

Master « Administration des Entreprises » (MAE)

ISM-UVSQ en partenariat avec l'IFG (MBA-ICG)

Guide méthodologique « Mémoires »

*Quelques repères pour l'élaboration et la rédaction
des mémoires du master 2 MAE*

Version Mai 2015

Pr Annie BARTOLI

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de Versailles St-Quentin en Yvelines
Directrice du Laboratoire de Recherche en Management Larequoi / Institut Supérieur de Management
Responsable du Master 2 Administration des Entreprises

Sommaire

	Page
<u>IMPORTANT : Fiche de synthèse sur les modalités pratiques et le calendrier</u>	3
Introduction	4
<u>I Contexte et objectifs</u>	5
11. Définition et objectifs du « mémoire »	5
<i>a) Ce que c'est / ce que ce n'est pas</i>	5
<i>b) Objectifs</i>	6
<i>c) Un véritable défi à relever...</i>	6
<i>d) Attentes et critères</i>	7
12. Organisation et déroulement du travail	8
<i>a) Problématique et fil conducteur</i>	8
<i>b) Travail collectif et travail individuel</i>	8
<i>c) Relations avec le conseiller d'étude et avec le suiveur</i>	9
<i>d) Gestion du temps</i>	10
<u>II Méthodologie</u>	10
21. Etat de l'art	11
<i>a) Recherche bibliographique</i>	11
<i>b) Distinction des types de sources</i>	11
<i>c) Sélectionner – garder l'essentiel</i>	12
<i>d) Savoir s'arrêter...</i>	13
22. Etude empirique : différentes méthodes possibles	13
<i>a) Pas de « one best way » méthodologique...</i>	13
<i>b) Le recours à plusieurs familles de données</i>	13
<i>c) Les méthodes de recueil et de traitement des données empiriques</i>	14
<i>d) Entretiens et questionnaires : utilisation et restitution</i>	15
<i>e) Articulation Descriptif / Explicatif / Prescriptif</i>	16
<u>III. La formalisation du document final : conseils pour le tome 1</u>	17
31. Architecture générale du mémoire	17
<i>a) Une construction logique et cohérente</i>	18
<i>b) Volume et équilibre des parties</i>	19
<i>c) Place du « vif du sujet »</i>	19
<i>d) Inter- relations Théorie/Pratique</i>	19
<i>e) Structuration générale</i>	20
32. Fond et forme du mémoire	21
<i>a) Les constituants</i>	21
<i>b) Rigueur de présentation des données</i>	22
<i>c) Qualités de forme</i>	23
<i>d) Notes et références bibliographiques</i>	24
<i>e) Epilogue : le « retour d'expérience »</i>	25
<u>IV. Conditions de réussite et pièges à éviter</u>	25
41. Un positionnement sans ambiguïté	25
<i>a) Rigueur méthodologique et « honnêteté intellectuelle »</i>	26
<i>b) Dosage entre Implication et Distanciation</i>	26
<i>c) Déontologie</i>	27
<i>d) Diagnostic sur les systèmes et non sur les individus</i>	27
42. Des présentations orales visant la valorisation	27
Conclusion	30

Avant-Propos du Guide méthodologique « Mémoires »

Fiche de synthèse générale sur les modalités de travail et le calendrier

→ Taille du groupe :

Les groupes à constituer pour le travail de mémoire répondent à deux principes :

- Les membres travaillent ensemble à l'audit stratégique
- La taille se situe entre 3 et 5 personnes.

Cela signifie que, selon l'effectif de l'équipe impliquée dans l'audit stratégique, elle devra soit être la même pour réaliser le mémoire, soit se diviser en deux sous-groupes pour réaliser deux mémoires.

→ Organisation et délégué du groupe :

Le groupe mémoire est libre de s'organiser et de se répartir les rôles. Il doit cependant désigner ou élire **un(e) délégué(e)** qui sera l'interlocuteur du suiveur universitaire et des responsables du programme MAE/ICG.

→ Calendrier-type :

Le calendrier-type doit absolument être respecté dans sa logique générale.

Il peut cependant faire l'objet d'ajustements spécifiques au cas par cas.

Les responsables du Master MAE/ICG se réservent la possibilité d'adapter le planning en fonction de contraintes organisationnelles spécifiques, et transmettront dans ce cas les informations modifiées aux groupes le plus tôt possible.

4 mois après le début de l'audit : Proposition d'un sujet de mémoire, accompagné du détail de l'équipe constituant le groupe, et du délégué de groupe. Le sujet de mémoire proposé doit être accompagné de quelques lignes pour le présenter et en argumenter le choix.

Au plus tard 1 mois après la proposition : une validation (ou demande de changement) du sujet est transmise au groupe par les responsables du programme et un suiveur universitaire est défini pour accompagner le groupe

1 semaine après la soutenance de l'audit : Remise du mémoire sous format électronique à l'IFG, et au suiveur universitaire. Ce dernier le fait passer dans le logiciel anti-plagiat utilisé à l'ISM. En cas de problème, un retour est fait au groupe pour qu'il corrige d'urgence ce qui doit l'être. Aucun délai supplémentaire ne pourra être accordé pour corriger un mémoire qui aurait un taux de plagiat anormal.

Environ 3 semaines après la remise du mémoire (1 mois après la soutenance de l'audit) : Soutenances des mémoires. La soutenance est faite en groupe. Il est demandé une présentation synthétique des travaux collectifs (10 mn maximum) et une succession de brèves présentations individuelles (4 à 5 mn pour chaque exposé individuel). L'ensemble doit avoir été préparé et répété de façon coordonnée.

Introduction du Guide Méthodologique

Le master MAE de l'ISM-UVSQ est **un diplôme d'Etat habilité par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche** qui confère le grade de Master à ses lauréats. La mise en œuvre de ce cursus en formation continue professionnelle est le fruit d'une **collaboration entre l'Institut Supérieur de Management (ISM) de l'UVSQ et l'Institut Français de Gestion (IFG)**

Le double diplôme Master « Administration des Entreprises » et MBA-ICG (appelé MAE/MBA) a pour objectif d'offrir une logique de formation-action, avec une partie liée aux enseignements, et une autre visant la mise en application concrète d'une démarche à piloter. Les stagiaires ont ainsi à conduire une mission d'audit stratégique dans une entreprise de leur choix.

Cette mission fait partie intégrante de la formation et du processus d'apprentissage correspondant. Outre ses objectifs opérationnels au regard de l'entreprise étudiée, elle s'intègre aussi dans l'élaboration d'un mémoire qui correspond à une initiation à la recherche, comme le stipule **l'Extrait de l'article 6 de l'arrêté du 25 avril 2002 relatif au diplôme national de master** : *« La formation dispensée comprend des enseignements théoriques, méthodologiques et appliqués et, lorsqu'elle l'exige, un ou plusieurs stages. Elle comprend également une initiation à la recherche et, notamment, la rédaction d'un mémoire ou d'autres travaux d'études personnels (...). »*

La mission d'audit stratégique se fait en groupe (généralement 3 à 7 personnes) et se déroule sur une période d'environ 8 mois.¹

Le mémoire qui s'en suit peut également être organisé sur la même structure de groupe si celle-ci est d'au maximum 5 personnes. En cas d'effectif supérieur à 5 pour l'audit stratégique, le groupe initial devra être divisé en 2 sous-groupes, de façon à ce que chaque mémoire soit préparé par une équipe de 3 à 5 personnes.

Les principaux objectifs du projet de groupe sont les suivants :

- favoriser l'appréhension pluri - disciplinaire, dans une perspective managériale et stratégique, d'un problème réel ou d'une question majeure que se pose une entreprise ; il s'agit donc d'analyser et d'auditer le problème, de le replacer dans un contexte tant opérationnel que théorique, et d'élaborer des recommandations applicables, ou des pistes d'action.
- assurer un lien approfondi entre la réflexion et l'action ; la mise en relation réciproque des enseignements théoriques ou méthodologiques, et de l'exercice d'une opération de « terrain » amène à questionner en permanence la pertinence de la réflexion, autant que celle de l'action.
- développer un apprentissage en groupe et par le groupe, dans une logique de management d'équipe autour d'un projet donné.

¹ Pour plus de détails, voir le document « Etude d'entreprise : Présentation générale et méthodologie de l'étude d'entreprise »

- promouvoir un esprit d'innovation et de distanciation, notamment à travers l'utilisation ou la proposition de théories, de méthodes et d'idées nouvelles ou expérimentales, adaptées à la sphère de l'entreprise en question.

En final, le projet collectif se traduit par plusieurs « produits » tangibles ou visibles :

- une restitution (ou « soutenance audit ») de l'audit stratégique en présence de représentants de l'entreprise,
- un rapport approfondi, que nous appellerons ici « mémoire »² ; le mémoire comprend 2 tomes :
 - un tome 1 qui est une réflexion autour d'une problématique inspirée par l'expérience de l'audit stratégique
 - un tome 2 qui est le rapport d'audit stratégique à proprement parler
- une « soutenance mémoire » devant le jury du master composé d'universitaires et de professionnels.

Comme le précise le calendrier ci-avant (voir l'avant-propos), le mémoire tome 1 est remis une semaine après la « soutenance audit ». La « soutenance mémoire » se tient environ 1 mois après la « soutenance audit ». Il est important de garder à l'esprit l'articulation entre les deux. Le mémoire tome 1 présente une réflexion conceptuelle et distanciée, qui s'appuie sur le travail opérationnel de l'audit stratégique qui est présenté dans le tome 2.

Tous ces produits sont collectifs. Cependant, la « soutenance mémoire » est aussi l'occasion de mettre en valeurs les apports spécifiques de chaque membre du groupe. En effet, lors de la soutenance mémoire, il est demandé une présentation synthétique des travaux collectifs (10 mn maximum) et une succession de brèves présentations individuelles (4 à 5 mn pour chaque exposé individuel). L'ensemble doit avoir été préparé et répété de façon coordonnée.

Ce guide concerne essentiellement **l'élaboration et la rédaction du Tome 1 du mémoire**. Il évoque également certains aspects des autres dimensions, qui sont en partie liées à la préparation du tome 1.

I. Contexte et objectifs

11. Définition et objectifs du mémoire (Tome 1)

a) Ce que c'est / ce que ce n'est pas...

Le mémoire est un document de synthèse qui traduit une problématique traitée par le groupe, laquelle est inspirée par la mission d'audit stratégique conduite en entreprise.

² Le terme de « mémoire » est plus large que celui de « rapport ». Il ne s'agit pas en effet d'un rapport de mission, qui présenterait seulement les travaux réalisés en collectivité, mais d'un document distancié basé sur la mission et l'intégrant dans un cadre théorique et construit autour d'une problématique.

Ce mémoire (tome 1) n'est à confondre :

- ni avec un rapport de mission qui formaliserait en termes descriptifs et opérationnels les travaux effectués dans l'entreprise : cela fait en effet l'objet du tome 2
- ni avec une mini-thèse qui présenterait de façon conceptuelle et abstraite un recueil de théories sur le sujet.

Entre ces deux extrêmes, le mémoire traduit une réflexion distanciée, conduite à partir de l'illustration concrète d'un travail de « terrain », et autour d'une problématique de portée plus générale.

b) Objectifs

Le mémoire (tome 1) présente un raisonnement autour d'un thème de management, organisé à partir de deux types de matériaux : une étude bibliographique ciblée sur le sujet d'une part, et une synthèse de l'expérience vécue à travers la mission d'audit d'autre part.

Ses objectifs sont de deux natures :

- indiquer comment a été mené l'audit stratégique au sein de l'entreprise choisie, quels en sont les tenants et les aboutissants, ainsi que les principaux résultats et perspectives ;
- situer le sujet traité (en particulier la problématique) de façon distanciée dans un contexte théorique et méthodologique.

Le mémoire (tome 1) doit ainsi permettre de montrer que les stagiaires ont été capables :

- de faire un lien pertinent entre réflexion et action
- de mener une démarche cohérente et rigoureuse autour d'un objectif clair
- de communiquer par écrit de manière simple, concise, et convaincante, même sur une problématique complexe et délicate.

c) Un véritable défi à relever...

Il faut être lucide sur le fait que la conciliation de ces différents objectifs ne constitue pas une tâche facile, loin s'en faut.

Tout d'abord, le groupe de stagiaires doit satisfaire par un seul « produit » en deux tomes deux types de destinataires aux attentes différentes :

- ***L'entreprise***, qui attend une réponse à l'audit confiée, parfois dans une optique très opérationnelle et prescriptive ;
- ***Le jury du master MAE***, qui cherche à savoir si les stagiaires ont « digéré » les enseignements du Master MAE/MBA, et sont capables de les mobiliser et de les compléter de façon appropriée dans le cadre d'une activité donnée.

En outre, le groupe de stagiaires est composé de personnes aux parcours, expériences, et sensibilités différentes ; il va donc leur falloir s'ajuster et se réguler tout au long de cette période, pour arriver à produire un travail cohérent et le plus homogène possible.

Enfin, la mission d'audit et le mémoire sont réalisés alors que chacun des stagiaires assume en parallèle ses responsabilités professionnelles permanentes, ce qui occasionne inévitablement certaines difficultés de gestion du temps, voire des tensions issues de priorités pas toujours compatibles.

Les membres du jury du Master sont conscients des défis à relever par les stagiaires, et la soutenance finale peut être une occasion d'en discuter le plus sereinement possible. Les attentes du jury portent en effet autant sur la qualité du contenu du travail réalisé, que sur la méthode utilisée et la capacité du groupe à en analyser le processus.

d) Attentes et critères :

L'évaluation du mémoire se fait à la fois : sur la base de l'audit stratégique réalisé (démarche et contenu), du document écrit (tomes 1 et 2), de l'exposé du groupe lors de la soutenance, et des échanges avec le jury.

L'ensemble de ces travaux représente une part importante pour l'obtention du master, à savoir : 18 crédits ECTS sur 60, soit 30%.

La pondération entre les travaux pour l'évaluation finale est la suivante :

- *l'audit stratégique présenté dans le tome 2 compte pour 50%*
- *le mémoire/tome 1 compte également pour 50%*

Dans chaque bloc de 50%, une répartition est faite entre 2/3 pour l'écrit et 1/3 pour l'oral.

Pour le mémoire/tome 1, une attention particulière est portée sur les critères suivants :

- ***L'appui sur l'audit stratégique***: Tous les détails sur les objectifs, la structuration et les implications de l'audit stratégique lui-même, sont présentés dans le document « Tome 2 ». Cependant, le Tome 1 doit également montrer son appui sur cet audit. Pour le tome 1, il s'agit ainsi de présenter une synthèse du travail réalisé et d'en extraire des éléments susceptibles d'alimenter la problématique traitée.
- ***La problématique générale*** : prenant appui sur l'audit stratégique, un sujet est à traiter en forme de démonstration plus générale. Cette problématique doit être explicitée et aisément identifiable à la lecture du document ;
- ***La démarche et la méthode d'analyse du problème*** : le mémoire (tome 1) doit montrer la capacité du groupe à décrire le problème ou la question soulevée, à l'illustrer à travers la mise en situation dans un contexte particulier, à se référer à des sources diverses et fiables (issues soit des travaux des auteurs, soit de références externes à préciser)...
- ***Le référentiel théorique*** : le mémoire doit révéler une capacité de recul par rapport au terrain³ et le recours à des référentiels externes ; seront examinés notamment : la

³ « Terrain » est utilisé dans ce document au sens des travaux scientifiques dits « empiriques », c'est à dire s'appuyant directement sur l'expérience. Il s'agit donc notamment des matériaux issus des différents lieux étudiés dans une recherche. Pour les stagiaires du master, cela concerne les données et matériaux issus des

pertinence de « l'état de l'art » réalisé par rapport au sujet, les précautions et nuances au regard des sources bibliographiques utilisées, etc.

- **Les recommandations de portée générale** : si le tome 2 présente des plans d'action issus de l'audit, le tome 1 doit également dégager des recommandations et implications managériales de portée plus générale.
- **La distanciation** : Le tome 1 montre la capacité de généralisation des stagiaires, leur recul par rapport à une situation donnée, le rapprochement entre théorie et pratique, la lucidité sur les limites, le retour d'expérience...
- **La forme du document** : la qualité de l'écrit, la structuration et l'architecture générale, la rigueur et la nuance, l'explicitation des sources...sont des critères pris en compte.
- **La soutenance orale** : Seront pris en compte en particulier : la qualité de l'exposé (structuration, maîtrise du sujet, supports, etc.), la qualité des échanges avec le jury, la dynamique du groupe, et la capacité à respecter la valorisation individuelle de chacun des membres du groupe.

12. Organisation et déroulement du travail

a) Problématique et fil conducteur

La mission d'audit doit donner naissance à la définition d'une problématique plus distanciée, qui sera le fil conducteur du mémoire et des recherches complémentaires à réaliser avant de le rédiger.

Une problématique correspond en effet à un raisonnement que l'on veut conduire, et d'une certaine manière à une démonstration que l'on veut faire. Elle constitue, une fois définie, un fil conducteur d'ensemble.

Pour faciliter son explicitation, elle peut être formulée en termes interrogatifs.

L'idéal est de parvenir à construire le mémoire (tome 1) autour d'un raisonnement, avec diverses étapes explicites d'analyse et de démonstration.

b) Travail collectif et travail individuel

La conduite de la mission d'audit, autant que l'élaboration et la rédaction du mémoire, supposent une **articulation permanente entre travail individuel et travail collectif**, et une organisation des tâches en conséquences.

Il est généralement préférable que les premières visites en entreprise se fassent tous ensemble, afin d'acquérir rapidement une vision commune du contexte et des enjeux.

périodes passées dans l'entreprise commanditaire, des interviews, observations ou enquêtes complémentaires, des autres entités qui sont examinées ou sollicitées dans ce cadre, etc.

Sur ces bases, doivent s'effectuer une répartition des tâches et la définition des étapes de rencontre et de mise en commun. Comme cela est recommandé dans le document « Etude d'entreprise ... », la définition d'un **coordonnateur des travaux du groupe** parmi les membres est souhaitable pour l'audit. Cela doit être également le cas pour le mémoire (tome 1) ; il est alors possible de définir un autre coordonnateur que pour l'audit, si le groupe souhaite répartir les rôles.

L'usage des **dispositifs de communication et d'échanges numériques** permet par ailleurs de tenir tout le groupe informé (quasiment en temps réel) de l'avancement de chacun dans le cadre du programme défini en commun.

Pour certains travaux (conduite d'entretiens, recherches documentaires sur certains thèmes, etc), le travail en binômes s'avère souvent pertinent, car il permet une stimulation réciproque sans mobiliser toutes les énergies à la fois.

En revanche, la rédaction à proprement parler gagne souvent à être un ensemble de travaux initiés individuellement, sur la base d'un cahier des charges défini en commun, et d'une coordination d'ensemble. Il est opportun ensuite d'organiser un **système de relecture et de corrections/ajustements par les collègues**, afin qu'une appropriation collective se fasse sur les parties initialement rédigées par chacun.

Il est indispensable de formaliser la répartition des tâches et son évolution de façon régulière, avec diffusion à tous les membres du groupe, ainsi qu'au conseiller et au suiveur.

c) Relations avec le conseiller d'étude et avec le suiveur du mémoire

→ Pour accompagner l'audit stratégique (et sa formalisation dans le tome 2), l'IFG met à disposition du groupe un conseiller d'étude.

Le rôle du conseiller d'étude est essentiellement d'ordre méthodologique. Il est chargé d'aider le groupe à utiliser au mieux la méthode d'audit stratégique en l'adaptant aux spécificités de la situation étudiée.

→ Pour accompagner le mémoire (tome 1), l'ISM définit un suiveur de mémoire. Celui-ci échangera avec le groupe le plus souvent via son délégué, qui aura pour rôle de retransmettre le contenu de ces échanges à ses collègues.

Le rôle du suiveur de mémoire est d'orienter si besoin le groupe dans la formulation de la problématique, dans l'organisation du travail et dans la recherche de sources utiles. Il revient au groupe de le solliciter (généralement par courriel) s'il souhaite sa validation à certains moments clés.

d) Gestion du temps

La gestion du temps est particulièrement difficile pour ce travail.

La vigilance du groupe est en particulier appelée sur :

- les délais parfois occasionnés par certaines **prises de rendez-vous** pour l'audit avec des interlocuteurs à rencontrer ou à interviewer ; il convient en conséquence de ne pas tarder pour engager la mise en oeuvre des actions sur le terrain,
- les délais de **finition pour « boucler »** la réalisation du mémoire ; il ne faut pas imaginer, en particulier, que la juxtaposition des morceaux rédigés par chacun suffira à constituer un mémoire cohérent : de nombreux aller – retours sont ensuite nécessaires et peuvent prendre plusieurs semaines.

Les travaux de « mise en route » et de finition sont en effet essentiels et souvent négligés dans l'estimation prévisionnelle des délais.

Il est regrettable en particulier qu'un travail sérieux et de qualité ne puisse pas être valorisé par un document abouti, tant dans la forme que dans le fond, faute de temps pour l'achever et le peaufiner dans de bonnes conditions.

II . Méthodologie

La construction du mémoire se fait à partir de trois registres :

- l'étude empirique (travail d'audit sur le terrain),
- la recherche bibliographique (ou « état de l'art »)
- l'apport spécifique et original du raisonnement du groupe de stagiaires.

Chacun de ces registres suppose une rigueur méthodologique sans faille, dont les étapes devront être explicitées dans le mémoire. Il s'agit en effet d'intégrer dans le tome 1 un paragraphe « Méthodologie » dans lequel sera présentée la démarche de travail du groupe :

- comment l'audit stratégique et le tome 2 ont été réalisés : principales étapes du travail, recueil de sources d'informations internes à l'entreprise ou externes, interviews, réunions, questionnaires, etc.
- comment le travail de mémoire du tome 1 a été organisé : pourquoi la problématique a été choisie, quelle structuration du travail a été mise en place, quelles sources spécifiques ont été mobilisées, etc.

Il s'agit en effet du « protocole méthodologique », sur la base duquel le jury apprécie la qualité du processus déployé.

21. Etat de l'art

a) Recherche bibliographique :

En fonction de la mission d'audit et de la problématique, le groupe doit s'efforcer dans un premier temps (si besoin avec quelques orientations ou validations du suiveur) d'identifier les

champs bibliographiques les plus directement concernés. Une première base d'identification peut provenir des enseignements au sein du master.

En ce qui concerne les domaines du management, plusieurs disciplines scientifiques sont souvent concernées ; nous en citons ici quelques-unes parmi les principales, sans exhaustivité :

→ **les sciences de gestion** : cette discipline est incontournable pour toutes les questions de management, qu'elles soient abordées dans une optique « fonctionnelle » (gestion financière, marketing, gestion des ressources humaines...) ou systémique (stratégie et politique générale, qualité, organisation, animation, contrôle...);

→ **le droit** : le recours aux textes juridiques et à leur interprétation est souvent indispensable pour faire le point sur certains sujets ;

→ **la science politique** : l'analyse politique des institutions et de leur fonctionnement, les questions d'enjeux politiques, les processus de communication etc. ainsi que leur impact sur l'action, sont parfois des apports utiles dans le traitement de certaines problématiques

→ **les sciences économiques** : pour certains sujets touchant aux tarifications, à la fiscalité, à l'évaluation « macro » des problèmes, aux politiques économiques, etc., ce recours disciplinaire est utile ;

→ **la sociologie des organisations** : pour étudier les interactions entre les systèmes et les acteurs, pour l'organisation des bureaucraties ou des organisations, pour la dynamique des changements, etc., cette discipline est également source de nombreux apports ;

→ *d'autres champs comme l'histoire, la psychosociologie, les sciences de l'information et de la communication, etc. peuvent également constituer d'utiles recours.*

b) Distinction des types de sources

Les sources bibliographiques ne sont pas toutes de même nature, et il convient de les utiliser différemment.

On peut en particulier distinguer les catégories suivantes⁴ :

→ **Sources « académiques »** : travaux de chercheurs et/ou universitaires (livres publiés, articles dans des revues reconnues en termes scientifiques, thèses de doctorat, etc.) ; a priori, ces travaux sont réputés porteurs de rigueur (même s'il existe toujours des exceptions... !)

→ **Sources « professionnelles »** : travaux d'étude ou de réflexion au sein des institutions professionnelles (ministères, collectivités, comités inter - ministériels, écoles professionnelles, commissions officielles, organisations internationales, etc.) ; ces sources permettent d'apporter des éclairages précis en matière de diagnostic d'une situation, ou témoignent d'intentions et recommandations pour l'action.

→ **Sources « journalistiques »** : articles de presse grand public, interviews, etc. ; si ces sources sont souvent très utiles, notamment pour repérer des témoignages ou des expériences concrètes, elles ne peuvent pas toujours garantir une rigueur d'information totalement fiable, et doivent donc faire l'objet de précautions dans leur utilisation. Evidemment, la nature et la réputation du support de presse concerné entrent aussi en ligne de compte.

⁴ Pour la présentation des sources bibliographiques, voir infra §32 d)

→ **Sources non identifiées** : il s'agit de tous les extraits de documents ou photocopies dont les origines ne sont pas explicitées ; en outre, on peut facilement via internet « tomber » sur des documents dont on a du mal à repérer précisément l'origine ; s'il n'est pas absolument exclu de les utiliser, il convient absolument d'indiquer la « source inconnue » ou de citer le site Web ainsi que la date de consultation, et de signaler la nécessaire prudence quant à ses origines et sa fiabilité.

c) Sélectionner – garder l'essentiel

L'un des pièges fréquents de toute recherche bibliographique sur un sujet, surtout avec les possibilités d'internet, est de s'y « noyer »...

Dans le cadre de ce mémoire (tome 1), il convient tout d'abord de se donner un périmètre sur les thématiques les plus directement concernées par le sujet, et de s'efforcer d'éviter trop de dispersion.

Ce « ciblage » doit cependant être explicité. On peut toujours reprocher à un groupe d'avoir négligé tel auteur, tel ouvrage, telle variable, ou tel champ thématique : c'est quasiment inévitable, et peut être considéré comme l'occasion de confronter les regards possibles et les cultures spécifiques de chacun sur un sujet.

Mais on ne peut pas aussi aisément être contesté sur un choix explicite qui est basé sur un repérage du dit champ, lequel a été ensuite délibérément exclu de l'analyse pour des raisons de « ciblage » ou de positionnement différent.

Par exemple, un sujet sur les effets d'une politique de « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) peut renvoyer à de multiples champs thématiques : organisationnels, politiques, financiers, sociaux, juridiques, etc. Il serait inopportun de vouloir tous les traiter dans le cadre du mémoire : en relation avec la clarification de la mission d'audit, et le choix d'une problématique, le périmètre thématique devra être clairement affiché, et la sélection bibliographique faite en conséquence.

Une autre erreur consiste à vouloir travailler par séquences figées ; *par exemple : d'abord explorer toutes les voies bibliographiques, puis s'attaquer au « terrain » ; ou : confier à telle partie du groupe le travail bibliographique, et à telle autre le travail empirique...* De telles options sont à proscrire car elles présentent de nombreux risques et inconvénients. Il est préférable en effet de travailler par interactions entre l' « état de l'art » et la mission de terrain, l'un s'alimentant de l'autre et réciproquement.

d) Savoir s'arrêter...

Tant pour l'objectif de respect des délais que pour celui de la concision des propos, il faut à un moment donné s'imposer de s'arrêter dans la recherche bibliographique, tout autant que dans le travail de terrain.

Après avoir choisi quelques références de base, il est toujours possible d'alimenter une réflexion liée à une question du terrain par des éclairages bibliographiques complémentaires et ponctuels, mais sans aller trop loin.

Gardons toujours à l'esprit que le mémoire n'est en aucun cas une thèse académique ! Enfin, il est de toutes façons illusoire de prétendre à l'exhaustivité en matière d'étude bibliographique.

22. Etude empirique : différentes méthodes possibles

Le document « Etude d'entreprise : présentation générale et méthodologie de l'étude d'entreprise ICG » donne un ensemble d'indications sur les thématiques et le contenu des travaux à réaliser pour l'audit stratégique. La manière dont les informations et matériaux ont été collectées et exploitées pour parvenir à ce travail est définie par le groupe, éventuellement avec l'aide de son conseiller. Nous énonçons ci-après quelques méthodes de collectes de données, qui peuvent être utiles à la réalisation de l'audit, et/ou à des recherches empiriques complémentaires pour le tome 1 du mémoire.

a) Pas de « one best way » méthodologique...

Il n'existe pas « une bonne méthode » universelle pour la réalisation d'une étude.

Le choix des méthodes de recueil et traitement des données empiriques doit être défini après une véritable réflexion sur les options possibles, en tenant compte des objectifs poursuivis, du contexte particulier de l'entreprise, des capacités et motivations des stagiaires, des recommandations du coordinateur, et bien-sûr de la faisabilité.

Si les techniques de la collecte de documents internes et de l'entretien individuel sont fréquemment utilisées dans les projets de groupe de ce type, elles ne sont pourtant pas exclusives. En outre, il existe de nombreuses manières différentes de conduire des entretiens, selon des protocoles spécifiques bien précis. Tous ne sont pas équivalents et n'apportent pas le même type de résultats. Il convient donc d'y recourir en connaissance de cause (voir ci-dessous), et de préciser le cas échéant dans le mémoire l'option choisie et ses motivations.

b) Le recours à plusieurs familles de données

• Données « primaires » et données « secondaires »

Il n'est pas exclu de recourir à des « données secondaires », c'est à dire issues d'enquêtes ou études effectuées par d'autres (par des chercheurs, par d'autres stagiaires, par des consultants, etc.). Il est même nécessaire d'utiliser ces données lorsqu'elles existent, si elles sont en rapport direct ou indirect avec le sujet traité : attention en effet à ne jamais « réinventer l'eau chaude » !

Pour autant, ce qui est nécessaire ne saurait ici être suffisant, compte tenu des objectifs du mémoire dans le cadre de la formation MAE/MBA. Il est en effet attendu des stagiaires qu'ils entreprennent par eux-même des travaux de terrain, pour collecter des données empiriques « primaires » (c'est-à-dire venant directement des auteurs de l'audit ou de l'étude).

• Comparaison avec d'autres cas

A propos du travail « empirique », la question se pose de savoir s'il faut se limiter au terrain étudié (lié à l'étude de l'entreprise), ou s'il est opportun de compléter sa recherche par des études de cas externes. L'ouverture sur d'autres cas peut en effet dans certains cas être utile.

On entend parler parfois alors de « benchmarking » (ou parangonnage). Dans ce contexte, le terme n'est pas complètement approprié. En effet, le « benchmarking » traduit originellement une technique d'étalonnage, qui cherche à positionner une organisation donnée par rapport à d'autres, et en particulier par rapport à un étalon qui est réputé être le meilleur dans le domaine. Ce n'est généralement pas ce qui est visé dans les travaux des stagiaires du MAE/MBA.

En revanche, il peut être très intéressant de mener une *étude comparative* (terme plus conforme à ce qui est généralement pratiqué dans le cycle que celui de « benchmarking ») sur les pratiques d'autres entreprises ou organisations similaires, pour avoir divers éclairages sur un sujet donné. Diverses techniques sont alors possibles : soit recueil d'articles ou documents témoignant de ces autres cas (il faut alors clairement en préciser les sources), soit visites sur sites, soit contacts directs à distance (téléphone, courriel, etc), soit questionnaires...

Dans tous les cas, il est essentiel de préciser dans le mémoire la méthode adoptée pour ces comparaisons et éclairages externes.

c) Les méthodes de recueil et de traitement des données empiriques :

La méthodologie de travail sur le terrain comprend plusieurs niveaux :

- le recueil des données
- le traitement des données
- la formalisation des résultats obtenus
- l'interprétation des résultats par les stagiaires.

Ces différentes étapes doivent être repérables de façon distincte dans le mémoire, avec l'aide possible d'annexes pour en illustrer la réalité et montrer la rigueur du travail réalisé.

Citons ci-dessous quelques-unes des techniques les plus utilisables dans le cadre d'un projet de groupe :

- *Collecte de documents internes*
- *Conduite d'entretiens (individuels ou collectifs)*
- *Questionnaires*
- *Animation de tables rondes ou d'ateliers (sur un sujet donné)*
- *Observation directe (participation à des réunions, repérages de faits dans le quotidien...)*
- *Mise en place de relevés (pour approfondir l'étude d'un sujet n'ayant pas d'indicateurs pré-établis...)*

Nous ne pouvons pas ici détailler toutes ces techniques, l'objectif étant avant tout de voir leurs incidences sur l'élaboration du mémoire. Nous aborderons cependant de façon succincte le cas fréquent des entretiens et des questionnaires.

d) Entretiens et questionnaires : utilisation et restitution

- **Conduite d'entretiens**

La conduite d'entretiens suppose une situation de face à face (exceptionnellement, cela peut être réalisé par téléphone). On distingue les entretiens individuels et les entretiens collectifs. L'entretien collectif ne peut être envisagé que dans le cas où les fonctions des interlocuteurs sont identiques ou similaires, et en l'absence de lien hiérarchique entre eux. Il peut permettre de créer une dynamique intéressante dans la discussion, notamment pour des salariés susceptibles d'être mal à l'aise ou impressionnés dans une situation d'« interview ».

Il est préférable alors de conduire l'entretien à deux, surtout lorsque les stagiaires ne sont pas expérimentés dans ce domaine.

Les entretiens peuvent être de diverses natures :

- **non directifs** : ils consistent en l'évocation d'un thème général de départ (ou d'une « consigne » très ouverte), à partir duquel on laisse l'interviewé suivre le fil de sa pensée, en se contentant de temps en temps de quelques re-formulations ou relances restant sur le même plan. Attention cependant : ***ce type d'entretien n'est généralement pas approprié pour les missions des stagiaires du MAE/MBA***, car il ne permet pas de canaliser suffisamment le recueil de données en fonction d'un problème à traiter.
- **directifs** : ils reposent sur l'administration directe d'un questionnaire ouvert ; les questions sont précises et assez nombreuses, elles peuvent être détaillées si besoin en sous-questions pour étayer le sujet traité. Les entretiens directifs peuvent être particulièrement ***utiles dans un deuxième temps***, une fois que le problème à explorer a été « débroussaillé ». Ils supposent en effet d'avoir repéré les principales variables du sujet traité, et laissent peu de place à l'innovation et à l'apparition de variables nouvelles. Ils permettent en revanche plus facilement de pondérer, voire de quantifier, les items étudiés, si le nombre d'entretiens est significatif.
- **semi-directifs** : ils reposent sur un guide d'entretien, composé d'un (ou plusieurs) thème(s) central(aux) et d'un ensemble de sous - thèmes, qui sont évoqués de façon ouverte au cours de l'entretien, sans ordre pré-défini. ***Les entretiens semi-directifs sont particulièrement bien adaptés aux problématiques de management***, car ils permettent de définir un périmètre général d'analyse (lié à l'objectif poursuivi), tout en laissant la possibilité de voir apparaître des items ou des idées non identifiées au départ.

Les entretiens semi-directifs font ensuite l'objet d'une analyse de contenu, reposant sur la répartition structurée de l'ensemble des propos recueillis au sein de thèmes, sous-thèmes, et idées-clés.

- **Questionnaires d'enquête :**

La pratique du questionnaire fermé et/ou semi-ouvert est généralement réalisée lorsque l'on veut conduire une enquête sur un échantillon d'interlocuteurs, notamment pour valider des hypothèses, et dans un objectif de quantification.

Le questionnaire peut aussi être utilisé en complément des entretiens.

Le questionnaire est alors transmis ou envoyé sous forme écrite ; il nécessite une explicitation formelle de l'objectif, l'annonce d'un respect de l'anonymat, des précisions sur les échéances et retours, des coordonnées de contact...

Dans la mesure où il ne peut pas faire l'objet d'ajustement en temps réel (à la différence de l'entretien), il est nécessaire de tester le questionnaire auprès de quelques interlocuteurs ad hoc avant son envoi en nombre.

- **Présentation dans le mémoire :**

La méthodologie adoptée pour l'étude empirique doit figurer explicitement dans le mémoire : il en va de sa crédibilité...

Les outils de recueil formellement utilisés (questionnaire, guide d'entretien...) doivent figurer dans le tome 2 ou en annexes. De même il peut être opportun de placer en annexe des états d'analyse intermédiaires.

Il est par ailleurs important que le mémoire contienne de façon distincte :

- une synthèse des entretiens ou des questionnaires, reprenant les principales idées émises par les interlocuteurs, sans transformation de fond ou interprétation.
- l'interprétation faite par les stagiaires, liée à la fois aux discours recueillis, aux autres données collectées, et à l'état de l'art bibliographique.

Ces deux registres ne doivent en aucun cas être mélangés, car cela risquerait de créer des confusions sur les origines réelles des résultats de l'analyse.

e) **Articulation Descriptif / Explicatif / Prescriptif**

Compte tenu des objectifs qui lui sont assignés, le mémoire (tome 1) des stagiaires doit s'efforcer d'articuler plusieurs dimensions :

- tout d'abord la relation entre pratique et théorie, dont on a vu qu'elle est essentielle dans le processus d'apprentissage du Master ; cela signifie en particulier qu'il est malvenu d'envisager un mémoire dichotomique du type : 1^{ère} partie « Théorie » / 2^{ème} partie « Pratique », sans aucune mise en relation entre les deux. Cette mise en relation peut alors se faire au minimum dans une 3^{ème} partie, mais mieux encore tout au long du document ;
- ensuite le passage entre d'une part une analyse rigoureuse du problème et de la situation, et de l'autre des recommandations opérationnelles ; ce dernier point renvoie à l'articulation nécessaire entre trois registres qui sont présentés ci-dessous : le descriptif, l'explicatif et le prescriptif.

→ Description :

La mission confiée au groupe de stagiaires, autour d'un audit stratégique explicite, suppose en premier lieu de connaître un contexte, voire de le « décortiquer » en fonction de la problématique. Cette **phase descriptive** est indispensable pour la rigueur et la crédibilité de toute la démarche. Il est en effet totalement inopportun de prétendre traiter un problème sans l'avoir au préalable situé au sein de particularismes propres.

Cette étape doit donc apparaître clairement dans le mémoire. Elle permet d'abord de s'assurer que le groupe de stagiaires a perçu et repéré les spécificités de la situation, et elle conduira ensuite à vérifier la cohérence des analyses et des propositions au regard de ce contexte particulier.

→ Explication :

Une fois la phase descriptive explicitée, le groupe peut passer à la *phase explicative*. La restitution synthétique des entretiens ou questionnaires peut en être une première étape, ainsi que la mise en forme de données retravaillées : les acteurs interviewés sont en effet souvent amenés à analyser leur propre situation, voire à en faire un diagnostic personnel plus ou moins formalisé.

Ces données, réinterprétées ensuite par le groupe, et éclairées par l'état de l'art théorique, vont conduire les stagiaires à faire des liens explicatifs entre tel problème rencontré et telles causes possibles, ou à l'inverse entre telle réussite constatée et telle action antérieure repérée.

La phase explicative constitue une valeur ajoutée supplémentaire du groupe, qui met en relation, de par son expertise, plusieurs variables entre elles.

→ Prescription :

Enfin, le constat descriptif et l'analyse explicative étant faits, le groupe peut à ce stade –et seulement à celui là – se permettre de décliner des propositions et recommandations, tant opérationnelles que méthodologiques, voire conceptuelles. C'est la *phase prescriptive*, dont la cohérence et la légitimité ne sont perceptibles par le lecteur que si les deux phases descriptives et explicatives ont été formalisées antérieurement.

III. La formalisation du document final : *Conseils pour le tome 1*

31. Architecture générale du mémoire :

Le mémoire (Tome 1) est un rapport de synthèse distancié, et positionné dans un cadre de connaissances lié au sujet traité.

Il est construit en articulant diverses composantes :

- le contexte et les particularismes de l'entreprise dans laquelle a été conduit l'audit stratégique ;
- le travail mené par le groupe : objectifs, démarche, contenu, résultats et limites ;
- le référentiel théorique et méthodologique dans lequel se situe ce travail.

Là encore, la norme universelle n'existe pas. En revanche, quelques principes peuvent aider à construire l'ossature générale du mémoire (tome 1), dans un souci de cohérence. Les principes et conseils essentiels sont énoncés ci-dessous.

a) Une construction logique et cohérente :

- **Un plan et des intitulés de parties liés à la problématique**

Un mémoire est d'autant plus « percutant » lorsqu'il permet, au vu de son architecture et des intitulés des parties, d'en comprendre la problématique. Il est donc recommandé de travailler en ce sens dès la construction du plan : quel est le thème central ? Quel est l'objectif poursuivi ? Que veut-on démontrer ? Le plan doit permettre, au moins dans les grandes lignes, de répondre à ces questions.

En outre, la clarté des titres et sous-titres est un critère majeur pour repérer la cohérence globale du document. Il est possible de commencer par des titres provisoires, mais il est ensuite opportun d'y revenir lorsque la rédaction du mémoire est terminée, pour tâcher d'en améliorer la compréhension synoptique.

- **Une progression par étapes**

Une recommandation de bon sens est ensuite de ne pas inverser la logique du raisonnement dans le mémoire. La progression affichée doit permettre de retrouver les trois phases : descriptif – explicatif – prescriptif.

Les parties descriptives et d'état des lieux vont ainsi apparaître au départ ; l'explication et l'interprétation constituent le cœur du mémoire ; les propositions et prescriptions ne peuvent arriver qu'en final.

b) Volume et équilibre des parties

La question du « volume » général du mémoire n'est pas majeure. On peut trouver d'excellents textes très concis qui mettent en exergue l'essentiel ; à l'inverse certains documents en plusieurs tomes, avec un texte central bien construit et des annexes claires, peuvent se révéler passionnants.

Il convient cependant, si l'on est très synthétique, de ne pas oublier les « constituants incontournables » (voir paragraphe suivant), et si l'on est très prolixe de veiller à ne pas « délayer », ni répéter les mêmes idées, ni faire de longues digressions par rapport au sujet.

Les mémoires qui ont satisfait les différents critères dans le passé ont eu des volumes variant entre 60 et 120 pages (hors tome 2). Un objectif de volume autour d'environ **80 pages pour le tome 1** peut donc donner une orientation de départ au travail, tout en ayant à l'esprit que ce n'est pas un indicateur figé.

Plus généralement, même si ce n'est pas un critère essentiel, il est préférable de travailler la construction du mémoire avec un certain équilibre des grandes parties. Il peut arriver que le déséquilibre ne se découvre qu'en fin de rédaction : il convient alors de réfléchir à des restructurations dans l'ossature générale, ou à des transferts de certains paragraphes en annexes.

c) Place du « vif du sujet »

Un mémoire doit permettre d'entrer assez rapidement dans le « vif du sujet », lequel repose sur le duo « audit stratégique + problématique ».

Il convient ainsi d'éviter les longues parties introductives, situant des contextes très éloignés du sujet ou des présentations volumineuses de théories générales non illustrées directement par le thème de la mission.

S'il arrive que dans le corps du texte, on fasse des détours sur des sujets connexes, cela ne doit jamais être très long.

d) Inter - relations Théorie/Pratique

Il n'est pas opportun de faire une coupure stricte et artificielle entre le propos « théorique » et le propos « opérationnel ». Ce serait contraire à l'objectif poursuivi, puisqu'il s'agit de montrer l'enrichissement respectif des deux dimensions. Le recours à la théorie doit en effet permettre d'éclairer l'étude de terrain, tandis que le travail concret doit amener régulièrement à un certain recul conceptuel.

C'est la raison pour laquelle il est préférable d'éviter une structuration du tome 1 du type : 1^{ère} partie « Théorie » / 2^{ème} partie « Pratique » (ou l'inverse), sans mise en relation entre les deux.

e) Structuration générale :

Sans en faire un modèle unique, citons ici un exemple possible de structuration générale du mémoire :

Exemple de structuration possible du tome 1 :

Introduction incluant notamment :

- ⇒ Définition des différents termes du sujet
- ⇒ Présentation rapide des différents points qui seront traités dans ce mémoire (les stagiaires pourront délimiter le sujet selon des choix à expliciter)
- ⇒ Annonce succincte de la démarche : appui du raisonnement sur l'étude d'entreprise ICG, recherche de documentation complémentaire, éventuellement enquête ou travaux de recueils de données complémentaires

1. Présentation de l'entreprise étudiée :

a) Caractéristiques générales :

- b) Problématique et enjeux de l'entreprise étudiée
- c) Option Stratégique retenue et raisons

Remarque : Pour la partie 1, les rédacteurs sont libres de reprendre dans ce mémoire/tome 1 des parties sélectionnées au sein de leur rapport d'audit stratégique (tome 2). Ils devront cependant s'assurer de leur caractère synthétique et adapté à l'objet du mémoire, et assurer les transitions nécessaires pour la fluidité et la cohérence du propos.

2. Traitement de la problématique plus générale du mémoire /tome 1 :

- a) Les enjeux et contours du sujet + explicitation de la problématique générale
- b) Travaux théoriques mobilisés : présentation, synthèses, apports et limites pour la problématique traitée

Remarque : Les stagiaires s'efforceront donc de rechercher quelques écrits antérieurs pouvant alimenter la réflexion sur le sujet traité : qu'existe-t-il déjà sur le sujet, quelles publications de chercheurs, auteurs, professionnels... permettent de faire un état des lieux des avancées théoriques en la matière ? Sans rechercher une illusoire exhaustivité, et sans « picorer » non plus des morceaux de concepts non définis ou non digérés, les stagiaires s'efforceront de formaliser une synthèse de quelques référentiels théoriques susceptibles de les orienter dans leur réflexion.

- c) Recherche empirique complémentaire (éventuellement) : entretiens spécifiques sur le sujet, comparaisons avec d'autres cas d'entreprises, etc.

3. Résultats et conceptualisations :

→ Résultats : Mettre en exergue les principales conclusions et analyser leurs implications managériales

→ Conceptualisation : Que ressort-il de ces analyses en termes de concepts, conditions de réussite, écueils à éviter et idées générales pour le management des entreprises ?

Peut-on synthétiser / modéliser les résultats des travaux ?

Quelles sont les questions qui resteraient à traiter ?

Remarque : Cette partie 3 est l'occasion d'articuler pratique et théorie.

Conclusion générale

qui résume le travail, met en exergue les limites, et ouvre sur des perspectives.

32. Fond et forme du mémoire

a) Les constituants du mémoire

Quelle que soit la structuration adoptée, le mémoire devra inclure l'essentiel des constituants suivants :

- **l'étude d'entreprise** : l'analyse faite par le groupe, sa déclinaison, son éventuelle reformulation et les raisons de cette évolution
- **le contexte** : le mémoire doit permettre de repérer les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement, sa situation au regard du sujet à traiter, les éventuelles références juridiques ou réglementaires à connaître, le point politique et/ou institutionnel du thème traité...
- **la problématique** : la mission précise indiquée par l'étude d'entreprise renvoie à une thématique plus générale (la « problématique »), que le groupe va traiter dans

sa réflexion plus distanciée ; il est opportun d'indiquer explicitement cette problématique, et donc les objectifs généraux du travail réalisé

- **la méthodologie** : le travail de terrain suppose du recueil et du traitement de données, dont il convient d'expliciter les méthodes et techniques utilisées, ainsi que les échantillons d'acteurs éventuellement rencontrés
- **les référentiels théoriques** : qu'existe-t'il déjà sur le sujet, quelles publications de chercheurs, auteurs, professionnels... permettent de faire un état des lieux des avancées théoriques et des « vides » en la matière ? Sans rechercher une illusoire exhaustivité, sans « picorer » des morceaux de concepts non définis ou non digérés, les stagiaires doivent être capables de formaliser une synthèse des principaux référentiels théoriques qui les ont orientés dans leur réflexion
- **la restitution des données de terrain** : il est important de formaliser de façon synthétique les résultats qui ont été collectés sur le terrain ; on ne passe pas directement à de l'interprétation ou de l'appréciation des données sans avoir explicité – loin de toute déformation - ce qui ressort du terrain
- **l'analyse et l'interprétation des résultats** : les stagiaires sont mis en situation de « consultance » ; à ce titre, on attend d'eux qu'ils expriment leur propre diagnostic et l'interprétation des résultats obtenus : c'est leur valeur ajoutée d' « experts » qui doit trouver sa place dans le mémoire : le tome 2 le détaille, le tome 1 le synthétise.
- **les pistes d'action ou propositions** : il est attendu des stagiaires qu'ils s'engagent quelque peu dans des propositions d'action susceptibles d'aider l'entreprise; bien entendu, seule cette dernière décidera de ce qu'elle souhaite faire en final.
- **les limites** : toute analyse rigoureuse intègre une réflexion lucide sur les limites du travail réalisé. Sans forcément comprendre de longs développements sur ce sujet, le mémoire gagne à inclure un paragraphe sur ces limites, et sur l'évocation de ce qui aurait pu être fait pour les réduire.
- **la bibliographie** : outre les références de sources particulières qui apparaissent en notes dans le texte, le mémoire comprend une bibliographie récapitulative qui permet de connaître de façon synoptique l'ensemble des publications consultées pendant toute la période pour ce projet de groupe
- **les annexes** : les annexes ne sont pas obligatoires mais peuvent être nécessaires; elles permettent d'une part d'élaguer le texte central en le ramenant à l'essentiel, et d'autre part de présenter des supports complémentaires permettant d'illustrer ou d'approfondir certaines parties du mémoire. En particulier, les outils de recueil utilisés (guide d'entretien, questionnaire,...), et le cas échéant la retranscription détaillée d'entretiens (« verbatim ») ou des extraits de ces retranscriptions, peuvent être intégrés dans les annexes. On peut également y voir figurer des articles de presse, des extraits de documents internes à l'entreprise, des supports d'analyse intermédiaire, etc.
- **le retour d'expérience** : à la toute fin du mémoire (tome 1), et éventuellement au sein de la conclusion générale, il est appréciable de lire quelques propos synthétiques sur le retour d'expérience que le groupe tire de son travail. Ce point est développé ci-après (*voir § e) Epilogue*).

b) Rigueur de la présentation des données

- **Les sources :**

Tout emprunt d'idée, même s'il a fait l'objet d'une reformulation, doit s'accompagner d'une note de bas de page précisant explicitement la source.

Si cette source a été publiée, on présente la référence comme une note bibliographique (voir ci-après). Lorsque cette source n'est pas une publication référencée, on précise alors l'origine de l'information.

Donnons quelques exemples : « propos tenus par le responsable de ... lors d'une rencontre le... », ou : « extrait du cours de... lors du MAE à telle période », ou : « tableau adapté à partir de ... », ou « nous remercions pour ses idées, en partie reprises ici », ou : « site internet <http://www.....>, consulté en date du.... », etc.

Le fait de « rendre à César ce qui est à César » répond à deux objectifs : un respect de l'éthique bien - sûr, mais aussi une possibilité de mieux valoriser les apports spécifiques du groupe, en évitant toute ambiguïté sur l'origine des propos.

- **Les outils :**

Tout résultat obtenu n'a de crédibilité que si l'on sait comment il a été obtenu et si la rigueur de la technique utilisée est claire. A aucun moment on ne doit donc se trouver dans une situation où le lecteur risque de se demander « *D'où cela sort-il ?* » !

C'est la raison pour laquelle la démarche méthodologique générale, et les diverses techniques de recueil ou de traitement doivent être rappelés.

- **Mise en forme des résultats empiriques**

S'il y a des entretiens formels à restituer, il est possible de présenter les données exploitées et synthétisées selon une structuration en :

- *thème*
- *sous-thème*
- *idée-clé*
- *illustration par une « phrase témoin » (extrait significatif d'un verbatim).*

Si plusieurs populations ont été interviewées (par exemple encadrement d'une part, salariés de l'autre), il peut être utile de présenter un tableau comparatif des opinions recueillies, en distinguant pour chaque thème :

- *les convergences*
- *les divergences*
- *les spécificités.*

Pour la synthèse de questionnaires, on peut reprendre les principaux items avec leurs résultats, présentés soit en idées-clés qualitatives, soit avec des quantifications en pourcentage (soit les deux).

- **Synoptiques de synthèse**

Sur l'ensemble du mémoire, et pour marquer les étapes du raisonnement, il est souvent bienvenu de faire apparaître des encadrés de synthèse intermédiaire, des schémas synoptiques pour rappeler des parties de raisonnement majeures, des tableaux de résultats, etc.

Il convient cependant de ne pas tomber dans l'extrême inverse, qui consisterait à présenter trop de tableaux synoptiques et de schémas sans commentaires explicatifs.

c) Qualités de forme

La forme du mémoire sera également appréciée à partir des critères suivants :

- **Style ... et styles !**

Le style d'écriture gagne à être simple, si possible élégant, et en tout état de cause agréable à lire et facile à comprendre.

Dans la mesure où le mémoire est un produit collectif, il convient également de veiller à ce que les styles ne soient pas trop hétérogènes. Il est normal que les différentes parties aient été écrites initialement par des membres du groupe différents, mais il ne s'agit pas de l'écrit final, lequel doit avoir été revu et amélioré collectivement. Cela suppose un bon travail de relectures et ajustements réciproques.

- **« Coquilles » et problèmes d'orthographe**

Les fautes d'orthographe ne sont pas acceptables pour un mémoire de ce niveau. On peut certes admettre la présence de quelques « coquilles » qui auraient échappé à l'attention des auteurs, trop imprégnés de leur sujet, mais cela doit rester marginal.

Si une ultime relecture, après transmission des mémoires, amenait à repérer trop de problèmes de ce type, il est nécessaire de produire et d'envoyer le plus tôt possible un « erratum ».

Pour éviter ces problèmes, une lecture finale par un tiers, extérieur au groupe de stagiaires, est recommandée.

- **Pagination et numérotation**

Ce qui va sans dire va encore mieux en le disant !

Le mémoire doit :

- être paginé
- comprendre des parties numérotées,
- présenter un sommaire indiquant les bons numéros de page...

- **Tableaux et schémas**

Les tableaux, figures et schémas ont un titre. De préférence, ils doivent être également numérotés, et récapitulés en fin de mémoire dans une « table des tableaux et schémas ».

- **Lexique**

Même s'il n'est pas indispensable, un lexique en fin de mémoire est souvent utile. Le vocabulaire utilisé peut en effet être assez spécialisé, ou parfois renvoyer à diverses définitions, au sein desquelles le groupe a dû faire un choix. Le fait d'avoir rappelé quelques définitions constitue donc un « plus » appréciable.

- **Esthétique générale**

Pour terminer, et seulement si tous les points ci-dessus sont vérifiés, on pourra s'attacher à soigner l'esthétique générale du mémoire : couleurs, photos, images, graphismes particuliers, pourront alors être appréciés.

d) Notes et références bibliographiques

La bibliographie est destinée à rappeler les contributions empruntées pour la construction du mémoire et à permettre le contrôle des interprétations éventuelles.

Elle doit donc satisfaire certains critères :

→ *couverture satisfaisante du sujet*

→ *actualisation correcte*

→ *exactitude des références*

→ *présentation normalisée*

Pour ce qui concerne la manière de citer les sources, il existe différents formats possibles. Les deux règles majeures sont :

- l'homogénéité de la présentation : se tenir du début à la fin du document au même type et ordre de présentation,
- l'exhaustivité des informations : noms des auteurs, prénoms ou initiales du prénom, titre complet de l'ouvrage ou du document, éditeur – ou « publisher » en anglais - et/ou nom de la revue, pays notamment si ce n'est pas la France, date de publication, éventuellement numéros des pages s'il s'agit d'un article ou d'un chapitre

En particulier, qu'il s'agisse d'une note de bas de page, ou d'une référence par ordre alphabétique en bibliographie finale, la présentation conseillée pour ce mémoire est la suivante :

Nom, prénom : « Titre », nom de la revue ou de l'éditeur, ville et/ou pays d'édition, année, éventuellement numéros de page

En ce qui concerne les références trouvées en ligne, la pratique est encore mouvante, mais il convient d'être précis, notamment sur la date de consultation⁵, compte tenu de la volatilité de ces sources. Cela conduit à inscrire par exemple en fin de référence : "Web. 17 Nov. 2013". Les conventions "n.p" quand il n'y a pas de précision sur l'éditeur (« publisher »), ou "n.d." quand il n'y a pas de date de publication, peuvent être utilisées.

⁵ Ceux qui souhaiteraient être stricts sur les références web peuvent utilement consulter : <https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/747/08/>

C'est la norme indiquée par le "MLA format", très utilisée chez les académiques anglo-saxons notamment. Selon cette norme, il n'est plus requis d'indiquer les URLs (détail de l'adresse web), mais beaucoup le font toujours, par facilité ou pour éviter une critique...

Si la bibliographie est volumineuse, elle pourra être structurée soit par domaines thématiques, soit par types de support (livres / articles / rapports / textes réglementaires / sites web...)

e) Epilogue : le retour d'expérience

Même si le temps du recul n'est pas encore très important au moment de l'écriture finale du mémoire, les stagiaires ont quand même généralement eu l'occasion de réfléchir à la manière dont leur travail s'est déroulé tout au long des mois où le projet de groupe s'est mis en œuvre. Au delà de l'appréciation du contenu de la mission, des analyses qui en sont faites, et de la problématique qui a été traitée, le jury est également très intéressé par la manière dont le groupe estime avoir appris, progressé, et parfois souffert au cours de ses travaux...

L'écriture de quelques paragraphes, ou pages, de retours d'expérience en fin de mémoire est donc intéressante. Il ne s'agit cependant pas de développer de longues analyses introspectives, et encore moins d'écrire un document séparé. C'est un « plus », mais ce n'est pas central.

Ces quelques paragraphes peuvent être assimilées à une sorte d'épilogue, voire de postface, afin d'exposer certains éléments qui sont restés « derrière la scène » et éclairer le sens général du travail réalisé. Il est également possible de les inclure directement dans la conclusion.

Ces paragraphes peuvent comprendre, à titre indicatif : la manière dont le groupe a travaillé et évolué, ce qui a été difficile dans le parcours, les valeurs et principes qui ont permis de progresser, l'articulation plus ou moins réussie entre les différences et les similitudes des membres, les enseignements à en tirer à la fois dans l'optique d'un « si c'était à refaire » et pour le futur...

IV. Conditions de réussite et pièges à éviter

41. Un positionnement sans ambiguïté

Résumons ici quelques conditions de réussite et pièges à éviter pour que le mémoire soit perçu comme sérieux et rigoureux.

a) Rigueur méthodologique et « honnêteté intellectuelle » :

- **Mise en évidence des méthodes et des limites**

Explicitation des méthodes, indication des difficultés, prudence dans les formulations, présentation des limites du travail fourni,... sont autant de garanties pour la crédibilité du travail réalisé.

- **Nuance et modération**

Les réalités organisationnelles et managériales sont généralement complexes, et il n'est jamais facile de valider complètement un diagnostic

C'est la raison pour laquelle il est souvent prudent de nuancer certaines conclusions, si on n'a pas eu la possibilité de croiser les opinions, de vérifier les données, de confronter les logiques en présence.

On proscriera totalement les « affirmations gratuites » qui reposent sur de simples perceptions des auteurs, non étayées par des faits ou des analyses approfondies.

b) Dosage entre Implication et Distanciation :

- **Maintenir une posture d'analyste**

Tout le mémoire doit montrer un positionnement équilibré des stagiaires par rapport au terrain, traduisant un effort permanent de dosage dans le couple « implication / distanciation » ; il convient en particulier de rester en posture d'analyste, avec du recul par rapport aux réalités observées et aux personnalités des acteurs.

- **Distinguer les propos**

Une erreur à ne pas commettre consiste à mélanger la restitution des propos des interviewés et les commentaires personnels des stagiaires. Il est essentiel de pouvoir faire la distinction entre les deux : cela est autant utile à l'entreprise commanditaire (qui a notamment besoin d'un « effet miroir » sur sa réalité vue par ses propres acteurs) qu'au jury final qui pourra mieux faire la part des choses.

c) Déontologie :

La rédaction d'un mémoire renvoie aux règles déontologiques de toute publication sérieuse, en particulier sur l'anonymat des personnes et sur le respect des origines.

- **Anonymat**

Si le nom de l'entreprise peut (sauf exception) être cité, en revanche l'anonymat des individus doit être scrupuleusement respecté. Même si les dirigeants peuvent être souvent aisément identifiés, c'est leur fonction que l'on citera au besoin et non leur nom.

- **Respect des origines**

Comme on l'a vu, toutes les sources et origines doivent être citées, non seulement en bibliographie, mais au moment même du texte où l'emprunt est réalisé

d) Diagnostic sur les systèmes et non sur les individus :

En aucun cas le mémoire (tomes 1 et 2) ne doit conduire à la culpabilisation de personnes.

L'analyse réalisée par les stagiaires, et le diagnostic qui peut en être tiré, concernent la collectivité ou son environnement en tant qu'entités systémiques. On étudie avant tout un système en action ; il ne s'agit pas de porter des appréciations sur des comportements individuels.

Même si les stagiaires finissent par penser que telle ou telle personne est à l'origine de certains dysfonctionnements, il leur faut prendre du recul par rapport à cette appréciation et s'abstenir de la restituer ainsi. Ce n'est pas ce qui leur est demandé...

La soutenance orale peut permettre d'apporter davantage de liberté dans les analyses, et de préciser certaines questions individuelles sur l'entreprise étudiée, pour peu que cela ait un lien avec le sujet traité et la manière dont le groupe a procédé. Il convient cependant de rester attachés au respect des personnes et d'éviter les jugements non fondés ou partiels.

42. Des présentations orales visant la valorisation des travaux

Il existe pour ce travail deux types de présentations orales :

- la restitution devant les professionnels de l'entreprise commanditaire de l'audit, qui est un **« rendu compte » opérationnel d'une mission commanditée**
- la soutenance devant le jury du MAE qui est une **mise en évidence d'acquis structurés en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être.**

Les deux présentations ne sont évidemment pas identiques en termes d'objectifs, et donc de pondération des différentes composantes contenues dans le mémoire.

Les critères de clarté, de cohérence du contenu, de professionnalisme dans la communication sont importants dans les deux cas.

Les présentations poursuivent un double objectif :

- valoriser le travail réalisé par les stagiaires,
- provoquer des débats ou échanges enrichissants pour tous.

Les conseils qui suivent concernent essentiellement la soutenance du mémoire devant le jury.

- La transmission préalable du mémoire :

Les mémoires sont transmis plusieurs semaines avant la soutenance, à la date précisée pour chaque promotion. Cette date se situe généralement 1 semaine après la restitution/soutenance de l'audit.

Ils auront donc été lus par le jury avant les soutenances, et le groupe doit tenir compte de cette lecture préalable pour la conception de la soutenance. Il s'agit en particulier de trouver un dosage approprié entre un rappel synthétique des points-clés du mémoire, et une valeur ajoutée complémentaire à l'occasion de la soutenance orale.

- La soutenance orale :

La soutenance devant le jury du MAE doit être entièrement repensée après la restitution/soutenance de l'audit, car elle est spécifique et différente.

- Le contenu de l'exposé :

Par rapport à la restitution de l'audit, les dimensions opérationnelles, évidemment présentes aussi pendant la soutenance, doivent cependant être très réduites en proportion, au profit d'éléments complémentaires tels que :

- la problématique générale traitée
- présentation du contexte local (l'entreprise, ses spécificités...)
- le référentiel théorique
- les développements méthodologiques et l'explicitation des limites
- la décomposition « pédagogique » des résultats et propositions

Il peut également être opportun d'intégrer en conclusion quelques propos très synthétiques sur le « retour d'expérience » du travail réalisé. Il s'agit en particulier d'évoquer l'apprentissage individuel et collectif vécu par les stagiaires et les effets de la dynamique de groupe (positifs ou négatifs : il est inutile d'« édulcorer » !)

- **Déroulement de la soutenance :**

Les « règles du jeu » spécifiques sont rappelées aux stagiaires avant la soutenance. Nous indiquons ici quelques pratiques habituelles, sachant que celles-ci peuvent être amenées à changer, et feront l'objet dans ce cas de précisions actualisées.

Usuellement, 30 à 40 minutes sont allouées à l'exposé, lequel est suivi d'un ensemble conséquent de remarques et questions du jury, auxquelles le groupe est amené en répondre. Au total, la soutenance elle-même (exposés du groupe + échanges avec le jury) dure généralement autour de 90 minutes.

Il convient d'éviter que seuls un ou deux membres du groupe ne parlent pendant la soutenance.

Pour l'exposé plusieurs choix sont possibles :

- a. soit on organise une répartition du propos entre tous les stagiaires du groupe ; c'est vivant et dynamique, mais cela suppose une gestion du temps drastique, et de bonnes répétitions
- b. soit deux personnes du groupe se répartissent la parole pour l'exposé... mais il est alors impératif que chacun des autres soit très actif dans les échanges avec le jury.

Plus spécifiquement, il est recommandé de procéder de la façon suivante pour l'organisation de la soutenance du mémoire :

- D'abord une présentation synthétique des travaux collectifs (10 mn maximum)
 - Puis une succession de brèves présentations individuelles (4 à 5 mn pour chaque exposé individuel).
 - Une brève conclusion qui se repositionne au plan collectif
- L'ensemble doit avoir été préparé et répété de façon coordonnée.

Sans être absolument obligatoires, les supports visuels sont opportuns et recommandés.

Une bonne maîtrise d'un diaporama sur « powerpoint » (ou l'équivalent) - avec des visuels synthétiques (surtout pas trop chargés !) et esthétiques - est généralement bien appréciée.

Attention à éviter une erreur classique : les supports visuels ne sont pas conçus pour être des « béquilles » de l'orateur, mais pour être une aide à la compréhension rapide des points-clés par l'auditeur.

Bien entendu, on ne lit donc pas ses supports : on les commente de façon vivante et dynamique !

- **Style des échanges avec le jury**

Pour les stagiaires comme pour les membres du jury, la complaisance et la langue de bois sont évitées, la critique argumentée faisant partie intégrante du processus d'apprentissage.

Pour autant, le respect des individus et les échanges constructifs devraient être des principes de base pour tous.

Lors des questions et commentaires, le meilleur positionnement pour les stagiaires est probablement d'être très à l'écoute et de ne pas prendre les critiques comme des attaques personnelles, mais comme une « règle du jeu » faisant encore partie du processus de formation.

On peut bien entendu ne pas être d'accord avec un membre du jury, et il est alors utile d'argumenter ou de contre - argumenter. Pour autant, la tolérance et l'ouverture sont essentielles et doivent conduire parfois à une certaine humilité.

Pour les uns comme pour les autres, il vaut mieux tâcher de se garder de ses propres certitudes...

- **Gestion des tensions avant, pendant, après...**

A titre personnel, ces moments peuvent être difficiles, tant pendant la conduite du projet de groupe que lors des séances finales de restitution et de soutenance.

Les tensions sont certes souvent présentes dans la vie professionnelle, et l'on peut considérer qu'il s'agit là aussi d'un apprentissage complémentaire. Cependant, cette situation particulière qui consiste à se retrouver avec des collègues peu connus et peu choisis en vase quasiment clos sur un sujet, pour terminer dans une forme d'évaluation formelle et parfois ingrate, n'est pas commune et constitue une expérience assez unique, dont le meilleur et le pire peuvent être perçus.

Il est bon d'en être conscient, voire d'en parler dans la mesure du possible, de façon formelle ou informelle, avec le conseiller ou le suiveur, avec le jury, et/ou avec les responsables du master.

Conclusion

Le « Master Administration des Entreprises » est un processus de formation-action diplômante qui accorde une grande place à l'équilibre entre travaux collectifs et progressions individuelles. L'un des points d'orgue de cette formation repose sur le projet de groupe constitué d'une étude d'entreprise (audit stratégique), d'un mémoire et de leurs présentations (restitution et soutenance).

Tout ne peut pas être prévu et formalisé à l'avance pour aider les stagiaires dans ce projet, qui suppose d'exercer également des capacités personnelles d'adaptation et de créativité, et de bénéficier de l'originalité des idées issues du travail d'équipe. En outre, les membres du corps enseignant et les coordonnateurs du master sont susceptibles d'apporter des conseils qui peuvent éclairer les choix en fonction des réalités spécifiques de chaque projet.

Ce guide a donc été conçu pour tâcher d'orienter quelque peu les stagiaires dans ce parcours, mais il ne doit pas être compris comme une procédure rigide à suivre à la lettre.

Toute innovation, toute approche différente et originale sont bienvenues, pour peu qu'elles respectent les principes de base de rigueur, cohérence, tolérance et déontologie.

A ce titre, il faut espérer que le processus d'élaboration du mémoire du MAE-MBA apporte à chacun des stagiaires (voire sans doute aussi à chacun des membres du jury) autant d'enseignements au plan professionnel qu'à titre personnel.

oooooooooooooooooooo