de l'information (fichiers de texte et de bibliographie) et la gestion du temps (planning) ;

– la capacité à animer, c'est-à-dire en l'occurrence à faire adhérer les personnes impliquées dans votre

Copyright © 2012 Dunod.

projet (membres de l'entreprise, professeurs, etc.) ;
- la capacité à contrôler le processus de pilotage de votre projet, à vérifier l'avancement et à vérifier que les objectifs fixés sont atteints ou en voie de l'être ;
- la capacité à collecter l'information, à l'organiser et à la restituer à bon escient.

2 ■ LES COMPÉTENCES GÉNÉRALES À LA CONDUITE DU MÉMOIRE

Vous devez aussi manifester toute une série de capacités pour mener à bien votre projet.

2.1 ■ La capacité à passer des connaissances acquises en cours, des concepts, aux applications et implications managériales

Vous devez être capable de mobiliser vos connaissances et de les appliquer. En revanche, il ne vous est pas demandé de restituer des parties de cours dans votre mémoire. Ce qui sera vérifié par les lecteurs et le jury, c'est cette **capacité d'appropriation d'outils, de grilles d'analyse** et non leur récitation. On attend généralement d'un mémoire de fin d'études qu'il soit l'application personnelle des connaissances acquises au cours du cycle d'études : il s'agit de passer des concepts aux implications. La

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit
Copyright © 2012 Dunod.

première condition requise pour réaliser un bon mémoire est donc la connaissance des cours.

Sera vérifiée également[1] la capacité de l'étudiant à créer des variantes des outils et les grilles d'analyse qui soient bien adaptées à la situation, et un certain « bon sens » dans l'utilisation de ces outils. Comme nous l'avons déjà remarqué, les outils qui ont été vus en cours ne peuvent pas traiter de toutes les situations de toutes les entreprises, et, en conséquence, parmi les qualités que le jury recherche chez l'étudiant, il y a aussi la capacité à les utiliser de façon réaliste et la capacité à trouver des outils adaptés, entre autres dans les orientations bibliographiques données par les enseignants.

2.2 ■ La capacité à intégrer différents enseignements, différents modules pédagogiques

Les problèmes sont, par définition, transversaux et mobilisent des connaissances développées dans des enseignements distincts. Il vous appartient d'aborder les problèmes posés dans leur globalité. Par exemple, en gestion, l'intégration des aspects à la fois marketing, financier et humain, dans une perspective internationale est généralement appréciée,

1. Note du Pr. Romelaer.

Copyright © 2012 Dunod.

car elle dénote une aptitude au management global.

2.3 ■ La capacité à apporter une contribution concrète à l'entreprise accueillant le stagiaire ou participant au projet

Il peut s'agir aussi bien de résoudre un problème ou de mener une étude à la demande de l'entreprise que de concevoir un projet professionnel personnel de création d'une entreprise ou d'une activité. En ce sens, vous devez apporter la preuve que vous êtes capable de créer de la valeur par votre travail.

2.4 ■ La capacité à piloter un projet dans sa globalité

En effet, très souvent, l'étudiant est relativement livré à lui-même pendant la durée du projet et il doit faire preuve d'autonomie et d'initiative. L'acceptation par l'entreprise de prendre un stagiaire ne signifie pas qu'un cadre de l'entreprise sera disponible pour vous. En effet, les managers sont souvent surchargés du fait de deux phénomènes : la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et la réduction du temps de travail.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

2.5 ■ La capacité à réaliser un travail personnel[1]

Le travail qui sera remis et soutenu est celui réalisé par vous et personne d'autre. Cela n'interdit pas que des aides soient sollicitées pour des points précis. Elles sont dans ce cas explicitement remerciées et mentionnées. Mais la sous-traitance des mémoires est très sévèrement sanctionnée par les jurys.

2.6 ■ La capacité à utiliser Internet et les réseaux sociaux

Internet et les réseaux sociaux ont pris aujourd'hui une telle place dans la collecte et les échanges d'information, que leur maîtrise devient un enjeu essentiel du succès du mémoire.

En effet, les réseaux sociaux (Viadeo, linkedIn, Twitter, Facebook, etc.) sont aujourd'hui utilisés par les étudiants :

– pour la recherche d'informations ;
– la veille sur un thème particulier ;

1. Le mémoire peut être préparé à plusieurs. La décision suppose l'accord du professeur, mais aussi que les personnes se connaissent, partagent une aptitude à travailler en groupe et témoignent d'un intérêt commun pour le sujet envisagé. Le mémoire attendu dans ce cas est d'une ampleur plus importante et vous ne devez pas sous-estimer les coûts de coordination (discussions, déplacements) indispensables à toutes les étapes du projet. Ces temps de coordination doivent être intégrés dans le planning.

Copyright © 2012 Dunod.

– la recherche de stages ;
– les démarches pour obtenir des réponses à un questionnaire ;
– la recherche d'un expert pouvant valider une partie rédigée du mémoire ;
– le partage de données ou d'idées avec des amis de promotion.

Il s'agit donc d'une nouvelle compétence qu'il faut maîtriser ou acquérir.

3 ■ LES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES À LA CONDUITE DU MÉMOIRE

Nous avons vu que la réalisation du mémoire répond à des objectifs à la fois professionnels, personnels et académiques. Il doit satisfaire aux exigences du programme d'enseignement supérieur de type master dans lequel il se situe.

Ce que les enseignants attendent de vous en tant que rédacteur du mémoire peut se résumer comme suit.

3.1 ■ Délimitez votre sujet

Ne prenez pas un sujet trop vaste, définissez soigneusement votre sujet d'étude et demandez l'avis de votre enseignant.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

3.2 ■ Définissez votre objectif

Après avoir défini le sujet, soyez précis et rigoureux, et posez clairement la grande question à résoudre. Pour les mémoires de recherche, définissez la problématique de recherche.

3.3 ■ Collectez la documentation et l'information

Constituez-vous une documentation. Faites des recherches sur Internet[1] en choisissant des mots clés : plusieurs mots clés pertinents permettent de trouver une documentation plus restreinte mais plus précise. Ouvrez un dossier « Documentation » et téléchargez ce qui vous intéresse dans des fichiers. En bibliothèque universitaire, recherchez les articles et les livres qui ont été écrits sur le sujet. Utilisez les fichiers thématiques et par auteurs. Faites des photocopies des extraits qui vous intéressent et classez-les dans des dossiers par thèmes. Ne vous noyez pas dans la documentation et ne perdez pas de vue votre sujet. Attention, lorsque vous collectez de l'information, vérifiez bien la crédibilité du site que vous utilisez et notez immédiatement la source avec préci-

1. Voir annexe I.

Copyright © 2012 Dunod.

sion pour éviter la perte de temps liée à la réalisation finale de la bibliographie[1].

La collecte d'information passe bien sûr par les moteurs de recherche, les recherches en bibliothèque, mais aussi par l'utilisation des réseaux sociaux.

Ainsi, de nouveaux métiers (*curator* : appliqué au Web, il s'agit d'un veilleur qui filtre l'information, la met en valeur et la redistribue à sa communauté) et de nouveaux outils (de curation) apparaissent sur le Web pour synthétiser les articles ou informations sur un thème donné et les rediffuser. Ces outils sont particulièrement utiles et efficaces. Ils complètent avec avantage les systèmes d'alertes proposés gratuitement par Google[2].

Par exemple, le site Scoop.it permet de sélectionner les articles cités sur les réseaux sociaux sur un thème donné et l'on peut les personnaliser avant diffusion.

Les sites Paper.li ou Tweetedtimes.com permettent de sélectionner les thèmes et personnes qui vous intéressent dans Twitter et Facebook d'en faire un journal, là aussi personnalisé, que vous pouvez diffuser.

---

1. Il est conseillé d'avoir un fichier consacré à la « Webographie » des sources Internet et de copier l'URL des sites consultés dans ce fichier.
2. www.google.fr/alerts

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

3.4 ■ Consolidez vos connaissances

Vous devrez avant tout approfondir votre connaissance des cours afin d'être capable d'utiliser les concepts qui vous ont été enseignés. Apprenez régulièrement vos cours et consultez au fur et à mesure les manuels de référence. Si vous n'agissiez pas ainsi, vous ne disposeriez pas des outils nécessaires pour appréhender la réalité, au moment de réaliser votre mémoire, et vous risqueriez de vous sentir submergé et découragé.

3.5 ■ Organisez votre travail

Faites un calendrier par semaines, puis par jours lorsque vous arrivez à la fin du travail. Commencez très tôt à travailler avec un ordinateur.

3.6 ■ Construisez un plan

Vous devrez construire un plan logique et équilibré qui est distinct de la chronologie de votre travail. Il vous faut distinguer le plan de travail, le planning que vous vous fixez pour le réaliser et le plan du mémoire lui-même.

Le plan de travail précise les étapes que vous allez suivre pour mener à bien le projet professionnel.

Copyright © 2012 Dunod.

Le plan du travail va correspondre à la structuration du document final écrit que vous allez soutenir devant le jury.

3.7 ■ Communiquez par écrit

Ce travail sera pour vous l'occasion de manifester et de perfectionner votre capacité à communiquer par écrit.

Votre mémoire est un travail écrit destiné à être lu par les membres du jury qui le jugeront. Bien que de manière indirecte, c'est avant tout à eux qu'il s'adresse.

Pour parvenir à vos fins, il vous faudra aussi écrire des courriers électroniques des lettres, des télécopies, et donc manier une communication écrite qui variera suivant le média et l'interlocuteur.

Il se peut que vous ayez aussi à élaborer un questionnaire d'enquête, ce qui constitue une autre forme de communication écrite.

Dans tous les cas, vous devrez maîtriser les fonctions de base du traitement de texte et être capable d'écrire en respectant les règles d'orthographe et de grammaire. Vous êtes invité à y investir le temps nécessaire le plus tôt possible.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

3.8 ■ Communiquez par oral

Il ne faudra pas négliger cette aptitude, car vous aurez besoin d'entrer en contact avec divers interlocuteurs pour collecter vos informations. On ne s'adresse pas de la même façon à un camarade de promotion ou à un responsable de service.

Enfin la soutenance est un moment important qu'il est conseillé de préparer pour ne pas être pris au dépourvu par les critiques et objections. Vous devez être en mesure d'argumenter et de défendre votre travail.

3.9 ■ Gérez les relations avec les acteurs du mémoire et mobilisez les réseaux sociaux

Soulignons l'importance des relations entre vous, étudiant, et les professeurs et membres des organisations (entreprises, administrations) impliqués dans le suivi de votre travail.

La gestion des relations s'étale sur toutes les phases du pilotage du mémoire :

– recherche de stage ou de thème de mémoire ;
– recherche de contacts avec des professionnels experts d'un thème ;
– collecte d'information par voie d'enquête ;
– validation du texte du mémoire.

Copyright © 2012 Dunod.

Les sites Internet et les réseaux sociaux peuvent être mobilisés à chaque étape.

Ainsi, dans la phase de recherche de stage, la consultation de sites comme PlaceOjeunes.com pour la France et Goinglobal.com pour l'étranger peut s'avérer très utile.

De la même façon, le site DoYouBuzz.com permet de mettre en ligne son CV selon un format original et dynamique et d'être mieux identifié par les entreprises. Cette mise en ligne permet d'être reconnu comme étant particulièrement intéressé par un domaine ou comme « expert » d'un sujet émergent. Plusieurs grandes écoles recommandent d'ailleurs ce site à leurs étudiants.

4 ■ GRILLE D'ÉVALUATION DE VOS COMPÉTENCES

Vous pouvez ainsi essayer de définir votre profil de compétence et procéder à une évaluation dynamique au fil de l'avancement de votre travail (tableau 3.1). Cela vous permettra d'évaluer vos forces, vos faiblesses et vos besoins d'amélioration.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

TABLEAU 3.1 – PROFIL DE VOS COMPÉTENCES

Critères d'évaluation des compétences	Évaluation (☹ 😐 ☺)	Commentaires
Délimitation du sujet		
Définition de l'objectif		
Collecte de l'information sur Internet		
Maîtrise des connaissances		
Organisation du travail		
Construction du plan		
Maîtrise de l'écrit		
Maîtrise de l'oral		
Gestion des relations et des réseaux sociaux		

5 ■ LES ACTIONS POUR COMPENSER LE DÉFICIT DES COMPÉTENCES

L'évaluation de vos compétences peut vous conduire, à temps, à prendre un certain nombre de décisions vous permettant notamment de compenser des déficits de compétences.

La construction de cette grille, et l'évaluation qui en découle, vous permettra de mettre en œuvre des actions pour compenser vos déficits des compétences. Voici quelques exemples non limitatifs :

Copyright © 2012 Dunod.

- une rencontre avec votre tuteur si vous ne parvenez pas à délimiter votre sujet ou à préciser vos objectifs ;
- une rencontre avec des responsables de centres de documentation ou des professeurs si vous avez du mal à collecter l'information ;
- la mise en place d'un groupe de travail avec d'autres étudiants si vous maîtrisez mal certaines connaissances ou un nouvel investissement dans l'étude des cours ;
- l'obligation de définir par écrit un planning précis de votre travail si vous avez du mal à vous organiser et la demande de validation de ce planning par des personnes ayant l'expérience de ce type de projet ;
- le recours à une personne susceptible de relire l'intégralité de votre travail si votre maîtrise de l'écrit n'est pas parfaite et l'intégration de cette phase de relecture dans votre planning de réalisation du mémoire ;
- un investissement de quelques heures dans les fonctionnalités de base qu'il faut maîtriser dans un traitement de texte ;
- un entraînement répété à la présentation orale du travail si vous n'avez pas l'habitude de ce type d'exercice ou si vous n'avez pas de facilités pour l'expression orale ;
- un soin particulier à la gestion des relations avec vos professeurs et les interlocuteurs d'entreprises, si là encore vous avez l'impression de ne pas avoir l'expérience de cet exercice.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Copyright © 2012 Dunod.

4 Le choix du sujet

Le choix du sujet de mémoire est une question délicate qui dépend de nombreux facteurs personnels, professionnels et académiques. Nous présentons tout d'abord les critères puis nous les résumons à l'aide d'une grille d'aide à la décision.

1 ■ LES CRITÈRES DE CHOIX D'UN SUJET DE MÉMOIRE

Les critères sont très variables selon les programmes et les étudiants. Mais on peut cependant vous conseiller de choisir un sujet qui possède les caractéristiques suivantes.

1.1 ■ Un sujet original

Assurez-vous que le sujet sur lequel vous envisagez de travailler n'a pas déjà été traité ou qu'un autre étudiant n'envisage pas de le choisir.

Copyright © 2012 Dunod.

Même si votre travail n'est pas totalement innovant, efforcez-vous de faire un travail personnel. La réalisation du mémoire sera de toute façon formatrice.

Dans certains cas, le sujet n'est pas original. Ce qui est alors attendu de l'étudiant, c'est qu'il sache traiter le sujet de façon professionnelle, en appliquant les méthodes étudiées en cours de façon suffisamment complète, avec assez de compétences et en faisant un travail adapté au terrain. Comme dans ce cas on est proche d'une tâche d'exécution, l'étudiant doit valider avec son directeur de mémoire (et avec son directeur de stage s'il est en entreprise) que l'ampleur et la difficulté de la mission permettent de faire un travail du niveau d'un mémoire de master.

1.2 ■ Un sujet en relation avec vos études

Pour réaliser votre mémoire vous devez avoir assimilé les enseignements dispensés au cours de vos études.

À la lecture de votre mémoire, il sera manifeste que vous dominez les connaissances qui vous ont été enseignées et que vous avez été capable de les mettre en application à l'occasion de cet exercice. C'est notamment sur ce critère essentiel que vos enseignants évalueront votre travail.

Copyright © 2012 Dunod.

1.3 ■ Un sujet qui vous intéresse

Pour un travail de cette importance, il est recommandé de choisir un sujet pour lequel vous ressentez un intérêt personnel et que vous aurez plaisir à traiter. Il faut exclure d'emblée le sujet pour lequel vous ressentez une aversion ou même de l'indifférence, ce qui accroîtrait considérablement la difficulté du travail.

1.4 ■ Un sujet qui intéresse les professionnels

Dans une perspective professionnelle, il est judicieux de choisir un sujet répondant aux attentes du secteur professionnel vers lequel vous vous orientez ou aux attentes de l'entreprise ou de l'organisme où vous effectuez un stage ou une investigation.

1.5 ■ Un sujet qui intéresse vos enseignants

Un sujet ne doit pas être choisi sans concertation avec l'enseignant ou, pire, contre son avis. Il est clair qu'il doit aussi l'intéresser si vous espérez obtenir son concours pendant les longues semaines de travail que vous allez vivre.

1.6 ■ Un sujet utile pour vous

Ce sujet, lié à l'orientation professionnelle que vous comptez prendre, à un stage que vous allez

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

faire, à vos préoccupations professionnelles si vous êtes déjà dans la vie active, vous sera forcément utile.

La réalisation de votre mémoire contribuera à votre formation, il vous aidera à parfaire vos connaissances et vous donnera une certaine assurance dans le domaine que vous avez approfondi. Vous développerez une autonomie et des capacités relationnelles. Vous apprendrez aussi à vous organiser dans votre recherche, à organiser la présentation de votre travail et à le défendre oralement lors de la soutenance. Vous ne manquerez pas de constater que les qualités que vous devrez développer à l'occasion de cet exercice sont celles que l'on attendra de vous dans votre vie professionnelle. La réalisation de votre mémoire, comme couronnement de vos études, peut aider à votre insertion professionnelle, vous faire bénéficier d'une promotion ou bien constituer la première étape d'une réorientation.

1.7 ■ Un sujet de proximité

Vous avez intérêt à privilégier un champ d'études proche de vous, tant d'un point de vue relationnel que géographique.

Si vous avez déjà des contacts avec des personnes travaillant dans l'agroalimentaire, il n'est peut-être pas avisé de vouloir à tout prix faire votre mémoire

Copyright © 2012 Dunod.

sur un sujet ayant trait au secteur automobile où vous ne connaissez personne.

Si vous êtes originaire de Bretagne, du Québec ou bien de Tunisie par exemple, et que vous ayez la possibilité d'entrer facilement en relation avec des entreprises de votre région ou de votre pays d'origine, vous avez tout intérêt à réaliser un mémoire sur des entreprises bretonnes, québécoises ou tunisiennes plutôt que sur des entreprises de la région parisienne où vous aurez des difficultés à nouer des contacts.

Il y a donc des sujets utiles pour vous qui ne vous intéressent pas forcément, ou qui ne sont pas forcément des sujets de proximité[1] : vous pouvez choisir un sujet dans un domaine qui ne vous intéresse pas, mais dans lequel vous pensez devoir acquérir une certaine compétence et une certaine pratique pour pouvoir progresser. De même, les sujets qui vous sont utiles, ou qui vous intéressent, n'intéressent pas forcément les professionnels de l'entreprise dans laquelle vous faites votre stage, ou ceux avec lesquels vous êtes en relation pour la réalisation de votre mémoire. C'est le cas par exemple si vous faites un mémoire sur les opportunités d'affaires en Chine et en Inde dans une industrie dont les dirigeants et les managers ne sont pas intéressés par les opportunités de ces pays. On voit

1. Remarque du Pr. Romelaer.

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit
Copyright © 2012 Dunod.

bien que ceci n'empêche pas le sujet de mémoire d'avoir une réelle valeur.

1.8 ■ Un sujet présentant une forte faisabilité

La faisabilité d'un sujet s'évalue sur plusieurs plans :

- **sur le plan temporel** : le sujet doit pouvoir être traité dans la durée prévue. Ne vous mettez pas dans une situation impossible ! Il est indispensable que la période que vous pourrez consacrer à votre mémoire suffise pour réaliser le travail projeté. Ce facteur est très important. En cas de doute, voyez très rapidement votre enseignant qui sera peut-être conduit à limiter ou à changer votre sujet. Il ne faut jamais oublier que la première qualité d'un mémoire est d'être soutenu !
- **sur le plan de la collecte des données** : assurez-vous que rien ne s'oppose à ce que vous puissiez collecter les données qui vous seront nécessaires : confidentialité, disponibilité des interlocuteurs, éventualité de contentieux entre l'entreprise et votre établissement (dû par exemple au mauvais souvenir qu'aurait laissé un stagiaire d'une promotion antérieure). Réfléchissez au « comment faire ? » : quels seront vos interlocuteurs, comment obtiendrez-vous vos données, à qui vous adresserez-vous

Copyright © 2012 Dunod.

et de quelle manière : téléphone, courrier électronique, entretiens en face à face, etc. ?

- **sur le plan de la diffusion des données** : assurez-vous que l'entreprise ou l'organisme qui vous procure vos données ne s'opposera pas à ce que figurent dans votre mémoire certains renseignements essentiels à votre travail alors qu'ils sont jugés comme confidentiels ;
- **sur le plan matériel** : soyez conscient des frais que peuvent entraîner certains projets de mémoire. Il est recommandé de prévoir le budget nécessaire. Vous ne devez pas être obligé de faire des dépenses inconsidérées pour traiter le sujet : ne sous-estimez pas les frais de déplacement notamment ;
- **sur le plan conceptuel** : la faisabilité conceptuelle doit être vérifiée avec l'enseignant responsable. Maîtrisez-vous les connaissances ainsi que les concepts pour aborder valablement le sujet dans le temps imparti ? L'aide d'un enseignant peut être nécessaire pour bien circonscrire le sujet.

En résumé, il convient de choisir un sujet dont vous maîtrisez réellement les compétences requises pour le mener à bien.

2 ■ GRILLE D'AIDE AU CHOIX D'UN SUJET

L'étudiant qui hésite entre plusieurs sujets peut construire la grille d'aide à la décision suivante

Copyright © 2012 Dunod.

(tableau 4.1), l'évaluation se faisant soit de manière quantitative (de 1 = très faible à 10 = très forte) ou qualitative, à l'aide de commentaires circonstanciés, ou les deux. Vous notez à l'intérieur de ce tableau les évaluations et/ou les commentaires.

TABLEAU 4.1 – GRILLE D'AIDE AU CHOIX D'UN SUJET DE MÉMOIRE

Critères	Évaluation sujet n° 1	Évaluation sujet n° 2	Évaluation sujet n° 3
Originalité du sujet			
Relation avec les études suivies			
Intérêt personnel			
Intérêt des professionnels			
Intérêt des enseignants			
Utilité personnelle du sujet			
Proximité			
Faisabilité temporelle			
Faisabilité de la collecte des données			
Faisabilité de la diffusion des résultats			
Faisabilité matérielle			
Faisabilité conceptuelle			
Synthèse de l'évaluation			

Copyright © 2012 Dunod.

En résumé, vous devez bien vérifier la faisabilité du sujet et vous assurer que le choix du sujet de mémoire est cohérent :

– avec vos objectifs personnels,
– avec ceux de votre filière de formation,
– avec ceux du destinataire du projet.

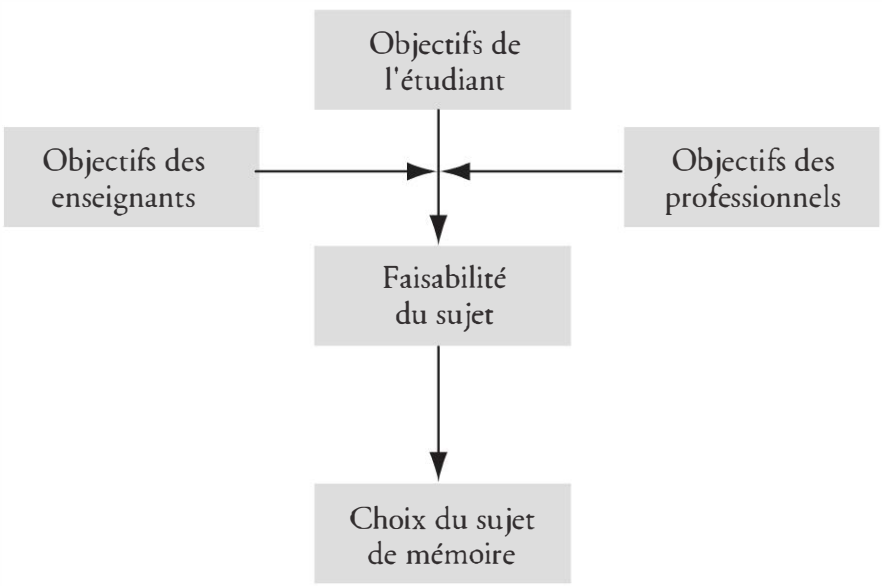


FIGURE 4.1 – OBJECTIFS, FAISABILITÉ, CHOIX DU SUJET

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Copyright © 2012 Dunod.

5 Le planning du mémoire

La maîtrise du temps est l'un des aspects fondamentaux de la gestion de tout projet de mémoire. Vous devez donc :

- faire la liste aussi précise que possible des étapes à suivre pour mener à bien le projet ;
- évaluer le temps prévisionnel à affecter à chacune des étapes ;
- prévoir des « périodes de sécurité » permettant de respecter la date limite de dépôt du mémoire ;
- établir un rétro-planning, vérifiant que l'ensemble des étapes prévues correspond bien au délai imparti ;
- actualiser périodiquement le planning.

Ce planning peut être représenté sous différentes formes et notamment sous la forme d'un tableau (tableau 5.1). Bien évidemment dans la pratique, le déroulement du travail n'est pas linéaire et l'on observe des retours en arrière qui sont tout à fait normaux.

Copyright © 2012 Dunod.

TABLEAU 5.1 – PLANNING DE SUIVI DU MÉMOIRE

Étapes	Prévu		Réalisé	
	Date début	Date fin	Date début	Date fin
Définition du sujet				
Recherche documentaire, collecte de l'information				
Temps de lecture des documents collectés				
Définition des objectifs du travail, de la problématique ou des questions de recherche				
Définition du plan du mémoire				
Validation par le(s) tuteur(s)				
Collecte des données, enquêtes de terrain				
Traitement des données collectées				
Interprétation des résultats				
Rédaction – chapitre 1 – chapitre 2 etc. – conclusion – introduction – résumé managérial – bibliographie – annexes – table des matières etc.				
Vérification et mise à jour de la documentation collectée				
Relecture par vous-même				
Relecture et vérification de la forme (par un tiers éventuellement)				
Validation par le(s) tuteur(s)				
Tirage du document				
Vérification de chaque exemplaire				
Envoi ou dépôt des exemplaires du mémoire				
Préparation de la soutenance orale				

Copyright © 2012 Dunod.

Sont souvent sous-estimés les temps :

– d'obtention de rendez-vous pour les enquêtes ;
– de rédaction des comptes rendus ;
– de rédaction des chapitres ;
– de relecture finale ;
– de validation par les professeurs ou les professionnels de l'entreprise ;
– de la mise à jour du document final.

Ne pas sous-estimer le temps nécessaire à chacune des phases vous permet de parfaire la réalisation de votre mémoire. **Nous le répétons, la bonne gestion du planning est l'une des conditions de réussite du mémoire.** Comme il nous arrive de le constater, le mémoire qui n'est pas déposé dans le délai fixé n'est pas soutenu !

Le planning peut être représenté de différentes façons et les formes graphiques sont multiples. Par exemple, le diagramme de Gantt[1] peut être utilisé (tableau 5.2).

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

1. Du nom de son concepteur.

TABLEAU 5.2 – DIAGRAMME DE GANTT

Tâches	Calendrier														
	janv.	févr.	mars	avril	mai	juin	juil.	août	sept.	oct.	nov.	déc.	janv.	févr.	mars
N° 1															
N° 2	■	■													
N° 3			■	■	■	■	■								
N° 4							■	■	■						
N° 5., etc.							■	■	■	■	■	■	■	■	■

Copyright © 2012 Dunod.

6 La gestion des relations du mémoire

Piloter un mémoire, c'est aussi gérer un ensemble de relations avec différents acteurs.

1 ■ LES ACTEURS AVEC LESQUELS ENTRETENIR DES RELATIONS

1.1 ■ Les enseignants

Le premier contact avec les enseignants consiste en général à trouver un enseignant qui accepte de vous diriger dans votre mémoire de master, à moins que celui-ci ne soit désigné par l'administration de votre établissement. Dans le premier cas, qui est le plus fréquent, il convient de convaincre un enseignant de l'intérêt de votre sujet et de vos qualités. On ne peut que vous conseiller de préparer avec soins vos envois de courriels (et courriers) et d'éviter :

Copyright © 2012 Dunod.

- les courriers électroniques circulaires où figurent plusieurs noms d'enseignants destinataires ;
- les courriers électroniques ou démarches ne tenant pas compte des sujets qu'enseignent les professeurs ou sur lesquels ils travaillent ; la consultation préalable des sites Web des destinataires évitent les erreurs et les non-réponses ;
- les courriers personnalisés adressés au mauvais destinataire[1] !

En revanche, il vous est conseillé :

- de joindre un exposé clair et synthétique de votre projet accompagné d'un planning de réalisation ;
- un CV.

Il est important, par ailleurs, d'avoir un contact avec votre enseignant aux étapes suivantes :

- **lors du choix du sujet,**
- **pour définir le plan de travail,**
- **pour définir le plan final de votre mémoire,**
- **en cas de difficulté particulière.**

Mais attention, vos enseignants sont des personnes à disponibilité limitée. Ils dirigent probablement de nombreux mémoires et ont de nombreux étudiants à suivre.

L'autonomie est l'une des qualités dont vous devez faire preuve en réalisant votre mémoire :

1. Il n'est pas exceptionnel en effet, que je reçoive des e-mails de demande de direction adressés en fait à d'autres collègues !

Copyright © 2012 Dunod.

avant d'entrer en contact avec un enseignant pour lui demander de l'aide, faîtes votre possible pour résoudre votre problème par vous-même. Ne perdez jamais de vue que le temps de votre enseignant est une ressource rare dont vous ne pouvez disposer librement.

Quand vous rencontrez un problème, voici une bonne formule dont vous aurez aussi à user dans votre vie professionnelle : analysez-le et essayez d'en identifier les différentes solutions possibles. Si vous n'arrivez pas à trancher, alors, seulement, sollicitez votre enseignant, en lui montrant que vous avez envisagé différentes solutions et que vous les soumettez à son arbitrage. D'une part, cette démarche d'analyse/synthèse sera enrichissante pour vous, d'autre part, vous pourrez ainsi prendre à votre compte et assimiler la solution choisie (car vous l'aurez vous-même envisagée). De plus, pour autrui, vous aurez fait la démonstration de votre capacité de réflexion.

Évitez de trop solliciter l'assistance de votre enseignant pour qu'il vous indique des références bibliographiques. Cette recherche de documents fait aussi partie de votre travail. Ne vous découragez pas : un document en appelle un autre et les auteurs se citent entre eux. Consultez aussi la bibliographie d'un ouvrage général dans le domaine. Pensez à Internet, aux moteurs de recherche et aux fichiers thématiques des bibliothèques.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

1.2 ■ Les membres de l'entreprise

Informez-vous de l'organigramme hiérarchique pour ne pas commettre d'impairs. Il faut s'efforcer d'identifier la personne qui détient l'information dont vous avez besoin. Assurez-vous que vous avez la permission du responsable pour ne pas mettre en difficulté quelqu'un par rapport à sa hiérarchie. Une maladresse pourrait vous valoir l'hostilité des deux personnes et vous compliquerait la tâche. Les trois questions à vous poser systématiquement sont donc :

- **Qui peut me fournir l'information ?**
- **À qui dois-je demander l'autorisation ?**
- **Quand et comment puis-je obtenir l'information (entretien en face à face, entretien téléphonique, courrier électronique ou réseau social numérique) ?**

Vous définirez la (ou les) méthode(s) que vous jugerez la plus efficace pour vous, mais il vous faudra tenir compte des us et coutumes de l'entreprise, et des préférences individuelles de vos interlocuteurs. Vous pourrez communiquer par courrier électronique avec certaines personnes qui ont l'habitude d'utiliser le e-mail. En revanche, avec d'autres personnes, il vous faudra prendre un rendez-vous pour un entretien téléphonique ou en face à face. La sélection du moyen de communication le mieux adapté à chaque interlocuteur est une application de l'intelligence sociale qu'un étudiant doit déve-

Copyright © 2012 Dunod.

lopper. Évitez par exemple d'appeler sur son téléphone portable, le week-end, un membre de l'entreprise (ou un professeur) sans y avoir été explicitement invité.

2 ■ LES MOYENS DE COMMUNICATION AVEC LES ACTEURS

Quel que soit le média utilisé, il est recommandé de ne mentionner qu'une seule idée par message, sinon le contenu est affaibli. Si vous abordez plusieurs sujets, l'interlocuteur peut n'en retenir qu'une, ou pire, aucune.

2.1 ■ La lettre

Elle est réservée à un usage solennel.

Faites un travail d'identification préalable de votre interlocuteur soit par téléphone, soit par Internet pour augmenter la probabilité qu'elle atteigne effectivement son destinataire.

En haut à gauche, indiquez vos coordonnées exactes, prénom et nom, adresse, numéro de téléphone, adresse électronique. À droite, indiquez la ville d'où vous écrivez et la date.

Sous la date à droite, le destinataire de la lettre, « Madame » ou bien « Monsieur », son nom, sa fonction et le nom de l'entreprise, l'adresse de celle-ci avec son code postal.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

À gauche, une rubrique intitulée « objet » synthétisera le motif de votre lettre. En fait, cet « objet » doit pouvoir dispenser votre interlocuteur d'avoir à lire la lettre.

S'il s'agit d'une réponse à un courrier qu'on vous a adressé, vous pouvez avoir à faire figurer une rubrique « vos références » ou « références ».

Si vous joignez un ou des documents, faites figurer une rubrique « pièces jointes », en les énumérant. Cette rubrique peut aussi figurer en fin de lettre après la signature.

Commencez bien sûr votre lettre par « Madame », « Monsieur », ou par « Chère Madame », « Cher Monsieur », « Madame la Directrice », « Monsieur le Directeur », « Madame la Présidente », « Monsieur le Président », « Madame la Professeur(e)[1] », « Monsieur le Professeur » suivant le cas. Si vous êtes tenté par la formule « Monsieur ou Madame », sachez qu'elle peut passer pour désinvolte. Il est important de savoir à qui vous vous adressez. Cela indique que vous vous êtes renseigné donc que vous êtes motivé. C'est aussi une démarche de courtoisie : un petit travail d'introspection finira de vous convaincre qu'il est désagréable de lire « monsieur » quand on est une dame et *vice versa*.

1. Dans l'environnement québécois, l'accord est pratiqué. Il en est de même par certaines collègues en France. Vérifiez ce point avant de rédiger votre courrier.

Copyright © 2012 Dunod.

Indiquez les circonstances ou bien le cadre général dans lequel se situe votre demande : mentionnez le cycle d'études dans le cadre duquel vous avez à faire un mémoire et l'institution académique à laquelle vous appartenez.

Exposez par exemple les motivations qui vous ont fait sélectionner l'entreprise ou l'organisme auquel vous vous adressez ou le service dans lequel vous souhaitez effectuer votre stage. Puis passez à l'objet même de votre lettre, que vous exprimez de façon claire et synthétique. Il est préférable de n'avoir qu'un seul objet, une seule idée ou demande. C'est par exemple une demande de stage.

Soyez courtois, sans obséquiosité toutefois. Il convient en la matière de s'adapter aux usages en vigueur dans le milieu de vie professionnel de votre interlocuteur. Ne faites pas une lettre trop longue, susceptible de lasser votre lecteur. Ce dernier doit comprendre rapidement pourquoi vous lui écrivez, s'il ne l'a pas déjà fait en découvrant la rubrique « objet » au début de votre lettre.

Terminez par une formule de politesse que vous choisirez assez neutre (tableau 6.1) et pensez toujours à signer votre lettre.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

TABLEAU 6.1 – LES FORMULES DE POLITESSE

Je vous prie d' (de)				
Je vous prie de bien vouloir				
Veuillez				
	accepter,	Madame/ Monsieur		
	agréer,			
	recevoir,			
	croire en			
			l'expression de	mes sentiments[a] distingués.
				ma considération distinguée.
				mes sentiments les meilleurs.
				mes sincères salutations.
				mes sentiments respectueux.[b]
				mes sentiments les plus respectueux[b].
	croire, en		l'assurance	de mon profond respect[b].
				de mes sentiments les meilleurs.

a. Notez qu'en principe, un homme n'envoie pas ses sentiments à une femme et réciproquement.

b. Si l'on veut témoigner de la déférence envers une personne ; recommandé quand l'étudiant s'adresse à un professeur.

Copyright © 2012 Dunod.

Les expressions « sentiments cordiaux » ou « salutations cordiales » indiquent une certaine familiarité avec le destinataire de la lettre, il faut donc les employer avec précaution. Même si l'on est aimable avec vous, on peut être surpris par une expression de familiarité de votre part. Dans le doute, il est plus prudent d'utiliser une formule neutre.

Ces conseils formels et ces formules de politesse peuvent vous paraître surannés, pourtant une lettre qui ne respecte pas un minimum de formalisme risque le plus souvent de passer pour désinvolte. En fait, reconnaissez plutôt que ce formalisme, en vous imposant un cadre, règle en fait la plupart des questions que vous vous posez au moment d'écrire votre lettre.

Pour votre information, notons au passage que pour le courrier intra ou inter administration(s), il est d'usage de ne pas employer de formule de politesse.

Vous ne devez pas attendre de réponse avant un minimum d'une semaine. En cas de non-réponse après dix jours, vous pouvez vous permettre de téléphoner.

Répétons qu'**il vous faut connaître précisément les coordonnées de la personne qui doit recevoir la lettre** et ceci pour une raison encore plus triviale que celles précédemment évoquées : vous éviterez ainsi qu'elle n'atteigne tardivement, voire jamais, le destinataire.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Écrivez sur l'enveloppe le nom du service et celui du destinataire. Pour avoir une belle adresse imprimée, vous pouvez utiliser dans Word « outils » puis « enveloppes et étiquettes » puis « enveloppes ».

En résumé, quelques règles de rédaction :

– **des phrases courtes** ;
– **une orthographe irréprochable** : utilisez le correcteur orthographique, relisez-vous, faites-vous relire ;
– **allez à la ligne** après chaque étape de la lettre et sautez une ligne. On lit plus facilement un texte aéré.

Pour être plus clairs nous-mêmes, nous vous présentons un exemple. Mais évitez de recopier une lettre toute faite. Pour que la vôtre retienne l'attention de votre interlocuteur, qui reçoit probablement de nombreuses sollicitations quotidiennes, elle doit être personnelle tout en étant concise, adaptée à votre cas mais respecter les usages de la correspondance.

Copyright © 2012 Dunod.

EXEMPLE DE LETTRE DE DEMANDE DE STAGE

Paris, le 30 janvier 2012

Martine Enstage
5, rue de Dauphine
75001 Paris
Tél. : 06 00 00 00 00
adresse électronique : martine@yahoo.com

À l'attention de Madame Déhairehach
Service recrutement
Société DUBOIS
8, rue Laforêt
75002 Paris

Objet : demande de stage au service achat.

Madame,

Étudiante en dernière année à l'École Supérieure de Management de XXX, je dois compléter ma formation en effectuant un stage professionnel.
Me destinant tout particulièrement à la gestion, et désirant faire un mémoire consacré à la gestion des approvisionnements, je serais très intéressée par un stage au sein de votre service achat.
Je me tiens à votre disposition pour vous entretenir de mon projet.
Vous trouverez en pièce jointe mon curriculum vitae détaillé.

Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes sentiments distingués.

Martine Enstage

Martine Enstage

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit
Copyright © 2012 Dunod.

2.2 ■ La télécopie

Sa rédaction peut être la même que celle d'une lettre. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'une confirmation ou de la suite d'une conversation téléphonique, elle pourra être moins formelle et plus rapide.

2.3 ■ Le courrier électronique

Vous avez probablement déjà une adresse électronique ! Sinon, c'est le moment de la créer. Ce moyen de communication présente l'avantage d'avoir la rapidité du téléphone sans l'inconvénient de son caractère intrusif.

En outre, contrairement au téléphone et comme la lettre ou la télécopie, il laisse une trace écrite. Mais attention, cette spécificité peut être un inconvénient en cas de maladresse.

Vous l'utiliserez si vos interlocuteurs en usent eux-mêmes bien sûr. Rien ne sert d'envoyer un courrier électronique à quelqu'un qui ne relève sa messagerie qu'une fois par mois.

Pensez à Internet pour vos recherches de stage[1] : utilisez les moteurs de recherche, type Google. Consultez les sites de grandes entreprises comme L'Oréal, C.S.C. par exemple.

Vous pouvez attendre une réponse dans les 48 heures, sinon permettez-vous de relancer la

1. Voir annexe II.

Copyright © 2012 Dunod.

personne par téléphone. Mais prenez des précautions oratoires, soyez courtois, vous êtes demandeur et on ne vous doit rien.

Indiquez toujours l'objet (sujet) de votre courrier électronique, par exemple « demande de stage », et gardez une copie. Vous pouvez demander à votre interlocuteur qu'il en accuse réception. Vous pouvez également paramétrer votre logiciel de messagerie pour être informé de la lecture de votre e-mail.

Utilisez le courrier électronique pour solliciter un rendez-vous, pour une demande précise ou pour adresser en pièce jointe un courrier que vous auriez aussi pu acheminer par la poste. Si le message figure dans un fichier attaché, n'oubliez pas d'annoncer votre pièce jointe par un court texte dans le corps de l'e-mail et de bien renseigner la rubrique « objet » : « *Vous trouverez en pièce jointe ma lettre de demande de stage.* ».

Le style du courrier électronique, tout en étant plus direct que celui d'une lettre, doit tout de même être courtois, et sans fautes d'orthographe. Vous devez être bref, précis, clair, mais pas familier. Évitez les formules que vous utilisez avec vos amis : « salut », « à plus ».

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

**EXEMPLE DE COURRIER « ABRUPT »
REÇU PAR LE PROFESSEUR D'UNE UNIVERSITÉ**

Subject : Article sur l'alliance Renault-Nissan

« Bonjour,

Je suis étudiante en Sciences de Gestion à l'université de XXX, dans le cadre du cours de stratégie, il m'est demandé d'écrire un article sur l'alliance Renault-Nissan, de deux pages au max, en m'inspirant de l'article « Idées » de la revue *Les Échos*.
je me permets de vous solliciter de bien vouloir m'aider pour le corriger, par rapport au contenu, à la forme et au style.
Vous serait-il possible ?
Merci de le confirmer dès réception du message, étant limitée par le temps.

Cordialement votre… »

Livrons-nous à une analyse critique de ce message.

Tout d'abord, fallait-il l'écrire et était-il opportun de solliciter l'aide d'un professeur exerçant dans une université différente de la vôtre pour faire un devoir ? Internet permet certes d'entrer facilement en contact avec toutes les personnes équipées, mais il n'est pas forcément légitime de le faire. Internet ne met pas à notre disposition toutes les personnes qui ont une adresse électronique ! Le destinataire est, comme tout un chacun et comme cette étudiante, « limité par le temps » !

Copyright © 2012 Dunod.

Néanmoins, il ne faut pas se priver de cette extraordinaire possibilité qu'offre Internet de joindre des personnes avec lesquelles on ne serait jamais entré en contact auparavant. Bien sûr, il appartient à chaque émetteur potentiel d'évaluer l'opportunité de cette prise de contact, et au récepteur de décider de la suite à donner.

Observons maintenant la forme du message :

- « *Bonjour*, »

Est très usité dans les courriers électroniques. C'est un terme neutre. On peut tout de même se demander s'il ne serait pas plus approprié d'écrire « Monsieur, », formule neutre mais indiquant une certaine distance, ou même « Monsieur le Professeur », puisqu'il s'agit d'un message provenant d'une étudiante qui s'adresse à une personne dans le cadre de sa fonction de professeur.

- « *Je suis étudiante en Sciences de Gestion à l'université de XXX*, »

Cette formule de présentation précise mais concise est correcte et se situe au bon endroit dans le message.

- « *Je suis étudiante en Sciences de Gestion à l'université de XXX, dans le cadre du cours de stratégie, il m'est demandé d'écrire un article sur l'alliance Renault- Nissan, de deux pages au max, en m'inspirant de l'article "Idées" de la revue* Les Échos. »

La ponctuation est incorrecte, il faut un point après « l'université de XXX » et non une virgule,

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

car « dans le cadre du cours de stratégie » est rattaché à la suite et non à ce qui précède. Attention, même si dans le cas que nous analysons, le sens n'est pas altéré par l'erreur de ponctuation, sachez qu'une erreur de ponctuation peut engendrer un contresens :

« *Aujourd'hui, je n'ai pas pris de douche. Dès que je me suis levé, j'ai pris mon petit-déjeuner.* »

« *Aujourd'hui, je n'ai pas pris de douche dès que je me suis levé. J'ai pris mon petit-déjeuner.* »

À l'évidence, la première phrase signifie que le locuteur ne s'est pas lavé, en revanche la deuxième phrase indique juste à quel moment il ne s'est pas lavé ; il est possible qu'il ait pris une douche à un autre moment.

- « *au max* », très vraisemblablement dans le sens de « au maximun »

S'adressant à un professeur inconnu, l'emploi de ce diminutif du terme « maximum » dénote une certaine désinvolture.

- « *je me permets de vous solliciter de bien vouloir m'aider pour le corriger, par rapport au contenu, à la forme et au style.* »

Après un point, c'est-à-dire en début de phrase, on met toujours une majuscule.

« je me permets de vous solliciter » : cette formule, qui se veut polie, ne s'emploie pas ainsi. On dit par exemple : « je me permets de vous

Copyright © 2012 Dunod.

solliciter », ou bien « je me permets de vous demander de bien vouloir m'aider ».

- « *Vous serait-il possible ?* »

  On dit plutôt : « Cela vous serait-il possible ? ».

- « *Merci de le confirmer dès réception du message, étant limitée par le temps.* »

  L'étudiante demande à un professeur inconnu :

  – de répondre,

  – de répondre immédiatement, car elle est « limitée par le temps » ! Or, cette injonction peut être qualifiée d'impertinente.

Internet permet de joindre qui l'on veut facilement, mais il ne fait pas de chacun de nous le centre d'un monde qui serait à notre disposition sur simple demande !

- « *Cordialement votre…* »

  L'orthographe correcte est « Cordialement v**ô**tre… »

Cette expression dénote une familiarité entre les personnes, ce qui n'est bien sûr pas le cas en l'occurrence.

En revanche, il est usuel d'employer un raccourci de formule de politesse dans un message électronique, en s'abstenant toutefois d'utiliser des points de suspension. En effet, les points de suspension, signifiant à peu près « vous voyez ce que je veux dire, j'ai autre chose à faire que d'inscrire une formule complète », dénotent une

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

certaine désinvolture, qui imprègne par ailleurs l'intégralité du message qui vient d'être analysé.

Les formules de politesse possibles pourraient être : « sincères salutations. », « sentiments distingués », ou même, pour marquer une certaine déférence compréhensible, étant donné les positions socio-professionnelles respectives des deux interlocuteurs, « respectueusement ».

2.4 ■ Le téléphone fixe

Préparez votre appel. Identifiez la personne à qui vous désirez parler, pensez à ce que vous allez lui demander et comment vous allez le formuler. Il peut être utile de noter quelques points pour clarifier votre pensée et préciser sa formulation.

- Ayez stylo et papier en main (ou votre ordinateur) pour prendre des notes ; commencez par inscrire la date de l'échange.
- Au cours de l'appel proprement dit :
  - **présentez-vous** ;
  - **formulez simplement et clairement votre demande** ;
  - **soyez courtois** : « Vous serait-il possible de m'accorder un rendez-vous… », « Pourriez-vous… » ;
  - **pensez à remercier**, le cas échéant.
- Archivez les notes prises.

Copyright © 2012 Dunod.

2.5 ■ Le téléphone portable

Comme le courrier électronique, il est « attaché » à son propriétaire ; c'est lui qui décroche en personne et non son secrétariat.

À l'opposé du courrier électronique, il peut être très intrusif, aussi, avant de joindre quelqu'un sur son téléphone portable, assurez-vous que vous y êtes autorisé et à quels horaires. Si vous n'avez pas d'information précise à ce sujet, le bon sens sera votre guide : on n'appelle pas quelqu'un à 22 heures ou le week-end dans le cadre de la réalisation d'un mémoire sauf si on y a été explicitement invité.

2.6 ■ Le SMS

Assurez-vous auprès de votre interlocuteur que vous pouvez communiquer avec lui de cette manière : il est possible qu'il ne soit pas de la « génération SMS ».

Le SMS[1] s'utilise pour émettre des messages brefs, de forme « télégraphique ». C'est un moyen de communication moins intrusif que le téléphone ; il permet à votre interlocuteur de vous rappeler au moment qu'il jugera opportun pour lui. Soyez conscient que l'usage du SMS est surtout

1. *Short Message Service.*

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit
Copyright © 2012 Dunod.

réservé à un usage privé, même si son usage professionnel se développe.

2.7 ■ Le réseau social

Pour trouver un stage qui corresponde à des attentes précises, l'usage de Twitter peut s'avérer très efficace. Thomas Arbib, le *community manager* de l'EM Strasbourg, décrit avec beaucoup de précision sa démarche[1] et la stratégie qu'il a suivie avec succès pour trouver un stage à Londres dans le secteur de la communication.

Ceci étant, il serait erroné de croire qu'il suffit de placer un message sur Twitter du type « Je recherche un stage » pour que les réponses arrivent. Il faut d'abord créer des relations sociales virtuelles et instaurer un climat de confiance avec ses interlocuteurs, pour qu'ensuite se tissent des liens « IRL » (*In Real Life*).

Pourtant, Pierre-Gaël Pasquiou[2], spécialiste des réseaux sociaux, souligne clairement que « les réseaux sociaux ne doivent pas servir à trouver un stage, mais doivent plutôt être là en appui ; c'est justement en partageant sa veille, en échangeant avec des professionnels, que naissent les opportu-

1. http://www.thomas-arbib.com/2011/03/decrocher-un-entretien-grace-a-twitter-cest-possible/ et à suivre sur Twitter : @tarbib
2. Pierregael-pasquiou.com et à suivre sur Twitter : @PierreGPasquiou

Copyright © 2012 Dunod.

nités. Utiliser les réseaux sociaux avec pour but unique de trouver un stage est une erreur. Ce sont des espaces d'échanges et de discussions qui créent des opportunités justement parce que les participants sont désintéressés ». En fait, les réseaux sociaux ne sont utiles que s'ils s'inscrivent dans une stratégie de création de confiance au sein d'un réseau virtuel. Une étudiante d'une grande école a reçu une proposition de stage (sans avoir formulé de demande) suite à toute une série d'échanges avec un cadre sur Twitter.

Dans certaines entreprises et dans certains secteurs, il sera aussi plus facile de joindre des interlocuteurs en utilisant un réseau social comme Viadeo, LinkedIn ou Twitter.

Ainsi, une étudiante en stage dans un grand groupe de distribution et qui cherchait à obtenir des réponses à un questionnaire interne qu'elle administrait auprès de cadres effectua sur Viadeo une recherche de tous les cadres de ce groupe de distribution et leur adressa un message via le système de messagerie intégré à Viadeo. Le taux de réponse fut exceptionnellement élevé.

Un autre étudiant réalisant un mémoire sur le *community management* dans les TPE (très petites entreprises) adressa par courrier électronique un questionnaire à un fichier de patrons de TPE. Le taux de réponses étant décevant, il chercha sur Twitter, LinkedIn et Viadeo les profils corres-

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

pondant à des TPE, puis prit contact via les réseaux sociaux et obtint de bons résultats. Il est cependant clair que dans ce dernier cas, le canal de communication était particulièrement bien adapté au thème traité dans le mémoire.

L'usage de ces réseaux sociaux suppose là aussi la maîtrise des codes de communication. Le style y est généralement direct, bref, le tutoiement arrive rapidement, l'humour est pratiqué et la réactivité est de rigueur.

2.8 ■ La « machine à café »

Ne négligez pas les modes informels de rencontre, ils sont un moyen de vous intégrer, de vous faire accepter, de comprendre les relations, d'obtenir des informations et d'échanger des cartes de visite[1]. Attention ! c'est aussi le risque de perdre beaucoup de temps.

2.9 ■ Le rendez-vous

Les rendez-vous avec vos professeurs ou tuteurs doivent impérativement être préparés. Il est recommandé de transmettre, avant l'entretien, à votre interlocuteur un document synthétique précisant :

1. Il est utile d'avoir sur vous des cartes de visite (on peut en faire réaliser à faible coût et elles n'ont pas besoin d'être luxueuses).

Copyright © 2012 Dunod.

– votre thème de mémoire ;
– l'objet de l'entretien ;
– votre planning ;
– l'état d'avancement de votre travail[1] ;
– les questions que vous souhaitez aborder pendant l'entretien.

Même si votre interlocuteur n'a pas le temps de lire votre document avant le rendez-vous, il percevra l'importance de ce rendez-vous et votre degré de préparation.

3 ■ LE CHOIX DES MOYENS DE COMMUNICATION

Le choix du moyen de communication va dépendre de toute une série de facteurs. Vous devez faire preuve de capacité de jugement et d'adaptation.

Votre interlocuteur n'appréciera pas que vous vous trompiez de média de communication.

Votre choix va dépendre des quatre facteurs[2] suivants :

– les caractéristiques comparées des médias ;
– le contexte de la communication ;
– l'objet de la communication ;
– vos interlocuteurs.

1. La bibliographie à jour pour les mémoires de recherche.
2. M. KALIKA (Éd.), *Les Défis du management*, Liaisons, 2002, chapitre 15.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

TABLEAU 6.2 – CARACTÉRISTIQUES RÉSUMÉES DES MÉDIAS

Média	Caractéristiques	Adaptée à…
Lettre	Formelle.	Premier contact, personne non connue, organisation respectueuse des formes.
Télécopie	Formelle, mais plus rapide que lettre.	Plus rapide à l'international.
Courrier électronique	Plus informel, rapide, asynchrone.	Personne connue, relation suivie. De plus en plus utilisé.
Téléphone fixe	Intrusif, inadapté pour interlocuteur nomade en déplacements fréquents.	En urgence à condition que la personne ne soit pas en déplacement.
Téléphone portable	Synchrone, intrusif, considéré comme outil de communication très personnel.	À n'utiliser que si la personne vous a explicitement autorisé à composer ce numéro.
Téléphone via Internet[a]	Synchrone, gratuit.	Ne peut être utilisé que sur rendez-vous et si votre tuteur s'est équipé et vous a donné son accord.
SMS	Asynchrone, rapide, peu coûteux.	Bien adapté aux messages courts et urgents si l'interlocuteur accepte ce type de communication.
Réseau social (Twitter, Viadeo, etc.)	Asynchrone, réactif, direct, gratuit	Bien adapté si l'on cible les interlocuteurs avec précision
Rendez-vous	Face à face, coûteux sur le plan temporel.	Pour des sujets délicats, ambigus, complexes.

a. Il est possible de téléphoner gratuitement sur Internet en téléchargeant le programme Skype sur Skype.fr. Cela peut être utile pour le suivi de mémoire d'étudiant travaillant dans un autre pays ou à distance.

Copyright © 2012 Dunod.

Vous devez également tenir compte du contexte de communication dans lequel vous vous situez. La communication sera plus orale dans une petite entreprise que dans une grande. Chaque entreprise possède ses propres habitudes de communication. Vous devez vous en informer et les intégrer. Certaines organisations ont beaucoup investi en technologie de l'information et de la communication et l'e-mail est alors l'outil le plus utilisé. Il en est de même dans beaucoup d'universités et d'écoles.

Il convient surtout de tenir compte des habitudes de communication de votre interlocuteur. Préfère-t-il le téléphone portable ? les e-mails ? Consulte-t-il ses courriers électroniques tous les jours ou une fois par quinzaine ? Juge-t-il que tout contact autre qu'épistolaire est inapproprié en raison du respect qu'il estime dû à sa fonction de professeur, par exemple ? Sur ce plan, il faut tenir compte des cultures individuelles de communication mais aussi de celles des pays avec lesquels vous travaillez. Les équipements en TIC ne sont pas toujours fiables et, dans certains cas, la télécopie est préférable à l'e-mail.

Copyright © 2012 Dunod.

4 ■ LA PÉRIODICITÉ DES RELATIONS

Selon les mémoires et les habitudes des programmes, la périodicité variera. On peut distinguer :

– les périodicités fixes, par exemple mensuelles, qui consistent à envoyer tous les mois au directeur de recherche un état d'avancement du travail. Cette méthode est excellente, car elle permet à votre professeur de savoir où vous en êtes ;
– les périodicités variables en fonction des problèmes rencontrés ;
– les périodicités guidées par le besoin de validation de phases clés du mémoire, par exemple le sujet, le plan de travail, le plan du mémoire, etc.

Il vous appartient de demander à votre professeur celle qui lui semble la plus adaptée.

Copyright © 2012 Dunod.

7 La soutenance

La soutenance orale du mémoire n'est pas obligatoire dans tous les programmes de formation. Lorsqu'elle est prévue, il faut la préparer avec soin, car c'est un moment très important sur les plans personnel, académique et professionnel.

La soutenance orale n'est pas une formalité et il n'est pas exceptionnel de voir des étudiants échouer à cette dernière épreuve en raison de leur manque de préparation.

Il faut aussi savoir que les membres du jury ont, à l'issue de la lecture du mémoire, une perception (plutôt positive ou plutôt négative de votre travail) et que celle-ci peut beaucoup évoluer au cours de la soutenance.

Sur un plan pédagogique, l'objectif de la soutenance est de vérifier :

– votre capacité à exposer oralement et clairement votre travail ;
– votre capacité à répondre aux questions des membres du jury.

Copyright © 2012 Dunod.

Mais la soutenance peut aussi répondre à des objectifs relationnels, car elle permet aux enseignants de rencontrer les professionnels tuteurs de stage ou de projet et d'échanger avec eux.

1 ■ LA PRÉPARATION DE LA SOUTENANCE

La préparation de la soutenance comporte trois phases :

– **la relecture du mémoire et la préparation d'un *errata* récapitulatif** des coquilles orthographiques ayant échappé aux lectures précédentes et qui sera distribué aux membres du jury au début de la soutenance ;

– **la préparation du support de présentation orale** ;

– **la préparation des réponses aux questions** qui peuvent vous être posées.

2 ■ LES SUPPORTS VISUELS DE PRÉSENTATION ORALE

Il est désormais d'usage de préparer la présentation orale à l'aide de diapositives conçues avec le logiciel Powerpoint.

Pour une durée d'une quinzaine de minutes, il faut compter une quinzaine de diapositives. Mais le plus simple et le plus efficace est de simuler la présentation orale pour en vérifier la durée.

Copyright © 2012 Dunod.

La présentation orale comprend généralement :

- **le rappel de l'objectif du mémoire ;**
- **la méthodologie ou le déroulement du travail ;**
- **les principaux résultats ;**
- **les limites du travail ;**
- **ses prolongements possibles.**

L'étudiant doit orienter sa présentation vers les points les plus importants de son travail et ainsi suggérer les questions ou les thèmes qui seront abordés par les membres du jury. Il ne faut pas chercher à tout dire durant la soutenance.

La soutenance est aussi parfois l'occasion d'exprimer oralement des difficultés rencontrées qui ne peuvent pas faire l'objet d'une traduction écrite. Elle doit permettre d'insister sur l'apport personnel de l'étudiant.

Lorsque la présentation orale est effectuée par deux étudiants coauteurs du mémoire, il est important qu'ils se coordonnent précisément au préalable.

Les diapositives doivent être :

- **lisibles** : utilisez de gros caractères et un modèle unique pour toute la présentation [1] ;
- **faciles à comprendre** : évitez les tableaux trop chargés et utilisez des phrases courtes que vous commenterez ;

1. Vérifiez la lisibilité des couleurs dans des conditions réelles de projection en salle.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

- **sobres** : évitez les animations sonores déplacées et l'excès d'effets spéciaux disponibles dans Powerpoint[1]. A contrario, il est hors de question de copier des pages ou des tableaux Word sur les diapositives.

En outre, il peut être adapté de présenter pendant la soutenance une vidéo courte, dans la mesure où celle-ci possède une valeur démonstrative liée au sujet. Il peut être aussi intéressant d'illustrer la présentation par des images, à condition qu'elles aient une valeur ajoutée pédagogique.

Pensez à numéroter vos diapositives, à commencer par une page de garde et à terminer par une page finale qui reprend la page de garde, évitant ainsi que l'écran ne soit noir pendant les interventions du jury.

Vérifiez le matériel informatique et de vidéo projection disponible dans la salle de soutenance et venez soit avec votre ordinateur portable, soit avec un cd-rom ou une clé USB[2]. Dans tous les cas, la vérification préalable de la compatibilité s'impose car les logiciels installés dans la salle de soutenance peuvent être d'une version différente de celle que vous utilisez.

---

1. Un étudiant avait jugé astucieux de terminer sa présentation avec de longs applaudissements automatiques, alors que les membres du jury avaient beaucoup de critiques à formuler !
2. Donnez à votre fichier un nom clair, par exemple : nom_mémoire_soutenance.ppt

Copyright © 2012 Dunod.

3 ■ LE DÉROULEMENT DE LA SOUTENANCE_

Remettez à chaque membre du jury, au début de la soutenance, la copie de vos diapositives ainsi qu'un éventuel *errata*. Celui-ci peut être présenté sous la forme d'un tableau à trois colonnes :

Localisation de l'erreur (p... §...)	Erreur	Correction
p. 15, 1er §	Quel solution	Quelles solutions

La soutenance se décompose généralement en trois phases :

- **la présentation orale du candidat** : une quinzaine ou une vingtaine de minutes[1] ;
- **les questions des membres du jury** : la composition du jury est variable selon les institutions ; on trouve fréquemment un ou deux enseignants et un professionnel (pour les stages ou projets d'intégration de MBA) qui interviennent successivement pour indiquer les forces, les faiblesses du travail et pour poser des questions ;
- **la délibération des membres du jury** en l'absence du candidat.

1. Renseignez-vous auprès de votre professeur et surtout, faites une répétition afin de vérifier la durée de présentation de ce que vous avez préparé. Il est déconseillé de dépasser le temps imparti et d'amputer ainsi le temps de parole des membres du jury.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

La soutenance est publique et il est fréquent qu'assistent, sans intervenir, des amis ou membres de la famille.

Pendant votre présentation orale, veillez à :

– regarder tous les membres du jury ;
– ne pas lire votre texte ;
– vous tenir debout plutôt qu'assis ;
– ne pas avoir une attitude désinvolte ;
– éteindre votre téléphone portable.

Si vos amis, votre famille ou des membres de l'entreprise ne peuvent pas être présents, vous pouvez demander à l'un de vos camarades de retransmettre les moments clés de la soutenance en « Live Tweet » sur Twitter.

Il est aussi possible, avec l'accord des membres du jury, de filmer la soutenance.

4 ■ LA DÉLIBÉRATION

La notation prend souvent en compte différents critères[1] :

– le fond du travail ;
– la forme du travail écrit ;
– l'apport pour l'entreprise (dans le cas des stages) ;
– l'apport de l'étudiant (idem) ;

1. Voir annexe VI, « Exemple de grille d'évaluation de mémoire ».

Copyright © 2012 Dunod.

– la forme de la présentation orale ;
– la qualité des réponses aux questions.

La pondération dépend des institutions. Il est également fréquent lorsque des pondérations sont définies, qu'elles ne soient qu'indicatives et que les membres du jury proposent une note globale.

Il serait inexact de penser qu'un professionnel qui participe au jury joue systématiquement le rôle de l'avocat. L'expérience de notre participation à de très nombreuses soutenances montre que les différents membres du jury ont généralement des appréciations proches sur le travail présenté.

Selon le type de mémoires, les points auxquels le jury attache de l'importance sont différents.

Lorsque le professionnel participant au jury ou l'enseignant est un membre de la famille du candidat, il n'est pas d'usage qu'il prenne part à l'évaluation du travail.

TABLEAU 7.1 – POINTS CRITIQUES D'ÉVALUATION SELON LES TYPES DE MÉMOIRES

Mémoires professionnels	Diagnostic Propositions managériales Caractère concret Utilisation des outils
Mémoires de recherche	Revue de la littérature, bibliographie Exposé de la problématique Méthodologie Lien avec la littérature

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

5 ■ LA TENUE VESTIMENTAIRE

N'ayez pas l'air d'être tombé du lit ! Vous devez apporter un soin particulier à votre tenue, qui doit indiquer que ce moment est important pour vous et que vous vous y êtes spécialement préparé. Pour le jury, c'est un signe que vous attachez du prix au diplôme qui va vous être décerné ; c'est donc aussi un témoignage de considération à son égard.

Inutile aussi de faire des frais inconsidérés, à moins que cela ne vous fasse plaisir bien sûr ! Vous avez sûrement ce qu'il faut dans votre penderie pour assembler une tenue discrète et soignée dans laquelle vous vous sentirez à l'aise, ce qui est également important.

Bien sûr, la ponctualité est de mise. Pour vous épargner du stress, arrivez donc en avance. Il serait dommage d'indisposer les membres du jury en arrivant en retard. Prenez vos dispositions : les embarras de circulation ou même les grèves de transport ne sont pas des excuses recevables pour les membres du jury, qui, eux, sont arrivés à l'heure !

Copyright © 2012 Dunod.

6 ■ COMPORTEMENT PENDANT LA SOUTENANCE

L'usage de l'humour est toujours délicat et doit être manié avec prudence. Votre ton doit être sérieux, à l'image de l'événement solennel que vous vivez.

Vous devez savoir que la soutenance n'est pas une formalité, qu'elle est, au contraire, un moment où votre travail va être évalué (avec des aspects positifs et négatifs) et où des questions précises sont susceptibles de vous être posées.

Ne perdez pas de vue le rôle des membres du jury qui vous consacrent du temps à cette occasion. Quelles que soient les remarques qu'ils puissent formuler, il convient donc que vous gardiez votre calme et restiez courtois. Les critiques sont normales durant une soutenance. Il est fréquent que les membres du jury commencent leur intervention par de brefs compliments suivis de nombreuses remarques, dont certaines peuvent déplaire au candidat. **Vous devez comprendre qu'une soutenance est un moment social codifié où chacun joue son rôle.**

Le comportement de l'étudiant pendant la soutenance influence l'évaluation du travail. On ne peut que conseiller :

– d'écouter avec attention les remarques des membres du jury ; éviter les comportements du type « j'attends que cela passe et je m'en moque ! ».
– prendre des notes sur les remarques formulées et les questions posées.
– à partir de vos notes et à votre tour, prenez la parole pour répondre aux questions, pour reformuler les critiques et ensuite argumenter et

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

défendre posément votre point de vue, s'il est défendable, ou pour justifier votre démarche.

De la même façon, vous devez éviter :

– de tomber en larmes face aux critiques ; les larmes n'améliorent pas les notes !
– d'être tétanisé et incapable de répondre ;
– d'agresser les membres du jury ;
– d'interrompre ou de couper la parole aux membres du jury ; il faut les laisser s'exprimer ;
– de quitter la salle de soutenance avant la fin.

7 ■ LA CONFIDENTIALITÉ DU MÉMOIRE

Lorsque le contenu du mémoire possède un caractère confidentiel (données internes chiffrées sur l'entreprise, données de marché propres à l'entreprise), l'étudiant doit :

– demander au professeur responsable que le rapport ne soit pas déposé à la bibliothèque ;
– demander que la soutenance ne soit pas publique ;
– apposer la mention « confidentiel » sur le document.

En général, cette demande doit être justifiée par un courrier officiel de l'entreprise.

Il arrive également que l'entreprise demande à l'enseignant de signer un contrat de confidentialité

Copyright © 2012 Dunod.

ou que les exemplaires du mémoire soient tous remis à l'entreprise à l'issue de la soutenance.

Cette question doit être abordée suffisamment tôt pour éviter que, quelques jours avant la soutenance, l'entreprise ou l'organisme partenaire ne s'oppose à la présence de certaines données dans le rapport. Les mémoires dans lesquels certaines parties ont été supprimées et remplacées par une feuille blanche et la mention « confidentielle » sont généralement peu appréciés des enseignants.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Copyright © 2012 Dunod.

PARTIE 2 La rédaction du mémoire

La rédaction[1] n'est pas comme on pourrait le penser la phase ultime de la réalisation du mémoire. En fait, la rédaction débute avec le projet, les premières lectures et les premiers entretiens.

Il est essentiel dès le début du mémoire de rédiger :

- **les comptes rendus de lecture ;**
- **les comptes rendus d'entretiens ;**
- **les idées successives qui vous viennent à l'esprit ;**
- **de constituer la bibliographie.**

La rédaction est donc un processus continu qui se passe d'autant mieux qu'il débute tôt.

1. Voir annexe V, « Sites Internet utiles pour la rédaction ».

Copyright © 2012 Dunod.

Comme ce processus s'étale dans le temps, il convient périodiquement de relire les passages ou chapitres précédents afin d'assurer la continuité et la cohérence du travail. Vous éviterez ainsi que le texte final ne donne la regrettable impression d'une juxtaposition de parties écrites à des moments différents.

Il convient aussi au fil de la rédaction d'être capable de se mettre à la place du lecteur. Lorsque vous écrivez, vous devez en effet toujours vérifier que votre texte est compréhensible pour les destinataires de votre travail.

Copyright © 2012 Dunod.

8 Les éléments constitutifs du mémoire

Le document écrit comporte une série d'éléments fondamentaux. Certains d'entre eux sont particulièrement importants et sont repris plus en détail dans les chapitres suivants. Chacun des éléments décrits fait généralement l'objet d'une page séparée.

1 ■ LA COUVERTURE

Imprimée sur un support cartonné, rigide, la couverture[1] comporte généralement les informations suivantes de haut en bas :

– logo(s) de(s) (l')institution(s) académique(s) ou son (leur) nom ;
– appellation du document et libellé de la filière de formation ; par exemple, « projet professionnel » ou « mémoire du master management » ;
– titre du mémoire ;

1. Voir annexe IV.

Copyright © 2012 Dunod.

– nom, logo de l'entreprise pour les mémoires de stage ;
– nom (majuscules), prénom (minuscules) de l'étudiant. Pour les femmes mariées, le nom de jeune fille suivi du nom marital, les mentions « née » ou « épouse » ne doivent pas être utilisées ;
– promotion ou année d'étude ;
– date de soutenance ou de dépôt ;
– nom du professeur et/ou des tuteurs professionnels ; « sous la direction du professeur… » ;
– mention « confidentiel » uniquement si la demande en a été expressément formulée par écrit auprès du responsable de programme.

2 ■ LA PAGE DE GARDE

C'est la reprise de la couverture, imprimée sur papier.

Attention, le choix du titre du mémoire est très important. Le titre doit en effet être doté des qualités suivantes :

– **clarté** : la lecture du titre doit renseigner sans ambiguïté sur le contenu du document ;
– **précision** : le titre doit éviter les formulations trop générales ;
– **concision** : le titre ne doit pas être trop long ;

Copyright © 2012 Dunod.

– **exactitude** : le titre doit correspondre au contenu du mémoire.

Il est assez fréquent que le titre initial ne soit pas repris dans la formulation finale. C'est souvent à la fin du travail de rédaction que l'on redéfinit le titre définitif.

Le titre des thèses, des mémoires de recherche ou professionnels peut être enregistré dans les bases de données documentaires. Il est donc important que chaque mot du titre soit significatif car il est susceptible d'être indexé et de permettre ainsi de retrouver votre document.

3 ■ LA MENTION PARTICULIÈRE

Dans les institutions universitaires, il est d'usage d'insérer la mention suivante au début des mémoires :

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Copyright © 2012 Dunod.

4 ■ LA DÉDICACE (facultatif)

L'étudiant peut, sur une page, mentionner les personnes auxquelles il dédie son travail. C'est en général une mention de nature personnelle. Il n'est

pas d'usage, en France, de dédicacer son mémoire à Dieu ou de le remercier.

5 ■ LES REMERCIEMENTS (facultatif)

Cette mention éventuelle est laissée à l'appréciation de l'étudiant, pour l'aide reçue soit de ses professeurs, des tuteurs, des professionnels d'entreprises rencontrés, des collègues, etc. Nous conseillons de ne pas abuser des remerciements ne correspondant pas à une aide véritable. En revanche, il est toujours regrettable de ne pas voir citer des personnes ayant aidé le candidat dans sa recherche d'information, dans sa collecte de données, dans le traitement des données ou la rédaction.

6 ■ L'AVANT-PROPOS (facultatif)

Il s'agit d'un propos liminaire que l'auteur livre au lecteur, avant qu'il ne lise l'introduction. L'auteur peut y inclure des éléments personnels permettant de situer le contexte dans lequel le mémoire a été écrit.

7 ■ LE SOMMAIRE

C'est la liste des parties, des chapitres ou grandes subdivisions du mémoire.

Copyright © 2012 Dunod.

Le sommaire figure sur **une seule page** et donne une idée globale du plan du travail. Il est bon qu'il soit paginé et que les différentes subdivisions soient numérotées.

Le sommaire se distingue de la table des matières, placée à la fin du mémoire, et qui est beaucoup plus détaillée puisqu'elle intègre toutes les subdivisions du travail. Les titres sont dans les mêmes caractères. Si vous utilisez la fonction « table des matières » de Word, elle sera automatiquement mise à jour en cas de changements.

Le sommaire indique la page du début de chaque partie ou sous-partie.

8 ■ LA SYNTHÈSE DU MÉMOIRE (facultatif)

C'est une synthèse du travail d'au maximum deux pages. Elle doit être facilement compréhensible par le lecteur.

Dans certains mémoires, il est d'usage de faire figurer une synthèse, appelée aussi « résumé managérial[1] », qui résume en quelques pages, parfois imprimées sur un papier cartonné de couleur, ce qu'il faut retenir du travail sur le plan de l'analyse et des recommandations. Dans un mémoire professionnel ou dans un projet d'intégration de MBA, le résumé managérial sera destiné

1. *Executive summary* en anglais.

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit
Copyright © 2012 Dunod.

aux responsables d'entreprise qui n'auront pas toujours le temps de lire en détail le mémoire. Il est fréquent que ce résumé managérial fasse l'objet d'une diffusion dans les organisations en guise de synthèse du travail effectué par l'étudiant.

On trouvera dans ce résumé managérial :

– le rappel de l'objet de l'étude ;
– le résumé de la méthodologie en quelques mots ;
– les principaux résultats ;
– les recommandations faites par l'auteur.

Le résumé managérial n'est ni l'introduction, ni la conclusion. C'est une synthèse finalisée et tournée vers l'action. Bien entendu, il est rédigé après toutes les parties, et après une relecture complète du mémoire. C'est en fait la réponse synthétique à la question d'un lecteur qui demanderait : « Qu'est ce que je dois retenir de votre travail ? » et éventuellement « Que dois-je faire ? Que me conseillez-vous ? »

Dans un projet de création d'entreprise, le résumé managérial précisera l'objectif de la création, le marché cible, les ressources et compétences mobilisées, la rentabilité prévisionnelle, les atouts du projet, etc. Ce résumé sera destiné aux investisseurs potentiels et aux financeurs et devra leur permettre d'avoir une vue globale du projet de création.

Le résumé managérial est très important dans les mémoires à finalité professionnelle.

Copyright © 2012 Dunod.

9 ■ L'INTRODUCTION

L'introduction situe le cadre du travail et présente aussi le plan adopté. Son style doit être simple et clair. L'idéal est qu'elle suscite l'intérêt du lecteur et lui donne envie de lire l'ensemble du document. C'est pourquoi on commence parfois l'introduction par ce que l'on appelle « une accroche », c'est-à-dire une formule ou une phrase au contenu fort et qui attire immédiatement l'attention et l'intérêt du lecteur.

Exemple : dans un mémoire sur l'impact du courrier électronique sur la communication, le mémoire de recherche aurait pu commencer par la formule : « *L'e-mail tue la communication !* »

L'introduction comporte généralement les éléments suivants :

- **l'importance du sujet** : il convient de souligner l'intérêt du sujet que vous traitez ;
- **l'actualité du sujet** : le sujet du mémoire possède en général un lien avec l'actualité qu'il est recommandé de rappeler pour justifier l'intérêt que vous lui portez ;
- **les différents aspects du sujet** : un sujet comporte toujours plusieurs dimensions (économique, financière, sociologique, culturelle, etc.). Il convient de préciser les différentes facettes du sujet : vous montrez que vous l'avez bien compris dans sa globalité, tout en précisant les

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

aspects que vous allez traiter et ceux que vous avez décidé de ne pas aborder ;

- **la définition des termes ou concepts** essentiels à la compréhension du titre et du sujet ;
- **l'objectif du mémoire** : c'est la finalité de votre travail. L'objectif ne sera pas le même pour les mémoires de recherche et pour les mémoires à finalité professionnelle. L'objectif du projet précise les résultats attendus ;
- **la méthodologie de travail** : comment les données ont-elles été collectées, traitées ?
- **le statut de l'auteur** : est-il étudiant, stagiaire ou consultant ? À quel titre s'exprime-t-il et a-t-il réalisé le mémoire ? A-t-il des liens particuliers avec l'entreprise, avec le projet ? Ce point permet au lecteur de situer le contexte dans lequel le mémoire a été rédigé ;
- **la justification du plan** : il s'agit là d'apporter les raisons qui vous ont conduit à choisir un mode d'organisation des parties de votre travail plutôt qu'un autre ;
- **l'annonce du plan**, c'est-à-dire l'intitulé des différentes parties : en pratique, l'introduction est rédigée à la fin du travail. C'est en effet, seulement dans cette phase finale que vous pouvez introduire votre travail.

Copyright © 2012 Dunod.

10 ■ LE CORPS DU MÉMOIRE

Le corps du mémoire est subdivisé selon un plan structuré et logique.

Selon les besoins et la logique retenue dans le plan, on peut y trouver successivement des parties, des chapitres, des sections et des paragraphes (voir le chapitre 10).

11 ■ LA CONCLUSION

Elle résume le travail et en indique bien sûr la conclusion. Elle peut aussi mentionner d'autres méthodes possibles d'étude du sujet. Elle peut aussi ouvrir sur de nouvelles pistes et suggérer d'autres études.

On note dans une conclusion :

- **le rappel des objectifs et de la méthodologie du travail** ;
- **les principaux résultats** ;
- **les implications conceptuelles ou managériales** ;
- **les limites éventuelles** ;
- **les prolongements possibles du mémoire**.

12 ■ LA BIBLIOGRAPHIE

C'est une partie importante du mémoire et elle doit être préparée avec soin. Elle se situe immédia-

Copyright © 2012 Dunod.

tement après la conclusion et juste avant les annexes[1].

La bibliographie reprend l'ensemble des documents (livres, revues, rapports, sites Internet, etc.) consultés pour la réalisation et la rédaction du travail[2].

Il existe différents systèmes de classement :

- par type de document (livres d'une part, articles d'autre part) et par ordre alphabétique d'auteurs ;
- par thème : la première rubrique s'intitule « ouvrages généraux », puis les autres rubriques regroupent les grands thèmes du travail. L'intérieur de chaque rubrique se présente par ordre alphabétique d'auteurs ;
- pour un mémoire, il est toutefois conseillé de présenter la bibliographie classée par ordre alphabétique d'auteurs, tous documents confondus.

N'oubliez pas de noter les sites Internet consultés et utilisés.

13 ■ LES INDEX (facultatifs)

Ce sont les listes alphabétiques des mots, des sujets et des noms, avec l'indication de la page où ils sont cités. On peut, selon les besoins prévoir un index des auteurs (dans les mémoires de recherche), des concepts (idem), etc.

1. C'est l'usage pour les mémoires et les thèses. Pour les livres, la pratique est différente.
2. Voir chapitre 11.

Copyright © 2012 Dunod.

L'index se réalise à la fin du travail, car il est paginé. Il constitue un outil de facilitation de la lecture et de l'utilisation du mémoire.

Les fonctions de recherche des logiciels de traitement de texte permettent de réaliser rapidement les index.

14 ■ LE GLOSSAIRE

C'est, à la fin du mémoire, la liste, classée alphabétiquement, des termes techniques figurant dans le texte du mémoire. La définition de chaque expression (présente également dans le texte à son premier emploi) est rappelée.

Précisons que les expressions techniques figurant dans le glossaire sont en italique dans le texte du mémoire.

15 ■ LE LEXIQUE

C'est, à la fin du mémoire, la liste, classée alphabétiquement, des termes présents en langue étrangère dans le texte du mémoire.

Tout comme les termes techniques, les expressions étrangères figurant dans le lexique sont en italiques dans le texte du mémoire.

Copyright © 2012 Dunod.

16 ■ LES ANNEXES

Les documents qui ont été utiles ou même nécessaires à l'étude mais qui alourdiraient le texte plutôt que d'en faciliter la compréhension doivent être relégués à la fin de l'étude, dans une rubrique intitulée « Annexes ». Les annexes doivent être complémentaires du corps du mémoire et n'ont de sens que s'il existe un lien avec lui.

On trouvera par exemple en annexes :

– l'organigramme de l'organisation ou de l'entreprise, si la compréhension de l'organisation est utile ;
– le détail de tableaux de chiffres trop lourds à insérer dans le texte, mais dont la mise en annexe permet de faire des vérifications ;
– des simulations détaillées dont seule la synthèse est analysée dans le corps du mémoire ;
– les graphiques de résultats dont une synthèse figure dans le corps du mémoire ;
– des documents officiels, textes de loi, règlements utiles par rapport aux développements du mémoire ;
– des photos, illustrations ou cartes permettant de mieux comprendre les éléments pouvant faire l'objet de visualisation ;
– des documents techniques complémentaires ;
– des documents présentant le détail de la méthodologie de recherche ou d'étude, etc. ;

Copyright © 2012 Dunod.

– la liste des personnes rencontrées ; notez à ce sujet que ce qui est important, ce sont les fonctions et les caractéristiques socio-démographiques (âge, sexe, etc.) de ces personnes ;
– le questionnaire et les guides d'entretien ;
– les données brutes ;
– les comptes rendus des entretiens ;
– les tableaux et les récapitulatifs sur la collecte des données (durée des entretiens, etc.)…

Il est important de paginer les annexes, de les numéroter (par exemple en chiffres romains) et de prévoir des renvois paginés du texte vers les annexes.

En conclusion, les annexes insérées doivent avoir une utilité pour le mémoire.

17 ■ LES LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX (facultatif)

Des listes numérotées des figures (schémas, graphiques ou illustrations) et tableaux, accompagnées de leur pagination peuvent figurer en fin de mémoire. Grâce à ces listes, le lecteur peut s'y retrouver plus facilement lorsqu'il recherche un document déjà lu.

Ces listes sont élaborées à la fin de la rédaction et dans la phase ultime de l'élaboration du travail. Elles sont généralement très appréciées des jurys et témoignent du degré d'achèvement du travail écrit.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

18 ■ LA LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES OU LOGOS (facultatif)

Cette liste doit être présentée par ordre alphabétique. La signification des abréviations, sigles et logos, déjà indiquée dans le texte lors de la première utilisation est rappelée ici.

19 ■ LA TABLE DES MATIÈRES

Elle est généralement placée à la fin du mémoire, le sommaire qui se présente sur une page étant inséré en début de mémoire.

La table des matières reprend le plan détaillé de votre mémoire avec la totalité des subdivisions du mémoire : parties, chapitres, sections, paragraphes, etc.

Les titres sont dans les mêmes caractères et leur page est indiquée. Si vous utilisez la fonction « table des matières » de Word, elle est automatiquement mise à jour lorsque vous faites des changements.

Pour numéroter vos parties vous pouvez utiliser la fonction « numérotation » de Word.

On peut distinguer les subdivisions suivantes, en fonction des besoins et du détail du mémoire :

– Partie
– Chapitre
– Section

Copyright © 2012 Dunod.

– Paragraphe
– Sous-paragraphes

… et ainsi de suite, autant de fois que nécessaire.

Pour la numérotation, vous choisirez soit la structuration numérique, soit la numérotation mixte :

- Structuration numérique du plan. La hiérarchisation repose uniquement sur les chiffres arabes (1, 2, 3…). Exemple :

1. Le diagnostic
   1.1. Le diagnostic financier
      1.1.1. La rentabilité
      1.1.2. etc.
   1.2. Le diagnostic marketing
2. Les propositions
   2.1. Les propositions stratégiques
   2.2. Les propositions opérationnelles

- Structuration mixte du plan. La hiérarchisation repose sur l'emploi des chiffres romains (I, II, III, IV), des chiffres arabes et/ou des lettres majuscules et minuscules. Exemple :

Partie I
  Chapitre I
    Section I
      1.
        A.
          a.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

La numérotation des chapitres est continue et transcende les parties :

Partie 1

Chapitre 1

Chapitre 2

Partie 2

Chapitre 3

Chapitre 4

L'étudiant est généralement libre de choisir ce qui lui convient le mieux, l'important est l'homogénéité du plan dans l'ensemble du mémoire.

20 ■ LA QUATRIÈME DE COUVERTURE

Également cartonnée, elle reprend pour les thèses et les mémoires de recherche, le résumé du travail et les mots-clés dans deux langues (Français et Anglais). Le choix des mots clés est important dans la mesure où ce sont eux qui permettront l'indexation de votre travail dans les bases de données.

Copyright © 2012 Dunod.

9 Le volume du mémoire

Les exigences en matière de volume de mémoire de master varient d'un programme d'enseignement à un autre. La question fréquemment posée par les étudiants de savoir combien de pages doit comporter le mémoire doit ou bien être adressée directement à l'enseignant responsable, ou bien être résolue en consultant à la bibliothèque les mémoires des années antérieures.

1 ■ L'ANALYSE ET LA SYNTHÈSE

Le caractère synthétique doit primer. Il ne s'agit pas de dire tout ce que vous savez ni de réciter le cours. Vous devez toujours garder en tête l'objectif que vous vous êtes fixé. Vous devrez analyser vos documents et en faire la synthèse en ne conservant que les aspects utiles à votre étude.

La démarche de votre travail doit être présentée de façon claire, méthodique et synthétique pour être rapidement et facilement compréhensible. Il

Copyright © 2012 Dunod.

ne faut conserver dans le corps même du mémoire que des présentations synthétiques qui seront directement interprétées et commentées.

2 ■ LE NOMBRE DE PAGES

On demande à des étudiants en fin de cycle d'études de réaliser un travail personnel d'une certaine ampleur. Mais l'ampleur du travail fourni n'est pas forcément proportionnelle au volume du travail écrit.

Le volume de ce travail est quelquefois explicitement défini ; dans le cas contraire, l'étudiant aura intérêt à se conformer aux pratiques habituelles de sa filière.

Le plus souvent il s'agit de rédiger une cinquantaine de pages hors annexes.

Respectez les consignes de volume qui vous sont données et supprimez les redondances pour ne garder gardez que ce qui est essentiel à votre démonstration.

Les questionnaires utilisés et les tableaux détaillés seront présentés en annexes. Pour la clarté du texte, il est commode de les placer en « notes de bas de page » de même que les noms d'auteurs cités et les références de leurs ouvrages.

Rappelez-vous qu'un volume excessif n'est pas en soi un indice de qualité, il peut, au contraire, signifier que le travail n'est pas totalement peaufiné.

Copyright © 2012 Dunod.

La relation entre volume et évaluation du mémoire peut être représentée par la figure 9.1.

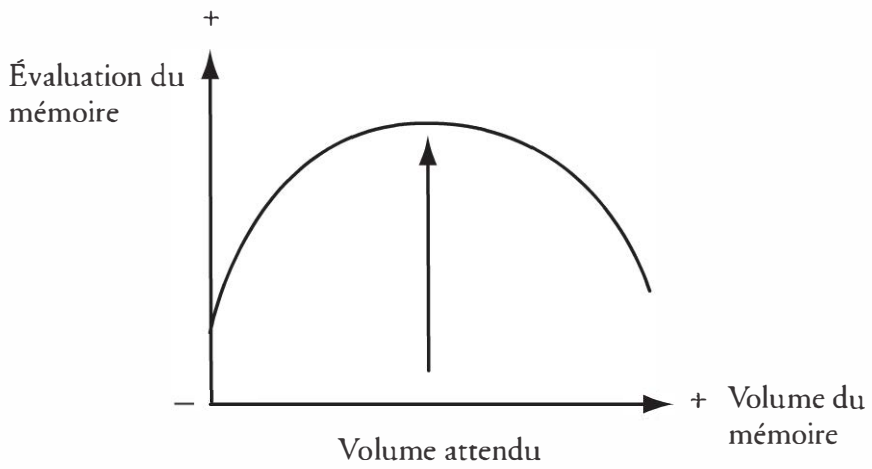


FIGURE 9.1 – VOLUME DU MÉMOIRE ET NOTATION

Il doit être clair pour l'étudiant que remettre un rapport de dix pages à un jury qui en attend cinquante va poser problème.

En revanche, il faut bien comprendre que dépasser le volume attendu en « gonflant » artificiellement le contenu, en insérant organigramme, catalogue des produits, historique de l'entreprise, etc. ne va pas leurrer le jury. On considère généralement que le dépassement de la norme doit être justifié par une contribution de très grande qualité ; à défaut, le dépassement risque d'être pénalisant.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Copyright © 2012 Dunod.

10 Le plan du mémoire

1 ■ PLAN DE TRAVAIL ET PLAN DU TRAVAIL

Il faut faire la différence entre le plan *de* travail et le plan *du* travail.

Le plan de travail est constitué des étapes que vous suivez dans le pilotage de votre projet de mémoire. Il consiste à planifier dans le temps les tâches que vous fixez.

Le plan *du* mémoire, c'est-à-dire le plan du travail final, ordonne dans un cheminement raisonné votre propos et votre démonstration.

Le plan *du* mémoire ne doit en aucun cas reprendre les phases successives de votre plan de travail.

Par exemple, le plan de travail d'un projet professionnel peut présenter les étapes suivantes :

1 Étude de la documentation ;

2 Étude de marché ;

Copyright © 2012 Dunod.

3 Enquêtes de terrain ;
4 Analyse des données collectées ;
5 Analyse financière ;
6 Analyse commerciale ;
7 Rédaction ;
8 Relecture.

Le plan du mémoire pourra en revanche être le suivant :

I. Première partie : collecte l'information
   1. Analyse du marché
   2. Simulations financières
II. Deuxième partie : propositions d'action
   1. Stratégie commerciale
   2. Mise en œuvre de la stratégie

Le plan final de votre mémoire est susceptible d'évoluer au fil du temps. C'est un phénomène normal. Il convient de valider le plan final avec votre directeur de mémoire.

On attend d'un plan de mémoire qu'il soit :

– **logique** : il doit restituer logiquement les résultats de votre analyse. La seule lecture du plan traduit un enchaînement :
  • exemple : une première partie conceptuelle précède une seconde partie empirique dans un mémoire de recherche ;
  • autre exemple : une première partie de diagnostic précède une seconde partie de propositions dans un mémoire professionnel ;

Copyright © 2012 Dunod.

– **clair** : le plan doit être compréhensible à la simple lecture des titres des parties, ce qui signifie que les titres doivent être intelligibles ; il convient d'ailleurs d'harmoniser leur formulation ;
– **équilibré** : les parties du plan doivent comporter le même nombre de sous-parties ou de chapitres. Le nombre de pages des parties doit être voisin ; le plan est une construction, on n'imagine pas une partie beaucoup plus importante qu'une autre.

2 ■ TITRES ET SOUS-TITRES

Ce sont les titres que le lecteur va découvrir en premier. Le choix doit donc être réalisé avec soin et l'auteur doit vérifier la cohérence d'ensemble des titres.

Les titres désignent les chapitres. Les sous-titres nomment les sous-chapitres. On trouve souvent une deuxième ramification de sous-titres.

Les titres et sous-titres constituent le squelette de votre travail (si l'on veut faire une comparaison anatomique) ou sa charpente (si l'on veut se référer à la construction d'un bâtiment) : c'est le plan de votre travail.

Ce plan doit être homogène : vous devez vous tenir au système que vous adoptez et ne pas modi-

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

fier sa présentation lorsque vous changez de chapitre ou même en cours de chapitre.

Exemples de plan d'un projet professionnel sur la création d'un Aquarium international[a]

1. Résumé managérial
2. Résumé du projet
3. Environnement politique et économique
4. Secteur du tourisme
5. Analyse de la concurrence
6. Organisation du projet
7. Plan marketing
8. Hypothèses financières
9. Plan financier
10. Analyse du risque
11. Forces, faiblesses, menaces, opportunité du projet
12. Conclusion
13. Annexes

a. Cette présentation sous la forme d'une énumération de parties successives correspond plutôt au modèle anglo-saxon.

On aurait pu formuler le plan suivant plus synthétique.

Copyright © 2012 Dunod.

Résumé managérial
Introduction
1. L'analyse de l'environnement du projet
2. L'environnement politique et économique
3. L'analyse du secteur
4. La concurrence
5. La présentation du projet
6. Le plan marketing
7. Le plan financier
8. L'analyse du risque
Conclusion
Annexes

Un autre plan est envisageable

Résumé managérial
Introduction
Partie I. Le diagnostic du contexte
    1. Environnement du projet
    2. Environnement politique et économique
    3. Analyse du secteur et de la concurrence
Partie II. Le projet
    1. Les grandes lignes du projet
    2. Le plan marketing
    3. Le plan financier
Conclusion. Analyse des risques
Annexes

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Les titres des parties figurent sur une page à part alors que les titres des chapitres et des sections sont placés en haut de page. On ne met pas de point à la fin d'un titre.

Copyright © 2012 Dunod.

11 Les conseils de forme

1 ■ LA RÉDACTION

Elle doit être claire et simple.

Les phrases doivent être courtes. Il faut éviter les phrases complexes, difficiles à comprendre.

Il convient également d'éviter les parenthèses trop nombreuses, les citations trop longues et tout ce qui nuit à la fluidité de la lecture.

Il est d'usage de changer de paragraphe à chaque fois que l'on change d'idée, de façon à faciliter la lecture. Lorsque vous abordez de nouveaux développements, vous pouvez sauter une ligne pour bien montrer la rupture entre les paragraphes.

Évitez de répéter les mêmes mots. Trouvez des synonymes ou une autre formulation. L'expression « en exergue », par exemple, même utilisée à bon escient ne peut figurer plusieurs fois dans la même

Copyright © 2012 Dunod.

page ou des dizaines de fois dans le même mémoire !

Faites preuve de logique et de rigueur : il est quelquefois possible de supprimer des phrases entières sans dommage pour le sens du texte, au contraire.

1.1 ■ Le paragraphe

Il est d'usage de laisser un alinéa[1] avant chaque titre ou sous-titre et entre chaque paragraphe. Chaque fois que l'on va à la ligne, on isole un paragraphe. Un paragraphe peut se composer d'une ou de plusieurs phrases. On signale ainsi que l'on veut développer une autre idée, sans que la rupture soit assez importante pour indiquer un autre titre ou sous-titre.

Faire de nombreux paragraphes rendra votre texte plus aisément lisible.

1.2 ■ La phrase

C'est un groupe de mots comportant au moins un verbe. La première lettre du premier mot de la phrase est une majuscule. La phrase peut se terminer par un point, un point d'exclamation, un point d'interrogation ou un point de suspension.

1. Un alinéa est la ligne d'un texte en retrait par rapport aux autres lignes, pour indiquer le commencement d'un paragraphe. Par extension, le paragraphe est lui-même situé entre deux retraits.

Copyright © 2012 Dunod.

Les différentes formes de phrases

- **La phrase affirmative**

La plupart des phrases que nous émettons soit verbalement, soit par écrit, sont des assertions, des phrases affirmatives. On peut les définir en les opposant aux phrases négatives, interrogatives ou exclamatives.

- **La phrase négative**

La négation est exprimée par « ne… pas », « ne point », « ne… plus », « ne… jamais ».

L'erreur la plus fréquemment commise dans ces phrases est l'oubli de la première partie de la négation quand elle n'a pas de réalité euphonique, distincte de la liaison qui existe oralement à la forme affirmative. Par exemple, on trouve fréquemment « on observe pas » au lieu de « on n'observe pas », ce qui peut s'expliquer par le fait que, lorsque l'on verbalise, on n'entend pas ce « n' ».

On notera que le langage oral fait souvent l'impasse sur la première partie de la négation : on entendra couramment par exemple « non, à midi, on mange pas à la cantine ». Pourtant, l'écrit ne la supprime jamais, excepté dans la retranscription de phrases parlées qui sont alors placées entre guillemets.

- **La phrase interrogative**

Elle exprime une interrogation, soit directe, soit indirecte :

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

- la phrase interrogative directe : l'affirmation « *L'échantillon est représentatif* » deviendra, par exemple, « *L'échantillon est-t-il représentatif* ? » ou bien « *Est-ce que l'échantillon est représentatif* ? ». L'erreur la plus fréquemment rencontrée est l'amalgame des deux variantes, qui donne : « ~~*Est-ce que notre échantillon est-il représentatif*~~ ? » ;
- la phrase interrogative indirecte : par exemple « *Nous nous demandons si l'échantillon est représentatif* ». Dans un mémoire, où l'on privilégie objectivité et précision, cette formulation introduisant la subjectivité de l'auteur n'est pas très usitée : « Nous nous demandons », n'apporte en effet aucune information complémentaire par rapport à la formulation directe et impersonnelle, « L'échantillon est-il représentatif ? » ou « Est-ce que l'échantillon est représentatif ? ».

- **La phrase exclamative**

Elle peut avoir la forme d'une simple phrase affirmative se terminant par un point d'exclamation, ou bien commencer par « que » ou « comme ». La phrase exclamative, exprimant un sentiment ou une impression est extrêmement rare dans un mémoire.

Les différents types de phrases

- **La phrase simple**

Elle a une structure simple, elle ne comporte qu'un seul verbe.

Copyright © 2012 Dunod.

- **La phrase complexe**

Elle a plusieurs verbes et peut se décomposer en plusieurs phrases simples. Dans une phrase complexe, une portion de phrase comportant un verbe est complétée par une ou plusieurs portions de phrases comportant aussi chacune un verbe, et reliées par « qui », « que », « parce que », « dont », « où », « auquel », etc.

Les phrases complexes rendent la lecture ardue. D'ailleurs, les erreurs d'accord d'adjectifs ou de verbes que l'on trouve fréquemment dans ce type de phrases indiquent que leur auteur peut aussi s'y perdre !

Dans un mémoire, il est donc préférable d'opter pour des phrases simples plutôt que des phrases complexes. Ainsi, plutôt que d'écrire :

« ~~*Notre échantillon qui est composé de 50 hommes et 85 femmes ce qui n'est pas représentatif de la répartition par sexe de l'ensemble de la population française et qui a donc été pondéré pour que nos observations (qui ont été faites entre septembre et décembre) puissent être significatives d'autant plus que le nombre de cadres féminins par rapport aux cadres masculins est plus élevé que dans la moyenne de la population ce qui peut constituer également un biais trop important pour que nous puissions en tirer des conclusions valables.*~~ »…

On aura tout intérêt à scinder ce genre de phrases très longues en plusieurs phrases, telles :

« ***Nos observations ont été faites entre septembre et décembre. Notre échantillon est composé de***

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Copyright © 2012 Dunod.

50 hommes et 85 femmes. Cet échantillon n'est pas représentatif de la répartition par sexe de l'ensemble de la population française ; nous l'avons donc pondéré pour que nos observations puissent être significatives. De plus, le nombre de cadres féminins par rapport aux cadres masculins est plus élevé dans cet échantillon que dans la moyenne de la population. Ceci peut également constituer un biais non négligeable pour que nous puissions en tirer des conclusions valables. »

1.3 ■ Le temps des verbes

Il est conseillé d'utiliser le temps **présent** dans la rédaction. Les phrases sont ainsi plus simples à écrire et à lire. Exemple :

Dans l'annonce de plan d'une introduction, on écrit :

« ***Nous présentons dans une première partie, puis dans une seconde nous traitons de…*** »

plutôt que :

« ~~*Nous présenterons dans une première partie, puis dans une seconde nous traiterons de…*~~ »

ou que :

« ~~*Nous avons présenté dans une première partie, puis dans une seconde nous avons traité de…*~~ ».

Copyright © 2012 Dunod.

1.4 ■ Le style du narrateur

Faut-il écrire :

– à la première personne du singulier en utilisant le « je » ?
– à la première personne du pluriel en utilisant le « nous » ?
– en utilisant un style plus impersonnel ?

Dans un travail de rédaction de mémoire, nous conseillons plutôt l'usage du « nous » impersonnel, même s'il n'y a qu'un auteur, plutôt que le « je », réservé au cas où l'auteur veut fortement marquer son choix.

Il faut noter que l'on peut également utiliser un style plus impersonnel. Ainsi, au lieu d'écrire : « ~~*Dans un travail de rédaction de mémoire, nous conseillons plutôt l'usage du "nous" impersonnel*~~ », on aurait pu dire : « ***Dans un travail de rédaction de mémoire,*** **il est** ***plutôt conseillé d'utiliser le "nous" impersonnel*** » ou bien « ***Dans un travail de rédaction de mémoire, on conseille plutôt l'usage du "nous" impersonnel*** ».

1.5 ■ La trilogie introduction/ conclusion/transition

Pour l'ensemble du mémoire, comme pour chacune des parties et des chapitres, les développements sont précédés par une introduction et suivis par une conclusion. Le passage d'une partie à

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

l'autre ou d'un chapitre à l'autre est assuré par quelques phrases de transition.

2 ■ LA DACTYLOGRAPHIE

Le développement et la disponibilité des logiciels de traitement de texte informatiques sont tels, qu'il paraît normal de présenter un document dactylographié de qualité professionnelle. La mise en page, l'harmonie de la présentation et la qualité ont tendance à se banaliser, tandis que le niveau d'exigence des jurys a parallèlement tendance à augmenter.

3 ■ LA TAILLE DES CARACTÈRES

Conformez-vous aux instructions qui vous sont données. Elles sont souvent les suivantes :

– des caractères de 12 pour le corps du texte,
– une marge de 2,5 cm à gauche et à droite
– une marge de 1,5 cm en haut, 2 cm en bas,
– des interlignes au minimun de 1, 1,5 ou 2 étant conseillés.

Veillez à conserver la même taille de caractères tout au long du texte.

Vous pouvez utiliser des caractères plus importants ou gras pour les titres.

Pensez à utiliser la fonction « justification » du traitement de texte ; elle permet d'obtenir des lignes qui sont toutes de la même longueur.

Copyright © 2012 Dunod.

4 ■ LA POLICE DE CARACTÈRES

Choisissez-la et ne changez plus. Le mieux est sans doute de rester classique dans ce domaine. Le critère qui doit guider votre choix est avant tout la lisibilité.

En revanche, vous pouvez utiliser des polices différentes pour signaler des différences dans la nature du texte, par exemple pour les citations d'auteurs ou les extraits d'interviews.

5 ■ EN-TÊTE ET PIED DE PAGE

Cette fonction de Word peut vous permettre par exemple de rappeler en pied de chaque page une mention récurrente, par exemple : « document confidentiel, ne pas photocopier ».

Vous pouvez aussi rappeler en en-tête de chaque page, votre nom et le titre de votre mémoire, ou le titre du chapitre.

6 ■ LES NOTES DE BAS DE PAGE

Une numérotation renvoie à des notes situées en bas de page. Ceci peut être facilement réalisé grâce à une fonction du logiciel Word.

Cette fonction de Word est très intéressante, car elle évite nombre de parenthèses qui alourdissent le texte, allongent les phrases et nuisent à la compré-

Copyright © 2012 Dunod.

hension. De plus, situées en bas de page, ces notes sont plus faciles à consulter pour le lecteur que si elles sont placées à la fin de votre mémoire. On y trouvera, par exemple, des citations, des explications complémentaires, des définitions, des noms de sites Internet ou des références bibliographiques.

Les références bibliographiques situées en bas de page se présentent de la manière suivante, pour un livre :

M. Kalika, *Le mémoire de master,* Dunod, 2012, p. 54.

ou bien :

M. Kalika, Le mémoire de master, Dunod, 2012, p. 54[1].

Une référence extraite d'une revue se note ainsi :

M. Kalika *et al.*, « La théorie du millefeuille », *Revue française de gestion,* 2007, p. 117.

Ou bien : M. Kalika *et al.*, « La théorie du millefeuille », Revue française de gestion, 2007, p. 117.

À la différence des références indiquées en bibliographie, on indique juste l'initiale du prénom de l'auteur.

Rappelons que les indications de pages situées en bibliographie se réfèrent, pour un livre, à son nombre de pages et pour un article, à ses pages de début et de fin.

1. « p. 54 » indique la page où se trouve le passage précis auquel vous faites allusion, que vous citez ou analysez.

Copyright © 2012 Dunod.

Si on cite le même ouvrage une deuxième fois en note de bas de page de la même page du mémoire, on peut indiquer seulement :

idem, p. 29.

Pour des citations suivantes on peut mettre :

ibid., p. 39[1]

ibid., p. 52.

Notons que les notes peuvent aussi être regroupées en fin de chapitre ou à la fin du mémoire, principalement lorsqu'elles sont très longues.

7 ■ RÉFÉRENCES DANS LE TEXTE

Dans le corps du texte, il est possible de ne citer que le nom de l'auteur du livre ou de l'article, l'année de parution et la page intéressante. Il est facultatif d'indiquer le lieu d'édition puisqu'une biographie détaillée figure à la fin du mémoire :

Exemple : « *Pourquoi l'entreprise Renault a-t-elle réussi son alliance avec Nissan ? Pourquoi Air France s'inspire-t-elle de ce « modèle » de coopération internationale pour mettre en œuvre la fusion avec KLM ?* » (Kalika, 2005, p. 5).[1]

1. Abréviation de *ibidem*, terme latin qui signifie « au même endroit » et donc, par extension « dans le même ouvrage ».

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

8 ■ LES CITATIONS

Elles doivent être entre guillemets et recopiées très exactement. Si vous ne citez pas la phrase entière, remplacez la partie manquante par des points de suspension entre crochets [...].

Même si vous jugez qu'une erreur grammaticale figure dans la citation, recopiez-la telle quelle. Vous pouvez ajouter « sic » que vous mettrez entre parenthèses : (*sic*)[1].

Exemple : « *Ceci peut également constituer un biais non négligeable pour que nous puissions en tirer des conclusion*[2] *valables.* » (*sic*)

Il est recommandé de ne pas faire de citations trop longues dans le corps du texte, car elles peuvent ralentir la lecture et nuire à la compréhension au lieu de la faciliter. Il est préférable de ne garder que la partie la plus signifiante de l'extrait. Mieux vaut reporter en notes de bas de pages une citation de plusieurs lignes.

Lorsqu'une citation est longue, il est aussi possible de la présenter sous forme de paragraphe distinct, dont la marge est plus importante et/ou en utilisant des caractères italiques.

Exemple :

1. *Sic*, mot latin signifiant « ainsi », s'utilise lorsque l'on cite entre guillemets fidèlement une citation contenant une erreur ou une inexactitude le plus souvent orthographique.
2. Il manque un « s » au mot « conclusion ».

Copyright © 2012 Dunod.

« *Pourquoi l'entreprise Renault a-t-elle réussi son alliance avec Nissan ?*

Pourquoi Air France s'inspire-t-elle de ce « modèle » de coopération internationale pour mettre en œuvre la fusion avec KLM ? » (Kalika, 2005, p. 5).

9 ■ LES CITATIONS DE CITATION

Ne confondez pas l'auteur du texte que vous citez avec un auteur qui l'aurait cité. Précisez si nécessaire l'origine initiale de la citation et la source où vous l'avez trouvée.

Exemple :

« ..... » (Simon, 1960, cité par Kalika, 2005, p. 58) signifie que vous reprenez une citation de Herbert Simon, prix Nobel d'économie, que vous avez trouvée dans un ouvrage de Michel Kalika, publié en 2005, à la page 58.

10 ■ LE PLAGIAT

Plagier, c'est recopier sans indiquer ses sources et sans mettre entre guillemets.

Internet rend cette opération très facile grâce à la fonction « copier-coller » ou « couper-coller ». Ne vous laissez pas tenter par cette solution pour réaliser tout ou partie de votre mémoire. Il s'agit d'un

Copyright © 2012 Dunod.

vol intellectuel. De plus, vous vous priveriez de l'expérience intéressante et formatrice qu'est la réalisation de ce travail.

Ne comptez pas trop que vos enseignants soient dupes. Eux aussi naviguent sur Internet ! Un simple changement de style peut les alerter, et, comme vous, il leur est facile de retrouver le texte emprunté. On vous pardonnera beaucoup de choses, jamais le plagiat.

De même, lorsque vous empruntez un schéma, un tableau à une étude de l'INSEE ou à un auteur, n'oubliez jamais d'indiquer vos sources.

Comme pour les textes, c'est une question d'élégance, de courtoisie et d'honnêteté. Si vous l'omettiez, on pourrait, à juste titre, vous en tenir rigueur.

Les risques du plagiat sont à la fois immédiats et différés :

– **immédiats**, car les membres du jury s'aperçoivent fréquemment des plagiats et sanctionnent sévèrement ces manquements à l'éthique[1].
– **différés**, car le mémoire est susceptible d'être déposé dans une bibliothèque et d'être lu de nombreux mois après votre soutenance[2] ;

1. Par exemple : refus de notation, notation nulle, conseil de discipline de l'institution, exclusion de l'université, etc.
2. Les cas de découverte de plagiat en différé sont fréquents.

Copyright © 2012 Dunod.

Il faut être prudent quant à l'utilisation des photographies ou illustrations provenant de sources soumises à *copyright*. Elles ne sont possibles qu'avec l'autorisation explicite des ayants droit. Notez toujours vos sources.

Le Pr. Romelaer et l'auteur attirent votre attention sur le fait que lorsque vous remettez un texte qui porte votre nom, c'est que vous prétendez que, sauf mention explicite du contraire, ce qui est écrit est le produit de votre travail, et donc votre propriété intellectuelle. Le mémoire de master ne doit donc pas comporter de plagiat. Toute citation et toute utilisation, dans un travail que vous rendez sous votre nom, d'un texte, de données ou d'idées qui ne sont pas votre produit doit comporter l'indication explicite de la source. Dans les utilisations de données ou de sources d'informations qui ne sont pas des citations, on inclut par exemple la reprise des idées d'un auteur avec des mots un peu différents, et la reprise des idées exprimées verbalement dans un cours par une autre personne que vous (entre autres un enseignant). **Il ne suffit pas d'indiquer la référence en fin de document : il faut** mentionner de façon explicite entre guillemets **chaque** élément qui n'est pas de vous et indiquer en note de bas de page le nom de l'auteur suivi de la date et de la page, avec la référence complète en bibliographie.

La recherche et l'enseignement sont fondés sur la confiance dans le fait que celui qui produit un

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

travail sous son nom est celui qui a réalisé le travail. Donc, d'une part, les enseignants ne soupçonnent personne d'être tenté de tricher, et, d'autre part, ils souhaitent qu'il soit clair dès le début que les plagiats ne seront pas tolérés.

Les universités et les grandes écoles sont de plus en plus nombreuses à utiliser systématiquement des logiciels de détection automatique de plagiat et à décider de l'exclusion définitive des étudiants fautifs. Ainsi, à l'EM Strasbourg, tous les mémoires sont systématiquement soumis au logiciel de détection de plagiat Ephorus avant transmission aux enseignants. Ces derniers disposent donc du taux de plagiat détecté avant de commencer la lecture d'un mémoire.

Une liste de logiciels de détection de plagiat figure en annexe VII. On peut d'ailleurs sur certains sites tester gratuitement un texte.

11 ■ LES PARAPHRASES

Paraphraser c'est reformuler à votre manière une idée exprimée par un autre auteur. Ceci est bien sûr possible mais vous devez explicitement indiquer le nom de cet auteur, soit dans votre texte même, soit en note de bas de page.

Il est souvent conseillé de ne pas se limiter à la paraphrase mais d'analyser l'idée exprimée, en la confrontant par exemple à celle exprimée par un autre auteur.

Copyright © 2012 Dunod.

12 ■ LES SIGLES (OU LOGOS)

Lors du premier emploi d'un sigle, on développe sa signification complète, par exemple : « l'université du Québec à Montréel (UQAM) » ou « l'université Saint Joseph (USJ) », puis dans la suite du texte, on emploie le sigle seul.

La tendance actuelle est de ne plus utiliser de point entre chaque lettre (U. S. J.). Pour des organismes très connus comme par exemple l'INSEE, la SNCF, il n'est pas nécessaire de développer le sigle à la première utilisation de celui-ci.

13 ■ LES TERMES TECHNIQUES

Ils sont en italique et définis lors de leur première utilisation. Ils sont repris par ordre alphabétique dans le glossaire et leur définition y est à nouveau mentionnée.

14 ■ LES TERMES EN LANGUES ÉTRANGÈRES

Privilégiez le français sauf si l'équivalent de l'expression étrangère n'existe pas. Mais, quand certains termes anglais sont communément usités dans le secteur où vous travaillez, il convient de vous conformer aux usages, l'emploi du Français risquant de vous marginaliser.

Copyright © 2012 Dunod.

Si vous utilisez des termes peu connus d'une langue étrangère dans votre mémoire, ils doivent être en italique. Le mot ou l'expression étrangère peut être suivi de sa signification lors de sa première utilisation. Il est repris dans le lexique alphabétique à la fin du mémoire.

Il est à noter que le développement des programmes enseignés en anglais conduit à accepter les mémoires rédigés dans cette langue. Ce point est à vérifier avec l'enseignant responsable du programme et/ou les tuteurs du mémoire.

15 ■ LES CHIFFRES ET LES NOMBRES

Quand le texte est plutôt littéraire, on écrit les chiffres et les nombres en utilisant les lettres (un pour 1, cent pour 100, etc.).

En revanche, quand le texte est technique, mathématique ou gestionnaire, l'usage est plutôt d'utiliser les chiffres arabes (1, 2, 3…).

16 ■ LES FIGURES ET TABLEAUX

Votre texte peut utilement être accompagné de figures (schémas, graphiques, encadrés, photographies) et de tableaux[1]. Ils ont en fait plusieurs fonctions :

1. Un tableau est composé de lignes et de colonnes contenant du texte et/ou des chiffres.

Copyright © 2012 Dunod.

– ils illustrent le texte ;
– ils synthétisent les développements ;
– ils aèrent la présentation et rendent la lecture du texte plus facile.

Les figures et tableaux sont précédés d'un numéro et d'un titre explicite précisant leur contenu.

Ils doivent être annoncés dans le corps du texte. En cas d'emprunt, indiquez la source dessous. Le mot *source* est en italique, l'origine du tableau et sa date sont précisées.

Exemple, pour un tableau issu du site de L'Oréal en 2012, vous notez : *source* : Loreal.com, 2012.

Les explications du tableau suivent dans le corps du texte. Quand il y est fait allusion, on nomme le tableau, le graphique ou le schéma ou encadré par son numéro (voir schéma n° 5). On ne dit pas « voir schéma ci-dessus », ou « voir schéma ci-contre » ou « voir page précédente », car la mise en page définitive du mémoire sera peut-être différente et ces expressions n'auraient alors aucun sens.

Il faut veiller à ce que les graphiques ou photographies utilisées demeurent clairs après la reproduction par photocopie. Il faut savoir que des couleurs différentes peuvent ressortir en gris identique après photocopie. Le mieux est de faire un essai avant reproduction finale. En revanche les gras et pointillés ressortent en général assez bien. Il

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

est aussi possible d'effectuer une impression en couleur des tableaux et des schémas importants.

17 ■ LA NUMÉROTATION DES PAGES

Elle doit débuter dès la page de titre et être continue sur l'ensemble des documents insérés dans le mémoire jusqu'à la table des matières comprise. S'il y a plusieurs tomes au mémoire, la pagination continue permet facilement de retrouver des annexes par exemple. Celles-ci doivent aussi être paginées.

18 ■ LES CORRECTIONS SUR WORD

L'usage du correcteur orthographique va vous aider, mais il n'est pas suffisant. Relisez-vous, faites relire votre texte par des personnes qui maîtrisent la langue écrite, mais pas obligatoirement votre sujet. Ces personnes pourront ainsi vous signaler les passages de votre texte qui seraient inintelligibles pour un non-spécialiste.

Un moyen pratique est d'utiliser dans le menu « option » de Word, la fonction « suivi des modifications ». Vous pouvez faire parvenir à votre relecteur votre texte par e-mail, en pièce jointe, et il peut vous le renvoyer avec des suggestions de modification que vous serez libre d'accepter ou non.

Copyright © 2012 Dunod.

Exemple de texte soumis à correction :

« Notre échantillon qui est composé de 50 hommes et 85 femmes ce qui n'est pas représentatif de la répartition par sexe de l'ensemble de la population française et qui a donc été pondéré pour que nos observations… »

…/…

Exemple de corrections[a] proposées :

« Notre échantillon ~~qui~~ est composé de 50 hommes et 85 femmes. ~~ce qui~~ Il n'est pas représentatif de la répartition par sexe de l'ensemble de la population française, et celui-ci ~~qui~~ a donc été pondéré pour que nos observations… »

a. Les corrections proposées apparaissent en texte barré, les ajouts sont soulignés.

19 ■ LA RELECTURE FINALE

Avant l'impression du mémoire, il convient de vérifier :

- les libellés des titres des parties, des chapitres, sections, etc. ;

Copyright © 2012 Dunod.

  - sont-ils clairs ?
  - sont-ils rédigés de manière cohérente et harmonisées[1] ?
- la présence pour chaque partie et chapitre ;
  - d'introduction,
  - de conclusion,
  - de transition ;
- l'absence de coquilles et de fautes d'orthographes ;
- la ponctuation ;
- la numérotation ;
  - des pages,
  - des tableaux,
  - des annexes ;
- les titres des tableaux, des schémas ; la présence des sources ;
- les renvois internes du texte vers les annexes ;
- la mise en page d'ensemble ;
- l'orthographe des noms des membres du jury sur la page de garde, des auteurs cités dans le texte et en bibliographie. Les erreurs de cette nature donnent aux lecteurs le sentiment d'un travail inachevé et baclé.

Certaines entreprises demandent à relire les rapports de stage avant remise. Il convient d'en tenir compte dans la gestion du planning.

1. Si le titre de la première partie est « Diagnostic », le titre de la seconde partie ne devra pas être « Les propositions », mais « Propositions », également sans usage de l'article.

Copyright © 2012 Dunod.

Il est aussi conseillé de faire relire le texte final par un proche. Choisissez-le « bon en orthographe » !

Pour des parties techniques ou spécifiques, vous pouvez demander à l'un de vos contacts sur un réseau social de vous aider pour la relecture partielle de votre travail. Mais attention dans ce cas au risque de « piratage » de vos contenus non soutenus et publiés !

Terminons en soulignant que seul l'étudiant est responsable de la forme du mémoire et que son professeur, même s'il a relu une version du texte, ne saurait être tenu responsable des erreurs et coquilles !

20 ■ L'IMPRESSION

L'impression du mémoire et sa reproduction doivent se faire sur du papier supérieur ou égal à 80 grammes. Pour les mémoires comptant un nombre limité de pages (<100) le tirage se fait généralement uniquement en recto. Lorsque le volume est conséquent, il est possible de faire un tirage total ou ne concernant que les annexes en *recto verso*. Dans ce cas, les pages recto sont impaires et les pages verso paires. Notons que les considérations écologiques conduisent à encourager les étudiants à imprimer désormais tous leurs mémoires en recto verso.

Il convient de vérifier chaque exemplaire, page par page, pour s'assurer qu'il n'en manque pas et qu'elles sont toutes dans le bon sens.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Copyright © 2012 Dunod.

12 La ponctuation

La ponctuation sert à rythmer un texte, mais elle a aussi un rôle fonctionnel : elle contribue au sens du texte et donc à sa compréhension par autrui. Il convient donc de l'utiliser avec précision.

TABLEAU 12.1 – LES SIGNES DE PONCTUATION

Le point	.
Le point d'exclamation	!
Le point d'interrogation	?
Le point de suspension	…
La virgule	,
Le point virgule	;
Les deux points	:

Copyright © 2012 Dunod.

1 ■ TERMINER UNE PHRASE

Une phrase (qui commence toujours par une majuscule) se termine, soit par un point, soit par un point d'exclamation, soit par un point d'interrogation, soit par des points de suspension.

1.1 ■ Le point

Il s'utilise à la fin d'une phrase et est suivi d'une majuscule.

Il sert de borne, de limite, à la plupart des phrases (une phrase étant un groupe de mots qui comporte toujours un sujet et au moins un verbe). Une phrase peut avoir plusieurs verbes, mais dans un mémoire, pour être plus clair, il vaut mieux ne pas abuser des phrases complexes. Chaque fois qu'une phrase fait plus de trois lignes, demandez-vous si vous ne pourriez pas la décomposer en plusieurs phrases simples, de type sujet, verbe, complément.

Pour passer à une autre idée, ou à un autre aspect, il est recommandé d'aller à la ligne. Un texte aéré est plus facile à lire.

En écrivant, décentrez-vous, pensez toujours au lecteur. Même un lecteur entraîné est toujours moins bien disposé devant un texte touffu, aux phrases longues.

Notons tout de même qu'un abus « d'aération » pour meubler et faire du volume est à déconseiller : il ne dupera personne !

Copyright © 2012 Dunod.

1.2 ■ Le point d'exclamation

Il traduit des impressions ou des sentiments (étonnement, indignation, ironie). Ce signe ne figure dans un mémoire que lorsque l'auteur souhaite clairement exprimer son opinion et sa subjectivité. En pratique, l'usage du point d'exclamation sera donc plutôt exceptionnel, puisqu'un mémoire analyse des faits, des textes, expose des concepts, une recherche.

Il s'utilise à la fin d'une phrase et est suivi d'une majuscule.

Il s'utilise aussi après une interjection : par exemple, « Ouf ! », « Alors ! », mais cet usage ne se trouve dans un mémoire que si on rapporte des dialogues.

1.3 ■ Les points de suspension[1]

Ils s'utilisent à la fin d'une phrase et sont suivis d'une majuscule. Ils signifient souvent « etc. » ; ils indiquent alors que l'auteur n'a volontairement pas terminé d'exprimer sa pensée. Ils interpellent le lecteur en lui signifiant à peu près : « Je n'ai pas besoin d'être plus explicite, vous comprenez ce que je veux dire ».

Ce signe de ponctuation, traduisant de l'implicite, n'a que rarement à figurer dans un mémoire

1. Toujours au nombre de trois : …

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit
Copyright © 2012 Dunod.

qui doit être un lieu de clarté de l'exposé et autant que faire se peut, d'objectivité. Son utilisation inappropriée et répétée pourrait même passer pour de la désinvolture.

1.4 ■ Le point d'interrogation

Il s'utilise à la fin d'une phrase et est suivi d'une majuscule.

Il signifie que l'auteur pose une question et va de pair avec une construction de phrase particulière avec inversion du sujet et du verbe, ou emploie de « est-ce que ». Il peut avoir sa place dans un mémoire pour énoncer par exemple les questions d'une recherche ou si vous voulez qu'un titre figure sous forme d'interrogation directe.

2 ■ À L'INTÉRIEUR D'UNE PHRASE

2.1 ■ La virgule

Elle s'utilise à l'intérieur d'une phrase, chaque fois que vous reprenez votre respiration en verbalisant votre texte. Elle n'est pas nécessaire lorsque vous avez « et », « ou », « ou bien », « mais », même si vous reprenez votre respiration à cet endroit. L'utilisation des virgules est importante pour la compréhension du texte, alors ne les négligez pas. Ainsi, dans une longue phrase, « d'une part » et « d'autre part » sont fréquemment encadrés par des virgules.

Copyright © 2012 Dunod.

2.2 ■ Le point-virgule

Il s'utilise à l'intérieur d'une phrase, son usage est pratiquement équivalent à celui du point. Il isole en fait des groupes de mots qui ont toutes les caractéristiques de phrases. On le privilégie par rapport au point quand on veut signifier qu'on poursuit sur la même idée. La rupture dans le cheminement de la pensée est moindre avec le point-virgule qu'avec le point.

2.3 ■ Les deux points

Ils servent à annoncer une énumération, une explication, une précision à l'intérieur d'une phrase (terminée soit par un point, un point d'exclamation, un point de suspension ou un point d'interrogation) et sont suivis en principe d'une lettre minuscule.

Dans une même phrase, on n'utilise qu'une seule fois les deux points. Pour une énumération, il est plus clair d'aller à la ligne pour chaque terme de celle-ci. Vous le ferez précéder d'un tiret et le séparerez des termes suivants de l'énumération par une virgule. Même en adoptant cette présentation, la première lettre de chaque terme de l'énumération sera une minuscule.

Si les termes de l'énumération sont précédés d'un numéro au lieu d'un tiret, la première lettre de chaque terme de l'énumération sera une majuscule.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Prenez exemple sur notre propre texte, notamment, sur les deux phrases encadrées qui suivent.

À retenir

Les signes de ponctuation à utiliser sont :
- le point,
- le point d'interrogation,
- la virgule,
- le point-virgule,
- les deux points.

À utiliser avec parcimonie :
- les points de suspension,
- le point d'exclamation.

À retenir

Les signes de ponctuation à utiliser sont :
1. Le point,
2. Le point d'interrogation,
3. La virgule,
4. Le point-virgule,
5. Les deux points.

À utiliser avec parcimonie :
1. Les points de suspension,
2. Le point d'exclamation.

Copyright © 2012 Dunod.

TABLEAU 12.2 – RÉCAPITULATIF DES SIGNES DE PONCTUATION

	Fin de phrase, suivi d'une majuscule		Sens du signe
Le point	.	Oui	Neutre.
Le point d'exclamation	!	Oui	Étonnement, indignation ou ironie.
Le point d'interrogation	?	Oui	Questionnement.
Le point de suspension	…	Oui	Implicite.
La virgule	,	Non	Pause dans la phrase.
Le point virgule	;	Non	Interruption dans la phrase.
Les deux points	:	Non	Annonce une énumération ou une explication.

En lisant les conseils qui précèdent, il est possible que vous pensiez que ceux-ci sont bien rigides et scolaires, que la langue évolue, et que l'on trouve partout des emplois différents de la ponctuation de ceux indiqués ici.

Tout cela est exact : on trouve des phrases sans verbe, des points-virgules utilisés comme des virgules, voire même une absence de ponctuation dans des textes d'auteurs reconnus.

Mais vous ne projetez pas d'écrire un texte littéraire. Il s'agit d'un mémoire et même si vous en êtes capable, il ne s'agit pas de faire ici des effets de style. Votre écriture doit être simple et sans tentatives de fioritures qui, la plupart du temps, nuisent à la compréhension.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Ces conseils sont destinés à vous faciliter l'écriture. En observant quelques règles, votre texte sera plus homogène, plus lisible. L'écriture doit être au service du contenu. Vous libérer des problèmes de forme en observant quelques consignes, vous permettra de vous consacrer avec plus d'efficacité à votre sujet d'étude.

2.4 ■ Les parenthèses

Elles s'insèrent dans la phrase sans changer sa construction. Elles servent à donner une précision, un exemple. On peut lire la phrase sans lire ce qui est entre parenthèses. La phrase possède un sens indépendamment de la parenthèse. Par exemple :

« *Nous avons pondéré notre échantillon pour que nos observations (faites entre septembre et décembre) puissent être significatives* ».

Si l'on supprime ce qui est entre parenthèses, et donc la précision sur la période d'observation, on n'altère pas le sens de la phrase : « Nous avons pondéré notre échantillon pour que nos observations puissent être significatives ».

2.5 ■ Les tirets

On utilise un tiret long pour une énumération ou au début d'un énoncé qui est la transcription fidèle des paroles de quelqu'un, par exemple :

– Combien d'e-mails recevez-vous par jour ?

– J'en reçois 5.

Copyright © 2012 Dunod.

Au lieu d'utiliser des parenthèses, on peut aussi mettre une remarque entre deux tirets longs.

« Nous avons pondéré notre échantillon pour que nos observations – qui ont été faites entre septembre et décembre – puissent être significatives ».

2.6 ■ Les guillemets

Ils encadrent une citation de phrase(s) ou de partie de phrase empruntée(s) textuellement à un autre ouvrage :

…….. « ……..…… ».…….

Leur usage est très important car ils permettent de bien signaler les emprunts faits et protègent l'auteur du mémoire de la suspicion de plagiat. Il convient donc de placer entre guillemets tous les textes ou parties de texte empruntés, sans modification, à un autre ouvrage. La citation entre guillemets est accompagnée de la mention de sa source.

Ils peuvent aussi signaler un dialogue rapporté, les interventions des différents interlocuteurs étant annoncées par un tiret. Cette utilisation se rencontre dans un mémoire quand un questionnaire servant de base à une étude est mentionné. Il est aussi possible de rapporter certaines réponses à des questions ouvertes, lorsqu'elles ont valeur d'exemples ou sont particulièrement significatives.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Exemple :

L'intérêt de dirigeants pour les technologies de l'information a été appréhendé par l'item suivant : «- la direction générale de votre entreprise considère-t-elle les TIC comme stratégiques ? »

2.7 ■ Les crochets

À l'intérieur d'une citation, s'il manque une portion de phrase qu'on ne souhaite pas faire figurer, on met alors des points de suspension entre crochets pour la remplacer :

« Nos observations ont été faites entre septembre et décembre. Notre échantillon est composé de 50 hommes et 85 femmes. [...] De plus, le nombre de cadres féminins par rapport aux cadres masculins est plus élevé dans cet échantillon que dans la moyenne de la population. »

3 ■ LES MAJUSCULES

Respectez strictement l'utilisation de majuscules. On met systématiquement une majuscule en début de phrase, après un point, un point d'exclamation, un point d'interrogation ou des points de suspension, signes de ponctuation qui terminent la phrase précédente. On ne met pas de majuscule après les autres signes de ponctuation : virgule, point-virgule, deux points, signes qui ne servent pas à terminer une phrase.

Copyright © 2012 Dunod.

Les noms de personnes, de pays, d'institutions, commencent par une majuscule. Les adjectifs, eux, n'ont pas de majuscule[1].

Exemple : « *Il est français et non anglais comme je le croyais ; il séjourne souvent en Angleterre* ».

Les noms de mois ne prennent pas de majuscule : « janvier », « février »…

En anglais, les concepts s'écrivent une majuscule.

4 ■ LES ESPACES[2]

Les règles peuvent être résumées dans le tableau 12.3.[1 2]

TABLEAU 12.3 – RÈGLES CONCERNANT LES ESPACES

		Espace avant le signe	Espace après le signe
Le point	.	Non	Oui
La virgule	,	Non	Oui
Le point de suspension	…	Non	Oui
Le point virgule	;	Oui	Oui
Les deux points	:	Oui	Oui
Le point d'exclamation	!	Oui	Oui
Le point d'interrogation	?	Oui	Oui
Le tiret	–	Oui	Oui
Le trait d'union[a]	-	Non	Non
L'apostrophe	'	Non	Non

1. Les règles concernant les majuscules sont différentes en anglais. Vous pouvez les trouver sur Internet : http://angellier.biblio.univ-lille3.fr/ressources/ponctuation.html ou http://j.poitou.free.fr/pro/html/typ/anglais.html.

2. En typographie, le terme « espace » est féminin. Cependant le masculin est souvent utilisé.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

		Espace à l'extérieur	Espace à l'intérieur
Les parenthèses	(…)	Oui	Non
Les crochets	[…]	Oui	Non
Les guillemets	« … »	Oui	Oui

a. Exemple de trait d'union : savoir-faire (tiret entre savoir et faire).

5 ■ LES COUPURES DE MOTS EN FIN DE LIGNE

Lorsque le mot entier n'a pas sa place à la fin d'une ligne, l'usage est d'effectuer la césure entre deux syllabes. On place un trait d'union à la fin de la ligne pour indiquer la coupure du mot. En général, les programmes de traitement de texte intègrent ces règles de césure. Un mot composé est coupé à son trait d'union. On ne coupe pas les noms propres, les expressions, les nombres, les dates.

Exemples :

Il convient dans un mémoire de bien vérifier la présentation finale du **docu-ment** avant de le déposer.

La rédaction d'un mémoire de master n'est pas un long **fleu-ve** tranquille.

Aujourd'hui, la rédaction d'un mémoire de grande école impose la **connais-sance** et la maîtrise de l'usage des réseaux sociaux.

Copyright © 2012 Dunod.

13 La bibliographie

La gestion des bibliographies est de plus en plus fréquemment automatisée et réalisée avec des logiciels, le plus célèbre étant EndNote[1].

1 ■ LE CONTENU DE LA BIBLIOGRAPHIE

Vous devez citer avec précision les livres, articles, documents et sites Web que vous avez consultés pour réaliser votre travail. Vous devez également citer les éléments écrits et oraux de vos cours, c'est-à-dire les documents pédagogiques. Les diapositives Powerpoint et les présentations effectuées par les enseignants sont également des créations intellectuelles qui sont protégées par les règles concernant le plagiat. [1]

L'importance de la bibliographie dans le mémoire varie selon la nature du mémoire (voir le tableau 13.1).

1. Endnote.com

Copyright © 2012 Dunod.

TABLEAU 13.1 – RÔLE DE LA BIBLIOGRAPHIE SELON LES MÉMOIRES

Type de mémoire	Rôle	Contenu	Importance
Mémoire de stage	Renseigner sur les sources, notamment professionnelles.	Manuels utilisés, rapports d'études, ouvrages spécialisés, articles de revues professionnelles.	En général assez brève.
Mémoire de projet professionnel	Réaliser un projet professionnel mobilisant les connaissances acquises dans un ou plusieurs cours.	Manuels utilisés, rapports d'études, ouvrages spécialisés.	En général assez brève.
Mémoire de projet d'intégration	Fournir l'indication des études consultées.	Des études, des documents, des articles de revues professionnelles.	En général assez brève.
Mémoire de recherche	Comme dans la thèse, la bibliographie est souvent la première partie examinée par les membres du jury.	Essentiellement des articles de recherches, des thèses, peu d'ouvrages.	Considérable.

Indiquer ses sources est une obligation pour tout travail. La bibliographie a une double fonction. D'une part, elle traduit le caractère cumulatif de tout travail universitaire pour les mémoires de recherche et, d'autre part, elle permet à tout lecteur de se reporter à vos sources.

Copyright © 2012 Dunod.

Limitez-vous aux ouvrages que vous avez réellement consultés.

Les ouvrages cités dans le texte ou en bas de page doivent également être mentionnés en bibliographie. Le fait de citer un ouvrage en bibliographie ne dispense pas de mettre entre guillemets dans le texte les citations de cet ouvrage et de préciser les sources en note de bas de page.

Attention, comme la bibliographie figure en fin de mémoire, c'est une partie du travail réalisée souvent sous contrainte de temps, peu de jours avant le dépôt du travail, et avec un soin insuffisant. Il convient donc de rédiger la bibliographie au fil de la réalisation du mémoire.

Les qualités d'une bibliographie sont :

– **l'exhaustivité des documents que vous avez consultés et utilisés ;**
– **la clarté de la présentation.**

Astreignez-vous donc à relever les références bibliographiques dès le début de votre travail de lecture. Cela fait intégralement partie de votre tâche. Sur le plan pratique, ouvrez un fichier « bibliographie » et prenez l'habitude de vous conformer aux usages dans ce domaine. Vous vous féliciterez plus tard de votre organisation. Qui peut le plus peut le moins : dans votre version définitive, il sera toujours temps de supprimer les références que vous ne jugerez pas indispensables.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Faites de même pour les sites Web. Tenez à jour, au fur et à mesure que vous les consultez, la liste de ceux qui sont utiles à votre travail. Attention ! Lorsque vous naviguez sur Internet, il est possible que, de liens en liens, vous arriviez sur un site qui vous intéresse particulièrement. Ayez le réflexe de toujours mémoriser ce site, soit en l'enregistrant dans un dossier « Mémoire » de vos favoris, soit en faisant un « copier-coller » dans un fichier Word appellé « Sites Internet Mémoire » ; sinon, ayant oublié comment vous y êtes parvenu, vous risqueriez de passer des heures par la suite à essayer de le retrouver.

Pensez à consulter et à mentionner, si vous les utilisez, les publications, livres ou articles de vos enseignants dans le domaine de votre étude, et a fortiori, des membres de votre jury ! Il est compréhensible que le membre du jury qui prend du temps pour lire votre travail et participer à votre soutenance puisse s'étonner que vous n'ayez pas pris la peine de consulter ses propres recherches, si lui-même a précisément travaillé dans ce domaine.

2 ■ LES DIFFÉRENTS TYPES DE SOURCES

On peut trouver dans une bibliographie plusieurs types de références :

– **des livres** (notez bien les auteurs, le titre, le lieu d'édition, l'éditeur, l'année d'édition, le numéro de l'édition et le nombre de pages) ;

Copyright © 2012 Dunod.

– **des articles de revue** (notez bien le nom de la revue, son volume et/ou numéro, sa date, les pages de l'article, afin qu'un lecteur puisse le retrouver) ;
– **des documents** (rapports d'études de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international, de l'INSEE, etc., dont vous noterez bien les sources permettant de se les procurer) ;
– **des sites Internet** (notez bien grâce à la fonction « copier-coller » l'intégralité de l'URL du site Internet).

La bibliographie peut être présentée soit par chapitre, soit globalement pour l'ensemble du travail. La première solution est préférable quand les références sont très spécifiques à chacun des chapitres et surtout quand elle est très importante.

Les références sont toujours présentées par ordre alphabétique.

Elles peuvent aussi être subdivisées :

– **par catégorie** (ouvrages, articles de revue, thèses, documents, etc.) ;
– **par nature ou par thème** (références générales, références spécialisées, etc.).

Les sites Internet, qui prennent une place croissante, notamment dans les mémoires professionnels et dans les rapports de stage, figurent à part. Il convient de préciser le nom de l'organisme gérant le site quand celui-ci n'est pas clair dans l'adresse.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

3 ■ LES RÈGLES DE PRÉSENTATION

Reproduisez exactement les noms des maisons d'édition des ouvrages cités.

Pour une publication française, seule la première lettre du premier mot du titre de l'article ou du livre doit être une majuscule.

Pour une publication en langue anglaise, vous devez mettre une majuscule à la première lettre de chacun des mots formant le titre de l'ouvrage ou de l'article (excepté pour les articles [*a*, *the*] et les petits mots de liaison [*and*, *with*, *at*, *on*, *upon*, etc.]).

Les titres de livre ou les noms de revues sont soit en italiques soit soulignés. Bien sûr votre présentation doit être homogène. Une fois que vous avez opté pour l'une ou l'autre de ces solutions, vous ne devez pas changer. Il faut savoir que les règles sont différentes d'une langue à l'autre et selon les supports.

3.1 ■ Référence de livre[1]

NOM, Prénom, *Titre de l'ouvrage*, N^e^ édition.
Ville d'édition : éditeur, année, nombre de pages.

Exemple : KALIKA, Michel, *Management européen et mondialisation*. Paris : Dunod, 2005, 360 p.

1. Voir le *Guide pour la rédaction et la présentation des thèses à l'usage des doctorants* (http://www.sup.adc.education.fr/bib/Acti/These/guidoct.pdf) du ministère de la Recherche.

Copyright © 2012 Dunod.

ou bien : KALIKA, Michel, Management européen et mondialisation. Paris : Dunod, 2005, 360 p[1].

3.2 ■ Référence d'article de revue

NOM, Prénom, « Titre de l'article », *Titre de la revue,* année, tome, n° de fascicule, pages.

Exemple : KALIKA, Michel, «Le management est mort, vive le e-management », *Revue française de gestion,* juillet-août 2000, n° 129, pp. 68-74[2].

À la différence des notes de bas de page, on indique le prénom entier de l'auteur, que l'on place après le nom, et on précise obligatoirement le lieu d'édition. C'est grâce aux références complètes de la bibliographie que le lecteur va trouver facilement l'ouvrage ou la revue citée.

Si le livre ou l'article a été écrit par deux ou trois auteurs, indiquez tous les noms dans l'ordre où ils apparaissent sur l'ouvrage.

Exemple : KALIKA M., BOUKEF N., ISAAC H., « La théorie du millefeuille », *Revue française de gestion*, 2007,Vol. 3, n° 172, pp. 117-129.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

1. « 360 p. » indique le nombre de pages du livre.
2. « pp. 68-74. » indique les pages de début et de fin de l'article.

Si le livre ou l'article a été écrit par un auteur principal et un ou plusieurs autre(s), vous pouvez noter la référence comme suit :

KALIKA, Michel *et al.* (qui signifie « et d'autres », abréviation du latin *et alii*).

S'il est indiqué, sur une publication collective, qu'elle a été coordonnée ou dirigée par un auteur, on note :

KALIKA, Michel ed. [1], *Management européen et mondialisation.* Paris : Dunod, 2005, 360 p.

Copyright © 2012 Dunod.

1. « ed. » signifie ici « coordonnateur de l'ouvrage ».

14 Précisions sur l'orthographe et le style

LISTE ALPHABÉTIQUE DE MOTS OU DE RÈGLES ORTHOGRAPHIQUES DONT L'EMPLOI EST SOUVENT ERRONÉ

➤ Accord du participe passé

Avec « **être** », le verbe s'accorde avec le sujet : « **La soutenance** *s'est déroul***ée** *normalement* » (« la soutenance » = sujet ; « déroulée » = participe passé) mais *:* « *Elle s'est fai***t** *complimenter pour la qualité de son travail* ».

Avec « **avoir** », on distingue deux cas :

– lorsque le complément d'objet est situé après le verbe, le participe passé ne s'accorde ni avec le sujet ni avec le complément d'objet.

– lorsque le complément d'objet précède le verbe, le participe passé s'accorde avec lui : « **Il** *a trait***é** *les données*/**Les données** *qu'il a trait***ées** » (il = sujet, les données = complément d'objet) ; « **Elle** *a énoncé les résultats*/**Les résultats** *qu'elle* a *énonc***és** » (elle = sujet, les résultats = complément d'objet).

Copyright © 2012 Dunod.

Mais : « **Elle** *a demand***é** *de traiter les chiffres*/**Les chiffres** *qu'elle a* **demandé de traiter** » (elle = sujet, les chiffres = complément d'objet). Ici, « demandé » suivi d'un infinitif reste neutre. De même, on a « *Elle a fait les enquêtes* », « *Les enquêtes qu'elle a fait***es** » mais « *Les enquêtes qu'elle a fai***t** *faire* ».

➤ **À cause de**

Indique une causalité à résonance négative : « *Il a échoué à cause de son manque de travail* ». Ne pas confondre avec « grâce à », qui indique une causalité à résonance positive : « *Il a réussi grâce à son travail* ».

➤ **Accent**

« Mettre l'accent sur » signifie « insister sur », « mettre en relief ». À distinguer de l'expression « faire le point sur », qui signifie « examiner et définir une situation actuelle par rapport au processus en cours ».

➤ ***a contrario***

Locution adverbiale latine. Se dit d'un raisonnement identique au précédent à partir d'une hypothèse opposée et dont la conclusion est bien sûr aussi opposée. Le « a » ne prend pas d'accent.

➤ ***a fortiori***

Locution adverbiale latine. Signifie « à plus forte raison ».

➤ ***a posteriori***

Locution adverbiale latine. Signifie « en se fondant sur l'expérience, sur les faits constatés ».

Copyright © 2012 Dunod.

➤ ***a priori***

Signifie « en se fondant sur des données admises avant toute expérience ».

➤ **Atteindre**

Il atteint.

➤ **Au-dedans**

Et « au-dehors », « au-delà », « au-dessous », « au-dessus », « au-devant » mais « auprès », « en dessous » s'écrivent sans trait d'union.

➤ **Aux dépens de**

Signifie « au détriment de ».

➤ **Bien d'autres auteurs**

Évitez ce genre d'expressions vagues dans un mémoire ; soit on cite nommément les auteurs, soit on n'en parle pas.

➤ **Cent**

Invariable seulement s'il est suivi d'un autre nombre : « cinq cent mille » mais « cinq cents ».

➤ ***cf.***

Abréviation du latin *confer*, qui signifie « se reporter à ».

➤ **Chaque**

Toujours suivi du singulier.

➤ **Chiffre d'affaires**

Toujours un « s » à « affaires ».

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

Copyright © 2012 Dunod.

➤ **Ci-joint**

Invariable lorsqu'il est placé avant un nom. En revanche, il s'accorde avec le nom lorsqu'il est placé après lui : « ci-joint les tableaux », « les tableaux ci-joints ».

➤ **Compte tenu**

Invariable et sans trait d'union.

➤ **Concomitant**

Avec un seul « m » et un seul « t ». Signifie « en même temps », « simultané ».

➤ **Concurrentiel**

Avec un « t ».

➤ **Continûment**

Avec un accent circonflexe sur le « u ».

➤ **Coordonnateur(trice)**

Avec deux « n ».

➤ **Coordinateur(trice)**

Avec un seul « n ».

➤ **Courriel**

Mot d'origine québécoise et abréviation de « courrier électronique ». On trouve aussi le mot anglophone « mail » ou plutôt « e-mail ».

➤ **Diagnostic**

Avec un « c ». Et non ~~diagnostique~~.

➤ **Différentiel**

Avec un « t ».

Copyright © 2012 Dunod.

➤ **Donc**

Sert à amener la conséquence, la conclusion de ce qui précède ; éviter les usages non appropriés.

➤ **Dû**

Avec un accent circonflexe sur le « u » au masculin singulier. Participe passé du verbe « devoir » : féminin « due », masculin pluriel « dus », féminin pluriel « dues ».

➤ **Dysfonctionnement**

Avec un « y ».

➤ **Échelle de Lickert en cinq points**

➤ **En termes de**

Toujours au pluriel. Signifie « en matière de ».

➤ **Entrepreneurial**

Avec « eu ». Pensez à « entrepreneur ».

➤ **Erroné**

Deux « r », un seul « n ».

➤ **Étant donné**

Invariable.

➤ ***et al.***

Abréviation de *et alii*, signifiant « et les autres » en latin.

➤ **etc.**

Abréviation de *et caetera*. N'oubliez pas le point !

➤ **Excepté**

Invariable s'il précède le nom : « *Le personnel fait 35 heures, excepté les cadres* ».

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

« Face-à-face », nom masculin invariable : « *Le face-à-face entre l'enquêteur et l'enquêté* ».

➤ **Fabricant (nom)**

Avec un « c ».

➤ **Fabriquant (participe présent)**

Avec « qu ».

➤ **Fait**

Invariable quand il est suivi d'un verbe à l'infinitif : « *Elle s'est fait faire des cartes de visite* », « *Les questionnaires que j'ai fait remplir* ».

On dit « des expressions toutes faites » mais « des anomalies se sont fait jour ».

➤ **Falloir**

Signifie « est nécessaire de ». « *Il faut relire son texte avant de le remettre* », « *Il fallait terminer le mémoire avant la date prévue de la soutenance* ».

Ne pas confondre avec « valoir » : « *Il vaut mieux relire son texte* », « *Pour le jury, ce mémoire recopié sur Internet ne valait rien* ».

➤ **Final**

Au masculin pluriel s'écrit avec un « s » : « finals ».

➤ **Fond**

On écrit le « fond » du problème ; le « fond » (par rapport à la forme).

➤ **Fonds**

Prend un « s » final : le « fonds » monétaire ; le « fonds » de bibliothèque.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

➤ **Fruste**

Sans « r ». Signifie « usé, altéré, mal dégrossi ». Ne pas confondre avec « frustré » qui signifie « dépossédé » ou « déçu, désappointé ».

➤ **Grâce à**

Voir « à cause de ».

➤ **Gradation**

Signifie le plus souvent « montée par degrés successifs », mais désigne aussi parfois une « descente par degrés successifs ».

➤ **Graduation**

Ne pas omettre le « u ». Vient de « graduer » et signifie « division en degrés réguliers ».

➤ ***ibid.***

Abréviation du latin *ibidem*, signifie « dans le même ouvrage » ou « dans le même passage ».

➤ **Incrémenter**

Signifie « augmenter d'unité en unité ».

➤ **Interview**

Nom féminin : une interview.

➤ **Mail**

Anglicisme pour « courrier électronique », on préférera l'écrire « mél ». On dit aussi « courriel », mot d'origine québécoise, abréviation de « courrier électronique ». Les Américains disent « e-mail ».

➤ **Mailing**

Anglicisme signifiant « envoi postal en nombre ».

Copyright © 2012 Dunod.

➤ Majorité

Majorité est suivi d'un verbe au singulier : « *La majorité pense…* ».

➤ Média

Prend un « s » au pluriel : « médias ».

➤ *op. cit.*

Du latin *opere citato*, qui signifie « dans l'ouvrage déjà cité ».

➤ Ou/où

« **Ou** » peut être remplacé par « ou bien » et a la même signification : « *Je ferai mon stage à la SNCF ou dans l'entreprise Delta* ».

« **Où** » sert à poser une question portant sur un lieu : « *Où allez vous ?* » ou à indiquer une localisation spatiale en reliant deux portions de phrases comportant chacune un verbe. Ces deux portions de phrases peuvent aussi constituer deux phrases distinctes. Ainsi : « *J'ai choisi d'effectuer mon stage dans l'entreprise Delta* **où** *il est fréquent de proposer une embauche aux stagiaires dont on est satisfait* » équivaut à « *J'ai choisi d'effectuer mon stage dans l'entreprise Delta. Dans cette entreprise, il est fréquent de proposer une embauche aux stagiaires dont on est satisfait* ».

➤ Pallier un inconvénient

S'écrit avec deux « l » et est un verbe transitif. Mais : « *Les charges fixes augmentent par paliers* ».

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit
Copyright © 2012 Dunod.

➤ **Parce que**

Sans trait d'union.

➤ **D'une part**

« D'une part » est toujours suivi de « d'autre part ».

➤ **Petit**

Evitez l'usage abusif et dévalorisant du terme : « *un petit mémoire* », « *une petite conclusion* »… Laissez le lecteur juger.

➤ **Plate-forme**

Avec deux « s » au pluriel : « des plates-formes ».

➤ **Prémisses**

S'écrit avec deux « s ». Mot féminin, s'emploie au pluriel « les prémisses », désigne les faits, les affirmations à partir desquels on tire les conséquences.

➤ **Prétendument**

Sans accent circonflexe sur le « u ».

➤ **Quand/quant à**

« **Quant à** » est toujours suivi d'un nom ou d'un pronom. C'est une expression toute faite qui signifie « en ce qui concerne » : « quant à lui », « quant à eux », « quant à nous », « quant aux enfants »…

Il ne se confond pas avec « quand », qui sert à poser une question portant sur le temps.

« **Quand** » peut aussi indiquer la concomitance de deux événements ou bien leur succession, en reliant deux portions de phrases comportant chacune un verbe et qui d'ailleurs peuvent être

Copyright © 2012 Dunod.

remplacées par deux phrases : « *J'avancerai le plus possible la rédaction de mon mémoire quand je serai en stage* » (ce qui signifie « en même temps »), « *J'achèverai la rédaction de mon mémoire quand j'aurai terminé mon stage* » ou bien « *Quand j'aurai terminé mon stage, j'achèverai la rédaction de mon mémoire* » (ce qui signifie que les deux événements se succéderont).

➤ **Quel que**

S'écrit en deux mots. N'a pas la même fonction que « quelque ».

« **Quel que** » est suivi d'un verbe puis de « que ». Il s'accorde avec le nom qu'il précède : « *Quelle que soit la méthode que l'on utilise, on obtient les mêmes résultats.* » ; « *Quels que soient les résultats…* ».

« **Quelque** » est suivi d'un nom puis de « que » : « *Quelque méthode que l'on utilise, on obtient les mêmes résultats.* ».

➤ **Quelque chose**

S'écrit en deux mots sans trait d'union.

➤ **Quelquefois**

S'écrit en un seul mot.

➤ **Quoi que**

S'écrit en deux mots. N'a pas la même fonction que « quoique ».

« **Quoi que** » est suivi d'un sujet puis d'un verbe : « *Quoi que cet étudiant soit pressé d'entrer*

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit
Copyright © 2012 Dunod.

dans la vie active, il décide de faire un master ». « **Quoique** » est suivi d'un adjectif : « *Quoique pressé d'entrer dans la vie active, cet étudiant décide de faire un master* ».

➤ **Mille**

Toujours invariable : « cinq mille », « cinq mille deux cents », « cinq mille deux cent trente ».

➤ **Savoir**

Prend un « s » au pluriel : « savoirs ».

➤ **Savoir-faire**

Invariable. Pluriel : des « savoir-faire ».

➤ **Second**

Signifie « deuxième et dernier » dans une suite de deux éléments seulement. Après le mot « second », on ne doit donc pas trouver le mot « troisième ». S'il y a un troisième terme à l'énumération, c'est le mot « deuxième » qui doit être employé.

➤ ***sic***

Veut dire « ainsi ». On l'utilise lorsque l'orthographe, la formulation ou le sens d'une citation semble étrange ou erronée.

➤ **Soi**

Il va de soi = cela va de soi = évident.

➤ **Soit**

Annonce l'énonciation d'une possibilité par rapport à une autre, elle aussi introduite par

Copyright © 2012 Dunod.

« soit » : « *Soit on applique cette méthode, soit on en applique une autre* ».

➤ **Substituer**

… X à Y signifie « X remplace Y ».

➤ **Tel**

S'accorde avec le mot qui suit : « *Telles recherches sont intéressantes à mener* » et « *Tel mémoire est à lire impérativement* ».

➤ **Tel que**

S'accorde avec le mot qui précède : « une recherche telle que celle-ci », « un livre tel que celui que je viens de lire ».

➤ **Tout**

On écrit « tout entière », « tout étonnée », « tout heureuse », « une tout autre chose » (dans le sens de **« complètement »**) : suivi d'un adjectif, « tout » a une fonction d'adverbe, il est donc normalement invariable. Il a la même fonction que « complètement », « absolument », « entièrement », « vraiment » ;

Par exception, on écrira « toute belle », « toute petite »… c'est-à-dire ce que l'on prononce car supposé plus harmonieux, plus euphonique que l'orthographe qui serait normalement conforme à la grammaire.

On l'accordera au féminin dans « toute autre chose », « toute autre question » : « tout » a ici le sens de **« n'importe quel(le) »**, donc il s'accorde.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

➤ **Valoir**

Voir « falloir ».

➤ **Vingt**

Prend un « s » si un nombre le précède et le multiplie : « quatre-vingts » mais « cent vingt ».

➤ **Vis-à-vis**

Locution adverbiale signifiant « en face de ».

➤ **Vu**

Préposition invariable signifiant « en considérant que » : « *vu la loi* », « *vu les règles exposées* ».

Copyright © 2012 Dunod.

Conclusion

La réalisation du mémoire de master ou de stage est un travail personnel nécessitant la maîtrise de nombreuses compétences tant sur le plan conceptuel qu'empirique.

L'étudiant doit maîtriser aussi bien la recherche que le traitement de l'information. Il doit aussi développer des compétences relationnelles et parfaire ses capacités d'expression écrite et orale. Sa capacité à s'organiser et à gérer son temps est déterminante.

Le respect des règles de citation et la vérification de la qualité des sources trouvées sur Internet sont les conditions nécessaires à l'écriture d'un mémoire de master de qualité.

La réalisation du mémoire est une expérience utile tant sur le plan personnel que professionnel. Un bon mémoire est un atout indéniable pour l'insertion professionnelle.

Nous espérons que la consultation de cet ouvrage permettra au lecteur d'améliorer la qualité de son mémoire et en facilitera l'élaboration.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Annexes

Annexe I Ressources documentaires en ligne. . . . . **p. 191**

Annexe II Sites de recherche de stages . . **p. 193**

Annexe III Modèle de fiche de lecture pour mémoire de recherche . **p. 195**

Annexe IV Modèle de couverture de mémoire. . . . . **p. 197**

Annexe V Sites Internet utiles pour la rédaction . . . . . **p. 199**

Annexe VI Exemple de grille d'évaluation de mémoire . . . . . **p. 201**

Annexe VII Liste de quelques logiciels antiplagiat. . . . . **p. 203**

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Annexe I

RESSOURCES DOCUMENTAIRES EN LIGNE

Sites de méthodologie de recherche documentaire	
Méthodologie documentaire de la bibliothèque de l'université Paris-Dauphine	Espadon.bu.dauphine.fr/scd/m1.php
Formation à la recherche documentaire de l'UQAM	Bibliotheques.uqam.ca/InfoSphere/sciences_humaines/index.html
Guide de la recherche d'information sur Internet	Eduscol.education.fr/dossier/rechercher
Moteur de recherche	Google.com Scholar.google.fr
Moteur thématique	Yahoo.com
Métamoteur de recherche	Webcrawler.com
Bibliothèques	
Bibliothèque nationale de France	Bnf.fr
British Library	Bl.uk
Library of Congress	Catalog.loc.gov/
University of Arizona Library	Library.arizona.edu/
Ebsco	Ebsco.com
Proquest	Proquest.com
Organismes publics d'information	
Banque mondiale	Banquemondiale.org
Fonds monétaire international	Imf.org
Organisation mondiale du commerce	Wto.org

Copyright © 2012 Dunod.

OCDE	Oecd.org
INSEE (France)	Insee.fr
Centre français du commerce extérieur	Cfce.fr
Ministère de l'Industrie (France)	Industrie.gouv.fr
United States Department of Commerce	Fedworld.gov
European Community on Line	Europa.eu.int
Japan External Trade Organization	Jetro.go.jp
Organismes d'information et d'études	
Bloomberg	Bloomberg.com
AFP	Afp.com
Reuters	Reuters.fr
Arab net	Arab.net
Africa on line	Africaonline.com
Cabinets de consultants	
Boston Consulting Group (BCG)	Bcg.com
McKinsey	Mckinsey.com
Forrester	Forrester.com
Gartner Group	Gartner.com

Copyright © 2012 Dunod.

Annexe II

SITES DE RECHERCHE DE STAGES[1]

Ministère des Affaires étrangères	Mfe.org/index.php/thematique/Stages-Volontariat
Cabinet de recrutement	Pagetalent.fr
Sites spécialisés	En-stage.com
	Iquesta.com
	Kapstages.com
	Directetudiant.com
	Jobscampus.com
	Emploiplus.com
Presse	
Le Figaro	Lefigaro.fr
Les Échos	Lesechos.fr
L'Étudiant	Letudiant.fr

1. Liste fournie à titre indicatif.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Annexe III

MODÈLE DE FICHE DE LECTURE POUR MÉMOIRE DE RECHERCHE

Auteur : NOM, Prénom

Titre du livre, Éditeur, Année

Titre de l'article, Revue, numéro, année, pages

Problématique :

Hypothèses :

Méthodologie :

Résultats :

Commentaires :

Citations :

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Annexe IV

MODÈLE DE COUVERTURE DE MÉMOIRE

Centre de Recherche
en Management et Organisation
D.R.M., UMR CNRS 7088

Mémoire de Master « E-management »

Pierre NEWTECH

L'impact de l'usage des réseaux sociaux sur la coordination :

Le cas des cabinets de consultants

Mémoire dirigé par le Professeur
Michel KALIKA

Soutenu le 7 septembre 2012

Jury : Pr. Tice

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Annexe V

SITES INTERNET UTILES POUR LA RÉDACTION

Lexilogos : ensemble de dictionnaires en ligne	Lexilogos.com/francais_langue_dictionnaires.htm
Le trésor de la langue francaise informatisé	Atilf.atilf.fr/tlfi
Dictionnaires des synonymes (Laboratoire Crisco)	Crisco.unicaen.fr/cgi-bin/cherches.cgi
Dictionnaires des synonymes français	Dico.isc.cnrs.fr/dico/fr/chercher
Le conjugueur	Leconjugueur.com/
Site de Jacques Poitou	J.poitou.frec.fr/pro/index.html
TV5 MONDE, le dictionnaire de la langue française	Dictionnaire.tv5.org/
Infothèque francophone	Infotheque.info/specialite/170.html

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Annexe VI

EXEMPLE DE GRILLE D'ÉVALUATION DE MÉMOIRE[1]

Forme	**20 %**
Présentation d'ensemble du document écrit Introduction, transition, conclusion Mise en page, schémas, tableaux Orthographe, ponctuation Bibliographie Annexes	
Fond	**50 %**
Définition des objectifs Cadre d'analyse Méthodologie Collecte des données Traitement des données Analyse et implication des résultats	
Soutenance	**30 %**
Diapositives Présentation orale Réponses aux questions, remarques, critiques	

1. Les pourcentages sont tout à fait indicatifs et varient en fonction du type de mémoire (recherche/professionnel) et des programmes.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Annexe VII

LISTE DE QUELQUES LOGICIELS ANTIPLAGIAT

Nom	Adresse des sites
Ephorus	Ephorus.com/fr
Compilatio	Compilatio.net/fr
Urkund	Urkund.fr
Plagium	Plagium.com
No Plagiat	Noplagiat.com
Turnitin	Turnitin.com

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Bibliographie[1]

ASSADI D., *Intelligence économique sur Internet*, Paris, Publi-Unions, 1998, 175 p.

BEAUD M. *L'Art de la thèse*, Paris, La Découverte, 2006, 202 p.

BRAHIC M., *Mieux rédiger vos écrits professionnels*, Paris, Éditions d'Organisation, 3e éd., 2007, 335 p.

EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., *Market. Fondement et méthodes des recherches en marketing*, Paris, Dunod, 4e éd., 2009.

FRAGNIERE J.-P., *Comment réussir un mémoire*, Paris, Dunod, 4e éd., 2009, 128 p.

GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A., Méthodologie de la recherche, Paris, Pearson, 2008, 383 p.

GUIDÈRE M., *Méthodologie de la recherche*, Paris, Ellipses, 2004, 127 p.

LANI-BAYLE M., *Écrire une recherche, mémoire ou thèse*, Lyon, Chronique Sociale, 3e éd., 2006, 152 p.

QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 4e éd., 2011, 272 p.

ROMELAER P., KALIKA M., *Comment réussir sa thèse ?*, Paris, Dunod, 2e éd., 2011, 232 p.

USUNIER J.-Cl., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica, 2000.

1. Les règles de présentation appliquées ici sont issues des pratiques éditoriales traditionnelles.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Index

A

Abréviations 116
Alerte google 41
Algorithme 19
Analyse 119
Animer 34
Annexes 114, 189
Article 171
Asynchrone 86
Avant-propos IX, 106

B

Bibliographie 111, 165, 205

C

Cadre de l'étude 22
Capacité 17, 35
Césure 164
Chapitre 116
Chiffres 146
Citations 140
Clarté 167
Clés USB 24
Collecte
- de l'information 18, 40
- des données 22

Collecter 35
Community manager VII, 82
Compétences 33, 46
Compilatio 203
Comportement 96
Conclusion 111, 135, 187
Confidentialité 98
Contrôler 35
Corrections 148
coupure de mots 164
Courrier électronique 74
Couverture 103, 197
Création d'entreprise 9, 17, 37, 108
Crochets 162
Curation 41
Curator 41

D

Dactylographie 136
Dédicace 105
Définition du sujet 18
Délibération 93
Descriptif 10
Deux points 157
Documentation 40
DoYouBuzz 45

E

ECTS 7
En groupe 17
EndNote 165
Enquêtes exploratoires 21
Enseignants 28, 63
En-tête 137

Copyright © 2012 Dunod.

Entreprises 28
Ephorus 203
Errata 90
Espaces 163
Étapes 25
Évaluation 95
Executive DBA 9
Executive masters 2
Exhaustivité 167
Expert 12, 39, 44, 45

F

Facebook 20, 38, 41
Faisabilité 54
Feuille de style 23
Fiche 25, 195
Fichiers 24
Figures 115, 146
Filière 57
Fond 201
Formats 23
Forme 129, 201
Formule de politesse 69

G

Gantt 62
Gestion du temps 25
Glossaire 113
Google 21, 24, 41, 74
Grande école 83, 164
Grille 45, 56, 201
Guillemets 161

H

Hypothèses 22

I

Impression 151
Index 23, 112
Individuelle 17
Internet 86, 142, 169, 191, 199
Introduction 109, 135

J

Jury 93

L

Langues étrangères 145
Lettre 67, 86
Lexique 113
LinkedIn 38, 83
Listes 115
Live Tweet 94
Livre 170
LMD IX, 7
Logiciel antiplagiat 11, 203
Logos 116, 145

M

Machine à café 84
Majuscules 162
Management 34
Masters professionnels 2
Masters recherche 2
MBA 2
Média 86
Mémoire
– de projet d'intégration 8, 17, 166
– de projet professionnel 8, 17, 166

Copyright © 2012 Dunod.

– de recherche 9, 17, 166, 195
– de stage 8, 17, 166
Mémoire de création d'entreprise 9
Méthodologie 22
Moteur de recherche 191

N

Nombre de pages 120
Nombres 146
Normatif 10
Notation 121
Notes 137
Numérotation 118, 148

O

Objectifs 27, 57
– suivi des 32
Opportunités 20
Oral 44
Organisation 23
Orthographe 173

P

Page de garde 104
Paragraphe 117, 130
Paraphrases 144
Parenthèses 160
Partie 116
Phrase 129, 154
Pied de page 137
Pilotage 5, 35
Plagiat 141
Plan 123
– de travail 123
– du travail 123
Planning 59
Point(s) 154
– d'exclamation 155
– d'interrogation 156
– de suspension 155
– virgule 157
Police de caractères 137
Politesse 69
Ponctuation 153, 159
Powerpoint 90
Problématique 20
Projet
– d'intégration 8, 17
– professionnel 8, 17
Proximité 52

Q

Quatrième de couverture 118
Questionnaire 39, 43, 83, 115, 120, 161
Questions de recherche 21

R

Recherche 17
Recherches documentaires 21
Recto verso 151
Rédaction 18, 129, 199
Références 139, 143
Relations 63
Relecture 149
Remerciements 106
Rendez-vous 84
Réseaux sociaux VII, 18, 19, 38, 41, 44, 46, 82, 83, 84, 164, 197
Ressources documentaires 191
Résumé managérial 108

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit