



Master M2 sciences du management
Gestion des Ressources Humaines
et Relations du Travail

Mémoire individuel de fin d'année

Réalisé par Catherine Voynet Fourboul
Directrice des études

Version 2013-2014

voynetf@yahoo.fr

SOMMAIRE

I. LE MEMOIRE	3
A. Rôle et choix du sujet	3
1. Le rôle du mémoire	3
2. Le choix du sujet et l'accès à des sources académiques	4
3. La question de la confidentialité	5
B. Produire un mémoire	6
1. Problématiser le sujet de façon pertinente	6
2. Analyser en profondeur	11
3. Discussion	21
4. Propositions opérationnelles	22
C. Le plan, les formats et la structure du travail	23
1. La structure du mémoire	23
2. Les méthodes pour vous guider sur la forme	29
3. La mise en page	29
II. L'ETUDE DE CAS	32
III. L'EVALUATION DE L'APPRENTISSAGE	33
A. L'appréciation du travail de l'étudiant par l'entreprise master initial	33
Bilan d'apprentissage	33
B. L'appréciation du mémoire d'apprentissage	33
C. Conseil pour la soutenance orale d'un mémoire	34
1. Objectif	34
2. L'exposé (10 minutes)	34
3. Questions du jury (10-15 minutes)	36
D. Engagement, Suivi et organisation	38
1. Engagement contre le plagiat	38
2. Plan de travail Master Initial	39
3. Plan de travail Master Executive	39
4. Comment joindre Catherine Voynet Fourboul	40
DÉCLARATION SUR L'HONNEUR	43
<i>Evaluation CIFFOP Initial</i>	44
<i>Evaluation CIFFOP Executive</i>	45
IV. Check list	46
<i>Annexe Master 2 Recherche</i>	48

Les mémoires peuvent être de différente nature selon les cursus au Ciffop : mémoire d'étonnement, mémoire de spécialité ou de groupe, mémoire individuel. Ce document fait état du mémoire individuel, même si le fil directeur est pratiquement le même pour tous les mémoires. Une partie est consacrée aussi à l'étude de cas et aux particularités de sa présentation.

I. LE MEMOIRE

Le mémoire individuel de fin d'année (ou d'apprentissage pour le Ciffop initial) n'est pas seulement un document que l'étudiant(e) peut remettre à son entreprise d'accueil afin de présenter les résultats de sa mission. Ce mémoire est aussi un travail universitaire, qui suit des règles et qui fait l'objet d'une soutenance devant un jury. A cet effet, il doit resituer la mission dans le contexte de l'entreprise et prendre du recul par rapport à cette mission confiée.

Les réunions de *l'advisory board*, au cours desquelles les points de vue des tuteurs se sont exprimés à propos des précédents mémoires, ont permis de retenir un certain nombre de messages à l'attention des étudiants qui sont intégrés à la suite. De même ce guide évolue chaque année en intégrant les remarques à propos des prestations produites par chaque promotion d'étudiants au CIFFOP.

Ce support a pour objet de préciser le rôle du mémoire de fin d'année, la manière d'en choisir le sujet, la démarche d'élaboration, sa présentation.

A. Rôle et choix du sujet

1. Le rôle du mémoire

Le mémoire est l'exercice finalisant et intégrant les compétences de l'étudiant au cours de son année de Master. Il peut s'avérer un élément important du curriculum vitae car il présente l'avantage d'être écrit et d'offrir un support communicable nécessitant en conséquence, le plus grand soin quant à sa réalisation tant sur le fond que sur la forme.

Le mémoire « idéal » est celui qui satisfait plusieurs parties :

- l'entreprise, qui pourra mieux comprendre un problème qui la concerne, et profiter de l'utilité des propositions pour l'action
- Le jury composé du tuteur et d'un responsable académique qui attendent un partage d'expérience clair, ancré dans les théories et la pratique.

Le fait d'écrire pour ces deux parties nécessite des adaptations de communication aussi bien en matière de rédaction, que d'expression orale au moment de la soutenance.

Pour les étudiants du master initial	Pour les étudiants du master Executive
l'évaluation de l'apprentissage passe fondamentalement par cet exercice. Si au moment de la soutenance, les maîtres d'apprentissage font état de leur satisfaction à propos de l'action menée par l'étudiant apprenti, en revanche, le CIFFOP, les tuteurs ont besoin de comprendre les raisons précises de cette satisfaction.	On peut aussi faire un parallèle avec l'apprentissage et surtout l'investissement en temps sur un sujet de réflexion amenant la prise de recul et la mise en oeuvre d'un document porteur de sens et communiqué lors de la soutenance.

Pour les étudiants du master initial	Pour les étudiants du master Executive
<p>Il peut être nécessaire d'expliquer à l'entreprise que le travail de l'apprenti a un double objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vous amener à être efficace et concret : votre démarche doit être opérationnelle et utile pour l'entreprise ; • vous pencher sur les réflexions que vous inspire cette expérience à la lumière des enseignements que vous avez suivis. 	<p>Les étudiants du Master executive ne sont pas tenus de communiquer leurs travaux dans leur entreprise ; néanmoins ils peuvent partager librement tout ou partie de leur travail avec les personnes de leur choix. Ils ne sont pas tenus de produire un mémoire exclusivement centré sur leur entreprise.</p>

Un mémoire n'est pas un simple compte-rendu, mais un exercice de prise de recul par rapport à une situation concrète.

Il mérite de faire l'objet d'une courte synthèse dans un CV afin de valoriser l'expérience de l'apprenti.

Ce que l'on attend un mémoire, c'est qu'il prenne en compte un auditoire qui n'est pas l'entreprise où se déroule le travail de terrain ou l'apprentissage.

- Qu'est-ce que la personne qui n'est pas étudiante au CIFFOP peut retenir de l'expérience de l'étudiant ?
- Est-ce que ce qui est décrit dans l'entreprise constitue la bonne façon de faire les choses ?
- Pourquoi ce qui se fait en entreprise l'est-il ?
- Quel est l'avis de l'étudiant à ce propos ?

2. Le choix du sujet et l'accès à des sources académiques

Le choix du sujet est décisif.

Pour les étudiants du master initial	Pour les étudiants du master Executive
<p>Deux cas de figure peuvent se présenter : l'entreprise vous confie, soit une mission précise, soit un ensemble de tâches.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans la première hypothèse, la mission constitue l'ossature de votre rapport • Dans la deuxième hypothèse, l'ensemble de tâches qui vous a été confié, ne permet pas de dégager spontanément un sujet. Dans ce cas, un échange avec votre maître d'apprentissage (Ciffop Initial) peut vous permettre de trouver un sujet de mémoire. Votre tuteur ou votre responsable pédagogique vous aident dans l'orientation du choix du sujet. 	<p>Pour les professionnels d'entreprise le cas le plus courant consiste à choisir un sujet en fonction d'un problème à résoudre au sein de l'entreprise.</p> <p>Les enseignements font état de problèmes d'actualité qui peuvent susciter des envies d'approfondissement et donc des thèmes de mémoire appliquée à l'entreprise.</p> <p>Lorsque l'étudiant n'est pas en entreprise, il peut choisir un sujet émergent lui permettant d'accroître son expertise et son employabilité.</p> <p>Les tuteurs académiques et professionnels peuvent aider à trouver un sujet de mémoire.</p>

La consultation des mémoires déjà effectués peut aider l'étudiant dans le choix d'un sujet. Il est possible de consulter certains mémoires en ligne à partir de la bibliothèque du CIFFOP.

Ancienne version	Nouvelle version
http://biblibosquet.free.fr/pmb/opac_css/ http://biblibosquet.free.fr login : bosquet - MdP : paris2	http://ciffopexec.fr/documents/ un mot de passe sera attribué

La plupart des éléments théoriques est accessible électroniquement :

Banque de données académiques internationales	<http://search.ebscohost.com/userlogin.asp> Login : eparis2 Mot de passe : ep409s2
Banque de données académiques francophones	Cairn Accessible sur environnement numérique paris 2 dès l'obtention de la carte étudiant

Autres moteurs intéressants :

<i>Citeseer</i> AEF (site payant – voir votre entreprise) <i>Google Scholar</i>	http://books.google.fr/ http://www.auditsocial.org/ http://www.reims-ms.fr/agrh/03-publications/01-actes-congres.html littérature recommandée : Harvard Business Review
---	---

3. La question de la confidentialité

Pour les étudiants du master initial	Pour les étudiants du master Executive
La confidentialité peut engendrer des problèmes pour la rédaction du mémoire individuel. Si tel était le cas, vous devez avertir le CIFFOP pour être assisté dans la structuration de votre mémoire. Si l'entreprise exige la confidentialité de ce mémoire, l'étudiant(e) doit demander la transmission par l'entreprise d'une lettre, à l'attention du CIFFOP, précisant la durée de la confidentialité ; une copie devra être insérée en seconde page du mémoire. Seuls les membres	Dans ce Master, le choix est de ne pas avoir de mémoire confidentiel afin de partager les connaissances. Dans ces conditions il devient nécessaire : *d'évoquer l'entreprise uniquement de façon succincte, sans donner trop de détails ; il s'agit de faire des choix pour exprimer le contexte de façon pertinente.

<p>du jury auront accès à ce mémoire. Ces mémoires ne seront pas accessibles à la bibliothèque du CIFFOP.</p> <p>Il est également prudent de soumettre, suffisamment longtemps avant la soutenance le projet de mémoire au sein de l'entreprise et en particulier au Maître d'apprentissage dans l'entreprise, ceci afin de pouvoir, le cas échéant, le modifier.</p>	<p>*de rendre les écrits anonymes ; cela signifie que des efforts doivent être faits pour éviter systématiquement de citer nommément les personnes ainsi que l'entreprise. Afin de réintroduire du sens, les propos rapportés sont suivis d'indications à propos du statut pertinent de la personne par rapport à la problématique. Exemple : (DRH senior, site sud-est) ou (responsable administratif, 50 ans, femme)</p>
---	--

B. Produire un mémoire

Le mémoire s'articule autour d'une première partie consacrée à la problématique d'investigation. Celle-ci consiste à identifier une question centrale qui pose la dynamique de votre mémoire. Les sous-questions de votre problématique évoluent au fur et à mesure de l'avancement de votre travail. A la suite de la problématique, vous construisez votre réponse dans une deuxième partie qui comprend une réflexion méthodologique, une analyse, une discussion et des propositions. Votre plan de rédaction structure votre démarche en vue d'une démonstration.

1. Problématiser le sujet de façon pertinente

a) Les principes d'une problématique

Construire une problématique ne consiste pas à faire une suite de résumés de la littérature, même si la première partie du travail consiste généralement à établir une « revue de la littérature ». Construire une problématique, c'est énoncer une série de questions activées par rapport au travail demandé. Il s'agit de personnaliser un thème qui est général et vague et de le dynamiser à l'aide d'un questionnement. Cela suppose de poser des questions en s'aidant de ce que les autres ont déjà formulé. C'est pour cette raison que l'on mobilise une revue de littérature. On s'appuie sur les idées de différents auteurs ayant écrit des articles ou des ouvrages et également d'experts intervenant au CIFFOP ou lors de conférences. Ces idées, vont être intégrées à la problématique, soit sous forme de citations, soit sous forme de résumés.

Le recours à la littérature permet la prise de recul par rapport au terrain. Un risque est possible de tomber dans le piège du surinvestissement dans la littérature qui consisterait à se réfugier dans un monologue empruntant des théories sans lien avec le terrain. Il faut donc veiller à utiliser **seulement les éléments qui suscitent un questionnement actif** et appliqué au terrain. Cette partie du travail constitue un exercice sélectif, au cours duquel se révèlent les qualités de jugement, de tri et de conservation de la littérature pertinente.

La question de départ liée au choix du sujet, alimente la quête de la littérature et le « *shopping* » d'idées. La revue de la littérature nécessite de faire preuve de vigilance critique à l'égard des idées avancées. Il peut être utile de relever les différents points de vue et les contrastes qu'offre une bonne revue de la littérature. Outre cette prise de recul, un point de vue personnel peut être exprimé, et une synthèse des éléments majeurs servant de fondement à la réflexion pourra être

formulée.

Une revue de littérature dépourvue de questionnement est inutile, et sans intérêt pour les personnes qui vous lisent. Rappelons qu'une question commence par une majuscule et se termine par un point d'interrogation. L'ensemble des points d'interrogation permet d'apprécier la vivacité du questionnement attendu dans cet exercice.

La revue de littérature est au service du sujet, elle permet un enrichissement de la pensée et en aucun cas un placage artificiel. L'une des erreurs consiste à développer des concepts, sans les relier à un questionnement ; les effets copier – coller des concepts entraînent le plaquage des concepts ; lors de la soutenance, certains étudiants ne parviennent pas à étayer leur signification. Il faut résister à la tentation de reproduire des paragraphes entiers car les lecteurs connaissent les théories et n'ont pas besoin de les voir reproduites extensivement ; ce qui est fondamental est la présence d'un questionnement personnel. L'écueil général possible est de livrer une revue de littérature au lieu de produire une véritable problématique personnelle adaptée à la situation de travail et d'apprentissage. Ceci conduit à l'impression de journalisme social qui ressort des opérations de « copier coller ».

Il ne suffit pas de poser des questions en introduction et de produire dans la partie 1 du mémoire un exposé présentant de façon plus détaillée les thèmes relatifs à ce premier questionnement. La première partie du mémoire, c'est-à-dire les 15 ou 20 premières pages comportent un ensemble de questions qui font écho à des faits ou concepts issus de la recherche en gestion.

Exemple de mémoire : « responsables RH pour la première fois »

Où chercher dans les théories ?

1- Le thème Génération Y parce que thème très réceptif actuellement en entreprise avec un grand nombre de recherches déjà menées,

2- Méthode en entonnoir :

- a. le thème « carrière » qui est un peu large pourra être spécifié davantage,
- b. le thème « transition de carrière » parce que plus spécifique sera préféré,
- c. les travaux de Michael Watkins sur la prise de fonction seront retenus

Conseils :

1. Rédiger au préalable 2 pages de questionnement sans utiliser les théories de gestion.
2. Ensuite dans un deuxième temps, rechercher les concepts et les développer pour rapprocher le questionnement personnel des réflexions de gestion.
3. Intégrer la réflexion théorique à laquelle vous n'aviez pas pensé au départ.
4. Rassembler le tout en l'organisant de façon équilibrée et dynamique.
5. Vous pouvez conserver le questionnement auquel vous ne répondrez pas mais qui enrichit la réflexion.

b) Les méthodes pour vous guider dans la problématique

1. On peut par exemple partir des mots qui jouent un rôle par rapport à la question de départ et commencer par définir **les termes** de son sujet. Le recours bref à l'étymologie, et à des aspects historiques est bienvenu pour donner du sens et de la profondeur.
2. La question centrale que l'on pose permet de suivre un **fil conducteur** tout le long du mémoire ou de l'oral. On s'intéresse à une question centrale : « toute cette question et rien que cette question ». On développe ainsi une attitude concentrée, ouverte sur un très grand nombre de possibilités, mais éliminant tout ce qui est inutile ; ce fil conducteur permet de veiller à la cohérence générale du plan et des idées. La question centrale n'apparaît généralement pas immédiatement lorsque l'on travaille sur un sujet. Bien souvent l'étudiant au fur et à mesure de son expérience dans l'entreprise, va être en mesure de formuler les thèmes majeurs. De ces thèmes majeurs peut émerger la question centrale. Le tuteur aide l'étudiant dans la formulation de cette question centrale.
3. Parce que le travail demande un engagement personnel de l'étudiant, il est souhaitable que celui-ci réfléchisse à ses propres **présupposés** parfois aussi à ses valeurs, fasse preuve d'un avis critique par rapport à la réalité du phénomène étudié. Parfois ce travail de réflexion peut produire une remise en cause des idées reçues et préconçues. Le présupposé peut aussi constituer une sorte de propositions à mettre à l'épreuve du terrain, encore faut-il en prendre conscience et ne pas le laisser au rang d'un préjugé inconscient. L'intérêt de réfléchir à ses présupposés, est d'activer la prise de recul, et de favoriser l'ouverture à ce qui sera découvert en entreprise, tout cela en gérant mieux ses émotions grâce à la décentration provoquée. Le professeur KE Weick faisait travailler ses étudiants sur leur vision du monde et leurs présupposés, leur *basic assumptions* dès les années 70. Cet exercice s'avère utile dans une optique de développement personnel dont on connaît la valeur en gestion des ressources humaines.
4. Parce que la problématique est un exercice de questionnement, elle demande une grande **ouverture**, et une prudence face à tout ce qui enferme, à tout ce qui est normatif. Une astuce consiste à s'interdire d'utiliser les verbes « **devoir** » et « **falloir** » « **il convient de** » ; si pourtant lors de l'écriture, ces verbes apparaissent spontanément, alors il s'agit de s'interroger sur les raisons de cet emploi. Bien souvent une telle interrogation permet d'enrichir la problématique. N'hésitez pas à faire une recherche automatisée pour repérer ces points où exercer votre vigilance. Ces mots sont acceptables uniquement dans la partie juridique et normative du mémoire.
5. La problématique est centrée sur **des questions**, qui peuvent utiliser des théories ; c'est la réflexion en marche, l'exposé d'un raisonnement. Les éléments théoriques sont reliés à la question principale et aident à poser d'autres questions. Il s'agit donc de développer la problématique par un ensemble de questions qui rebondissent les unes sur les autres. Ces questions doivent figurer explicitement dans la problématique. La problématique est donc une succession d'exposé de faits, d'informations, de questions et d'éléments théoriques. Certains éléments théoriques peuvent constituer des réponses aux questions posées. Ils peuvent aussi susciter d'autres questions. Dans le questionnement, chaque question arrive après une introduction et est entourée d'une explicitation des termes, d'un recours à des théories... On s'efforce de traiter la question avec les éléments disponibles dans la théorie. Bien souvent la théorie incite à examiner d'autres voies, qui elles-mêmes suscitent d'autres

questions. Ensuite chaque autre question peut être présentée toujours accompagnée d'un contexte informationnel, d'éléments de réflexion ou de spéculation et ainsi de suite.

6. Les apports des théoriciens et des auteurs divers sont cités fidèlement, et identifiés clairement par rapport au reste du texte. Seules les théories qui ont un rapport direct avec la problématique sont intégrées.
7. Lorsque l'étudiant a l'impression d'être tellement « noyé » dans l'entreprise qu'il ne parvient pas à s'extraire de la pratique pour produire une réflexion, il peut gagner en profondeur, en orientant la problématique à l'aide de questions qui commenceront par "pourquoi" plutôt que par "comment". Il faut toutefois être prudent, car les questions commençant par « pourquoi » ont tendance à générer une réflexion de type recherche, ce qui est moins caractéristique d'un mémoire de type master professionnalisant. Cette technique est donc à manier avec précaution.
8. Une problématique de gestion s'inscrit dans le registre de la recherche en gestion. Un effort est donc à faire pour rendre compte de l'état de la recherche en gestion au travers des **articles de recherche accessibles sur EBSCO**. Ces articles permettent de donner du fond à la réflexion.
9. La gestion des ressources humaines s'inspire de disciplines diverses (sociologie, psychologie, comportement organisationnel, management, droit). Il est possible d'intégrer une perspective juridique dans la réflexion tout en laissant une place suffisante à la réflexion de gestion. Un mémoire ne peut pas être consacré en majeure partie au droit, mais l'inclusion du contexte juridique est appréciée.

Exemple de mémoire : choisir je, nous, ils ?

Les étudiants ont parfois de la peine à choisir à quelle personne ils vont s'exprimer :

- le « nous » (s'il décrit plusieurs personnes) a l'inconvénient de rendre difficile l'exercice de prise de recul et de distance utile pour développer un jugement
- le « nous » représentant la personne qui écrit est acceptable mais très académique
- certains commencent par « je » et poursuivent avec « nous » : il vaut mieux faire un choix et s'y tenir
- le « je » permet l'engagement et la simplicité.

Conseils : Comment je présente mon questionnement ?

J'introduis ma question par étapes :

- 1- J'expose des faits, des informations, des éléments théoriques (les auteurs)
- 2- J'explique les termes,
- 3- Je présente ma question
- 4- Je peux évoquer mes hypothèses ou mes spéculations

Je poursuis le travail avec les autres questions jusqu'à épuisement des questions

c) Ce que l'on peut intégrer dans une problématique

1. Présentation du contexte

Le questionnement intervient pour répondre à une problématique servant l'entreprise. Cela signifie que le contexte sera présent à deux niveaux du mémoire : dans la première partie la présentation de l'entreprise fait état d'éléments factuels et déclarés.

Une présentation des données factuelles sera établie sommairement avec les données clés de l'entreprise permettant de saisir le cadre dans lequel s'effectue le questionnement. Ce contexte est souvent lié aux facteurs de contingence étudiés en théorie des organisations. Dans le cas d'un mémoire illustrant un cas d'entreprise, se pose inmanquablement la question de la présentation de la culture organisationnelle qui prévaut dans l'entreprise accueillant l'étudiant. Cette présentation peut se faire à deux endroits du mémoire : soit dans la partie 1 de la problématique et dans ce cas ce contexte alimente le questionnement, soit dans la partie 2 de l'analyse.

Si une présentation succincte de la culture organisationnelle est préférée, elle peut être introduite en première partie à titre d'illustration du contexte et servir ainsi le questionnement. A la suite un exemple tiré du mémoire de Louise Mertzseisen (2005) qui illustre ce que peut être une présentation du contexte par observation.

Afin de visualiser plus clairement les composantes d'une culture d'entreprise, il peut être utile d'utiliser une grille de lecture comme celle proposée par Galpin (1996). On obtient alors la représentation suivante pour NESTLÉ France :

<ul style="list-style-type: none">➤ Règles et politiques : Écrites, mais disparités des pratiques ; Peu communiquées à l'ensemble des salariés, culture du secret➤ Objectifs et évaluation : Fixation d'objectifs ambitieux, mais évaluation de la performance peu développée➤ Coutumes et normes : Fondées sur l'esprit familial (avec notamment les colonies NESTLÉ) ; Style vestimentaire classique➤ Formation : Politique très active (culture NESTLÉ, connaissances métier, management, efficacité personnelle, etc.)	<ul style="list-style-type: none">➤ Cérémonies et événements : Liés aux développements de nouveaux produits➤ Attitudes de management : Assez traditionnelles et hiérarchiques➤ Récompenses et reconnaissance : Liées principalement à l'ancienneté➤ Communication : Principalement descendante➤ Environnement physique : Locaux très fastueux➤ Structure organisationnelle : Complexe et éclatée
---	---

Tableau 1: Grille de lecture de la culture d'entreprise de NESTLÉ France

GALPIN T., (1996), « Connecting Culture to Organizational Change », HR Magazine, n°41, p. 84-90

Cependant dès lors que la réflexion sur le contexte devient plus approfondie, parce qu'elle résulte d'une intention de l'étudiant à procéder à une investigation plus poussée, parce qu'elle fait appel à des qualités d'observation et d'investigation, et surtout à la mise en œuvre d'une méthodologie et que des commentaires développés et étendus montrent la valeur ajoutée dégagée par l'étudiant, il est préférable de positionner ce résultat dans la seconde partie du mémoire, dédiée à l'analyse.

D'autres modèles vus en cours ou dans la littérature académique permettent de présenter la culture d'entreprise (Modèle de Johnson et Sholes, de Cameron et Quinn etc.).

Il est également possible dans le cas d'un mémoire portant sur un projet organisationnel RH de procéder dans la première partie à une analyse stratégique au sens de M. Crozier et E. Friedberg [1977]. Pour cela le repérage des acteurs, leurs enjeux, contraintes et stratégies probables peuvent faire l'objet d'une présentation au sein d'un tableau qui sera commenté.

2. Le pré-diagnostic

Un pré-diagnostic peut être inclus dans la problématique. Ce pré-diagnostic est le relevé de constats, c'est-à-dire des éléments de base du problème à travailler. Il sert à justifier l'ampleur et la pertinence de la problématique mais aucunement à répondre à la question ; c'est pourquoi on le considère comme un pré-diagnostic dont l'objet est de cerner et positionner la question de recherche. Par exemple pour un mémoire portant sur le management des experts, on relèvera le nombre d'experts, leur localisation, les éléments connus ou inconnus dans l'entreprise, les incidents de gestion (départ d'experts, difficulté de recrutement). Le pré-diagnostic aide à préciser la nature du problème au regard du terrain de l'entreprise.

En résumé

La partie problématique rassemble les informations suivantes :

- Une introduction avec une question centrale de recherche
- La justification de l'importance de la question, de sa pertinence
- Des sous-questions alimentées de référents théoriques
- Des hypothèses à tester
- La définition de tous les termes du titre du mémoire
- Une présentation du contexte et un pré-diagnostic permettant de donner du corps à la question centrale

2. Analyser en profondeur

L'analyse constitue l'occasion de démontrer la valeur ajoutée de l'étudiant. La partie analyse comprend une sous-partie dédiée à la méthodologie et une sous-partie dédiée au diagnostic.

a) La méthodologie

1. La recherche d'information pertinente nécessite de l'initiative de la part de l'étudiant, et il est important de faire état de cette initiative au travers d'une sous-partie consacrée à la **méthodologie**. L'étudiant montre ce qu'il a mobilisé pour pouvoir répondre à la problématique et à accéder aux informations pertinentes. Il s'agit d'une vraie valeur ajoutée et de la preuve d'un vrai travail personnel. On peut par exemple procéder par observation ou recueils d'information, ou par action. Cela concerne toute une palette de possibilités : recueil de données dans l'entreprise, travail sur documents, constitution d'un échantillon des acteurs significatifs par rapport à la question de recherche, élaboration d'un guide d'entretien ou d'un questionnaire, recueil d'informations lors du fonctionnement en équipe projet, modalités des entretiens ou des passations de

questionnaires, méthode d'observation et analyse du journal de bord.... Il s'agit également d'explicitier la nature des liens entretenus avec l'objet de recherche. Les instruments construits par l'étudiant figurent en annexe et permettent d'évaluer la validité du travail. Dans le cas des personnes qui travaillent en équipe projet, on repérera tous les acteurs contributeurs de l'équipe, on présentera un tableau avec ces différents acteurs et le rôle accompli, les modalités de temps afin de bien comprendre comment s'articule le travail de l'étudiant par rapport à celui des autres.

2. La méthodologie concerne aussi l'action menée par l'étudiant durant ses missions, le travail opérationnel de l'étudiant ; c'est-à-dire la traduction opérationnelle des aspects théoriques relatés dans la première partie du mémoire. Il est extrêmement important d'explicitier ce qui est fait par l'étudiant en entreprise. Cela peut être résumé brièvement en une page de synthèse à l'aide d'un schéma, en prenant en compte le temps, les objectifs et le lien avec la réflexion propre au mémoire.
3. L'organisation fait partie des méthodes permettant une élaboration correcte du travail. Vous devez rédiger des notes de travail (compte-rendu d'entretiens, réflexions personnelles...) et des notes de lecture. L'emploi d'un **carnet de bord** est utile, vous y consignez méthodiquement : la date de prise de note, le titre synthétisant la suite, les références bibliographiques de l'ouvrage ou de l'article, des extraits de texte qui alimentent votre questionnement. Vous pouvez consigner à la fois les notes de lecture et les notes de travail dans le même carnet de bord, paginé et indexé de façon à retrouver facilement l'information utile à la rédaction du mémoire. Il est possible d'avoir recours à un dispositif électronique.

Extrait de mémoire

« Les premières réunions sur les Comités ont eu lieu début 2010. Ces réunions étaient pilotées par les équipes de Talent Management, qui étaient à l'origine du projet, et par des consultants du Cabinet Hay Group, qui a été choisi pour travailler sur la logistique à appliquer pour mettre en oeuvre efficacement ces comités pour l'ensemble des métiers du groupe. J'y ai donc assisté, et en parallèle j'ai travaillé sur l'élaboration des livrables qui étaient demandés pour

la préparation de ces Comités, et que je décrirai dans la partie suivante. De part la confiance qui m'a été accordée par l'ensemble de l'équipe, j'ai donc pu, pendant 6 mois, observer de près les allers-retours entre les patrons de métiers et les RRH, la complexité des processus de décision lors de l'implémentation d'un tel projet, la difficulté pour les uns et les autres de se mettre d'accord sur les définitions, les livrables et sur l'organisation même des comités... Cette expérience riche m'a donné envie de traiter de ce sujet en apportant un regard critique au vu de la revue de littérature que j'ai pu faire et de mes expériences dans d'autres groupes internationaux.

Conseils : Que mettre dans la partie méthodologie ?

- 1- L'ensemble de mes missions sous forme de synoptique dans le temps
- 2- Un focus sur tout ce que je fais sur le terrain pour répondre aux questions de la partie 1

On doit avoir compris comment je m'y prends pour répondre aux questions de la partie 1

Comment je vais pouvoir assurer d'obtenir de bonnes informations, des faits fiables
Distinguer ce qui est de l'ordre de ma mission (partie réduite) et de l'ordre des réponses à mes questions (partie approfondie)

3. Le guide d'entretien (ou le questionnaire dans le cas d'une méthode quantitative)

Les étudiants ont la possibilité de choisir de recueillir des informations en vue d'une comparaison au moyen d'entretiens, pour cela il est utile de construire un **guide d'entretien**. Un guide d'entretien est un instrument servant à recueillir les informations nécessaires pour répondre à la problématique selon le dispositif méthodologique qui a été élaboré. Le guide d'entretien se construit à partir de la problématique, et des informations que l'on veut obtenir. Les informations recueillies feront ensuite l'objet d'un traitement le plus souvent comparé et d'une analyse.

- a. Un guide d'entretien comprend une première partie visant à présenter l'objet de l'entretien à la personne qui va accepter de répondre. Il s'agit du discours qui sera formulé en guise d'introduction de l'entretien, le plus souvent afin de présenter la personne qui va réaliser l'entretien, ainsi que ses objectifs généraux, les précautions déontologiques auxquelles elle s'engage vis-à-vis du répondant. L'intérêt est de susciter la confiance du répondant.
 - b. La deuxième partie est consacrée au questionnaire, qui comprend une série de questions ouvertes ménageant de grands espaces pour faciliter la prise de notes manuelles lors de l'entretien. Les questions sont construites de manière à faciliter l'expression du répondant, les qualités de sa réflexion, l'exactitude de ce qui sera révélé. La mise en confiance est un élément fondamental qui nécessite tout un savoir-faire dans la formulation des questions. Il existe quelques règles, comme par exemple, éviter au départ les questions risquant de trop impliquer le répondant, commencer par des questions plus générales, formuler les questions en demandant les autorisations : « pouvez-vous me dire : ... », « j'aimerais savoir ... ». Une série de mots clés peut figurer à la suite des questions génériques, afin d'aider l'étudiant à formuler des relances au cas où certains thèmes n'aient pas été spontanément évoqués par le répondant.
 - c. Dans une troisième partie, figure une fiche signalétique, précisant les éléments signalétiques du répondant qui ont de l'intérêt par rapport à la question de recherche et qui peuvent être par exemple : le nom le prénom, le statut, l'appartenance à une association à une entreprise ou un site, la fonction, l'ancienneté dans le poste ou l'entreprise, le genre, l'âge, la situation familiale etc..
2. Un guide d'entretien peut être **testé** auprès de deux ou trois personnes, afin de vérifier si des ambiguïtés de compréhension apparaissent et de procéder à un aménagement dans la formulation des questions par exemple.

- Décrire son travail, rôle, fonction (information et décision)
- Forces et faiblesses de la communication dans l'organisation
- Les canaux formels et informels
- Fréquence
- Suggestion d'amélioration
- Quelle est la cause majeure des conflits ?
- Nature de la relation avec les salariés 360°
- Comment mesure-t-on l'efficacité ?

Exemples de questions

- Parlez-moi de votre activité, de votre travail
- Pouvez-vous me décrire une situation dans laquelle un manque de communication a affecté négativement votre performance ?
- Pensez à un événement positif (vs négatif) qui a eu des conséquences dans la qualité de la communication sur votre lieu de travail. Pouvez-vous m'en parler ?

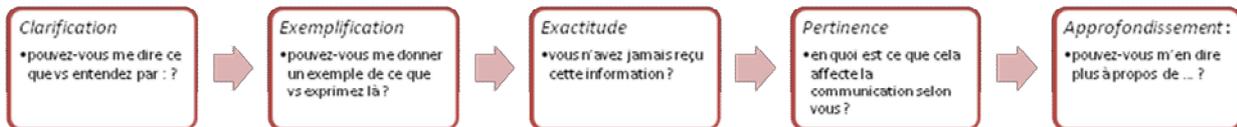


Figure 1 Préparation guide d'entretien : exemple portant sur la communication

3. Selon le type de répondant, le guide d'entretien peut prendre des déclinaisons variables. Ainsi, un guide d'entretien peut intégrer non seulement des questions mais aussi des **apports**, pouvant servir de sollicitation dans le cheminement de pensée du répondant. Lorsque la constitution de l'échantillon prévoit d'interroger une population de dirigeants par exemple, l'étudiant se trouve face à une certaine difficulté pour négocier l'acceptation du dirigeant à se livrer à un entretien. Certaines personnes disposent de peu de temps pour répondre, il s'agit donc de construire son intervention en réfléchissant aux apports possibles pour le répondant, afin non seulement de l'inciter à accepter l'entretien, mais aussi de fournir de la matière à partir de laquelle faire réagir le répondant. Certains éléments théoriques peuvent constituer une sorte d'agrément au guide d'entretien. Par exemple, un entretien portant sur un sujet de management international, peut inclure des modèles théoriques comme l'attitude des sièges envers les filiales de *Perlmutter*, un entretien de gestion des ressources humaines, peut inclure la matrice d'Ulrich, un entretien sur la communication organisationnelle, peut utiliser la théorie de la richesse des médias etc. Ces modèles peuvent être présentés de façon synthétique et imagée. Les répondants ont l'impression que cette façon de présenter les aide à mieux prendre du recul par rapport à leurs pratiques, et éventuellement peuvent leur servir de grille de décodage activable le moment venu. Naturellement cet apport théorique constitue une très faible part dans le temps consacré à l'entretien. L'étudiant peut également utiliser des éléments concrets qu'il a relevés dans l'entreprise pour servir de base de discussion avec le répondant.
4. Dans les bonnes pratiques relevées à propos des mémoires, on remarque que les étudiants qui ont fait l'effort de se mettre à la place des personnes, de faire preuve **d'empathie**, ont développé une meilleure intelligence des situations.
5. Des reformulations neutres reprenant les dernières expressions employées par le répondant peuvent être utilisées, de même des **relances** peuvent être prévues lors de

l'entretien pour aider le répondant à aller plus loin comme par exemple : « Pouvez-vous me donner des exemples de cela ? » « qu'est-ce qui vous fait dire cela ? » « que voulez-vous dire exactement par là ? ». Les questions de relance peuvent également servir à recentrer le l'entretien.

6. Parmi les questions de fond, on peut distinguer les questions relatives à des faits passés ou présents, et celles relatives à des éléments souhaitables ou à des éléments de prospective, d'avenir ou d'idéal. Ce dernier type de question stimule l'imagination du répondant. On obtient typiquement ici des réponses auxquelles on n'aurait pas accès avec les seules méthodes d'observation. L'écart entre à la réalité et l'idéal peut servir de terrain de réflexion lors du travail sur les propositions.

Exemple des grandes lignes directrices d'un guide d'entretien portant sur la professionnalisation des animateurs de la qualité de vie au travail dans une grande entreprise.

Guide d'entretien :

- Question de contexte :
 - Pouvez-vous me dire comment le projet de QVT (qualité de vie au travail) est perçu sur le terrain ?
- Questions sur les compétences des managers :
 - Quelles sont selon-vous, les compétences-clés qui sous-tendent une posture « qualité de vie au travail » de la part d'un manager ?
 - Il peut sans doute exister des situations durant lesquelles ces compétences clés viennent à manquer. Pourriez-vous m'en parler ?
 - A votre avis, que peut-on faire afin de combler le manque dans les compétences-clés des managers pour promouvoir la qualité de vie au travail ?
 - Quel retour d'expérience pouvez-vous formuler à propos des formations à destination des managers ?
- Questions sur les compétences des animateurs « qualité de vie au travail » :
 - En quoi la politique QVT vous aide en tant qu'animateur ? (Amont, aval, souhaitées)
 - Qu'attendez-vous en matière de développement des compétences dans vos missions d'animateur QVT ?

4. L'échantillonnage

L'échantillonnage peut prendre des formes très variables comme l'indique le tableau en annexe. En fait, lorsque l'on choisit un échantillonnage, il est extrêmement important de comprendre et de faire le point sur ce qui guide le choix. Les critères retenus permettront de mettre l'accent sur la validité ou la fiabilité du travail. Un tableau des personnes interrogées, précisera leur fonction et tout élément permettant de donner de la valeur à l'échantillon retenu. On évitera de citer nommément les personnes qui ont accepté de répondre, mais on fournira des éléments permettant de comprendre la nature de l'échantillon.

L'étudiant fait un effort de réflexion pour choisir les critères et variables permettant de décrire l'échantillon sans dévoiler les anonymats comme le tableau l'illustre à la suite.

	Fonction	Zone Géographique	Ancienneté dans le Réseau	Genre
#1	Consultant Interne	Provence-Alpes-Côte-D'azur	3 ans	Femme
#2	Consultant Interne	Alsace	3 ans	Homme
#3	Consultant Interne	Haute et Basse Normandie	3 ans	Homme
#4	Chargé de mission	Lorraine	6 mois	Femme
#5	Consultant Interne	Paris Rive Gauche	3 ans	Femme
#6	Chargé de mission	Languedoc-Roussillon	2 ans	Femme
#7	COREP	Loire-Atlantique	1 an	Homme
#8	Consultant Interne	Rhône Alpes	3 ans	Femme

Tableau 2 : Echantillon des répondants

Approche quantitative

Pour ceux qui auront recours à un traitement quantitatif de données, il s'agit de produire une description du questionnaire, du processus et des engagements :

- *Questionnaire : confection*
 - Adressé à tous les salariés ou à un échantillon représentatif (âge, niveau hiérarchique, fonction...)
 - Questions organisées dans une logique, ouvertes / fermées, neutralité, de facile à complexe
- *Processus*
 - Présentation de l'organisme traitant, des objectifs
 - Tester le questionnaire
- *Engagements*
 - Respecter l'anonymat
 - Restituer les résultats

L'analyse des données qualitatives

Si vous retenez l'analyse de données qualitatives, vous pourrez opérer selon la méthode à la suite. Ces opérations proposées ne seront sans doute pas intégralement retenues et employées. Dans ce cas vous préciserez vos choix d'analyse.

L'analyse des données qualitatives	Ecrire le rapport d'analyse
Principalement deux opérations sont à mener : <ul style="list-style-type: none"> • Relire les données <ul style="list-style-type: none"> • Relire chaque transcription en s'imprégnant du sens global • faire un résumé très concis (gros titre) de chaque entretien (ou de chaque répondant si entretien de groupe) et produire une analyse globale • Catégoriser le corpus <ul style="list-style-type: none"> • Repérer les thèmes, sous-thèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un résumé des points significatifs <ul style="list-style-type: none"> • ex présenter l'analyse globale de chaque entretien ou répondant ou discussion de groupe • Produire un rapport structuré selon la catégorisation <ul style="list-style-type: none"> • Produire un schéma des relations entre catégories (arborescente) • Commenter ce schéma <ul style="list-style-type: none"> • en définissant chaque

<p>(appelés des catégories) par leur fréquence, leur pouvoir de sens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire émerger des catégories au fur et à mesure du codage • Chercher à donner une définition des catégories • Comparer les catégories et verbatim reliés, faire des interprétations • Organiser les catégories de façon arborescente et réviser ces catégories (sens et positionnement dans l'arbre des catégories) • Détecter les catégories clés • Trouver les liens entre les catégories clés et les autres 	<p>catégorie</p> <ul style="list-style-type: none"> • en incluant des extraits d'entretien (verbatim : veiller à anonymiser le verbatim si besoin) • en spécifiant les fonctions du répondant à la fin de la citation • Établir un tableau de fréquence croisé entre répondants et catégories clés et le commenter • Se centrer sur la (ou les) catégorie-clé qui a émergé <ul style="list-style-type: none"> • La repérer (souvent le plus fréquente, la plus chargée de sens) • Définir les liens qu'elle entretient avec les autres catégories • Produire des schémas, cartographie pour aider à la représenter
--	--

La méthode par les entretiens met l'accent sur la richesse et l'authenticité des narrations. Elle demande des qualités pour l'auditeur : écouter, comprendre, analyser, rendre compte exactement.

5. Les critères d'évaluation

La méthodologie appelle aussi une interrogation sur les critères choisis par l'étudiant et sur leur atteinte probable. Deux ensembles de critères se distinguent selon que l'on adopte une approche objective ou subjective.

L'objectivité

Souvent propres aux méthodes quantitatives qui poussent à s'interroger sur la question de l'objectivité, l'objectivité réfère à l'idée que tout dans l'univers peut être expliqué en termes de causalité ; en psychométrie (tests et mesure), l'objectivité se résume en deux composants : la fiabilité et la validité. La fiabilité est le degré de constance des résultats d'une mesure quels que soient le lieu et le temps. La fidélité est le degré auquel les résultats sont indépendants de circonstances accidentelles de la recherche. La validité est le degré d'exactitude de la réponse. La validité est le degré auquel les résultats sont interprétés d'une façon correcte. Les sciences sociales reposent la plupart entièrement sur les techniques qui assurent la fiabilité et non la validité qui n'est pas possible d'atteindre véritablement. Toute mesure est à certains degrés, suspecte.

Ces critères peuvent vous être opposés dans un autre cadre, par exemple la CGT critiquant le choix fait par le DRH d'une entreprise de faire appel à un cabinet de consultant spécialiste et utilisant une technique de recueil non scientifique en vue d'évaluer le stress.

La subjectivité

En recherche qualitative d'autres critères peuvent être mobilisés :



Figure 2 Critères d'évaluation approches subjectives

Ces critères peuvent être ainsi explicités :

<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité <ul style="list-style-type: none"> • Familiarité avec sujet • Les données suffisantes pour justifier les affirmations • Comparaisons systématiques entre observations et catégories • les catégories couvrent une grande rang�e d'observations empiriques • Liens forts et logiques entre concepts et données • Présentation de preuves permettant une évaluation indépendante 	<ul style="list-style-type: none"> • Originalité <ul style="list-style-type: none"> • Catégories nouvelles, fraiches • Conceptualisation à valeur ajoutée par rapport aux données • Signification gestionnaire et théorique • Retour théorique et pratiques (défi, prolongement, raffinement)
<ul style="list-style-type: none"> • Résonnance <ul style="list-style-type: none"> • Les catégories décrivent l'expérience �tudi�e • Les significations admises sont r�v�l�es • Liens entre institutions et individus • La GT est confirm�e par les participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilité <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse offre des interprétations utiles aux participants • Les catégories analytiques suggèrent des processus • Des recherches futures peuvent être sugg�r�es • Le travail contribue à la connaissance et à un monde meilleur

Les biais

Les **biais** sont des types d'erreurs susceptibles d'intervenir à différentes étapes du processus d'analyse. Silverman (1993) distingue deux erreurs communes en recherche qualitative, les erreurs de type I ou II, compl t es par la possibilité d'une erreur de type III (Flick, 1998). L'erreur de type I

est de considérer, à tort, une affirmation comme vraie, (l'erreur la plus commune). Il s'agit par exemple de considérer – à tort – l'influence d'une variable (alors que cette influence découle d'une variable intermédiaire non décelée), de considérer une causalité entre deux phénomènes sur la simple observation d'associations récurrentes. L'erreur de type II est de rejeter une affirmation ou une relation véridique. L'erreur de type III consiste à se poser les mauvaises questions.

D'autres exemples de biais ont permis de repérer :

- **l'illusion holiste** Huberman et Miles [1991] (accorder aux événements plus de convergence et de cohérence qu'ils n'en ont en réalité en éliminant les faits anecdotiques)
- le **biais d'élite** (surestimer l'importance de données provenant d'informateurs clairs, bien informés, de statut plus élevé, et sous-estimer celle de données provenant d'informateurs difficiles à manier, plus confus au statut moins élevé).

La préoccupation principale pour l'étudiant consiste à minimiser les biais de recherche inhérents au temps, à l'espace ou à sa propre personne. Comme le suggèrent les trois erreurs types, le plus important est de prendre conscience de ces différents biais susceptibles d'altérer les résultats, voire de les expliciter.

D'autres critères peuvent être pris en compte comme la triangulation, la plausibilité sélective, l'acceptation interne que vous retrouverez en annexe.

En résumé

La sous-partie méthodologie rassemble les informations suivantes :

- Rappel de la question centrale de recherche et lien avec le dispositif de recherche
- Choix de la méthode de recueil des informations (observation, participation à des réunions, analyse de données, entretiens individuels, entretien de groupe, questionnaires quantitatifs, combinaisons de différentes méthodes).
- Echantillonnage avec précisions sur les personnes (observées ou interrogées) : fonction, date du recueil d'information, tableau par catégorie d'acteurs, effectif (référence à la population totale – notion de représentativité pour le questionnaire quantitatif).
- Echantillonnage sur les pièces et documents servant de support à l'analyse.
- Si confection d'un processus de recueil d'information : justifier la forme et le fond de cette construction dans la partie méthodologie et mettre en annexe le produit achevé.
- Nature des données recueillies (modalité d'enregistrement, texte intégralement ou partiellement retranscrit, journal de bord, images, vidéo, notes à chaud, compte-rendu etc..).
- Analyse des données : méthode retenue (analyse thématique, analyse par catégorie d'acteur, tableau et matrice, liens entre concepts, grounded theory etc), utilisation de logiciel (tableur, nud*ist6 ou 8, SPSS etc...).
- Biais possibles et limites.

b) Diagnostic

Dans la sous-partie **diagnostic** on procède à des constats de multiples façons, par exemple par comparaison, par mise en perspective des questionnements de la problématique rapprochée des éléments relevés sur le terrain. On peut établir un sociogramme, une grille d'analyse stratégique, des comptes rendus thématiques d'entretien, une organisation des faits observés etc... C'est à partir de cette analyse que la partie des recommandations et des propositions pourra être véritablement argumentées.

Une analyse thématique sert de structure au diagnostic. Pour cela il faut se rapporter au travail sur le codage axial travaillé en cours, et dont le maniement est facilité grâce à l'analyse de données qualitatives assistées par ordinateur, et des logiciels NUD*IST, QDA Miner, téléchargeable gratuitement durant 30 jours. Le choix de la structuration de cette analyse est libre. On peut par exemple identifier des axes thématiques et des sous-thèmes permettant de structurer le travail.

Les idées fortes sont avancées avec des éléments de **justification**. Il est souhaitable par exemple par exemple, d'intégrer des éléments de l'expérience pour nourrir cette justification. On peut introduire des **verbatim** des personnes interrogées ou décrire des situations dont on a été observateur. Les verbatim lorsqu'ils sont longs doivent être présentés en exergue (avec une marge à gauche et droite plus resserré par rapport au corps du texte, et en italique, suivi d'une référence faite à la personne qui s'exprime (le critère dépend de ce que l'étudiant veut démontrer ; cela peut être son nom, sa fonction, sa localisation, son sexe, son âge...). L'ampleur des verbatims doit être équilibrée par rapport au reste du texte (pas plus du tiers dans un page par rapport au reste du texte). Les verbatim peuvent faire l'objet de commentaire.

- L'étudiant veillera à s'astreindre à minimiser les risques d'envahissement ou de dévoilement de la vie privée des personnes. Les étudiants sont des **hôtes** dans les espaces de l'entreprise : leurs manières doivent être convenables et leurs codes éthiques **respectueux** ; ils réfléchissent à la façon de **protéger** les personnes.
- Les Verbatim cités par exemple, peuvent faire état du nom des personnes avec leur accord. Dans le cas contraire, il faudrait veiller à rendre anonyme les citations.

Bien souvent dans la partie des résultats figurent des citations, graphiques, tableaux. Il s'agit de les **commenter**, comme si les informations contenues dans ces citations graphiques et tableaux étaient insuffisantes pour en expliciter le sens. Leur vertu est une présentation synthétique. De même lorsqu'un tableau est une conception de l'étudiant, il est important de le mentionner afin de souligner sa valeur créative. S'il s'agit d'un tableau d'une autre source, on mentionne son auteur. On peut aussi s'inspirer d'une source et la modifier, dans ce cas on mentionne la source et le fait que le document a été augmenté.

Faire la distinction entre les informations, réflexions, critiques et analyses **produites par l'étudiant** et celles venant de l'extérieur (avis de la DRH et autres...) permet au lecteur de mieux situer ce qui relève de la pratique générale et ce qui relève de la réflexion et de l'apport particulier de l'étudiant.

Lorsqu'une personne de l'entreprise accepte de répondre à un entretien, elle donne de son temps, de son énergie et **mérite à ce titre des égards** de la part de ceux qui fonderont leur analyse sur ce témoignage. Il arrive que les étudiants considèrent ne pas obtenir toutes les informations nécessaires à la mise en œuvre de l'analyse. La réflexion méthodologique peut aider à pallier cet inconvénient : par exemple en interrogeant d'autres personnes, en observant d'autres situations, en multipliant les sources et les regards. Il n'est pas juste de reprocher aux personnes interrogées le fait de produire des informations biaisées ou contradictoires. Si malgré les efforts de déploiement méthodologique, il ressort que les informations ne permettent pas une analyse claire, alors il vaut mieux faire état des questions précises que suscitent les défauts d'information. Le propre de l'analyse est certes d'apporter des réponses aux questions de la problématique, mais à l'impossible nul n'est tenu. Tout acteur peut conserver pour lui des données, des perceptions, des ressentis sans que cela n'entraîne de blâme. Et s'il s'avère un flou dans les informations recueillies, la meilleure parade est de s'obliger à réfléchir en mobilisant des théories, en produisant des hypothèses et d'autres questionnements. Cette vacuité n'est pas un espace à redouter mais au contraire un terrain d'entraînement dynamisant la réflexion.

Les **benchmarks** qui consistent à se renseigner sur ce qui se fait dans les autres entreprises, peuvent être intégrés à condition qu'ils s'appliquent à ce qui se passe dans l'entreprise (niveau de contexte comparable). Egalement la partie consacrée aux benchmarks est succincte car le lieu privilégié de l'investigation est l'entreprise. Le benchmark peut éclairer les pratiques extérieures (triangulation) afin de situer ce que fait l'entreprise et vous aider à trouver des idées novatrices. Cependant le fait de produire un benchmark ne dispense pas d'une analyse en profondeur de ce qui se passe dans l'entreprise. L'erreur fréquente est d'utiliser un benchmark pour s'exonérer de la compréhension et de l'analyse de la situation en entreprise. S'il ne participe pas de la compréhension directe du cas de l'entreprise, le benchmark devient inutile et contreproductif puisqu'il vous fait perdre un temps précieux. Il est préférable de mettre le benchmark en annexe et d'intégrer la synthèse de la comparaison (1 page maximum) dans le mémoire. Avant tout on attend une attention centrée sur le cas de l'entreprise.

Le **processus mis en œuvre par d'autres**. Parfois l'apprenti (ou l'exécutif RH) travaille sur un projet ou un processus dont il n'est pas le seul maître d'œuvre : soit parce qu'il prend un projet en cours et que d'autres personnes l'ont lancé, soit parce qu'il a recours à des consultants externes soit parce qu'il intervient à l'occasion d'un travail en équipe. Faire la part de sa production et de celles de ses « cocontributeurs » permet d'évaluer la valeur ajoutée en tant que contributeur individuel et aussi les effets de synergie de groupe. Lorsque l'on fait appel à des consultants. Une analyse de la méthode initiée et employée par le consultant permet de contrebalancer une implication plus faible dans le façonnage du projet par l'étudiant . Il s'agit de trouver les moyens de prouver sa valeur ajoutée soit dans l'action (concevoir et faire), soit dans l'analyse critique (faire preuve de discernement), soit dans les effets relationnels (en particulier dans le travail en équipe) selon les fondamentaux des 9 rôles de Belbin.

3. Discussion

La discussion permet une expression assez personnelle, au cours de laquelle on confronte l'ensemble des faits et idées, soit sous forme d'un retour sur la littérature, soit sous forme de critique et commentaire. La discussion permet d'avancer des réponses à la problématique, parfois

d'aller plus loin, de soulever d'autres questions et aussi de présenter les limites du travail effectué. Il s'agit de commenter les résultats du terrain, d'apporter du sens, également de synthétiser. C'est à dire de reprendre les idées principales recueillies lors du travail sur le terrain, si possible en les reliant soit à la littérature, soit à sa propre expérience personnelle. Les résultats sont discutés, c'est-à-dire mis en perspective de plusieurs façons :

1. On confronte les résultats observés, les pratiques engagées par l'étudiant ou par des personnes dans l'entreprise avec les éléments dont il a été question dans la problématique ; on distingue les points auxquels on a pu répondre et ce qui reste flou
2. cette **confrontation entre théorie et pratique** permet une prise de recul, un regard critique ; bien souvent cette démarche facilite l'émission de propositions opérationnelles
3. Lorsque l'étudiant se trouve face à un **paradoxe**, il n'a pas à s'en effrayer, et à le passer sous silence, tout au contraire, le paradoxe constitue bien souvent un point de départ à une réflexion riche, profonde. Le paradoxe invite à adopter une attitude de prise de recul, une sorte de position méta par rapport aux éléments contradictoires. Le paradoxe peut constituer le cœur de la problématique, ou tout au moins une piste stimulante pour le gestionnaire qui va pouvoir montrer sa capacité à résoudre des problèmes.

4. Propositions opérationnelles

A l'issue de ce travail, on attend du gestionnaire qu'il établisse des **propositions opérationnelles**. Le gestionnaire à la différence d'autres disciplines plus descriptives a à cœur de réfléchir dans la perspective de l'efficacité.

Ce souci de l'efficacité pour l'entreprise, est déjà présent dans la façon dont il problématise son questionnement, et naturellement encore dans les propositions qu'il formule.

On s'applique à les justifier et on évite dans la formulation des expressions suivantes : "il faut que", "les entreprises doivent...".

Pour alimenter le caractère opératoire que revêt l'exercice en perspective de vos missions futures voici deux remarques de Younger & alii¹ :

"The obvious questions are "should we, must we, can we, and will we?" The data needed to make the case is both a careful review of external and competitive trends, and a clear picture of the current capability of the organization"...

« The HR coaching role in branded talent development has four essential characteristics. First, consistent with building the business case and leading change, is the role played by HR in providing a "mirror of reality" to company executives. Here is where we stand, the gap, and the consequences of closing the gap or allowing it to remain in place. Here is what is required of them and their organization.»

¹ Younger J., Smallwood N., Ulrich D., Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer, HR. Human Resource Planning. New York: 2007. Vol. 30, Iss. 2; pg. 21-30

Il est attendu que l'étudiant fasse preuve d'un regard critique non seulement sur les pratiques qu'il observe, mais également sur son action proprement dite, ceci afin de se positionner dans une posture de propositions pour l'action.

Les tuteurs attendent que l'on « voit pas l'individu derrière le sujet », que les étudiants prennent suffisamment position. Les apprentis ont parfois des difficultés à s'engager personnellement, par souci de ne pas déplaire à leur maître d'apprentissage et à l'entreprise plus généralement, qui pourra leur fournir un emploi à l'issue de leur contrat d'apprentissage. Ils sont bridés dans leur expression. Ces peurs ont pour conséquence une tendance à fournir un travail neutre, voire soporifique qui correspond à la norme qu'il croit que l'entreprise attend d'eux. Ce qui est attendu au CFFOP en revanche, est un **exercice de conviction** des apprentis. L'étude de cas et la soutenance orale offrent des occasions de s'exprimer plus librement. Le mémoire constitue le dernier exercice clôturant le parcours universitaire de l'étudiant et il doit à ce titre être considéré comme son chef-d'oeuvre et répondre à des critères d'excellence. Pour cette raison, l'apprenti n'a pas le droit de ne pas s'investir. On attend non qu'il procède par description comme s'il était un observateur en retrait, mais au contraire c'est sa position d'observateur participant à la vie de l'entreprise, et sa contribution qui sont attendues.

En résumé

La partie terrain rassemble les informations suivantes :

- Une sous-partie dédiée à la méthodologie
- Une sous-partie de diagnostic découlant des engagements de la méthodologie. Cette sous-partie comprend une analyse thématique avec des illustrations du terrain (verbatim, document, observation, tableau de comparaison) et des interprétations avec un résumé
- Une discussion (si elle n'a pas pu être intégrée dans la sous-partie diagnostic) ou une synthèse qui opère un retour théorique et une réponse à la problématique
- Des propositions pour l'action (qui sont argumentées en fonction de ce qui précède soit point par point soit en préambule avec un fil directeur).

C. Le plan, les formats et la structure du travail

De façon générale, le mémoire comprend : une introduction, la position du problème et sa situation dans l'entreprise, son analyse conceptuelle, théorique et pratique basée sur une recherche bibliographique, la formulation de vos hypothèses ou l'exposition de la démarche suivie pour le résoudre, les travaux réalisés pour l'entreprise et les résultats auxquels vous parvenez, une conclusion. En ce qui concerne la construction du plan, il est attendu de montrer la progression du raisonnement.

1. La structure du mémoire

La présentation de votre mémoire doit être standardisée avec rigueur afin de guider vos lecteurs au moyen d'une structure claire et solide.

Elle comprend :

Page de couverture	Explication visuelle
Avant-propos, remerciements	Espace de personnalisation : les remerciements constituent votre carte de visite relationnelle mais aussi personnelle.
Sommaire	Navigation
Introduction	Questionnement, démarche
Corps du mémoire	Développement
Conclusion	Résultat, portée
Index des noms et auteurs, liste des tableaux, figures	Navigation
Liste des sources (bibliographie)	Ancrage théorique et pratique
Table des matières (détaillée)	Structure, navigation
Un résumé en français une demi page – un <i>abstract</i> en anglais + liste des mots-clés (au dos)	Objet, synthèse, portée

Tableau 3 : les différentes parties du mémoire

1 - La page de couverture

Elle est identique à la page de garde et comprend les mentions reportées à titre de modèle page suivante. Ces mentions doivent être portées strictement dans l'ordre et le format du modèle.

Voir ci après ->



Titre du mémoire

Mémoire individuel pour l'obtention du Master professionnalisant en
Gestion des Ressources Humaines et Relations du Travail

Prénom et NOM de l'auteur
(en Minuscules) (en MAJUSCULES)

Date de soutenance

(Image facultative)

Eventuellement, la
mention très visible
"Confidentiel"
si l'entreprise en fait
la demande.

Tuteur professionnel :

(Maître d'apprentissage : pour le Ciffop initial, Tuteur académique pour le Ciffop executive)

Membre du jury :

2 - Avant-propos/ remerciements

La préface est un élément personnel, facultatif qui peut servir à remercier des personnes, dire la raison de son intérêt pour le sujet, expliquer pourquoi certaines choses n'ont pas été faites, offrir un guide de lecture, expliquer à quel public on s'adresse...

Le lecteur examine généralement cette partie qui lui sert d'élément d'appréciation de la personnalité, ou du contexte du travail. La réflexion sur les remerciements est l'occasion de faire **acte de gratitude** envers tous ceux qui ont pu vous aider à accomplir votre mémoire. Il est d'usage de remercier en premier lieu les membres de votre jury pour leur présence et également les tuteurs. Vous pouvez préciser la nature de l'aide apportée par les différentes personnes.

3 - Le résumé

En quatrième de couverture, soit au dos du mémoire, figurent le résumé et la liste des mots-clés. Le résumé reprend le titre du mémoire, les principaux éléments de contenu de votre mémoire de manière concise et compréhensible afin de fournir au lecteur une vision d'ensemble de votre travail.

Une série de mots-clefs (une dizaine), en bas de page caractérise le contenu intellectuel du document.

Le résumé figure également après la préface.

4 - Sommaire

Il précède le mémoire et il est limité à une page. Il sert à la navigation et doit être très soigné sur le plan visuel.

5 - L'introduction

Elle est fondamentale (la perception initiale mettant le lecteur dans une disposition d'esprit favorable ou défavorable). Vous devez éviter les introductions banales. Elle ne doit comporter que les éléments nécessaires à la compréhension et à la situation de votre travail.

L'introduction a au moins deux impacts possibles sur le lecteur : lui donner envie de lire la suite de l'exposé et lui donner des repères pour s'orienter en annonçant chacune des parties de votre travail. Il s'agit de présenter un mémoire.

Le cheminement allant du général au particulier doit être respecté afin d'aider le lecteur à situer votre travail par rapport à des connaissances générales, à ses propres connaissances. Bref, il s'agit de se mettre à la portée des lecteurs.

Il est judicieux d'introduire son plan et d'expliquer rapidement la démarche. On peut donc introduire un sommaire avec une pagination. Le principe est de **faire gagner du temps aux lecteurs**.

En principe, le travail devra être articulé selon les parties suivantes : une introduction, une revue de la littérature qui alimente une problématique, la méthodologie, le compte-rendu du terrain (retranscription exacte de l'entretien), la synthèse, la conclusion, la bibliographie.

6 - Corps de texte

Il est constitué de deux parties clairement identifiées.

Après l'exposé de la **problématique** et de la mission effectuée, une **analyse** (ou un diagnostic) est complétée d'une **discussion** qui constitue la rencontre entre la problématique, la revue de littérature et les questions posées par le travail de terrain. Chaque partie peut faire l'objet d'un résumé (attention de ne pas l'intituler « conclusion »).

À l'issue de la discussion, des propositions de solution, des **préconisations** peuvent être intégrées,

elles tiennent compte de certaines limites du travail à définir.

Il s'agit de présenter un regard critique sur son propre travail et d'en souligner les limites de validité de même que des perspectives pour aller plus loin. Il est attendu également que l'étudiant fasse état de ce que son travail lui apporte, quels ont été ses enrichissements personnels.

7 - La conclusion

Elle n'est pas un simple résumé de votre mémoire. Elle peut comporter un rappel synthétique des résultats, des propositions stratégiques concrètes, des cadrages nouveaux du problème traité, des suggestions, des éléments d'anticipation et de simulation, de discussion de la portée des résultats, la formulation de nouvelles questions, le rappel de l'utilité pratique du travail effectué, les perspectives nouvelles et plus générales... Les tuteurs ont exprimé le souhait d'insister sur les chemins différents qui peuvent être proposés à l'entreprise par l'étudiant. L'idée consiste à se poser la question : si c'était à refaire ... ? En particulier en ce qui concerne l'apprentissage en entreprise, il serait intéressant que l'étudiant expose ce qu'il estime que l'on aurait pu faire plus facilement, différemment, ainsi que les autres solutions.

8 - La bibliographie

Elle se situe après la conclusion et après les annexes. Elle comprend exclusivement les différentes sources auxquelles vous avez eu recours. Elle doit être exploitable et, pour cela, il est conseillé d'utiliser un classement alphabétique des auteurs. Une référence bibliographique comporte des mentions obligatoires:

- Pour une revue :

IGALENS J., ROUSSEL P., (1996), « Etude comparative entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non-cadres » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 19, p. 19-35.

- Pour un ouvrage :

PERETTI J.M., (1994), *Ressources Humaines*, Gestion Vuibert, Paris, 577 p.

- Pour une consultation Internet :

J. Aussudre, M-F. BACQUES L'HOSTE, M. JUAN, « *Le conflit social en entreprise* », (Mars 1995), In Site de l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel www.andcp.fr/fond_documentaire/fiches (Page consultée le 15 décembre 2003)

Les citations

Une idée peut être reprise intégralement sous forme de citations en respectant un format spécial, afin de montrer aux lecteurs qu'il s'agit d'une citation. Pour cela on repère et on reproduit la citation avec exactitude et précision, on « ouvre et ferme » les guillemets, pour indiquer le début et la fin de la citation, *on met l'intégralité du texte en italique*, on décale le texte de la citation par une marge à gauche et une marge à droite resserrant le texte de la citation par rapport au reste du texte. Enfin, on mentionne l'auteur. Il est possible d'abrégé cette opération de la manière suivante : en ouvrant à un crochet, on écrit en majuscule le nom de l'auteur, suivi d'un blanc, suivi de l'année de la publication, et l'on ferme le crochet.

De même, dans la bibliographie qui clôt le document, on notera le nom de l'auteur, l'initiale de son

prénom suivi d'un point, l'année de publication suivie d'une virgule, *le titre de l'ouvrage* (en italique), suivi d'une virgule, l'éditeur ; s'il s'agit d'un article, on mentionnera le titre de l'article suivi du *nom de la revue* (en italique), ainsi que le volume et le numéro de cette revue.

Lorsque l'on reprend une **idée résumée** qui paraît intéressante pour la problématique, on indique le nom de l'auteur de cette idée à la fin du paragraphe en ouvrant un crochet, en écrivant en majuscule le nom de l'auteur, suivi d'un espace, suivi de l'année de la publication et en fermant le crochet.

Si plusieurs auteurs ont exposé la même idée, on fait figurer la liste de ces auteurs, en accolant les différentes références entre crochets. Pour faire référence à une intervention d'expert ou professeur durant les cours, mentionner le titre du cours et le nom de l'expert (la date si possible).

Le référencement en corps de texte

Pour les deux exemples bibliographiques suivants (voir également paragraphe « Bibliographie »), il sera établi des références en corps de texte :

- J. IGALENS, P. ROUSSEL (1996), "Etude comparative entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non cadres", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 19, p. 19-35 ;

- J.M. PERETTI, (1994), *Ressources Humaines*, Gestion Vuibert, Paris, 577 p.

Les références "Corps de texte" correspondantes pour ces deux exemples sont :

[IGALENS & ROUSSEL 1996] [PERETTI 1994]

Ces références sont à inclure à la suite des idées intégrées dans la problématique.

9 - Les annexes

Les documents, présentant un intérêt certain pour votre étude mais non indispensables à la compréhension du texte, sont regroupés dans le cadre des annexes, si ces documents sont d'un volume trop important pour figurer dans le cadre des notes de bas de pages. L'ensemble des annexes figure dans une table des annexes. Si les annexes représentent plus de la moitié du texte il devient nécessaire de les rassembler dans un tome à part.

10 - La table des matières

C'est un instrument de travail pour le lecteur. A ce titre, elle doit être réalisée avec soin.

Ses principales caractéristiques sont la clarté, l'homogénéité et l'exhaustivité. Elle est paginée. Elle figure en fin du mémoire.

11-le résumé

En quatrième de couverture figure un résumé intitulé : « *executive summary* » qui constitue une note de synthèse. Ce résumé doit être également traduit en anglais est précédé de la mention : « *abstract* ». Une dizaine de mots-clés figure en bas de page. A la suite figure un plan indicatif avec le nombre de pages attendu.

2. Les méthodes pour vous guider sur la forme

1. **Orthographe et grammaire** : il s'agit naturellement de faire extrêmement attention à l'orthographe et à la grammaire, car un travail universitaire est extrêmement exigeant sur ce point. Il existe des moyens de correction automatique. La relecture par des personnes externes et fiables du document est à envisager, tout en prévoyant le temps de relecture. Les moutures remises au tuteur doivent également intégrer cet effort porté sur l'orthographe et la grammaire.
2. **Le style** : bien souvent l'étudiant se trouve à la frontière entre plusieurs mondes : le monde de la jeunesse, avec un style qui lui est propre, le monde du travail et le monde académique. Le monde académique exige une certaine tenue dans le style, qui sera par ailleurs attendu lorsque l'étudiant deviendra un responsable dans sa fonction. Acquérir ce style prend du temps et beaucoup d'efforts. L'étudiant fait donc attention au langage employé en s'efforçant d'être compris par le plus de personnes possibles. Il évite le jargon d'entreprise. S'il emploie des tournures spécifiques, il établit un dictionnaire. Il fait un effort de clarté et de fluidité.
3. Afin que le mémoire puisse être lu rapidement, l'étudiant formule des **titres explicites** qui synthétisent les idées qui suivent. De cette manière, il permet de communiquer beaucoup d'informations et de sens de façon concentrée. Il peut faire en sorte que la simple lecture des titres inclus dans la table des matières, permettent de comprendre le mémoire. Formuler des titres explicites est un savoir-faire à développer. (Voltaire en a donné une illustration exemplaire dans ces ouvrages).

3. La mise en page

Le mémoire doit être dactylographié, relié et envoyé sous format WORD au secrétariat du CIFFOP en précisant dans l'objet : « Mémoire apprentissage ». Le fichier inséré portera le nom de famille de l'étudiant en majuscule. Le mémoire doit respecter plusieurs normes :

Une norme de qualité de la forme du travail présenté aux lecteurs, par l'adoption de reliures pratiques, le soin apporté au respect de l'orthographe et de la ponctuation (très important), par l'aération du travail, par le respect de la quantité de pages : une cinquantaine de page (hors tables, bibliographie, annexes,...) est suffisante.

1 - Normes de présentation

Les normes de présentation retenues sont :

- format 21 x 29,7, format recto/verso
- des marges à gauche 3.5 cm soit curseur à 1 dans WORD
- des marges à droite 2.5 cm soit curseur à 16 dans WORD
- interligne à 1,5
- taille des caractères à 12.

Le passage d'une partie à une autre ou, d'une sous partie à une autre, fait l'objet d'une **transition**. Quelques astuces permettent de faire gagner du temps aux lecteurs, il s'agit par exemple de positionner en tête de paragraphe un résumé des idées développées. Le lecteur sera

reconnaissant de pouvoir naviguer dans le texte à l'aide de ses résumés, sorte de pointeurs d'idées.

On peut adopter le principe suivant : à côté du corps de texte, figure une cartouche située à gauche ou à droite du texte dans la marge, et dans cette cartouche, le chercheur produit un résumé du texte correspondant.

Adopter un format justifié permet de guider la lecture. À l'intérieur de chaque paragraphe, la mise en gras, ou en couleur, des idées essentielles facilitent la lecture.

La correction des fautes d'orthographe et de grammaire peut être facilitée avec l'emploi de fonctions sous traitement de texte, par exemple sous WORD, la fonction « Outil – grammaire et orthographe » permet de repérer les fautes d'accord et de conjugaison.

2 - Les tableaux, les schémas et les graphiques

Les tableaux et les graphiques sont présentés avec un titre, une numérotation, une légende (et les unités correspondantes) et la mention de la source.

Pour les graphiques, il s'agit de préciser les « principes de lecture », par exemple, les abscisses et les ordonnées dans le cas d'un graphique cartésien.

Les schémas sont identifiés par un titre, une numérotation et la mention des sources.

Les **tableaux** ou images doivent être accompagnés clairement d'une légende ; s'agit-il du nombre de salariés, du nombre d'entreprises, d'un pourcentage, d'un CA exprimé en euros, en K € en dollars... D'une manière générale, les tableaux doivent être commentés ; on doit aider le lecteur à repérer l'information intéressante du tableau au moyen de quelques phrases. Le tableau sert-il à montrer une évolution, l'ampleur d'un phénomène, une contingence ? Il est préférable de partir du principe que le tableau ne signifie rien en lui même sans l'interprétation qui doit l'accompagner. Lorsque des images ou tableaux sont insérés, mettre un titre sous la figure, tableau ou l'image qui sera numéroté. Se servir de la commande de WORD : Insertion – Référence - Légende.

3 - Les notes en bas de page

Elles sont enregistrées avec une numérotation. Celle-ci peut se faire soit par page, soit pour l'ensemble du mémoire. Elles doivent être brèves. Elles ont pour fonction de préciser un élément ou de présenter des commentaires qui alourdiraient le texte.

En résumé le plan attendu :

Introduction	2-3 pages
Partie 1 : Problématique et concepts	20 pages
A – Présentation factuelle de l'entreprise	
B – Concept 1 et développement des questions	
C – Concept 2 et développement des questions	
Partie 2 : Terrain	25 pages
A – Méthodologie et travaux en entreprise	
B – Analyse (mise en contexte, résultat)	
C – discussion et retour théorique	
D – Propositions argumentées pour l'action	
Conclusion	1-2 pages

II. L'ETUDE DE CAS

Le mémoire individuel peut être présenté sous la forme d'une étude de cas pédagogique en particulier pour les étudiants du Master executive.

L'esprit du mémoire est le même mais la présentation est différente.

Voici le plan attendu à la suite.

Partie 1 La présentation de l'étude de cas (description d'une quinzaine de pages)

Sommaire

Introduction

- 1 Présentation de l'entreprise (chiffres clés du groupe, organisation)
- 2 le contexte
- 3 Les acteurs
- 4 Les questions (5 à 6 questions)

Partie 2 La note pédagogique de l'étude de cas (une trentaine de pages)

- 1 sommaire
- 2 Résumé du cas et du contexte (une demi-page)
- 3 Les objectifs pédagogiques et la cible (environ 1 page)
- 4 Approche et stratégie pédagogique (comment le cas peut être utilisé et conduit en groupe, suggère des questions d'animation, indication de temps par question et d'indications générales permettant de guider l'animation) (environ 4 pages)
- 5 Analyse (donne des réponses à chacune des questions, à la fois théoriques et spécifiques de l'entreprise, donne des techniques d'analyse des données, une interprétation des données qualitatives et/ou quantitatives) (une vingtaine de pages)
 - 5.1 Réponse à la question 1
 - 5.2 Réponse à la question 2
 - 5.3 Réponse à la question 3
 - 5.4 Réponse à la question 4
 - 5.5 Réponse à la question 5
 - 5.6 Réponse à la question 6
- 6 Bibliographie (1-2 pages)

III. L'EVALUATION DE L'APPRENTISSAGE

Pour les étudiants du master initial	Pour les étudiants du master Executive
L'apprentissage donne lieu à une soutenance qui aura lieu mi-septembre (dates de passage communiquées en juin) pour le master initial	Le mémoire de fin d'année donne lieu à une soutenance qui aura lieu courant octobre pour le master Executive (dates de passage communiquées en juillet).
L'évaluation repose sur trois éléments :	L'évaluation repose sur deux éléments :
➤ L'appréciation du travail de l'étudiant par l'entreprise	➤ L'appréciation du mémoire individuel
➤ L'appréciation du mémoire d'apprentissage	➤ L'appréciation de la soutenance orale.
➤ L'appréciation de la soutenance orale.	

A. L'appréciation du travail de l'étudiant par l'entreprise master initial

Bilan d'apprentissage

Au cours de l'apprentissage, une fiche d'évaluation est communiquée par le secrétariat au maître d'apprentissage en entreprise. Celui-ci programme un entretien d'évaluation avant la soutenance orale du mémoire de fin d'étude avec l'apprenti pour faire le bilan de l'année d'apprentissage écoulée sur les points suivants :

- missions confiées,
- actions menées en entreprise,
- compétences acquises par l'apprenti,
- l'appréciation du maître d'apprentissage.

Cet entretien doit permettre à l'apprenti de se positionner professionnellement à court et moyen terme et de mieux cerner son projet professionnel.

Cette fiche doit être jointe au mémoire d'apprentissage qui sera remis 15 jours avant la soutenance.

B. L'appréciation du mémoire d'apprentissage

L'étudiant remet une **version papier DIRECTEMENT** :

Pour les étudiants du master initial	Pour les étudiants du master Executive
<ul style="list-style-type: none"> • 1 exemplaire du mémoire au maître d'apprentissage dans l'entreprise • 1 exemplaire du mémoire au tuteur pédagogique • 1 exemplaire du mémoire au secrétariat, destiné au membre académique du jury + une version électronique par mail au secrétariat 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 exemplaires du mémoire et/ou du cas au secrétariat, destinés au membre professionnel du jury et au tuteur académique • + une version électronique par mail au secrétariat

Si ces documents sont adressés par courrier, il faut tenir compte du délai d'acheminement. Les documents doivent être parvenus au master initial pour **le 1er septembre 2014** et pour le **15 septembre 2014** pour le master executive.

NB : Certains étudiants peuvent demander à soutenir plus tôt courant juin ou juillet. Attention cela ne permet pas d'obtenir son diplôme plus tôt. Seule la délibération finale constitue le point de départ de l'obtention du diplôme.

C. Conseil pour la soutenance orale d'un mémoire

Le mémoire donne lieu à une soutenance orale, dans les locaux du CFFOP, devant un jury composé du tuteur et d'un membre du corps académique.

1. Objectif

L'exposé oral est destiné à faire un exercice de synthèse (les points clés, analyse critique, ouvertures et perspectives) et à permettre un échange avec le jury en vue d'approfondir certains points qui paraissent intéressants. C'est l'occasion pour l'étudiant de valoriser une autre facette de ses qualités de communication et d'expression orale.

La soutenance constitue une opportunité de présenter son travail d'une façon qui ne soit pas calquée sur ce qui a été produit à l'écrit. L'oral n'est pas un résumé du mémoire. L'épreuve orale a un caractère vivant.

Si une soutenance dure en moyenne 30 minutes, elle se répartit en un temps d'exposé de 10 minutes (15 minutes maximum), un échange avec le jury de 10-15 minutes et un premier temps de délibération réservé au jury.

Durant cet exposé il s'agit de rappeler la problématique et les questions traitées, les grandes lignes de la démarche et les résultats, tout en développant un bilan synthétique (vous pouvez vous aider par exemple en réfléchissant à l'intérêt et aux limites des résultats, à leur portée professionnelle), aux perspectives qui se dégagent, aux nouvelles questions et prolongements sur lesquels débouche ce travail.

2. L'exposé (10 minutes)

Le mémoire écrit fournit de la substance à la soutenance orale ; pourtant celle-ci revêt un caractère spécifique, dans son expression surtout s'il s'agit d'un mémoire de groupe, où l'exercice peut prendre des formes variées

- une scénarisation de ce que l'on souhaite démontrer,
- la confection et remise d'un powerpoint de présentation
- la remise d'une synthèse en appui de l'oral qui bien souvent est une maturation supplémentaire par rapport au document écrit.

Le premier défi est de parvenir à faire passer des messages issus du travail élaboré autour du mémoire en un temps réduit.

Sur la forme, l'exercice demande à être clair, audible, précis, à soigner le rythme des phrases, se montrer le plus authentique possible en évitant le vocabulaire pompeux, vague ou réservé aux initiés de votre terrain. Il demande la maîtrise du temps et donc la répétition devant un auditoire ami, ou un enregistrement vidéo. Il s'agit de ne pas lire constamment les notes.

La soutenance apporte des éléments nouveaux et ne consiste pas simplement à répéter le contenu du mémoire mais fait en référence avec ce que vous avez voulu faire dans le contexte professionnel qui est le vôtre, ce que vous avez effectivement mis en oeuvre, ce qui s'est passé et les résultats obtenus.

Le deuxième défi propre à l'échange avec le jury consiste à montrer votre maîtrise du sujet, et votre capacité à argumenter à propos de ce que vous avez écrit et plus généralement des effets que cela peut avoir sur vos pratiques professionnelles.

Pour ce faire, il est important de vous mettre à la place du jury et de vous décentrer par rapport à l'important travail réalisé lors de l'écrit ; vous pouvez construire votre exposé en pensant à la façon dont vous allez engager le dialogue avec le jury en intégrant les trois fonctions de la soutenance :

1. Énoncé de la problématique, Intérêt général du sujet
2. Analyse
3. « ce que j'ai compris et découvert » et position critique
4. Propositions et prise de recul : ce que j'ai appris
5. Ce que l'auditoire doit retenir (mes découvertes et résultats marquants)
6. Ouverture et prospective

a) Énoncé de la problématique

Faire un descriptif bref de la démarche et des résultats en mettant en relief l'essentiel

En principe le jury a lu et compris le mémoire. Si le mémoire remplit les fonctions attendues, il est écrit de façon à être clair et compréhensible. Il ne s'agit donc pas de redire ce qu'il y a dans le texte écrit. Pour cela vous mettez en relief l'essentiel du questionnement et des grands concepts et la spécificité de la méthodologie entreprise.

Pour vous aider, vous pouvez essayer de répondre à des questions du type : « de quoi s'agit-il ? etc » et essayer d'imaginer ce qui pourrait intéresser votre auditoire, ce qui pourrait être un apport pour le jury.

Le jury s'attend à ce que vous ayez tiré parti du temps entre la fin de la rédaction du mémoire et la soutenance pour bien mettre en perspective votre travail.

b) Analyse

Faire un bilan qui témoigne d'une prise de recul par rapport à la démarche et aux résultats

On se demande : quel est l'apport de mon travail ? Quelles en sont les limites ? Quels décalages éventuels entre les visées initiales et les résultats atteints ? La posture d'autosatisfaction liée à des impressions non étayées par des constats précis est non adéquate, de même la dépréciation du travail réalisé. Il s'agit plutôt de prendre une certaine distance par rapport à votre travail et de montrer votre capacité d'autoévaluation fondée sur une argumentation.

Si vos résultats ne correspondent pas à votre projet initial, si des contradictions apparaissent, il y a matière à une prise de recul intéressante et procédant d'un réel apprentissage.

c) Ouverture et prospective

Énoncer les apports du travail en soi et pour votre formation professionnelle, par exemple en indiquant les prolongements que vous envisagez à votre travail dans la pratique ou dans la réflexion (cf. questions à creuser). Vous pouvez aussi dire ce en quoi ce travail a enrichi votre représentation et les points d'appui qu'il vous donne pour mieux exercer votre métier.

3. Questions du jury (10-15 minutes)

Le jury est attentif à la qualité de la réflexion personnelle et de groupe. Les questions émanent d'une interaction entre un auteur et un lecteur : préparez-vous plutôt à accueillir les réactions de lecteur de chaque membre du jury et entrer dans la discussion en professionnel.

Avant tout, le jury attend que le sens de la question soit compris et que vous y donniez une réponse argumentée. Prendre en compte les objections sereinement sans être sur la défensive (le jury n'a rien compris, il cherche à me piéger) ou à l'inverse sans tomber dans une auto-accusation systématique (mon travail ne tient pas la route). C'est le jury qui mène l'entretien, mais c'est vous qui avez conduit le travail. Le jury cherche dans l'échange à tester la consistance des propositions et la capacité à les évaluer avec lucidité.

Face à une question, essayer de faire vôtre cette question et la reprendre :

- qu'est-ce que le jury me demande ?
- à quel aspect de mon travail ou de ma prestation cela renvoie t-il ?

Noter la question, marquer un court temps de silence si nécessaire, éventuellement reformuler la question à votre manière pour vous assurer l'avoir bien saisi. (phase de synchronisation avec le jury) Ensuite, vous orientez la réponse selon que la question porte sur une demande de précision, la cohérence du travail, une objection, des propos non justifiés, l'interprétation des résultats, la pertinence de la méthodologie, le dépassement du cadre du mémoire, de la curiosité.

Pratiquement :

- veiller à préparer les supports papiers pour chaque membre du jury (cela peut être le support powerpoint et une synthèse de 2 ou 4 pages)
- prévoir un exposé court (pour 15 minutes maximum, 5 / 6 transparents ou diapositives le jury peut demander une présentation en 10 minutes).
- Chaque transparent comporte très peu de texte 25 mots au maximum et utilise le smart art, les gros caractères (votre jury dépasse la cinquantaine et a besoin de caractères écrits en gros) compter 3 minutes par slide
- Possibilité de prévoir des échantillons ou support autre
- Des commentaires peuvent être rédigés pour vous aider mais ne sont pas diffusés au jury
- 3 minutes avant la fin de votre exposé votre jury vous fera signe afin que vous puissiez conclure confortablement.
- Il est recommandé de vous entraîner à la soutenance orale.

Description	A ne pas faire	A faire
But de la présentation	Présenter des résumés par section de votre mémoire	Présenter ce en quoi votre mémoire est intéressant à lire
Présentation format & durée	<p>Se préparer pour 25 minutes au cas où vous bénéficiez de plus de temps : ne pas respecter le temps de présentation</p> <p>Utiliser de petits caractères et beaucoup de diapositives</p> <p>Ne pas se centrer sur les théories et méthodes</p> <p>Submerger l'auditoire par une « montagne » d'informations, trop denses et confuses</p>	<p>Commencer par la conclusion, expliquer ensuite comment vous y êtes parvenu (méthodes / résultats) et dérouler l'argumentation.</p> <p>mettre en avant des idées clés que l'on veut que l'auditoire retienne, et l'on se pose la question : « Qu'est-ce que je veux que mon auditoire retienne ? ».</p> <p>fournir une synthèse en 3/4 pages écrites.</p> <p>Se préparer mentalement pour 10 mn (c'est plus facile d'en dire plus après que de faire plus court)</p> <p>Utiliser des caractères de grandes tailles et pas plus de 7 diapositives (5 de préférence)</p> <p>Se centrer sur les résultats</p> <p>On allège les diapositives en privilégiant la clarté et l'enchaînement des idées.</p> <p>Pour les présentations de groupe, bien gérer les passages de parole et la coordination dans la présentation des supports.</p> <p>Passer 3 minutes environ par diapositive</p>
Introduction	Faire la même chose qu'à l'écrit	<p>Se concentrer sur ce qui est intéressant et nouveau dans ce que vous avez appris</p> <p>Essayer de commencer avec une histoire ou analogie, une anecdote sans vous éparpiller</p>
Interaction avec le jury	Faire un monologue décrivant votre mémoire	<p>Regarder les personnes dans les yeux et leur parler, ceci clairement et avec calme, on ralentit le rythme, on marque des temps de pause entre les parties ou après un point important.</p> <p>Identifier ce que peut être l'apport de votre jury ; faire part de questions susceptibles d'intéresser votre auditoire</p> <p>On cherche à penser, se concentrer et même à plaire à l'auditoire en l'incluant dans le discours.</p>
Problématique	<p>Présenter une revue de la littérature</p> <p>Expliquer tous les détails d'un slide</p>	Faire état du problème, en quoi il est intéressant et ce que vous allez apporter
Méthodes	Décrire dans le détail vos méthodes d'investigation.	Expliquer votre choix de méthode (avantage/inconvénient)
Résultats / Propositions	Présenter tous vos résultats en détail	Présenter ce qui est significatif et la réaction de l'entreprise à vos propositions
Conclusion	Décrire tous les résultats dans le détail et résumer	Faire état de ce que vous avez appris et de ce qui reste à faire

Le mémoire assorti du cas est évalué :

Les mémoires font l'objet d'une grille de critères d'évaluation qui distingue :

- **problématique** : la présentation des enjeux et de la problématique, la capacité à problématiser le sujet, la pertinence des sources, la clarté des concepts
- **méthodologie** : tout ce qui a été réalisé par l'apprenti dans l'entreprise (compilation de documents, entretien individuel, participation à des réunions, établissement d'outils, de grille d'analyse), et qui résulte d'une initiative créative personnelle permettant de répondre à la problématique (l'idée est de montrer sa capacité non pas à reproduire mais plutôt à transformer)
- **analyse et discussion** : ce qui a été observé, vécu et produit par l'étudiant apprenti. Ces résultats doivent être discutés et démontrer la capacité à mener une démarche critique et créative, à maîtriser les techniques de gestion.
- **propositions opérationnelles** : à l'issue des résultats et de leur discussion, la page de propositions opérationnelles et personnelles
- **forme et soutenance** : structuration, qualité de la langue, des annexes et de la bibliographie, qualité du travail, orthographe et style, exposé oral, respect des consignes, respect du temps d'exposé, qualité des réponses aux questions

D. Engagement, Suivi et organisation

1. Engagement contre le plagiat

Nous vous rappelons que le plagiat est une faute grave qui peut entraîner des conséquences pour l'étudiant.

Les citations doivent être énoncées clairement, les noms des auteurs et les références bibliographiques doivent être indiqués.

La traduction partielle ou totale des textes d'autrui constitue une forme de plagiat si la source n'est pas indiquée.

Les mémoires feront l'objet d'une vérification électronique afin d'éviter les risques de plagiat ou de citations abusives. Tout plagiat sera sanctionné par la non délivrance du diplôme.

Il est également demandé que l'étudiant s'engage à signer le document en annexe dans lequel il déclare qu'il n'a pas effectué de plagiat dans son travail et que son travail n'a jamais été présenté dans le cadre antérieur d'études au CIFFOP.

NB : les textes consultés sur Internet font partie des sources qu'il faut citer.

ASPECTS PRATIQUES

2. Plan de travail Master Initial

Date	Modalités de travail	Personnes référentes
Décembre N janvier N+1 :	Introduction au mémoire	avec Mme Catherine Voynnet Fourboul et Mme Muriel de Fabrègues
mai N+1 :	Les étudiants complètent une notice synthétique sur l'avancement du mémoire et discutent de leur mémoire	avec Mme Catherine Voynnet Fourboul et Mme Muriel de Fabrègues
Fin juin N+1 :	Remise du plan du mémoire provisoire	À votre tuteur
juin et début juillet N+1 :	Rencontres individuelles ou téléphoniques	avec Mme Catherine Voynnet Fourboul et Mme Muriel de Fabrègues
10 août N+1 :	Remise du mémoire provisoire	À votre tuteur
quinze jours avant la soutenance : 1er sept N+1	Remise du mémoire définitif	
mi septembre 2 N+1 :	Soutenance	

3. Plan de travail Master Executive

Date	Modalités de travail	Personnes référentes
Octobre N janvier N+1 :	Introduction au mémoire et analyse qualitative	avec Mme Catherine Voynnet Fourboul et Mme Yasmina Jaïdi
Courant N+1 :	Les étudiants complètent une notice synthétique sur l'avancement du mémoire et discutent de leur mémoire	Avec leur conseiller universitaire Mme Catherine Voynnet Fourboul Mme Muriel de Fabrègues Mme Véronique Chanut Mme Yasmina Jaïdi Ou leur tuteur respectif
Fin juin N+1 :	Remise du plan du mémoire provisoire	À votre tuteur
juin et début juillet N+1 :	Rencontres individuelles ou téléphoniques	avec les conseillers universitaires
31 août N+1 :	Remise du mémoire provisoire	À votre tuteur académique (non obligatoire)
quinze jours avant la soutenance : 1er oct N+1	Remise du mémoire définitif 15 jours avant la soutenance, format électronique et 2 supports papier	
mi octobre N+1 :	Soutenance	

ASPECTS PRATIQUES

4. Comment joindre Catherine Voynet Fourboul

- Si vous avez besoin de me transmettre des informations en cours d'années, vous pouvez le faire par e-mail : voynetf@yahoo.fr un planning électronique vous sera proposé,
- **Veillez systématiquement communiquer en signature de vos mails, l'intégralité de vos coordonnées,**
- Certains rendez-vous auront lieu au CIFFOP ; d'autres seront des rendez-vous téléphoniques ; merci de me contacter sur mon portable au 06 48 15 53 71.
- Pour les conversations téléphoniques, elles seront menées au numéro suivant : **01 83 97 68 36.**

Voici quelques conseils d'organisation

Pour le mémoire individuel Ciffop Executive

N°	Activité	Nov	Déc	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept 1er	Sept 2eme
1	Exploration :												
1,1	liste des questions, lecture, formulation d'idées												
1,2	revue littérature												
2	Investigation												
2,1	Enquête : construction questionnaire ou guide d'entretien, ou guide d'observation												
2,2	Recueil des données : entretiens, distribution des questionnaires et relances, recueil d'observation												
2,3	Analyse des données												
3	Interprétation												
3,1	Ecriture												
3,2	Ajout de compléments (revue de littérature)												
3,3	Phase tampon												
4	Finalisation												
4,1	Relecture												
4,2	Impression												
4,3	Reprographie et assemblage												

ASPECTS PRATIQUES

Pour le mémoire de spécialité (de groupe)

N°	Activité	Nov	Déc	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juin
									1er	2eme
1	Exploration :									
1,1	liste des questions, lecture, formulation d'idées									
1,2	revue littérature									
2	Investigation									
2,1	Enquête : construction questionnaire ou guide d'entretien, ou guide d'observation. Négociation accès terrain.									
2,2	Recueil des données : entretiens, distribution des questionnaires et relances, recueil d'observation, transcription									
2,3	Analyse des données									
3	Interprétation									
3,1	Ecriture									
3,2	Ajout de compléments (revue de littérature)									
3,3	Phase tampon									
4	Finalisation									
4,1	Relecture									
4,2	Impression									
4,3	Reprographie et assemblage									

La supervision

Elle s'effectue de façon adaptée entre l'étudiant et le superviseur. Le superviseur peut vous conseiller à différentes étapes de votre travail et selon la manière dont il conçoit la supervision. Il n'est pas chargé de vous aider à rédiger ou à relire votre travail mais plutôt à vous alerter si vous n'êtes pas sur la bonne voie. Pour tirer parti du temps passé avec le superviseur, il est utile de préparer les rencontres, et de venir aux séances avec des documents ou de les envoyer par voie électronique si la supervision se fait par téléphone, de préparer une liste de questions si nécessaire. Au cours de la rencontre, prendre des notes extensives.

Notice synthétique sur l'avancement du mémoire

Prénom Nom :	Tel.	Mail :
Tuteur :		
Entreprise :	Site :	
Maître d'apprentissage :		

Mes activités réalisées jusque là :

Mes activités à venir :

Sujet envisagé pour le mémoire :

Avis du tuteur :

Problématique
La question centrale à laquelle vous aimeriez répondre grâce à votre travail d'apprenti :

Revue de littérature :
les concepts que vous envisagez d'étudier :
les auteurs que vous avez relevés :
les cours du CIFFOP qui vous servent de fondement :

Méthodologie
Comment j'envisage de m'y prendre ?

Etude de cas : préciser si vous envisagez :

- Une synthèse du mémoire
- Un volet approfondi du mémoire (Exemple :)
- Un sujet non traité dans le mémoire (Exemple :)

Remarques, questions :

Déclaration sur l'honneur

DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

Je, soussigné(e),....., certifie sur l'honneur que je n'ai rien plagié dans le travail ci-joint, ce qui signifie que je suis le seul auteur de toutes les phrases dont le texte est composé. Toute phrase ayant un autre auteur que moi, a été mis entre guillemets, avec indication explicite de sa source. Je suis conscient(e) qu'en contrevenant à la présente règle, je transgresse les principes académiques reconnus et m'expose aux sanctions qui seront prononcées par le conseil de discipline.

J'atteste également que ce travail n'a jamais été présenté dans le cadre antérieur d'études au CIFFOP.

Les propos tenus dans ses mémoires n'engagent que moi-même.

Fait à , le

Evaluation CIFFOP Initial

Nom – Prénom de l'étudiant(e) :		
---------------------------------	--	--

Entreprise dans laquelle l'apprentissage a été effectué :

<i>CRITERES D'EVALUATION</i>	-2	-1	0	+1	+2
FORME					
CLARTE : Lisibilité du document – Pagination – sommaire – clarté des annexes - expression écrite - Style Introduction avec annonce de plan - structure du raisonnement					
RESPECT DES NORMES orthographe – grammaire normes académiques : bibliographie - Présence des résumés, abstracts					
FOND					
L'ENTREPRISE : Présentation de l'entreprise et de son environnement - Compréhension des enjeux de l'organisme d'accueil - Contenu de la mission explicitée					
PROBLEMATISATION : intérêt du sujet questionnement explicite, Elaboration d'une problématique					
ARGUMENTATION : méthodologie et analyse					
SUBSTANCES THEORIQUES : Rapport avec les enseignements, utilisation appropriée et suffisantes des références théoriques					
INTERET de ce mémoire pour l'entreprise et pour l'étudiant					
ETUDE DE CAS : intérêt, qualité de synthèse ou de pédagogie					
SOUTENANCE ORALE : qualité des supports et Communication orale					

APPRECIATION QUALITATIVE SUR LE MEMOIRE :

NOTE : /20

Membres du jury		
Signatures		

Evaluation CIFFOP Executive

Nom – Prénom de l'étudiant(e) :		
---------------------------------	--	--

Entreprise servant de base de réflexion au mémoire :

<i>CRITERES D'EVALUATION</i>	-2	-1	0	+1	+2
FORME					
CLARTE : Lisibilité du document – Pagination – sommaire – clarté des annexes - expression écrite - Style Introduction avec annonce de plan - structure du raisonnement					
RESPECT DES NORMES orthographe – grammaire normes académiques: bibliographie - Présence des résumés, abstracts					
FOND					
L'ENTREPRISE : Présentation de l'entreprise et de son environnement - Compréhension des enjeux de l'organisme d'accueil - Contenu de la mission explicitée					
PROBLEMATISATION : intérêt du sujet questionnement explicite, Elaboration d'une problématique					
METHODOLOGIE : exposé des choix de méthodes de recueil d'informations					
ARGUMENTATION : analyse des faits recueillis et de l'interprétation					
SUBSTANCES THEORIQUES : Rapport avec les enseignements, utilisation appropriée et suffisantes des références théoriques					
INTERET de ce mémoire pour l'entreprise et pour l'étudiant					
Partie DIAGNOSTIC : intérêt, références théoriques, qualité de l'interaction faits relatés et théorie					
SOUTENANCE ORALE : qualité des supports et Communication orale					

APPRECIATION QUALITATIVE SUR LE MÉMOIRE :

NOTE : /20

Membres du jury			
Signatures			

IV. Check list

	Oui / Non	Commentaires
Partie 1 - problématique		
Une introduction avec une question centrale de recherche		
La justification de l'importance de la question, de sa pertinence		
Des sous-questions alimentées de référents théoriques		
Des hypothèses à tester		
La définition de tous les termes du titre du mémoire, effort en étymologie		
Une présentation factuelle de l'entreprise courte avec les données significatives		
Une présentation du contexte (élément d'histoire) et un pré-diagnostic permettant de donner du corps à la question centrale		
Pas de mots : "doit" "faut que" "il convient de "		
Nombre de sous-questions et points d'interrogation > 4		
Partie 2 - Terrain		
SP1 Méthodologie		
Rappel de la question centrale de recherche et lien avec le dispositif de recherche		
Choix de la méthode de recueil des informations (observation, participation à des réunions, analyse de données, entretiens individuels, entretien de groupe, questionnaires quantitatifs, combinaisons de différentes méthodes).		
Echantillonnage avec précisions sur les personnes (observées ou interrogées) : fonction, date du recueil d'information, tableau par catégorie d'acteurs, effectif (référence à la population totale – notion de représentativité pour le questionnaire quantitatif).		
Echantillonnage sur les pièces et documents servant de support à l'analyse.		
Si confection d'un processus de recueil d'information : justifier la forme et le fond de cette construction dans la partie méthodologie et mettre en annexe le produit achevé.		
Nature des données recueillies (modalité d'enregistrement, texte intégralement ou partiellement retranscrit, journal de bord, images, vidéo, notes à chaud, compte-rendu etc..).		

Analyse des données : méthode retenue (analyse thématique, analyse par catégorie d'acteur, tableau et matrice, liens entre concepts, grounded theory etc), utilisation de logiciel (tableur, nud*ist6 QDA Miner ou 8, SPSS etc...).		
Biais possibles, critères d'évaluation retenus, efforts éthiques et limites.		
SP2 Diagnostic		
Une sous-partie de diagnostic découlant des engagements de la méthodologie.		
Cette sous-partie comprend une analyse thématique avec des illustrations du terrain (verbatim, document, observation, tableau de comparaison)		
Les illustrations sont équilibrées (1/3 par rapport au reste du texte) avec indication de référence, au format en exergue ds le texte		
Cette sous-partie comprend des interprétations avec un résumé		
SP3 Discussion		
Une discussion (si elle n'a pas pu être intégrée dans la sous-partie diagnostic)		
La synthèse opère un retour théorique		
La synthèse opère une réponse à la problématique		
SP4 Propositions		
Des propositions pour l'action (qui sont argumentées en fonction de ce qui précède soit point par point soit en préambule avec un fil directeur).		
La mise en forme		
Page de couverture et respect de la feuille de style		
Avant-propos, remerciements		
Sommaire (grandes lignes du travail)		
Introduction		
Conclusion		
Index des noms et auteurs,		
liste des tableaux, figures		
Liste des sources (bibliographie) aux normes		
Table des matières (détaillée et paginée)		
Un résumé en français une demi page– un <i>abstract</i> en anglais		
+ liste des mots-clés (au dos)		

Annexe Master 2 Recherche

a) L'échantillonnage

L'échantillonnage peut prendre des formes très variables comme l'indique le tableau suivant. En fait, lorsque l'on choisit un échantillonnage, il est extrêmement important de comprendre et de faire le point sur ce qui guide le choix. Les critères retenus permettront de mettre l'accent sur la validité ou la fiabilité du travail.

Type d'échantillonnage	Intention
Échantillonnage théorique : <i>grounded theory</i>	Trouver des exemples d'un construit théorique et l'examiner jusqu'à saturation
Cas extrême	Utilisation d'un cas déviant ou extrême opposé aux autres afin de couvrir l'étendue d'un champ
Cas typique	Montre ce qui est normal ou ce qui se passe dans la majorité des cas
Variation maximum	Intègre quelques cas très contrastés de façon à faire le point sur l'étendue des variations et identifier des points communs
Intensité	Cas riche en information qui manifeste le phénomène intensément mais pas de façon extrême
Cas critique	Les relations étudiées ici sont particulièrement claires aux yeux des experts. Permet une confirmation
Cas sensible - cas politique	Attire l'attention désirée ou évitement des cas explosifs mettant en danger le programme de recherche
Convenance	Economise du temps, de l'énergie de l'argent mais parfois au détriment de l'information et de la crédibilité
Sélection primaire	Qualité de l'informateur (connaissance, expérience, capacité à réfléchir, disponibilité, volontaire pour participer)
Sélection secondaire	L'un des critères de la sélection secondaire n'est pas rempli (utilisable seulement si la sélection primaire n'est pas possible)
Boule de neige et enchaînement	Identifie les personnes par des informateurs
Aléatoire	Ajoute de la crédibilité à l'échantillon quand la population ou l'échantillon potentiel est trop large
Stratification	Prend en compte les sous-groupes et facilite les comparaisons
Critère	Tous les cas sont choisis selon un critère : utile pour la qualité
Opportuniste	Tient compte de l'inattendu, s'adapte
Combinaison de stratégies	Triangulation, flexibilité correspond à des intérêts et besoins multiples

Tableau 4 : différentes formes d'échantillonnage

b) Les critères d'évaluation (réservée pour la recherche qualitative)

Cette partie s'adresse à des chercheurs employant des méthodologies qualitatives. Cependant elle figure là pour les étudiants qui souhaiteraient poursuivre en effectuant un mémoire de recherche de type doctoral.

S'interroger sur l'évaluation de son travail soulève la question de l'objectivité en recherche qualitative. L'objectivité réfère à l'idée que tout dans l'univers peut être expliqué en termes de causalité ; en psychométrie (tests et mesure), l'objectivité se résume en deux composants : la fiabilité et la validité. La fiabilité est le degré de constance des résultats d'une mesure quels que soient le lieu et le temps. La fidélité est le degré auquel les résultats sont indépendants de circonstances accidentelles de la recherche. La validité est le degré d'exactitude de la réponse. La validité est le degré auquel les résultats sont interprétés d'une façon correcte. Les sciences sociales reposent la plupart entièrement sur les techniques qui assurent la fiabilité et non la validité qui n'est pas possible d'atteindre véritablement. Toute mesure est à certains degrés, suspecte.

1. Les biais

Les **biais** sont des types d'erreurs susceptibles d'intervenir à différentes étapes du processus d'analyse. Silverman (1993) distingue deux erreurs communes en recherche qualitative, les erreurs de type I ou II, complétées par la possibilité d'une erreur de type III (Flick, 1998). L'erreur de type I est de considérer, à tort, une affirmation comme vraie, (l'erreur la plus commune). Il s'agit par exemple de considérer – à tort – l'influence d'une variable (alors que cette influence découle d'une variable intermédiaire non décelée), de considérer une causalité entre deux phénomènes sur la simple observation d'associations récurrentes. L'erreur de type II est de rejeter une affirmation ou une relation véridique. L'erreur de type III consiste à se poser les mauvaises questions.

D'autres exemples de biais ont permis de repérer :

- **l'illusion holiste** Huberman et Miles [1991] (accorder aux événements plus de convergence et de cohérence qu'ils n'en ont en réalité en éliminant les faits anecdotiques)
- le **biais d'élite** (surestimer l'importance de données provenant d'informateurs clairs, bien informés, de statut plus élevé, et sous-estimer celle de données provenant d'informateurs difficiles à manier, plus confus au statut moins élevé.

La préoccupation principale pour l'étudiant consiste à minimiser les biais de recherche inhérents au temps, à l'espace ou à sa propre personne. Comme le suggèrent les trois erreurs types, le plus important est de prendre conscience de ces différents biais susceptibles d'altérer les résultats, voire de les expliciter.

Voici quelques exemples rapportés dans la partie méthodologie d'une thèse illustrant les biais :

La situation d'entretien comporte le minimum de biais : il n'y a pas de relation de dépendance entre le chercheur et les répondants, ceux-ci sont assurés d'un droit de regard sur leur propre déclaration : une déclaration pouvant les gêner sera formulée sans les citer expressément. Peu de personnes ont demandé de modifications, mais lorsque cela a été le cas, cette étape a été fructueuse, car les modifications ont été apportées avec des enrichissements ou des explications supplémentaires. Dans cette partie du processus de recherche, on est près de la recherche-action, car les conseils prodigués peuvent amener des modifications des comportements des personnes concernées par le phénomène étudié.

Tableau 5 les biais rapportés en méthodologie

2. La complétude

La complétude est le critère permettant de constater qu'il ne manque rien aux résultats, qu'ils sont cohérents, est qu'ils permettent de représenter une « **compréhension globale du phénomène** » *A.Muchielli*. Le critère de complétude est atteint lorsque l'interprétation des résultats optimise la plus grande variation possible entre les catégories d'analyse retenue, en utilisant le plus petit nombre de concepts. Il y a alors parcimonie (nombre minimal de catégories explicatives) avec portée explicative (interprétation la plus riche et la plus complète possible).

Comment atteindre la complétude ?

- Triangulation des techniques: utilisation de plusieurs techniques pour obtenir des recoupements sur les informations recueillies
- Triangulation théorique: analyser les données avec des théories différentes et chercher la théorie la plus en adéquation.
- " *Importance de la possibilité qu'a le chercheur de retracer l'évolution de sa recherche (tenue d'un journal de bord)*

3. Cohérence interne

Ce critère selon Guba & Lincoln assimilable à la fiabilité, la constance, repose sur le principe que le chercheur communiquera dans sa recherche « Les résultats, les interprétations, les hypothèses de travail sont plausibles compte tenu des données recueillies et de l'analyse effectuée. »

Le chercheur apprend de son site de recherche, sa question et ses objectifs de recherche sont de plus en plus spécifiques au fur et à mesure de sa progression.

L'atteinte de ce critère suppose que le chercheur pourra tracer et expliciter l'histoire de sa recherche et de ses décisions : elle doit être crédible et compréhensible pour n'importe quel autre chercheur.

La stratégie pour obtenir la cohérence interne repose sur la vérification, par d'autres personnes de la rigueur d'application des règles d'analyse, de traitement et d'interprétation, afin de pouvoir affirmer « qu'étant donné les décisions prises pendant la recherche, les données recueillies, le cadre théorique et le cadre d'interprétation retenus, les résultats et les conclusions de la recherche découlent logiquement de l'étude »

4. Plausibilité sélective

Flick (1998) remarque que si l'usage de citations est essentiel pour aider le lecteur à accéder à la compréhension du terrain, les critères de qualité d'une recherche qualitative dépassent le simple fait de **reporter ces citations illustratives**. En pratique, un travail de recherche qualitative est « fiable » (par analogie aux travaux quantitatifs) lorsque son ou ses auteur(s) **explique(nt) le moment de l'interprétation** (Flick, 1998, p. 224). Il s'agit ainsi de préciser à quel moment de l'analyse un nombre suffisant d'incidents critiques a pu être comparé pour établir les inférences.

Un exemple illustrant la cohérence interne

La fiabilité se mesure dans notre recherche par le fait que l'analyse des données est effectuée en deux temps :

Chaque monographie fait l'objet d'un premier travail, consistant à organiser les données issues des discours en fonction du plan de code.

Le recueil obtenu est très factuel et comporte un très grand nombre de citations ou d'idées résumées et peu interprétées.

L'interprétation commence dans la seconde partie de la monographie, quand, à partir des données rapprochées au moyen des références croisées, nous cherchons à bâtir un réseau conceptuel.

Toutefois, au fur et à mesure des monographies, nous constatons que nous sommes en mesure de réaliser des inférences dans la première partie de la monographie.

5. Acceptation interne

Glaser et Strauss évoquent la crédibilité, la validation par les répondants, la validité de concordance, la vraisemblance et l'authenticité. « Les explications proposées par le chercheur sont soumises aux acteurs. Ils expriment un avis, confirment ou discutent les propositions » *F. Wacheux*.

Il existe 2 niveaux d'acceptation interne:

- Acceptation du chercheur par le milieu où se déroule la recherche pour influencer la qualité des données recueillies (la qualité du contact que le chercheur noue, influe sur la qualité des données)

- Au moment de l'interprétation des données: les participants se reconnaissent-ils dans le portrait tracé de leurs expériences étudiées et reconstruites? L'interprétation des propos initiaux est-elle bonne? (Acceptation du retour d'analyse)

Le chercheur, sa recherche et ses résultats sont acceptés par les acteurs. (C'est un critère essentiel car la validation des travaux de recherche, du recueil de données et de leur analyse vient de l'acceptation qui en est faite par les acteurs car ce sont eux qui détiennent la « vérité »).

6. La triangulation

On peut soutenir l'acceptation interne par la présence prolongée du chercheur sur le site de recherche, par la stratégie de triangulation (obtenir beaucoup de données en multipliant les données, les cadres théoriques ou les méthodes adoptées) Voir Denzin pour aller plus loin.

Exemple de justification par la triangulation

La **triangulation des données** est garantie par le choix de l'échantillon: les personnes représentant notre échantillon, appartiennent à des entreprises différentes, elles-mêmes sont à des stades différents d'institutionnalisation de leur comité d'entreprise européen. Enfin, les personnes évoluent dans des environnements sensiblement différents (pays, régions, entreprises). Il n'y a pas eu de **triangulation d'investigation**, puisqu'un seul chercheur a été mobilisé.

La **triangulation théorique** a été effectuée par une réflexion en amont de la recherche qui portait sur des anticipations, des hypothèses de recherche, tant sur des facteurs de contingence, que sur des processus de structuration dont il était tenu compte dans le guide d'entretien.

La **triangulation méthodologique** a consisté dans le guide d'entretien, à poser des questions pouvant sembler redondantes, car présentées sous des angles différents ou détournées, mais permettant d'obtenir une réponse sur les représentations conscientes ou projetées du répondant: « quels sont les critères d'efficacité? », « qu'est-ce qu'un comité d'entreprise européen idéal? », « quelles sont vos recommandations? ».

Il s'agit au fur et à mesure de l'entretien d'assurer et faciliter la progression de la réflexion du répondant. Les approches combinées ont consisté à analyser le discours, observer les

comportements, les lieux, rencontrer de façon informelle des représentants syndicaux, des délégués non-membres de comité d'entreprise européen, des membres de conseil d'administration ou de comité de groupe, donc des personnes en dehors du comité d'entreprise européen, mais potentiellement intéressées par l'institution.

Les lieux d'entretiens ont été variés : siège de l'entreprise, hôtel, train, bureau, confédération ou fédération syndicale, lieu de séminaire...

7. Saturation

La saturation est obtenue lorsque le recueil de données supplémentaires n'apporte plus d'informations significatives à la conceptualisation. La saturation, lorsqu'elle est atteinte, repose sur une diversité maximale des données en regard du phénomène étudié.

Il existe une divergence du rôle de la saturation selon la position épistémologique adoptée:

Pour le post-positivisme: le savoir produit comporte un degré de généralisation alors que pour le constructivisme: la richesse et la complexité humaine rendent impossible la généralisation du savoir produit, la saturation permet la production d'un savoir transférable

On travaille la saturation en pratiquant des itérations du recueil de données et d'analyse ; (on valide les recueils et les analyses en retournant après coup sur les lieux d'observation : le chercheur doit pouvoir immédiatement retrouver ses données et analyses d'une manière la plus complète possible)

8. Confirmation externe

La confirmation externe est la capacité du chercheur à objectiver les données recueillies

Il s'agit de montrer que l'analyse est fondée sur des données objectivées c'est à dire recueillies de manière systématique. De là découle l'acceptation des méthodes utilisées par les pairs et au « Degré de confiance que le chercheur aura par rapport à l'objectivité des données, vérifiables par d'autres ». A.Muchielli. On soutient la confirmation en favorisant l'objectivation des données par l'utilisation d'unités d'observation, la préparation de schéma d'entretien, le chevauchement des méthodes, la vérification et la critique de la démarche de recherche par une personne étrangère à la recherche. L'adhésion et l'acceptation des résultats peuvent être produite par des pairs tels que des experts, d'autres chercheurs ; un chercheur qui consulterait les documents de collecte de données, le journal de bord et pourrait reconstituer les épisodes de la recherche devrait pouvoir conclure à l'objectivité des données.

Les principaux critères de validation d'une recherche qualitative regroupent l'acceptation interne, la complétude, la saturation, la cohérence interne, la confirmation externe, même si le chercheur qualitatif se voit souvent opposer des critiques quant à l'objectivité, les méthodes d'analyse utilisées, l'interaction au terrain et la non représentativité des situations (Wacheux).

Bibliographie

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, ed Seuil, 1977