



Guide du mémoire

CIFFOP EXECUTIVE

Academic Advisors:

Catherine Voynnet Fourboul

Muriel de Fabrègues

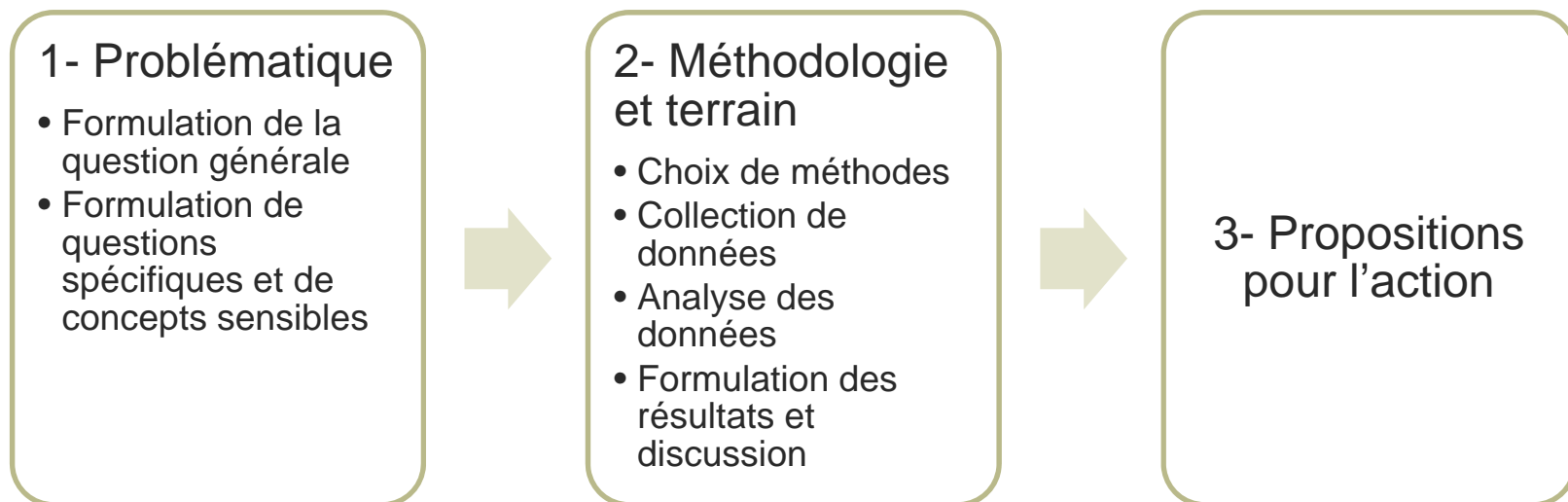
Véronique Chanut

Introduction

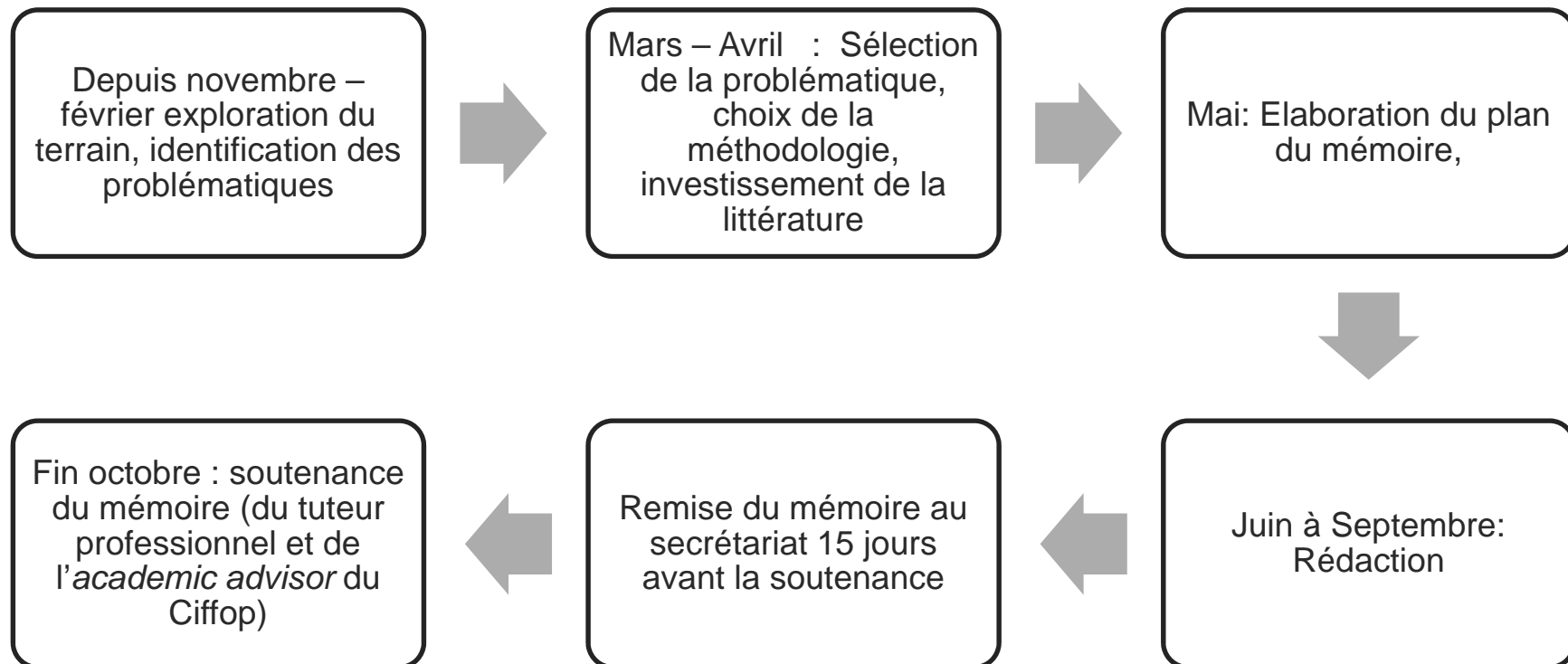
Le mémoire d'apprentissage a une triple finalité:


- Evaluer votre capacité à appliquer dans l'entreprise les connaissances acquises dans le cadre de vos études;
- Stimuler votre potentiel à transformer une expérience en produisant de la connaissance,
- Restituer objectivement à l'écrit et à l'oral les acquis de l'apprentissage.

[La production attendue]



Le déroulement de l'année





**PARTIE 1 : SUJET,
PROBLEMATIQUE,
METHODOLOGIE**

A-1. Définir le sujet du mémoire

Exploration du terrain et identification des problématiques

Le mémoire porte principalement sur la (ou les) problématique(s) de gestion auxquelles vous avez été confronté dans le cadre de votre mission, sur les méthodes mises en œuvre pour les résoudre et sur les résultats obtenus. Il doit être à la fois une analyse et une synthèse des principales situations de gestion rencontrées dans l'entreprise d'accueil. Il ne doit être ni un compte-rendu de stage ni un mémoire de recherche.

- Votre sujet doit être précis
- Il doit supporter une problématique
 - Ni trop large, ni trop étroite
 - Réaliste

B-1. Problématiser

- Problématiser c'est donner du sens à l'information, il s'agit d'aller au-delà de la simple déclinaison de connaissances ou de données;
- Problématiser c'est prendre du recul par rapport à une situation, ou une action;
- La problématisation implique l'analyse critique et constructive et non le jugement de valeur;
- Problématiser c'est se centrer sur la question qui valorise et donne du sens à l'expérience acquise lors d'une action;
- Le mémoire se construit aux travers des éléments de réponse apportés progressivement à la problématique.

B-2.Exemples de problématiques traitées les années précédentes :

- L'introduction d'un processus de pilotage au sein d'une DRH de la SNCF
- Business Game et recrutement chez L'OREAL
- Comment mettre en place un outil efficace des gestions des talents et des potentiels – comité carrière crédit agricole
- La diversité dans l'entreprise : de sa prise en compte à l'action chez GDF SUEZ
- Le bien-être au travail : une stratégie de performance Thalès

B-3. Problématique

Construire une problématique, c'est

- Énoncer une série de questions activées par rapport au travail demandé.
- Poser des questions en s'aidant de ce que les autres ont déjà formulé.
- Intégrer ces idées à la problématique, soit sous forme de citations, soit sous forme de résumés.
- Faire preuve de vigilance critique à l'égard des idées avancées.
- Produire une synthèse des éléments majeurs.

Ce qu'il ne faut pas faire :

- Confondre problématique et revue de la littérature
- développer des concepts, sans les relier à un questionnement
- piège du surinvestissement dans la littérature : sans juger, trier, conserver la littérature pertinente.
- les effets copier – coller des concepts : plaquage des concepts
- 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.

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-4. Les méthodes pour vous guider dans la problématique

Définir les termes de son sujet
(l'étymologie, histoire)

Suivre un fil conducteur : une question centrale : « toute cette question et rien que cette question ».

Réfléchir à ses propres présupposés parfois aussi à ses valeurs,
Avis critique par rapport à la réalité du phénomène étudié.

Être ouvert, et prudent face à tout ce qui enferme, à tout ce qui est normatif.

- s'interdire d'utiliser les verbes « devoir » et « falloir » « il convient de »

La problématique est une succession :

- d'exposé de faits,
- d'informations,
- de questions et
- d'éléments théoriques
- Qui suscitent d'autres questions

Une problématique de gestion

:
rendre compte de l'état de la recherche en gestion au travers des articles de recherche accessibles sur EBSCO.

B-5. autres conseils

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 :
J'expose des faits, des informations,
des éléments théoriques (les auteurs)**

J'explicité les termes,

Je présente ma question

**Je peux évoquer mes hypothèses ou
mes spéculations**

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

C. Sélection d'une méthodologie

1- Recueillir des données

- De contexte
 - Comparaison (benchmark)
 - Recherche juridique
- Méthode d'observation (notes de terrain – grille d'observation)
- Entretiens individuels ou de groupe (retranscription)

2- Regrouper des données

- Étude de cas (1 ou plusieurs)

3- Analyser les données

- Identification des thèmes par lecture flottante
- Organisation des thèmes avec verbatim
- Comparaison, mémo et raisonnement: Induction, Déduction

4- Ecrire le rapport

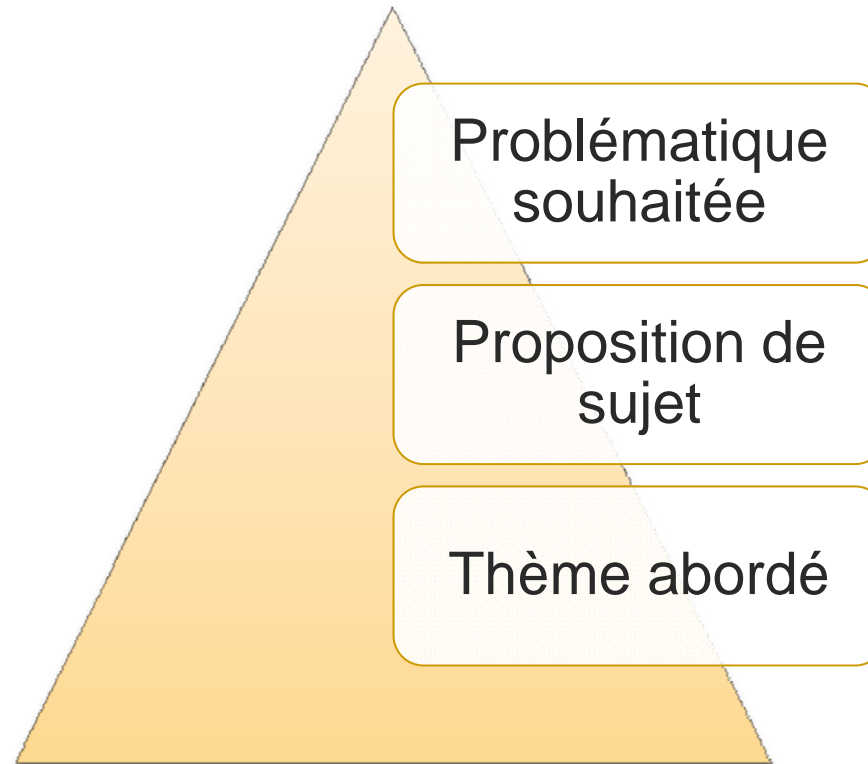
- en intégrant une discussion argumentée et des propositions



PARTIE 2 : LES ÉTAPES

1^{ère} échéance : la proposition de problématique

Document de deux pages maximum



2^{ème} échéance : la proposition de plan

- Document de quelques pages détaillant
 - L'évolution du mémoire depuis la formalisation de la problématique
 - le plan proposé
- Séances de suivi individualisé
 - Au près du tuteur professionnel
 - Une séance possible (téléphonique) avec le tuteur académique

[Cœur du Plan type en 2 parties]

- 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 (présentation du contexte, résultat et discussion)
 - C – Propositions argumentées pour l'action
- Conclusion 1-2
pages

Autour du plan-type

- Une page de garde
- Un sommaire détaillé
- Un résumé de 1/2 pages + Abstract + Mots clés
- Introduction qui présente le contexte dans lequel a émergé la problématique retenue, et ses enjeux
- 1ère partie et 2ème partie
- Conclusion
- Index bibliographique
- Liste des annexes
- Annexes

3^{ème} échéance : la remise des mémoires rédigés:

Document de 50 pages

- Au plus tard 15 jours avant la soutenance :
 - Remise d'un exemplaire distinct, en mains propres, au TUTEUR + secrétariat CIFFOP EXECUTIVE
 - Envoi d'un exemplaire électronique (PDF ou WORD) au secrétariat CIFFOP EXECUTIVE

Conseils pour la rédaction :

Voir éventuellement l'ouvrage d'ANDREU AJ et MARCO A, 1998, Guide du mémoire, Gualino ed.

- Rédiger au fur et à mesure
- Combiner et améliorer
- Laisser reposer puis y revenir : ne pas attendre le dernier moment !
- Style impersonnel, concis et précis; paragraphes courts;
- Définition systématique des termes et sigles techniques;
- Liaisons logiques entre les parties du mémoire;
- Renvoi en annexe des développements et des schémas techniques;
- Mention des références bibliographiques suivant les normes académiques

**Orthographe et
grammaire**

Le style (dictionnaire
des termes)

Des titres explicites

4^{ème} échéance : la soutenance orale

- Octobre
- Devant 2 membres du jury au moins :
le tuteur académique, l'*academic advisor*
- 15 minutes d'exposé + 10 minutes
d'échange
- Selon un plan structuré
- Avec des supports visuels et écrits



PARTIE 3 : QUELQUES CONSEILS DE MÉTHODE

A-1. Les ouvrages de référence

- Indispensables pour faire le tour des connaissances sur un domaine
- Complètent les connaissances acquises lors des cours :
 - les données de base sur l'ensemble du sujet
 - les fondements
 - les controverses importantes
- Recherche en bibliothèque
 - Les enseignants des disciplines concernées peuvent vous aider

A-2. Les ouvrages de référence

- Comment s'en servir ?
 - Faire le tri (il y en a beaucoup)
 - Rechercher les parties qui concernent votre sujet
 - Faire une synthèse des connaissances générales sur votre sujet

A-3. La recherche documentaire

- Après avoir fait le point sur les connaissances générales → connaissances spécifiques
- Faire l'inventaire de la documentation écrite sur votre sujet
- Multitude de documents :
 - Monographie
 - Journaux et revues
 - Documents officiels
 - Statistiques
 - Internet

A-4. La recherche documentaire

- Les monographies (livres) :
 - Abordent les sujets plus en profondeur
 - Exemple : *Méthodologie du business plan* (Claude Marie)
 - Consulter les éditions récentes
 - Repérage par mots clés
 - Evaluation rapide (sommaire, couverture) avant une lecture plus approfondie

A-5. La recherche documentaire

Ouvrages,

- Une information permettant d'accéder aux auteurs clés pour les ouvrages et à un point de vue personnel de l'auteur
- Inégalité des contributions, difficulté d'évaluation

Journaux et revues généralistes :

- Une information à jour, un traitement pour aborder un sujet mais superficiel

Presse spécialisée

- des dossiers sur vos thèmes

Priorité sur les publications académiques

- Fiabilité des informations
- Adaptation à la revue de littérature
- Permet de prendre de la hauteur
- Inconvénient : accès rébarbatif, nécessite un apprentissage, prend du temps

Revues francophones :

- revue de l'AGRH, Management & Avenir, actes des congrès de l'AGRH, revue internationale de psychologie sociale, relations industrielles, Revue Française de Gestion, Gestion 2000, revue Personnel, Revue Internationale de Psychologie Sociale, Revue Politique et Management Public, La Revue des Sciences de Gestion, Relations industrielles

Revues internationales :

- Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Harvard Business Review et revues spécialisées selon le sujet

A-6. La recherche documentaire


- Documents officiels :
 - documents publiés ou édités sous la responsabilité des gouvernements, des collectivités locales ou par des organisations internationales
 - Exemple : rapport du Sénat sur *Les zones franches urbaines : un succès et une espérance*

A-7. La recherche documentaire

- Statistiques :
 - Importantes pour donner du réalisme à votre travail
 - Diverses sources :
 - Les publications annuelles « grand public »
 - Exemple : *Francoscopie 2005*
 - Publications des associations professionnelles
 - Rapports d'activité d'entreprise
 - Documents INSEE
 - Internet

A-8. La recherche documentaire

■ Internet

- Riche, mais dangereux !!
- Peut fournir des **compléments d'information**
- Avoir une idée claire de ce que l'on cherche
- Faites attention à la source
 - évaluer la provenance et la qualité
- Attention au recopiage !!!! 
- Les abus seront sanctionnés

A-9. La recherche documentaire

- Méthode de travail :
 - Retranscription sur fiches de toutes les informations glanées
 - Noter précisément les références pour produire la bibliographie

A-10. La bibliographie

Intégration des sources bibliographiques dans la construction de la connaissance

- repérer les ouvrages, références et contributions majeures sur le thème étudié
- Faire vivre sa problématique avec les idées ou résultats d'auteurs
- Respecter les normes de présentation (cf. guide du mémoire)

Construire la bibliographie

- dès le début du processus,
- Bâtir la liste des matériaux bibliographiques
- Normes précises de citation des références
- Relever les références précises d'une publication repérée.
- Travail d'accumulation structurée par tableur, capitalisation pour d'autres travaux

Stratégie de recherche bibliographique

l'identification des auteurs-clés

- Les actes de colloques académiques des années récentes facilitent ce repérage.
- mots-clé de l'arborescence
- les fichiers EBSCO, bibliothèques

Pour un article

- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., Kanov, J. M., Leading in Times of Trauma. *Harvard Business Review*, 01/2002, Vol. 80, Issue 1
- Dans le corps du texte : [DUTTON & alii 2002]

Pour un ouvrage

- Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Paris: Eska.
- Dans le corps du texte : [ROJOT 2003]

[B-1. Format du rapport]

- 50 pages environ + des annexes
- Interligne : 1,5
- Police : Times New Roman ou calibri 12
- Marges
 - Haut : 2,5 cm
 - Bas : 2,5 cm
 - Droite : 2,5 cm
 - Gauche : 2,5 cm
- Numérotation en pied de page : 1,25 cm

B-2. Mise en page du rapport

- Tableaux et figures
 - Numérotés, titrés, et mentionnés dans le texte, commentés
- Sections, parties et sous parties
 - signalées d'une manière cohérente
- Table des matières
 - (sommaire au début – détaillée à la fin)
- Table des références bibliographiques
 - (à la fin)
- Index des annexes

B-3. Citations

- Les citations dans le texte :
 - si elles sont littérales → « », italique, n° de page
 - Dans tous les cas, la référence se fait par l'auteur, l'année, et éventuellement le n° de page
 - Exemple 1 : Le consommateur mémorise un prix de référence interne pour tous les produits qu'il connaît (Hamelin, 2000).
 - Exemple 2 : « *Le taux de marque est défini comme le rapport de la marge brute nécessaire pour couvrir les frais fixes majorée d'un niveau désiré de profit sur le chiffre d'affaires* » (Desmet et Zollinger, 1997 : 104).

B-4. Bibliographie: références (principe)

- La table des références bibliographiques
 - Indispensable
 - Apparaît à la fin du mémoire
 - Reprend toutes les références citées
 - Respectez les normes de présentation suivantes

B-5. Bibliographie : exemple selon les sources

Pour les périodiques :

- Liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom,
- suivie de l'année de la publication,
- du titre de l'article,
- du nom du périodique *en italique*,
- du numéro du volume, du numéro du périodique dans le volume et du numéro des pages.
- Exemple : Gallopel K. (2000), Contributions affective et symbolique de la musique publicitaire : une étude empirique, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, 3-19

Pour les livres :

- Liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom,
- suivie de l'année de la publication,
- du titre de l'ouvrage en italique,
- du lieu de la publication et du nom de la société éditrice.
- Exemple : Desmet P. et Zollinger M. (1997), *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Paris, Economica.

Pour les documents Internet :

- Indiquer l'auteur, ou à défaut, l'organisme émetteur,
- suivi de la date (à défaut, prendre le copyright),
- puis le titre du document,
- et enfin l'adresse Internet.
- Exemple : Lapassade G. (1993), La méthode ethnographique, <http://www.ai.univ-paris8.fr/corpus/lapassade/ethngrso.htm>.

Pour les autres documents :

- Indiquer l'auteur, ou à défaut, l'organisme émetteur,
- suivi de la date (à défaut, prendre la date du copyright),
- le titre et / ou la nature du document, et une indication de lieu si possible
- Exemple : PSA (2004), Rapport d'activité 2003 du groupe PSA, Paris.



A retenir :

.....
