

Le mémoire de fin d'études et le projet de consulting à l'IÉSEG pour les étudiants en Master Traditionnel PGE

Règlement et Vademecum

La réalisation du mémoire de fin d'études ou du projet de consulting est une étape cruciale dans la scolarité l'IÉSEG. C'est à la fois un moment fort de votre parcours et un aboutissement des années passées dans l'école. Il est un travail de recherches et d'analyses personnelles appliquées à des préoccupations concrètes, comme par exemple :

- celles auxquelles vous pouvez être confronté(e) à l'occasion de vos stages,
- celles qui ont pu naître d'une discussion avec vos interlocuteurs en entreprise ou vos enseignants,
- en dehors des stages, un sujet qui vous tient à cœur et vous semble mériter un travail approfondi.

Il est préférable que le sujet retenu s'inscrive dans le domaine que vous avez choisi pour votre spécialisation : Management et Ressources Humaines, Entrepreneuriat et Innovation, Commerce international et Economie, Négociations Internationale et Management des ventes, Finance, Marketing, Audit et contrôle de gestion, Management des systèmes d'information et gestion des opérations, méthodes quantitatives.

Le présent document regroupe l'essentiel des informations qui vous guideront dans les différentes étapes qui jalonnent la réalisation du mémoire et du projet de consulting. **Il vous est demandé de le lire attentivement et de le consulter à chaque question que vous vous poserez.** L'équipe pédagogique pourra également vous informer si, malgré votre perspicacité, des éléments restaient obscurs.

N.B. : Ce règlement s'applique à tout étudiant en **Master traditionnel PGE réalisant un mémoire ou un projet de consulting à l'IÉSEG.**

Sommaire

Section 1 :	3
Ce qu'il faut savoir sur le mémoire et le projet de consulting à l'IESEG	3
I – Caractéristiques générales du mémoire et du projet de consulting	3
II – Le mémoire	5
A- L'apport personnel dans le mémoire	5
1) Qu'est-ce que l'apport personnel ?	5
2) L'intégrité académique	5
3) Comment respecter les règles de l'intégrité académique ?	6
B- Les principaux éléments du contenu	7
III - Le projet de consulting	8
A- L'apport personnel dans le projet de consulting	8
1) Qu'est-ce que l'apport personnel ?	8
2) L'intégrité académique	8
B- Les principaux éléments du contenu	8
C- Spécificité du projet de consulting	9
1) Interactions avec le terrain de recherche	9
2) La convention de collaboration de projet de consulting	10
3) Requalification du projet de consulting en mémoire	10
IV – L'encadrement de la recherche et le jury	11
V- Calendrier type à suivre	13
VI – L'évaluation	15
A- L'évaluation continue	15
B- Le mémoire	15
C- Le projet de consulting	16
D- Déroulement de la soutenance	17
Section 2 :	19
Vademecum, les étapes de la réalisation du mémoire et du projet de consulting	19
Section 3 :	31
La présentation matérielle du mémoire et du projet IESEG	31
Section 4 :	34
Avant la soutenance	34
I – Dépôt du document final	34
II – Composition du jury et organisation de l'oral	34
Section 5 :	35
L'après-mémoire, l'après-projet : la valorisation	35

Section 1 : Ce qu'il faut savoir sur le mémoire et le projet de consulting à l'IESEG

I – Caractéristiques générales du mémoire et du projet de consulting

❶ Le mémoire de fin d'études ou le projet de consulting sont l'aboutissement de vos années de formation théorique et pratique.

Son **objectif** est de développer vos compétences d'analyse, de recherche, d'organisation et de présentation appliquées à des situations réelles. Le mémoire ou le projet de consulting doivent attester de votre **aptitude à traiter en profondeur un sujet complexe, et à présenter clairement les résultats de votre recherche**.

❷ Il est préférable que le **sujet** du mémoire ou du projet de consulting s'inscrive dans le domaine que vous avez choisi pour votre spécialisation : Management et Ressources Humaines, Entrepreneuriat et Innovation, Commerce international et Economie, Négociations Internationale et Management des ventes, Finance, Marketing, Audit et contrôle de gestion, Management des systèmes d'information et gestion des opérations, méthodes quantitatives.

> Possible de faire dans une autre filière : voir exception dans le guide du semestre de mémoire (> IESEG Online – MyThesis - MGE)

❸ Le travail se déroule sur **8 mois à temps complet** (d'avril à décembre ou de novembre à juin). L'étudiant consacre au mémoire ou au projet l'intégralité de son temps de travail de ce semestre. La réalisation du mémoire ou du projet n'est pas compatible avec l'occupation d'un emploi même à temps partiel, ni la réalisation d'un stage. Le niveau d'exigence quant au mémoire et au projet nécessite **un investissement complet** de l'étudiant durant ce semestre.

Dans le cadre de la réalisation d'un projet de consulting appliqué à un cas particulier, la présence de l'étudiant en entreprise est préconisée. Cependant, celle-ci ne devrait **en aucun cas dépasser l'équivalent de 16h par semaine et être strictement et uniquement consacrée à la réalisation du projet de consulting**. La partie appliquée du travail ne peut pas se substituer à l'important travail de revue de littérature ou de réflexion conceptuelle et méthodologique.

❹ Le mémoire ou le projet de consulting IESEG implique une véritable **recherche personnelle**, dont vous prendrez la responsabilité, tout en bénéficiant de l'aide de votre directeur académique ou de projet et éventuellement d'autres personnes. Vous prendrez l'initiative **des contacts réguliers avec votre directeur académique ou de projet**. Le résultat final, c'est-à-dire le mémoire ou le projet, sera **votre œuvre**.

Même si la réalisation du mémoire ou du projet implique une présence régulière de votre part dans une entreprise, le mémoire ou le projet **ne s'apparente pas à un stage**, dont l'objectif est avant tout l'acquisition d'une expérience par l'action.

❺ **Les exigences auxquelles doit répondre un mémoire ou un projet IESEG :**

Le mémoire ou le projet sont avant tout un travail de **réflexion en profondeur** sur un problème (ou un ensemble de problèmes), que le sujet soit élaboré par vous-même ou proposé par une entreprise ou un enseignant de l'Ecole. Ce travail doit présenter un **apport personnel important**.

Au moment du dépôt du sujet, l'étudiant doit préciser s'il s'engage dans une démarche de mémoire de fin d'études ou de projet de consulting. Si l'étudiant choisit de réaliser un projet de consulting, cela implique, qu'à cette date, il ait trouvé une entreprise partenaire.

CAS DU MEMOIRE

Cette recherche doit **dépasser le cadre d'un cas particulier**. Il y a, schématiquement, deux manières d'y arriver :

- **Partir d'un cas concret mais donner une dimension générale (et non pas forcément "théorique" !) au mémoire :**

- **soit "par l'aval" :** parvenir à des résultats susceptibles d'être généralisés : une nouvelle méthode, ou l'application d'une méthodologie existante mais qui n'avait pas été utilisée de cette façon auparavant, ... Ainsi, l'intérêt du mémoire dépasse celui de la seule entreprise X.

- Exemples : "Modélisation des campagnes de marketing direct en assurance-santé : cas de la Compagnie X" / « Etude d'optimisation de la gestion d'un rayon en hypermarché : cas de l'entreprise Y",*

- **soit "par l'amont" :** le traitement du sujet nécessite une recherche sur les diverses méthodes susceptibles d'être utilisées, un examen critique de celles-ci et un choix argumenté.

- Exemples : " Recherche d'une méthode d'estimation des chiffres d'affaires des entreprises de distribution"/ " Quelle démarche de conception du système d'information d'une entreprise ? Application à l'informatisation de la gestion du personnel".*

- **Partir d'un sujet assez large, et utiliser des cas pratiques pour l'illustrer.**

Entrent dans cette catégorie aussi bien les sujets vastes du type "La Banque française à l'horizon 2010" ou "L'environnement, contrainte ou opportunité économique ?", que les thèmes plus restreints tels que "Les stratégies de diversification dans l'agro-alimentaire" ou "Crédit inter-entreprise et intermédiation bancaire".

N.B. Pour d'autres exemples, on peut consulter "IÉSEG-Digest", recueil des résumés des mémoires de fin d'études disponible sur IESEG Online / Shortlink MyThesis – direct access / En haut à droite : « Catalogue de projet ».

Un sujet de mémoire ne peut pas être traité (tout au moins avec la même problématique) dans les trois années suivant sa soutenance.

CAS DU PROJET DE CONSULTING

La recherche menée dans le cadre du projet de consulting est développée en collaboration avec une entreprise. Le sujet du projet de consulting trouve son origine auprès de l'entreprise cliente ; la problématique est définie conjointement ; la construction de la réflexion se fait par interaction entre la théorie et le terrain.

- **Partir d'une problématique spécifique à une entreprise, y apporter des éléments de réponse et élargir le sujet à d'autres situations**

Les sujets du type « Implantation d'un nouveau système d'information : facteurs clés de succès, le cas de l'entreprise X » ou « Impacts de l'instauration d'un plan de formation sur la mobilité interne et l'évolution des salariés, mise en œuvre au sein de l'entreprise Y » relèvent de cette catégorie de problématiques.

II – Le mémoire

A- L'apport personnel dans le mémoire

1) Qu'est-ce que l'apport personnel ?

Le mémoire est le fruit du travail de son ou de ses auteurs. Il exige un apport personnel, c'est-à-dire une **valeur ajoutée que vous apporterez en éclairant un problème sous un angle particulier et en cherchant les outils adéquats à son traitement**. Ces outils peuvent être très divers : une approche théorique, une méthode de traitement ou d'analyse...

Le caractère personnel du travail n'empêche donc pas, bien au contraire, **de recourir à un certain nombre de sources**. Ces sources constituent la matière première du mémoire, qu'il faudra exploiter pour en tirer votre valeur ajoutée. Des sources très différentes peuvent être utilisées de façon complémentaire dans le mémoire : bases de données, enquêtes quantitatives ou qualitatives existantes, articles et ouvrages, documents professionnels ou institutionnels... L'objectif du mémoire est de combiner des éléments méthodologiques et théoriques avec une approche pratique (traitement d'une situation réelle). **Il ne s'agit en aucun cas de séparer l'approche théorique de l'approche pratique** (les plans de type : I- La théorie, II- La pratique, sont donc proscrits, voir B-③ : le plan). C'est pourquoi l'apport du rédacteur sera d'autant plus significatif que les sources diverses auront été assimilées pour en dégager une démarche personnelle.

En aucun cas l'apport personnel ne peut se limiter à un résumé ou une compilation des lectures sur le sujet concernant, ni se cantonner uniquement à un regard critique de ces lectures.

2) L'intégrité académique

L'utilisation des sources de toute nature doit **répondre à des règles d'honnêteté de la part du rédacteur**. Le respect de ces règles va dans l'intérêt du rédacteur, qui pourra ainsi mettre en valeur son apport personnel. Mieux les sources sont signalées, mieux apparaît la valeur ajoutée de l'auteur du mémoire. De plus, cela répond à des principes de déontologie et de propriété intellectuelle évidents.

Le manquement à ces principes d'intégrité peut en particulier se manifester de deux façons : la reprise des idées sans citer la source, ou le plagiat pur et simple.

L'absence de sources

Un document ne comportant pas de sources sera considéré par le lecteur comme la production intellectuelle du rédacteur. Si le rédacteur utilise le travail d'autrui (que ce soit un document déjà publié ou non, sous n'importe quelle forme : imprimée, informatique ou autre), il doit alors citer cette source et expliquer comment il l'utilise pour son apport personnel (interprétation, application à un terrain particulier...).

Le plagiat

Le plagiat est un vol littéraire : copie ou imitation d'un auteur dont on s'attribue indûment des passages.

Toute source non citée et copiée ou imitée constitue un plagiat :

- quel que soit l'auteur : collectif, anonyme, personne ;
- quel que soit le support : imprimé (livre, article, rapport, thèse, mémoire, document de travail non publié), informatique (Internet notamment) ou autre (microfiches...).

Les conséquences pour le rédacteur et pour la collectivité

Le manquement aux règles d'honnêteté intellectuelle dans le cadre du mémoire (plagiat ou non citation des sources) est évidemment pénalisé. Un mémoire n'ayant manifestement pas respecté ces règles ne sera pas validé et pourra occasionner des sanctions pour l'étudiant.

Plus globalement, les manquements à l'intégrité intellectuelle ne peuvent que nuire à l'objectif et à l'image de la formation à l'IESEG. Celle-ci doit permettre, au terme des études, d'analyser, d'expliquer des mécanismes, d'exercer le sens critique et proposer des solutions concrètes et adaptées. En aucun cas plagiat et tricheries diverses ne contribuent à ces objectifs.

3) Comment respecter les règles de l'intégrité académique ?

Respecter ces règles suppose d'appliquer quelques principes lors de la rédaction du mémoire :

- ***citer tout travail dont on s'inspire***, que ce soit pour la méthode, les hypothèses, les conclusions.

Exemple : en note de bas de page ou dans le texte : « Cette section (ce paragraphe, cette méthode, cette démonstration, ...) s'inspire de Koopmans (1974)... »¹.

- ***utiliser les guillemets dès qu'un passage est repris***, et citer la source en précisant le nom de l'auteur, l'année de la publication et le numéro de la page d'où la citation est extraite ;
- si le passage ou l'idée repris(e) est modifié(e) sur la forme, les guillemets ne sont plus souhaitables car on ne retranscrit pas fidèlement le texte. ***Il est alors impératif d'indiquer très clairement la source*** [« Porter (19.., page ..) avance que... »] ;
- ***distinguer explicitement dans le texte les éléments d'observation ou d'analyse repris*** (enquêtes, études, théories, modèles...) ***de ceux qui sont personnels*** (problématique posée personnellement par le rédacteur, interprétation des sources, utilisation d'une méthode selon des modalités particulières et/ou sur un terrain spécifique, ...) ;
- ***pour les documents sur support électronique : la copie et l'appropriation sous son nom des documents Internet constitue, comme pour les autres supports, un délit et un manquement aux principes d'intégrité académique***. Pour citer correctement ce type de sources, voir la section 3 consacrée à la présentation matérielle du mémoire.

Afin de s'assurer de l'absence de plagiat, le document du mémoire ou projet de consulting, doit, préalablement à son dépôt final sur MyThesis, être déposé sur URKUND.

¹ La source sera alors reportée en bibliographie. Voir la section 3 pour les modalités de présentation de la bibliographie.

B- Les principaux éléments du contenu

Les éléments *principaux* du contenu du mémoire sont présentés ci-dessous.

❶ RÉSUMÉ

Nombre de caractères limités à 1700 caractères maximum dans MyThesis, il est situé au début du mémoire. L'ensemble des résumés et des plans fait l'objet d'une publication par l'Ecole : " IÉSEG Digest".

Le résumé doit faire ressortir les points essentiels, les apports et les conclusions du travail. Il doit se suffire à lui-même : sa lecture doit donner sur le mémoire une idée, certes incomplète, mais claire et où l'essentiel est présent.

❷ INTRODUCTION

Il n'y a pas d'"introduction-type", chacun pouvant y mettre ce qu'il estime essentiel. Il y a cependant deux éléments que l'on doit **impérativement** trouver dans toute introduction à un mémoire :

a) **Problématique du mémoire** : tout mémoire peut se présenter sous forme d'un ensemble de **questions**, que l'auteur se pose au départ, et auxquelles il va tenter de répondre (ce qui constitue l'**objectif** du mémoire). Ces questions doivent pouvoir être synthétisées en une **question principale**, qui sera la ligne directrice de la recherche.

b) **Annonce et justification du plan** : après avoir défini la problématique, il faut montrer comment on va traiter le sujet. Le plan, c'est l'organisation logique de la présentation du mémoire : il doit donc être non seulement **présenté**, mais **justifié**.

Ainsi, au terme de l'introduction, le lecteur doit savoir clairement **de quel sujet** vous allez parler, et **de quelle manière** vous aller le traiter. L'introduction se rédige en dernier après l'ensemble du corps du texte et la conclusion.

❸ PLAN

- Il doit obéir à une logique claire (qui sera annoncée dans l'introduction). Il reflète les différentes étapes de la démarche utilisée pour répondre au sujet.
- Les diverses parties doivent s'enchaîner naturellement. Il convient donc de ne pas négliger les transitions qui expliquent le passage d'une partie à une autre. Ces transitions permettent au lecteur de comprendre le fil conducteur du mémoire, c'est-à-dire les liens logiques entre les parties.
- Enfin le plan doit être équilibré, chaque partie ayant sa place dans le travail de réflexion mené.

❹ CONCLUSION

Elle doit tirer les principaux enseignements du mémoire (et non le résumer, ce qui est fait par ailleurs). Elle peut également évoquer les points qui ont pu demeurer obscurs ou insuffisamment étudiés, et envisager les prolongements possibles (ouverture vers d'autres sujets, par exemple).

❺ BIBLIOGRAPHIE

- Elle contient essentiellement les ouvrages et articles **que vous avez effectivement lus ou consultés** pour réaliser votre mémoire.
- Chaque référence **doit pouvoir être retrouvée par le lecteur**.
- Toute référence présente en bibliographie doit se retrouver dans le corps du texte et inversement.

❻ ANNEXES

Elles doivent être **utiles** : éviter tout "remplissage". Elles sont signalées dans le corps du texte, à l'emplacement adéquat.

III. Le projet de consulting

A- L'apport personnel dans le projet de consulting

1) Qu'est-ce que l'apport personnel ?

Le projet de consulting est un travail pédagogique où l'étudiant est appelé à occuper une position de consultant extérieur auprès d'une entreprise cliente, c'est-à-dire qu'il est mis en situation d'obligation de résultat au cours d'un processus cadré (ressources, objectifs, interlocuteurs) pour répondre à une problématique stratégique du client qui nécessite la mobilisation d'une méthodologie innovante. L'objectif du projet de consulting est la satisfaction du client, tout en répondant aux exigences académiques de l'IESEG.

Le projet de consulting est le fruit du travail de son ou de ses auteurs. L'apport personnel fait partie intégrante de ce projet. C'est la ***valeur ajoutée que vous apporterez à l'entreprise, à travers la prise de recul par rapport à la problématique posée et à la construction d'un cadre conceptuel.*** Vous éclairerez ainsi la problématique qui vous est soumise par un angle d'attaque original, en développant des outils de traitement adéquats, tout en apportant des éléments de réponse concrets à travers la rédaction d'un cahier des charges et la mise en place de vos préconisations.

Le caractère personnel du travail ainsi que l'ancrage fort auprès d'une entreprise partenaire n'empêchent donc pas, bien au contraire, ***de recourir à un certain nombre de sources.*** Ces sources constituent l'une des matières premières du projet de consulting, qu'il faudra exploiter pour en tirer votre valeur ajoutée. Des sources très différentes peuvent être utilisées de façon complémentaire dans le projet de consulting : bases de données, enquêtes quantitatives ou qualitatives existantes, articles et ouvrages, documents professionnels ou institutionnels... L'objectif du projet de consulting est de prendre du recul par rapport à la problématique réelle qui vous est soumise en combinant éléments méthodologiques, théoriques avec l'approche pratique (traitement d'une situation réelle). C'est pourquoi l'apport du rédacteur sera d'autant plus significatif que les sources diverses auront été assimilées pour en dégager une démarche personnelle et proposer un cadre d'analyse de la situation qui vous est proposée.

2) L'intégrité académique

Les règles d'honnêteté dans le cadre du projet de consulting sont les mêmes que celles qui prévalent à la réalisation du mémoire de fin d'études. Vous pouvez donc pour ce paragraphe vous reporter aux pages 5 et 6 du présent document.

B- Les principaux éléments du contenu

Le sujet et la problématique sont définis conjointement par l'étudiant et l'entreprise. L'étudiant peut réaliser un diagnostic stratégique de l'entreprise faisant émerger plusieurs problématiques (préoccupations réelles) si celles-ci ne sont pas préexistantes dans l'entreprise. La démarche du projet de consulting part donc du terrain, de l'entreprise partenaire. La contractualisation avec l'entreprise partenaire (IESEG, entreprise, étudiant) valide la problématique sélectionnée, les moyens mis à disposition de l'étudiant ainsi que les attentes vis-à-vis de son projet de consulting.

Chacune des étapes du projet de consulting est validée par la concrétisation d'un module, permettant de formaliser les attentes du client et de l'IÉSEG ainsi que l'état d'avancement du travail de l'étudiant. Ces modules sont signés conjointement par les différentes parties prenantes.

Module 1. Problématique de l'entreprise et méthodologie proposée par l'étudiant

Après avoir formulé la problématique et identifié les moyens nécessaires, l'étudiant élabore la dynamique d'intervention : il engage alors la réflexion méthodologique sur la démarche à mettre en place pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés et répondre à la problématique posée.

Module 2. Le cadre théorique et l'opérationnalisation des concepts

L'étudiant réalise alors la revue de littérature lui permettant de construire un cadre théorique et d'améliorer sa compréhension du phénomène observé. **Les exigences au niveau académique sont identiques à celles du mémoire de fin d'études.** L'étudiant, en tant que consultant, doit construire sa propre démarche méthodologique en adéquation avec les attentes de l'entreprise et les concepts théoriques à sa disposition.

Module 3. Résultats et conclusions

L'aboutissement du projet de consulting se traduit par la réalisation d'un cahier des charges précis comprenant, par exemple, un planning de mise en œuvre, des interviews avec de futurs utilisateurs, une étude financière chiffrée, etc. ...

Le contenu des modules présentés ici demeure volontairement très général. Il est de la responsabilité de l'étudiant de les préciser conjointement avec ses directeurs. Les 3 modules figurent, en outre, en annexe de la convention signée par les différentes parties prenantes.

Le projet de consulting doit comprendre en sus des 3 modules présentés ci-dessus les principaux éléments d'un mémoire à savoir, un résumé, une introduction, une conclusion, une bibliographie et des éventuelles annexes.

C-Spécificité du projet de consulting

1) Interactions avec le terrain de recherche

Le projet de consulting se construit sur la base d'interactions fortes avec l'entreprise support, à tous les niveaux de la recherche : définition du sujet, construction de la problématique et validation empirique. A ce titre, il présente un ancrage terrain plus important que le mémoire de fin d'études.

Cette interaction est également présente dans l'encadrement du projet de consulting qui est réalisé sous la forme d'une co-direction entre un directeur académique professeur à l'IÉSEG et un directeur professionnel (responsable opérationnel de l'entreprise partenaire). Les relations entre l'entreprise, support du projet de consulting, et l'étudiant sont contractualisées dans **une convention de collaboration de projet de consulting** à remettre, au plus tard, lors du dépôt du document de problématique (voir calendrier). Cette convention est signée par l'étudiant, le responsable professionnel de l'entreprise et par le directeur des programmes Master (Etienne GRIMONPREZ). En outre, si une immersion est nécessaire, le projet de consulting peut donner également lieu à la signature d'une **convention de stage** qui est gérée par le service stages. A la charge de l'étudiant d'assurer la coordination entre le directeur académique et le directeur professionnel et d'organiser une rencontre pour convenir de la réalisation des différents modules.

L'étudiant peut se servir utilement de ses stages pour initier la démarche de projet de consulting et nouer des liens plus étroits avec l'entreprise. Des plaquettes de présentation des projets de consulting sont à la disposition des étudiants *IÉSEG Online - MyThesis - MGE*).

Même si la réalisation du projet de consulting implique une présence régulière de l'étudiant dans l'entreprise, **le projet de consulting ne s'apparente pas à un stage**. Le travail se déroule tout au long des 8 mois alternant présence dans l'entreprise et recherche académique. L'étudiant consacre à son projet de consulting l'intégralité de son temps de travail du semestre en question. Le total de la présence en entreprise ne devrait en aucun cas dépasser l'équivalent de 16h par semaine, compte tenu du temps nécessaire pour la revue de la littérature ainsi que la réflexion conceptuelle et méthodologique, et de la rédaction.

2) La convention de collaboration de projet de consulting

Le projet de consulting fait l'objet d'une contractualisation par le biais d'une convention de collaboration (**draft du document disponible sur *IÉSEG Online - MyThesis - MGE***).

Cette convention lie les trois parties en présence, à savoir l'entreprise cliente, l'IÉSEG et l'étudiant. Les différents éléments repris dans cette convention sont les suivants : la problématique sélectionnée, les moyens mis à disposition de l'étudiant ainsi que les attentes vis-à-vis de son projet de consulting, le découpage et contenu des différents modules, la dénomination et les attributions des directeurs académique et professionnel de l'étudiant.

Cette convention est établie en 4 exemplaires, destinés à l'entreprise cliente, l'étudiant, le directeur académique et les chargés administratifs des projets de consulting du campus de rattachement de l'étudiant (Lille campus : finalthesis_lille@ieseg.fr ; Paris campus : finalthesis_paris@ieseg.fr).

La convention de collaboration doit être remise, signée, **au plus tard à la date prévue dans le calendrier des mémoires et PC.**

3) Requalification du projet de consulting en mémoire

L'étudiant ne peut décider de son propre chef de se libérer d'un Projet de Consulting et des engagements pris avec l'entreprise. Dans certaines conditions (départ du directeur professionnel, restructuration de l'entreprise, ...), le projet de consulting peut être requalifié en mémoire de fin d'études sous réserve de l'accord des différentes parties prenantes : directeur professionnel, directeur académique, responsables des mémoires et des projets de consulting IÉSEG. La fin du projet de consulting donne lieu à l'envoi d'une lettre de fin de mission de la part de l'entreprise cliente

IV – L’encadrement de la recherche et le jury

Le suivi de l’étudiant, au sens large, est assuré par le directeur de mémoire ou de projet, le responsable académique (Etienne GRIMONPREZ représentant la Direction des Programmes Master) ainsi que les chargés administratifs (Paris : finalthesis_paris@ieseg.fr ; Lille : finalthesis_lille@ieseg.fr).

*L’étudiant doit lui-même contacter, avant le dépôt de sujet, les différents enseignants susceptibles de l’aider dans sa recherche en fonction du thème envisagé. **L’Ecole se réserve le droit du choix de l’affectation définitive du directeur académique de mémoire ou de projet de consulting. Il appartient ensuite à l’étudiant d’assurer tout au long du semestre des contacts réguliers avec son directeur académique** ou les co-directeurs le cas échéant (voir ③).*

① Responsables de l’encadrement

Le **directeur académique de mémoire ou de projet de consulting** (voir également ②) est l’interlocuteur privilégié de l’étudiant tout au long du semestre. Il a pour rôle :

- de déterminer avec l’étudiant le **sujet précis** de la recherche,
- de définir avec lui les **grandes lignes** du traitement du sujet (problématique, plan),
- de **rencontrer l’étudiant à intervalles réguliers** (sous l’initiative de l’étudiant), au fur et à mesure de l’avancée du travail, pour **approuver, corriger, remettre en cause** le travail.

En cas de double direction (deux co-directeurs), l’étudiant est responsable de la coordination entre les directeurs (voir ③).

② La direction et la co-direction de mémoire ou de projet

Le mémoire est supervisé soit par un **directeur académique** qui intervient dans la filière de spécialisation choisie par l’étudiant, soit par **un directeur académique et un co-directeur** dont l’un au moins intervient dans la filière de spécialisation choisie par l’étudiant. La co-direction se justifie en cas de sujet transversal réalisé par un étudiant seul ou par un binôme d’étudiants ou dans le cadre d’un projet de consulting.

Dans le cas d’une **seule et unique direction**, le directeur académique doit être un professeur permanent de l’IÉSEG, ou un intervenant extérieur agréé par la direction des études de l’IÉSEG, ou un professeur d’une autre *institution d’enseignement supérieur*, agréé par la direction des études de l’IÉSEG.

(La liste des directeurs agréés par l’IÉSEG est disponible sur IÉSEG Online - MyThesis - MGE)

Dans le cas d’une co-direction, celle-ci implique :

- Pour le mémoire, un directeur académique d’une filière principale et un co-directeur académique.
- Pour le projet de consulting, un directeur académique d’une filière principale, un co-directeur académique et un directeur professionnel.

Le projet de consulting fait obligatoirement l’objet d’une co-direction entre un directeur académique et un directeur professionnel.

Ne peut être **co-directeur académique** qu’un professeur permanent de l’IÉSEG, ou un intervenant extérieur agréé par la direction des études de l’IÉSEG, ou un professeur d’une autre *institution*

d'enseignement supérieur, agréé par la direction des études de l'IESEG (liste des professeurs agréés disponible dans *IESEG on Line – Pedagogy – Final thesis semesters – MGE – Your main contacts*).

③ Contacts avec les co-directeurs et entre les co-directeurs

En cas de co-direction, l'étudiant est tenu de s'assurer, tout au long du semestre, que le co-directeur académique et le directeur professionnel se sont concertés et sont en accord en ce qui concerne les développements du travail en cours et la méthodologie mise en œuvre. L'étudiant est responsable de cette coordination entre les différents directeurs et des prises de contacts nécessaires. Les différents documents intermédiaires de contrôle continu doivent notamment faire l'objet d'un avis du co-directeur d'entreprise avant d'être déposés.

Les directeurs et co-directeurs académiques ne peuvent être tenus d'accepter un travail qu'ils n'ont pas eu l'occasion de superviser durant le semestre. En pareil cas, la direction des études refusera à l'étudiant le droit de présenter son mémoire durant le semestre concerné.

L'étudiant doit donc prendre l'initiative des contacts réguliers avec son co-directeur professionnel comme avec son directeur académique.

④ Encadrement méthodologique du mémoire et du projet de consulting

Les étudiants ont suivi le cours « *Research methodology and consulting skills* » ainsi que le séminaire de recherche dans leur filière de spécialisation (domaine du mémoire ou du projet de consulting). Les étudiants qui sont partis à l'étranger sur les deux semestres ont tout intérêt à travailler avec le livre de référence et les documents disponibles sur le site des cours pour mettre à jour leurs connaissances dans le domaine.

A ce titre, ils peuvent notamment utiliser les livres de référence cités ci-dessous :

Pour les filières Finance, Audit Control et IBE :

LEE, Nick with LINGS, Ian, (2008) *Doing Business Research – a Guide to Theory and Practice*, Sage Publications Ltd, London.

Pour la filière Négociation :

SEKARAN Uma with BOUGIE Roger (2013) *Research Methods for Business A skill-building approach*, 6th Edition, Wiley-Blackwell.

Pour la filière Marketing :

Coussement K., Demoulin N. and Charry K. (2011), *Marketing Research with SAS Enterprise Guide*, Gower.

Pour les filières HRM, GOP, MIS, I&E :

EASTERBY-SMITH Mark, THORPE Richard and JACKSON Paul (2012) *Management Research*, 4th edition, Sage

⑤ Respect du règlement des mémoires et présidence du jury

Le directeur ou co-directeur académique a pour responsabilité de veiller au respect du règlement des mémoires et des projets de consulting et sera le Président du jury (il peut être amené à trancher lorsque les jurés ne parviennent pas à s'entendre sur une note). Les modalités de composition du jury sont détaillées dans le « Thesis semesters guidelines » sur *IESEG Online - MyThesis - MGE*).

V- Calendrier type à suivre

♣ Pendant le deuxième semestre de cours ou le semestre de stage cadre (si celui-ci précède le mémoire) : **RECHERCHE DU SUJET ET PRISE DE CONTACT AVEC LES ENSEIGNANTS.**

Les calendriers officiels pour chaque semestre de mémoire sont disponibles sur **IESEG Online - MyThesis - MGE**

RETROPLANNING DE L'INSCRIPTION AU SEMESTRE DE MEMOIRE – Période de chevauchement***			
Type de mémoire concerné (Mémoire – PC – PCE – PCI)	Descriptif du calendrier	Semestre de mémoire sur le premier semestre (Avril – Dec)	Semestre de mémoire sur un 2 ^{ème} semestre (Nov – Juin)
***Période de chevauchement autorisée (Vous devrez assumer la charge de travail qui en découle. En aucun cas le calendrier du semestre de mémoire n'est décalé)	Une période de chevauchement est tolérée jusqu'à une date précise. Vous commencez à vous informer, vous inscrire, travailler votre problématique et revue de littérature pendant que vous terminez votre semestre de cours, période d'échange, stage ou césure.	<u>Cours & examens à IESEG</u> : chevauchement toléré jusqu'au 30 juin <u>Semestre d'échange</u> : chevauchement toléré jusqu'au 31 août <u>Stages ou césures</u> : chevauchement toléré jusqu'au 31 août	<u>Cours & examens à IESEG</u> : chevauchement toléré jusqu'au 31 déc. <u>Semestre d'échange</u> : chevauchement toléré jusqu'au 31 déc. <u>Stages ou césures</u> : chevauchement toléré jusqu'au 31 janvier
Mémoire – PC – PCE – PCI	Communication des informations sur les options du semestre de mémoire (Thesis – PC – PCE - PCI)	Fin février	Fin septembre
PCI - PCE	Présélections : PCE - PCI	Mars	Octobre
Mémoire - PC	Lecture des Documents clés sur Ieseg On Line: présentation PPT / Calendriers des mémoires / Vademecum / Thesis semester Guidelines	Février - mars	Septembre - octobre
Mémoire - PC	Recherche du sujet	Février - mars	Septembre - octobre
Mémoire - PC	Présentation du sujet au Directeur Académique pressenti	Février - mars	Septembre - octobre
PC	PC : Recherche de l'entreprise	Février - mars	Septembre - octobre
PCI - PCE	Résultat des présélections	Mars	Octobre
Mémoire – PC – PCE - PCI	Ouverture des inscriptions officielle sur MyThesis	Début Avril > fin avril	Début Novembre > fin novembre
Mémoire – PC – PCE - PCI	Communication du Directeur Académique Définitif	Début mai	Début décembre
Mémoire – PC	Définition de la Problématique définitive	Mi-mai	Mi-décembre
Mémoire – PC	Remise de la revue de littérature	Mi-juin	Mi-janvier
Mémoire – PC	Document de méthodologie	Mi-août	Fin février
Mémoire – PC	Analyse des données	Mi-octobre	Mi-avril
Mémoire – PC	Document final	Mi-novembre	Mi-mai
Mémoire – PC	Soutenances	Début à mi-décembre	Juin
DEROULEMENT DU SEMESTRE DE MEMOIRE – VOIR CALENDRIERS RESPECTIFS SUR IOL			

Le plan et le résumé seront également déposés sur votre espace MyThesis à l'étape du dépôt du document final. Le plan doit être succinct (1/2 page maximum : nombre de caractères limités sur MyThesis). ***Le résumé aura été préalablement validé par le directeur académique.*** Il convient d'attacher une ***attention particulière à la qualité du résumé*** (voir dans cette section le II, B, 1, page 8, pour le contenu du résumé). En effet, celui-ci sera intégré dans le Digest de l'année, et diffusé auprès des entreprises.

En parallèle, le rapport final, si non-confidentiel sera utilisé pour mettre le mémoire en ligne sur le site de la bibliothèque de l'IESEG.

Attention :

Si le document final n'a pas été restitué dans les temps ou si le document final restitué n'a pas été préalablement validé par le directeur académique et nécessite des modifications de fond ou de forme, l'étudiant sera considéré retardataire.

Ce retard sera facturé 950€

Voir cas de facturations dans le guide du semestre de mémoire, section XIV

VI – L'évaluation

A-L'évaluation continue

L'évaluation du mémoire ou du projet de consulting repose sur une évaluation continue, basée sur 4 documents. L'ensemble de ces documents est posté sur MyThesis et fera l'objet d'un débriefing et d'un feedback de la part du directeur académique.

- Document 1 : formulation de la problématique
- Document 2 : élaboration de la revue de la littérature et du cadre conceptuel
- Document 3 : rédaction de la méthodologie
- Document 4 : collecte, analyse des données et résultats

L'ensemble de ces documents constitue le support du contrôle continu sur le travail de mémoire et de projet de consulting. **Cette évaluation continue compte pour 25% de la note finale, soit 5 points sur 20.** Elle est laissée à l'appréciation du directeur académique et ne fait pas l'objet de soutenance.

Dans le cadre d'un projet de consulting, le contenu des quatre documents pourra être modifié au cas par cas en fonction de la problématique du projet et des modules définis dans la convention de collaboration du projet (par exemple, le deuxième document pourrait être la méthodologie plutôt que la revue de littérature). Les différents documents doivent être remis conjointement au directeur académique et au directeur professionnel ; ce qui permet de valider l'avancement et le contenu des trois modules du projet de consulting. La note de contrôle continu est fixée uniquement par le directeur académique.

B- Le mémoire

La notation du mémoire s'appuie conjointement sur l'évaluation du rapport écrit et sur celle de la prestation orale lors de la soutenance.

Une seule note sur 20 est attribuée à la fois pour l'écrit et l'oral.
La note finale sur 20 suit la pondération ci-dessous :

- **Note de contrôle continu 25%** (soit 5 points sur 20).

Le contrôle continu (respect des deadlines, des procédures, des recommandations du tuteur...) est évalué uniquement par le directeur académique (et co-directeur académique).

- **Note du document final et soutenance 75%** (soit 15 points sur 20).

Les critères d'appréciation proposés pour la notation du mémoire sont les suivants :

1. Pour l'écrit

Critère	Elément sur lequel porte l'appréciation
Ambition et complexité du sujet	Ambition et / ou complexité du sujet à traiter compte tenu du contexte de l'étude, de l'état des recherches sur ce thème, du travail sur les données...
La problématique	Il s'agit de juger l'intérêt et la pertinence des problèmes soulevés, ainsi que la capacité à présenter clairement cet intérêt
La démarche méthodologique	Le jury appréciera la cohérence dans la démonstration et l'originalité de la méthodologie choisie
L'approfondissement du sujet	Il s'agit de voir si le mémoire aborde et traite l'ensemble des aspects relatifs aux problèmes soulevés
L'effort de synthèse	Le jury apprécie l'effort de synthèse par rapport à l'ampleur du sujet à traiter
La réponse apportée à la problématique de l'entreprise	Il s'agit d'évaluer la qualité de la réponse opérationnelle apportée par l'étudiant à la problématique de l'entreprise à l'origine du projet de consulting ainsi que de la pertinence du cahier des charges proposé.
La forme	Il s'agit de noter le style et la présentation du texte en étant vigilant sur le respect de l'orthographe et des règles de grammaire

2. Pour l'oral

Critère	Elément sur lequel porte l'appréciation
L'intérêt de la soutenance	Il s'agit de juger l'apport des éléments présentés à l'oral par rapport à l'écrit
La qualité de la prestation	Qualité de l'expression et de l'ensemble de la communication
La pertinence des réponses	Qualité des réponses aux questions du jury et donc maîtrise du sujet

C-Le projet de consulting

La notation du projet s'appuie conjointement sur l'évaluation du rapport écrit et sur celle de la prestation orale lors de la soutenance.

Le projet de consulting fait l'objet d'une soutenance professionnelle, qui peut se tenir au sein des locaux de l'entreprise cliente si accord des membres du jury.

La soutenance professionnelle a pour objectif de présenter les résultats du projet à l'entreprise cliente en insistant sur les aspects de méthodologie mis en œuvre et sur la valeur ajoutée apportée par le consultant. Le jury est constitué des directeurs académiques et professionnels et d'un autre enseignant de l'IESEG.

Le document écrit de projet de consulting et la soutenance professionnelle donnent lieu à une note sur 20.

La note finale sur 20 suit la pondération ci-dessous :

- **Note de contrôle continu 25%** (soit 5 points sur 20).

Le contrôle continu (respect des deadlines, des procédures, des recommandations du tuteur...) est évalué uniquement par le directeur académique (et co-directeur académique).

- **Note du document final et soutenance 75%** (soit 15 points sur 20).

Le jury pour un projet de consulting se compose au minimum de 3 personnes (le directeur académique, le directeur professionnel et un autre professeur IÉSEG).

La note sur 15 est une note globale validée par ce même jury après discussion entre ses membres.

En cas de litige, la pondération suivante peut être retenue :

- 5 points : Document final et soutenance évalués par le directeur académique
- 5 points : Document final et soutenance évalués par le directeur professionnel
- 5 points : Document final et soutenance évalués par le 2nd professeurs IÉSEG

<i>Critères sur lesquels porte l'évaluation</i>
Réalisation de la mission - Le cahier des charges a été respecté - Les délais de réalisation du projet ont été respectés - Le projet fait preuve de capacité d'analyse et de prise de recul - Une réflexion a été menée sur le statut de consultant - La forme (style, orthographe, expression orale) est de bonne qualité
Evaluation professionnelle - Le projet réalisé est porteur de valeur ajoutée - La qualité des données obtenues est satisfaisante - La méthodologie utilisée est appropriée - Le projet reflète une bonne maîtrise de la problématique et la maturité de la réflexion - Les recommandations apportées ouvrent de nouvelles pistes de réflexion à l'entreprise
Evaluation académique - La problématique est clairement exposée et justifiée - La méthodologie est clairement justifiée et adéquate - Le projet reflète l'appropriation du cadre conceptuel - La cohérence générale du projet est assurée (méthodologie, cadre conceptuel, opérationnalisation) - Le projet a été réalisé avec professionnalisme

D-Déroulement de la soutenance

Le mémoire de fin d'études est soutenu publiquement, **sauf s'il est confidentiel**. La soutenance professionnelle du projet de consulting peut se dérouler au sein de l'entreprise.

Ces soutenances se déroulent de la manière suivante :

① Présentation du mémoire ou du projet de consulting (20-30 minutes).

Ce qui est demandé au candidat :

- a- Une synthèse claire, concise et précise du mémoire ou du projet : un auditeur qui n'aurait pas lu le document écrit devrait, en l'écoutant, avoir une idée relativement complète du travail effectué : objectif suivi, moyens utilisés et résultat final.
- b- Un apport supplémentaire par rapport à l'écrit. Cet apport peut prendre plusieurs formes :

- soit on met en lumière les difficultés rencontrées et la justification de la démarche suivie, les aspects originaux ou novateurs du travail, les principaux enseignements et les limites qui n'auraient pas (ou peu) été soulignés à l'écrit ;
- soit on prolonge l'analyse à partir de nouvelles pistes de réflexion, d'éléments nouveaux qui viendraient compléter le travail.

② Questions et remarques de la part des membres du jury (30-40 minutes).

Cette phase a pour objectif essentiel de vous amener à préciser votre pensée sur des points insuffisamment analysés dans le mémoire ou le projet, à dépasser éventuellement le cadre du mémoire ou du projet pour élargir votre réflexion, à faire la preuve de votre maîtrise du sujet.

L'évaluation portera sur la qualité de vos synthèses, sur votre aptitude à communiquer clairement et avec précision, sur la qualité de vos réflexions et de vos réponses aux questions du jury.

③ Délibération du jury à huis clos sur l'oral (15 minutes).

④ Communication publique des commentaires du jury et de la note attribuée (15 minutes)

Celle-ci tenant compte du contenu du mémoire ou du projet et de la soutenance orale.

Section 2 :

Vademecum, les étapes de la réalisation du mémoire et du projet de consulting

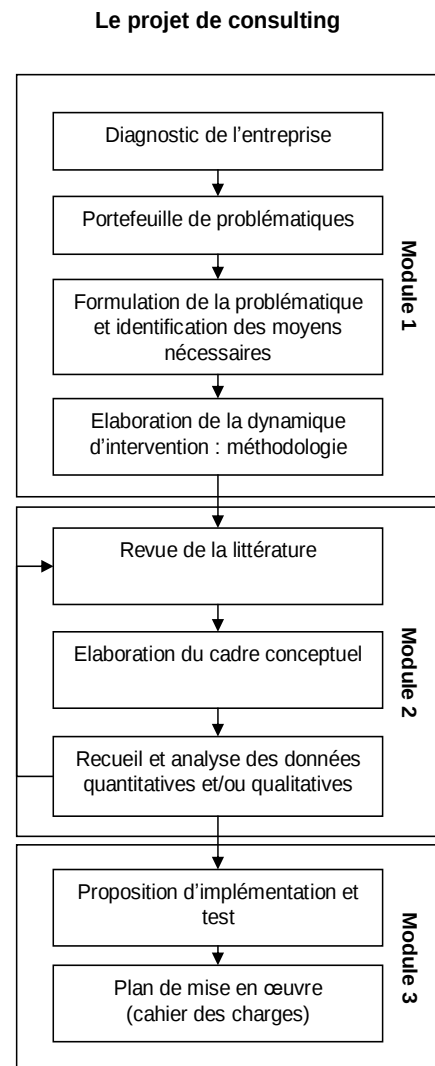
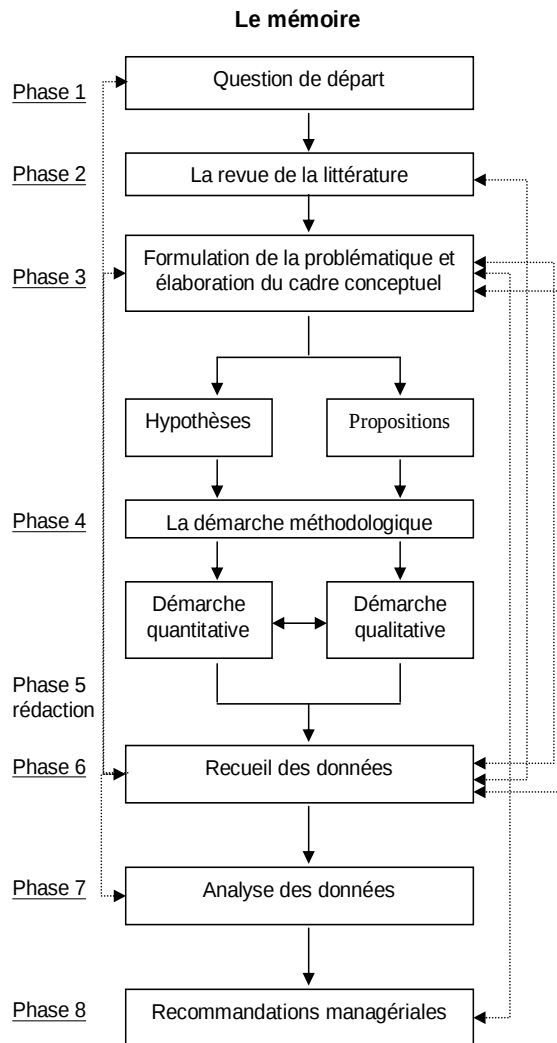
Le mémoire et le Projet de Consulting se réalisent sur une durée déterminée (un semestre), depuis la définition du sujet jusqu'à la remise du document final (si l'on exclut la soutenance).

Le plan de travail est donc une succession des étapes franchies avant de parvenir à la version finale. Le Vademecum qui suit est un guide de ces différentes étapes. Néanmoins ***ce guide est indicatif, car les formes de mémoires ou de projets de consulting sont très diverses*** en fonction de la personnalité de l'auteur, du sujet choisi, des modèles, méthodes et analyses utilisés. ***Le mémoire et le projet restent un travail personnel, le canevas qui vous est proposé peut donc être utilisé avec des variantes dans l'ordre de certaines phases et dans leur longueur.***

Deux grands types de canevas² vous sont proposés à la page suivante :

1. **Démarche hypothético-déductive** : elle est utilisée dans une logique de test (mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique ou méthodologique). La déduction est le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive. Par définition, une déduction se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie. Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité.
2. **Démarche inductive** : elle est utilisée dans une logique exploratoire (recherche d'une explication et d'une compréhension). Il s'agit du raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois et des conséquences aux principes. Cette démarche consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il s'agit ensuite de tester.

² Pour plus de détails voir, R-A. Thiétart et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, 2002



———— : Méthode déductive : elle part de propositions générales validées ensuite sur les observations (exemple : construction puis test d'un modèle).

----- : Méthode inductive (démarche exploratoire) : elle part de l'observation puis élargit progressivement vers une modélisation générale.

Les sections suivantes présentent le détail de ces différentes étapes dans un ordre qui est celui de la méthode déductive. Toutefois, selon le sujet traité et la méthodologie déployée, l'ordre de ces étapes est susceptible d'évoluer, comme présenté ci-dessus. Pour le projet de consulting, l'ordre des étapes présentées ci-dessous diffère.

LA QUESTION DE DEPART

OU COMMENT TROUVER UN THEME PUIS UN SUJET ?

Origines du thème :

- une recherche dans la littérature ;
- une discussion avec un cadre d'entreprise ;
- une opportunité (proposition externe...) ;
- la curiosité ;
- la suite logique du stage cadre...

Exemples de thèmes : - le second marché
 - les 35 heures
 - le comportement du consommateur

POUR ABOUTIR A LA QUESTION DE DEPART

 { CHOIX DU SUJET

 S'assurer de :

1. La faisabilité de la question : faire preuve de réalisme
2. La pertinence de la question : intérêt pratique et/ou théorique

Exemples de sujets :

- Le second marché et la volatilité des cours boursiers ?
- Quel est l'impact des 35 heures sur le coût du travail ?
- Comment le consommateur prend-il en compte l'aspect sensoriel dans la perception de la qualité du produit ?

LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

OU COMMENT RECHERCHER L'INFORMATION NECESSAIRE ?

1. Mesurer l'ampleur de la tâche : nombre de livres et d'articles sur le sujet
2. Repérer les quelques livres et articles qu'il faut impérativement consulter et les personnes incontournables à interroger
3. Commencer à réfléchir, brasser les questions, trier, décider des axes prioritaires

Comment faire une bonne revue de la littérature ?

- 1- *La technique verticale* : remonter les filières bibliographiques (Articles souvent cités et ceux qui ont une approche nouvelle, dates)
- 2- *La technique horizontale* : repérage de mots clé (base de données, résumés...)

La revue de la littérature permet :

- de baliser les zones d'intérêt du thème et d'explicitier votre questionnement.
- d'établir les champs de référence théoriques qui constitueront les fondements du mémoire.
- de tester vos idées et d'élaborer des propositions.

Conseils pratiques:

- ✓ Faire une fiche de lecture si l'article est essentiel
- ✓ Faire une note de synthèse pour situer l'intérêt de l'article par rapport à votre sujet
- ✓ Construire un tableau synoptique : récapitulation des principaux courants et des correspondances afin de faciliter l'articulation des idées.

 Les revues de vulgarisation sont à éviter en tant que références bibliographiques (L'Essentiel du Management...)
Les ouvrages et articles doivent donc avoir un caractère scientifique

Quelques revues incontournables par domaine :

Audit, comptabilité, contrôle de gestion

- Accounting, Organizations and Society
- Management Accounting Research
- Comptabilité, Contrôle, Audit
- Finance, Contrôle, Stratégie
- Revue Française de Comptabilité
- The Accounting Review
- Journal of Accounting Research
- Journal of Accounting and Economics
- Contemporary Accounting Research
- Review of Accounting Studies
- European Accounting Review

Gestion :

- Revue Française de Gestion
- Revue Française de Comptabilité
- Gestion 2000
- Direction et Gestion
- Economie et Société
- Strategic Management Journal
- Management Science
- Administrative Science Quarterly
- Organization Studies
- Harvard Business Review
- L'Expansion Management Review

Finance :

- Analyse financière
- Banque
- Journal of Finance
- Journal of Financial Economics
- Quarterly Journal of Finance
- Journal of empirical finance
- Journal of international money and finance
- Journal of financial and quantitative analysis
- Journal of banking and finance
- Journal of risk and insurance

Marketing :

- Revue Française de Marketing
- Recherche et Application Marketing
- Décision Marketing
- Journal of Marketing
- Journal of Marketing Research
- International Journal of Marketing Research

Economie :

- Revue d'Economie Politique
- Revue Economique
- Economie et Prévision
- American Economic Review
- Journal of Economic Literature
- Quarterly Journal of Economics
- European Economic Review
- Review on Economics and Statistics
- Journal of Economic Theory

Systèmes d'information

MIS Quartely
Information System Research
Communication of the ACM
Management Science
Journal of Management Information System
European Journal of Information System
Système d'Information et Management

Autres :

- Sciences Humaines
- Gestion des Ressources Humaines
- Recueil DALLOZ
- Mementos Francis Lefebvre (fiscal, comptable, sociétés...)

Conseils pratiques:

Vous pouvez consulter ces revues académiques via le site de la BU Vauban : <http://lol.univ-catholille.fr> accessible depuis IESEG Online ou à distance en utilisant un login et un mot de passe spécifiques obtenus en se créant un compte utilisateur (en faire la demande sur le site).
<http://www.ieseg-online.com/course/view.php?id=1414§ion=7>

Les principales bases de données à utiliser sont EBSCO, EMERALD, JSTOR, SCIENCE DIRECT, SAGE, SPRINGERLINK ...

Attention : la plupart d'entre elles donnent accès aux articles en 'full text' (format PDF ou HTML) mais il peut exister un embargo sur les articles les plus récents ou un accès limité à une simple notice bibliographique ou un résumé, ceci dépendant du type d'abonnement à la base de données qui a été contracté.

LA PROBLEMATIQUE ET LE CADRE CONCEPTUEL

OU COMMENT FORMULER DES PROPOSITIONS PERTINENTES POUR ASSEOIR LES FONDEMENTS THEORIQUES DU MEMOIRE ?

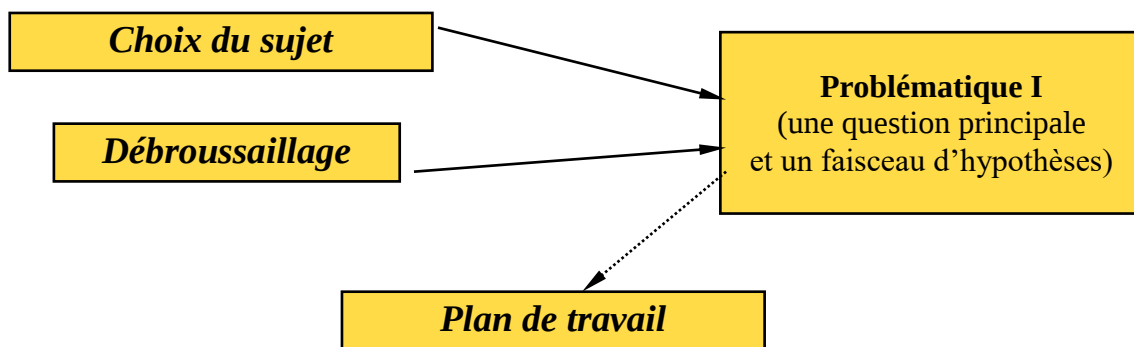
« L'objet d'une recherche est la question générale (**ou encore problématique**) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : « Qu'est-ce que je cherche ? ». L'objet consiste en **une question relativement large et générale**, qui se distingue des « questions de recherche » qui sont une expression plus précise et opératoire de la question générale originale » (Allard-Poési et Maréchal, 1999²).

Il n'y a pas de bonne recherche sans bonne problématique. Elle évolue au fur et à mesure que le travail progresse.

Construction de la problématique dans le cadre d'une démarche déductive

« La **problématique**, c'est l'ensemble, construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettront de traiter le sujet choisi »

L'hypothèse est **une proposition qui anticipe un lien entre deux variables ou ensembles de variables**. Elle doit suggérer le type d'observations qu'il faudra rassembler. Les hypothèses devront ensuite être explicitées, argumentées et vérifiées dans votre développement.



⇒ TRANSFORMER LA PROBLEMATIQUE EN REEL PLAN DE TRAVAIL

Exemple d'une problématique :

Question : le marketing direct, pratiqué avec un suivi méthodique dans le secteur « banque et assurance », génère-t-il une fidélisation efficace et maîtrisée ?

Hypothèses :

- 1) les banques et assurances n'utilisent pas toutes le marketing direct
- 2) les stratégies de marketing direct sont des campagnes ponctuelles et sans suivi
- 3) la fidélité du consommateur est très sensible à une réponse immédiate à ses problèmes
- 4) le mailing avec relance téléphonique est un facteur dominant dans la poursuite des contrats

² Allard-Poési F., Maréchal C., 1999, « Construction de l'objet de recherche », chapitre 2, in R-A. Thiétart et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris

LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

OU COMMENT PREPARER SON PLAN DE TRAVAIL ET OPERATIONNALISER LES CONCEPTS ?

ORGANISATION DU TRAVAIL $\Rightarrow$ CALENDRIER PREVISIONNEL
(Tableau d'avancement à soumettre au directeur académique)

ETAPE 1 : MISE EN EVIDENCE DES CONCEPTS MOBILISES

- DEFINITION DES CONCEPTS
- CHOIX DES INDICATEURS DE MESURE, en s'assurant de la fidélité et de la validité des indicateurs retenus³.
Mesurer, c'est assigner un chiffre à une propriété d'un concept.

ETAPE 2 : DU CHOIX DES INDICATEURS DEPENDENT LES METHODES

- D'ECHANTILLONNAGE (représentativité),
- DE RECUEIL (non exclusives) :
 1. Analyse documentaire
 2. Base de données
 3. Entretien
 4. Questionnaire
 5. Observation in situ
- ET DE TRAITEMENT DES DONNEES :
 1. Inférence statistique classique : test d'hypothèse ...
 2. Analyse statistique des données : segmentation, typologie, AFC, ACP, tableaux de contingence...
 3. Économétrie qualitative et quantitative
 4. Recherche opérationnelle
 5. Analyse de contenu, analyse lexicale
 6. Nouveaux modèles...

³ La fidélité suppose qu'on mesure avec précision (stabilité de la mesure répétée plusieurs fois).
La validité implique que l'on ait fait le bon choix d'indicateurs par rapport à la définition de notre concept.

LA COLLECTE DES DONNEES

OU COMMENT PASSER A L'ACTION ?

RECUEIL DES DONNEES SUR LE TERRAIN

⇒ RESPECT PLANIFICATION

Conseils pratiques :

- ✓ Si vous avez besoin de données d'entreprises ou d'organismes pour la réalisation du mémoire, assurez-vous avant toute chose que les données vous seront effectivement fournies ;
- ✓ Attention au respect des délais prévus ;
- ✓ Veillez à la conformité des données recueillies par rapport à vos besoins concernant les hypothèses à tester ;
- ✓ Vous avez la possibilité de croiser vos types de recueil de données (complémentarité)
- ✓ Soyez attentifs à la validité interne ou externe des informations (généralisation)
- ✓ Ayez une attitude professionnelle vis-à-vis des entreprises avec lesquelles vous travaillez en partenariat

L'ANALYSE DES DONNEES

OU COMMENT VALORISER SON TRAVAIL ?

APPLICATION DES METHODES D'ANALYSE PREVUES AUX INFORMATIONS RECUEILLIES

⇒ Ceci doit finalement déboucher sur :

1. La validation ou l'infirmerie des hypothèses, dans le cadre d'une démarche déductive
2. La formulation de propositions émanant de l'observation, dans le cadre d'une démarche inductive
3. La révision et l'enrichissement de la problématique
4. Un contrôle comprenant :
 - La vérification de la cohérence de l'ensemble des mesures et résultats,
 - L'assurance que toutes les mesures ont été effectuées,
 - La mise en place éventuelle de mesures complémentaires
5. L'élaboration du plan de rédaction

LES CONCLUSIONS ET LA REDACTION DEFINITIVE

OU COMMENT FINALISER SON TRAVAIL ?

Votre plan doit être le reflet de votre démonstration ; il expose le cheminement de votre pensée et bâtit votre argumentation

QUALITES REQUISES POUR LE PLAN DE REDACTION

- L'équilibre des parties
- Des titres significatifs révélateurs du contenu du mémoire ou du projet de consulting : la logique de raisonnement doit apparaître à la lecture de votre plan
- La présence de titres synthétiques
- Le découpage de chaque partie jusqu'à trois niveaux de détail

INTRODUCTION : *à rédiger en dernier !*

1. L'attaque ou description de la situation
2. La problématique : la question générale de la recherche
3. L'intérêt du sujet
4. Les limites
5. Le fil conducteur
6. L'annonce du plan

CONCLUSION

1. Un bref rappel de la problématique
2. Les principales conclusions de vos parties et / ou les solutions apportées à l'entreprise
3. Les limites de votre travail et l'élargissement du débat

Conseils pratiques :

- ✓ Rédigez des transitions entre les parties et les chapitres
- ✓ Soyez attentifs à la rédaction (style, orthographe) et à la présentation.

RECAPITULATIF DES ETAPES DE RECHERCHE

Choix du sujet du mémoire ou du projet de consulting

Débroussaillage consiste en :

- un repérage des livres et articles fondamentaux ;
- un brassage de questions ;
- un choix d'axes et de terrains prioritaires ;
- recherche sur documents : analyse approfondie de la littérature existante ;
- prise de connaissance de l'entreprise, de ses besoins spécifiques (projet de consulting).

Formulation de la problématique et du cadre conceptuel

- Un ensemble construit autour d'une question principale
- Affinement de la problématique : détaillée en sous-questions et formulation d'hypothèses (démarche déductive)

Préparation d'un plan de travail Ébauche de la démarche méthodologique : Opérationnalisation des concepts

Grands domaines à étudier et approches retenues :

- définition des concepts clés
- opérationnalisation des variables pour aboutir à des mesures

Recueil et analyse des données :

- Chaque hypothèse est soumise à examen, soit (démarche déductive) :
 1. Recherche sur le terrain : recueil des données nécessaires
 2. Test de chaque proposition : choix d'une méthode d'approche ou de traitement adéquate : recours à l'économétrie, ASD, l'analyse de contenu, monographie d'entreprise...
 3. Dépouillement et analyse des résultats : validation ou infirmation
- Émergence de propositions, soit (démarche inductive) :
 1. Recherche sur le terrain : recueil des données nécessaires
 2. Dépouillement et analyse des résultats : essai d'explication et confrontation aux théories existantes
 3. Formulation de propositions à tester ultérieurement

————→ **Mémoire**

.....→ **Projet de consulting**



*Reformulation de la problématique
Ou ébauche du cahier des charges (projet de consulting)
Élaboration du plan de rédaction*

Ébauche du raisonnement :

- Étayage, développement, démonstration de l'idée directrice
- Justification du choix et de la succession des parties
- Mise en évidence des actions menées dans le cadre du projet de consulting et réalisations concrètes



Rédaction définitive

- Pour chaque chapitre : une idée force et son argumentation
- Relecture et corrections

Section 3 :

La présentation matérielle du mémoire et du projet IÉSEG

Afin d'harmoniser la présentation des mémoires et des projets (limités à 80 pages hors annexes), **il est recommandé** d'adopter les conventions suivantes :

1- La couverture

- Nom de l'étudiant
- « Mémoire de fin d'études »
- Mention « Confidentiel » s'il y a lieu
- Titre du mémoire
- Nom(s) du (des) Directeur(s) de mémoire
- Année universitaire 201... - 201...
- Logo de l'IÉSEG
- Eventuellement nom et/ou logo de l'entreprise

2- La page de garde

- Non numérotée
- Mêmes mentions que la couverture
- Nom de l'Ecole en toutes lettres
- Adresse de l'Ecole
- La réserve suivante en bas de la page de garde ou sur la page suivante réservée à cet effet :

« L'IÉSEG n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs »

3- Les premières pages du mémoire

Elles seront paginées (i, ii, iii, iv...) [fonctions de Word : (insertion/numéro de pages/format)].

Elles sont constituées :

1. Des remerciements
2. Du sommaire : le sommaire est constitué uniquement des titres et sous titres des grandes parties [insertion/tables/ table des matières] **NB** : la table des matières est détaillée et présentée en fin de volume.
3. Eventuellement d'une table des abréviations et/ou d'un glossaire
4. D'un résumé (maximum 2 pages)

4- L'introduction

La pagination du mémoire ou du projet (1,2, 3, ...) commence avec l'introduction.

[insertion/ numéros de pages]

[attention : ne pas oublier (insertion/saut/saut de section) avant l'introduction, pour la pagination du sommaire – cf. point 3 ci-dessus].

5- Les marges

Toutes les marges (haut, bas, gauche et droite) seront de 2,5 cm

[utiliser (fichier/mise en page) avec la case reliure entre 0.5 et 1 cm]

6- Interligne et caractères

- Interligne multiple : 1,25
- Caractères 12 points
- Times New Roman

7- Les figures et tableaux

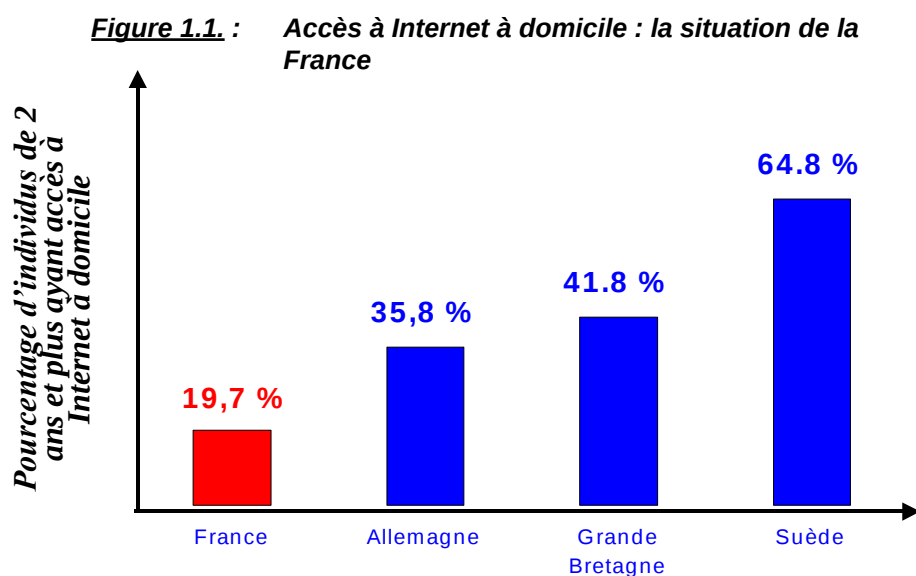
Les figures sont numérotées (Figure 1.1, Figure 1.2, ou Fig. 1.1...Fig.1.2) : le premier nombre indique la partie, le second l'ordre.

Les tableaux sont numérotés de la même façon (Tableau 1.1, Tab 1.2.... Tab 2.1) : il sera alors possible de créer une table des figures ou des tableaux.

Le texte fera explicitement référence à ces figures et tableaux.

Par exemple :

Comme le montre la figure 1.1., peu de français ont la possibilité de se connecter à Internet de leur domicile par rapport à d'autres pays européens.



Source : Global Internet Trends

8- Les titres

Les titres sont numérotés [format/numérotation des titres] avec la numérotation décimale alignée ou décalée. Ne pas dépasser 5 niveaux de numérotation décimale.

9- Corps du mémoire ou du projet

Utiliser de préférence une des feuilles de style suivantes de Word [*fichier/nouveau/modèle*] : Rapport 1, Rapport 2 ou Thèse (ou un modèle correspondant d'un autre traitement de texte). Le mode plan [*affichage/plan*] permet de visualiser rapidement le plan et de le modifier avec plus d'efficacité.

Si le texte est déjà mis en page utiliser la commande [*fichier/modèle/attacher au modèle*] puis choisir un des modèles précédents.

10- En fin de mémoire ou de projet

Ne pas oublier :

1. Une bibliographie : voir bibliographie (11).
2. Éventuellement un index des noms : en haut d'une page [*insertion/ tables/ index*]

La fonction est automatique, à condition que vous ayez marqué à la fin de la rédaction du texte les entrées d'index [sélectionner d'abord le mot puis (*Insertion/tables et index/index/marker entrée/marker tout*)].

3. La table des matières paginée : à la fin de la rédaction, en haut de page [*insertion/ table/ table des matières*]
4. Les annexes numérotées.

11- Bibliographie

La notation bibliographique utilisée est la suivante :

Pour les ouvrages : nom, initiales du (des) prénom(s), année de publication entre parenthèses, titre (souligné ou en italique), éditeur :

Filser M., (1989), *Canaux de distribution*, Coll Gestion Vuibert
Koopmans, L.H., (1974), *The Spectral Analysis of Time Series*, New York: Academic Press.
Nunnally, J.C., (1978), *Psychometric Theory*, 2 nd Ed, N.Y., McGraw-Hill Book Co

Pour les articles : auteur, année, titre entre guillemets, revue soulignée ou en italique, numéro, pages :

Durbin J., (1969), « Tests for Serial Correlation in Regression Analysis Based on the Periodogram of Least Squares Residuals », *Biometrika*, 56, 1- 16.
Jolibert A., Alexandre D., (1981), « L'utilisation du modèle gravitaire généralisé dans la localisation des agences bancaires », *Techniques économiques*, 123 (mars), 31- 44.

Pour les références sur le web : auteur, année, titre, site, adresse URL complète.

Boshyk, Y., (1999), « L'Art du Management de l'Information : Comment les entreprises mobilisent l'expérience ? », *Les Échos*, http://www.lesechos.fr/Art_Mana_Infos_02/sommaire/somm_8.htm#634391.htm

Van Sebroeck, H., (1999), « L'étalonnage des performances compétitives en bref », *Bureau fédéral du plan belge*, http://www.plan.be/fr/pub/wp/detail_wp.stm?pub=WP9907

NB : tout ce qui n'est pas personnel doit être accompagné des sources (y compris les sources Internet), toute citation doit comporter des guillemets et être accompagnée du nom de l'auteur, de l'année de la publication ainsi que du numéro de la page de la citation.

Section 4 : Avant la soutenance

I – Dépôt du document final

Pour le dépôt du document final, merci de vous référer à la phase 4 dans le guide du semestre de mémoire.

Si le document final n'a pas été restitué dans les temps ou si le document final restitué n'a pas été préalablement validé par le directeur académique et nécessite des modifications de fond ou de forme, l'étudiant sera considéré retardataire.

Ce retard sera facturé 950€

Voir cas de facturations dans le guide du semestre de mémoire, section XIV

II – Composition du jury et organisation de l'oral

Pour l'organisation de la soutenance, merci de vous référer à la phase 4 dans le guide du semestre de mémoire.

Section 5 :

L'après-mémoire, l'après-projet : la valorisation

La valorisation du mémoire ou du projet consiste à tirer les bénéfices du travail accompli. En effet un mémoire ou un projet de qualité, qui traite avec rigueur et originalité un problème concret à partir d'outils adéquats, procurera d'abord une satisfaction personnelle au rédacteur, mais également pourra être valorisé de différentes manières.

Valorisation professionnelle

De façon générale, quelle que soit la thématique traitée, **la qualité du mémoire ou du projet de consulting est un atout pour l'étudiant diplômé**. Les exigences du mémoire ou du projet à l'IESEG sont une caractéristique de la formation, l'objectif étant d'affirmer votre capacité à mener ce travail d'analyse personnelle en menant une analyse critique sur les méthodes et les outils appropriés, c'est-à-dire en dépassant la simple application de techniques. C'est ce qui est demandé dans la plupart des postes de responsabilité. Le fait de mener à son terme le mémoire ou le projet contribuera à votre « carte de visite » lors d'une recherche d'emploi. Plus la qualité du mémoire sera élevée, plus celui-ci pourra être valorisé auprès de vos futurs interlocuteurs professionnels. **Le Digest**, recueil des résumés de mémoires de fin d'études diffusé aux entreprises, est également un moyen de valoriser les mémoires et les projets à l'extérieur.

Le mémoire, tout comme le projet de consulting, peut également être utilisé plus individuellement comme un tremplin vers certains métiers de la gestion et du commerce. Le sujet retenu pour le mémoire ou pour le projet est donc déterminant. La diversité des sujets possibles (voir les Digests des années précédentes) montre qu'il existe un large choix à partir des différents domaines abordés à l'IESEG. Rappelons que les enseignements dispensés pendant les 5 années sont tous des supports possibles du mémoire ou du projet, que vous utiliserez comme une « boîte à outils » en comparant les différentes démarches possibles et en optant pour celle(s) qui vous semble(nt) la (les) plus pertinente(s) pour traiter le sujet. Le projet de consulting peut également vous permettre de garder le contact avec l'entreprise qui vous a accueilli pour votre stage cadre et de tisser des liens avec cette dernière.

Valorisation académique

La valorisation académique est possible pour des mémoires de bon niveau. Elle peut se traduire par la présentation du mémoire à un concours dans l'un des domaines recouverts (finance, comptabilité, ressources humaines, marketing, économie...), voire par la participation à un travail d'étude et de recherche (dans ce cas le directeur du mémoire joue un rôle important de contact et de coordination avec d'autres partenaires). Les concours sont ouverts par différentes institutions : entreprises, associations professionnelles, acteurs publics, universités, centres de recherche...

Certains concours sont propres à une discipline, d'autres sont ouverts à plusieurs domaines de la gestion et du commerce. Pour obtenir plus d'informations sur ces concours, vous pouvez vous adresser aux enseignants représentant les différents domaines enseignés à l'IESEG.