

---

---

**UE 217** ➡

# **RELATIONS PROFESSIONNELLES 2**

---

---

Année 2013-2014

Ce fascicule comprend :  
La série 2

## **LE MÉMOIRE**

**L'auteur :**

Anne-Sophie CONSTANT : Agrégée de lettres, docteur ès lettres, maître de conférences au Cnam-Intec en sciences de l'information et de la communication, responsable de l'UE 217 « Relations professionnelles 2 » et du domaine Communication et langue de l'Intec.

⟨... [www.cnamintec.fr](http://www.cnamintec.fr) ...⟩

L'ensemble des contenus (textes, images, données, dessins, graphiques, etc.) de ce fascicule est la propriété exclusive de l'INTEC-CNAM.

En vertu de l'art. L. 122-4 du Code de la propriété intellectuelle, la reproduction ou représentation intégrale ou partielle de ces contenus, sans autorisation expresse et préalable de l'INTEC-CNAM, est illicite. Le Code de la propriété intellectuelle n'autorise que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » (art. L. 122-5).

## «... **O**BJECTIFS ...»

Réaliser un mémoire correspondant aux exigences de l'épreuve.





# TABLE DES MATIÈRES

<b>IMPORTANT : À NOTER</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1. ORGANISATION DE L'ÉPREUVE ET DE LA PRÉPARATION</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1. Les trois parties de l'examen</b>	<b>9</b>
Section 1. Première partie, première étape : La notice d'agrément (28 avril 2014)	9
Section 2. Deuxième partie, deuxième étape : Le mémoire (début septembre 2014)	12
Section 3. Troisième partie, troisième étape : La soutenance (Fin octobre/novembre 2014)	13
<b>Chapitre 2. La préparation</b>	<b>13</b>
Section 1. Le cours : la méthode	13
Section 2. Les fiches de synthèse : le suivi	13
<b>Chapitre 3. La gestion du projet</b>	<b>17</b>
Section 1. Les trois démarches intellectuelles	17
Section 2. Le programme	19
Section 3. « Votre » calendrier personnel	20
<b>PARTIE 2. OBJECTIFS ET MOYENS</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 1. Le mémoire de l'UE 217</b>	<b>21</b>
Section 1. Un travail de réflexion	22
Section 2. Un travail d'expression et de communication	27
<b>Chapitre 2. Les moyens</b>	<b>29</b>
Section 1. Un terrain : Le stage ou la pratique professionnelle	30
Section 2. Les outils : démarches et méthodes de recherche intellectuelles	33
<b>PARTIE 3. CONCEPTION DU MÉMOIRE</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 1. La définition du sujet</b>	<b>38</b>
Section 1. Le « bon » sujet	38
Section 2. « La » question pertinente	40

Section 3. « Sa » problématique.....	43
Section 4. Une ou des hypothèse(s).....	45
<b>Chapitre 2. La documentation .....</b>	<b>45</b>
Section 1. La documentation bibliographique.....	46
Section 2. La documentation/terrain .....	46
Section 3. Le plan de recherche.....	47
<b>Chapitre 3. La mise en œuvre de la recherche.....</b>	<b>49</b>
Section 1. Suivre le plan de recherche .....	50
Section 2. Garder l'esprit ouvert.....	52
<b>PARTIE 4. RÉDACTION DU MÉMOIRE .....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre 1. La définition du genre de texte .....</b>	<b>55</b>
Section 1. Les genres de texte .....	55
Section 2. Le genre du mémoire.....	57
<b>Chapitre 2. La composition des plans de rédaction .....</b>	<b>64</b>
Section 1. La composition du plan : méthode.....	65
Section 2. Différents types de plan.....	69
<b>Chapitre 3. L'écriture et l'édition .....</b>	<b>73</b>
Section 1. Un ton et des qualités d'écriture « professionnels ».....	73
Section 2. Les règles d'édition .....	78
<b>PARTIE 5. SOUTENANCE DU MÉMOIRE .....</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre 1. L'épreuve d'examen .....</b>	<b>85</b>
Section 1. Objectif .....	85
Section 2. Le déroulement de l'épreuve.....	86
<b>Chapitre 2. La préparation .....</b>	<b>87</b>
Section 1. Le contenu de l'exposé .....	88
Section 2. Le plan.....	88
<b>Chapitre 3. Le jour de l'épreuve.....</b>	<b>90</b>
Section 1. L'entrée en matière .....	91
Section 2. L'exposé .....	91
Section 3. L'échange .....	92

# IMPORTANT : À NOTER

## La préparation : Deux fiches de synthèse à envoyer à la correction

À télécharger sur : [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217) et à envoyer à la correction sur : <http://espaceinscrit.cned.fr>

- Fiche n° 1 : avant le 13 janvier 2014
- Fiche n° 2 : avant le 3 mars 2014

## L'examen : Trois parties

### (Sous réserve de modifications de l'organisation des épreuves de l'examen à l'État)

- 1. La notice d'agrément : à télécharger sur : [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217) et à envoyer à la correction au plus tard le 28 avril 2014<sup>(1)</sup> sur <http://espaceinscrit.cned.fr>
- 2. Le mémoire : à déposer début septembre 2014<sup>(1)</sup> au service des examens Intec
- 3. La soutenance : fin octobre et novembre 2014

(1) Dates à vérifier sur le site Internet de l'Intec.

## La notice d'agrément : Procédure Intec

L'agrément du sujet de mémoire constitue une étape préalable importante visant à guider le candidat en amont de son travail de rédaction. Cet agrément ne préjuge pas de la validation du mémoire par le jury de l'épreuve.

- 1. La notice d'agrément n'est acceptée que sous forme numérique.
- 2. Le candidat télécharge la notice (disponible à partir du 1<sup>er</sup> mars 2014) sur le site [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217) et l'envoie pour le 28 avril 2014 avant minuit sur <http://espaceinscrit.cned.fr>.
- 3. La notice d'agrément n'est pas notée.
- 4. Après examen de la demande d'agrément, trois situations sont possibles :
  - L'agrément est accepté en l'état.
  - L'agrément est accepté avec modifications : l'acceptation prévaut agrément mais le candidat devra tenir compte des remarques formulées et présenter dans son mémoire les ajustements faits en conséquence. Il n'est pas nécessaire de redéposer sa demande, ni de répondre aux remarques de l'examineur.
  - L'agrément est refusé : le candidat a la possibilité de déposer une seconde notice pour la session en cours.
- 5. Les résultats seront disponibles pour le 22 mai 2014.
- 6. Le candidat dont l'agrément a été refusé peut déposer une seconde notice pour le 9 juin 2014 avant minuit et recevra son résultat pour le 30 juin 2014.
- **Précision** : L'Intec n'accepte que les notices d'agrément qui ont été validées par les enseignants-chercheurs Intec dans la procédure détaillée sur le site [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217).
- **Attention** : Ne sera pas transmis au jury de l'épreuve de soutenance :
  - Tout mémoire dont la demande d'agrément aurait été refusée.
  - Tout mémoire dont l'agrément aurait été accepté avec ou sans modifications par un enseignant-chercheur autre qu'un enseignant-chercheur agréé par l'Intec.
  - Tout mémoire qui n'aurait pas respecté le calendrier et/ou les procédures Intec de remise de la notice d'agrément et du mémoire indiquées sur le site.

En conséquence, dans l'un de ces trois cas, le candidat ne sera pas convoqué à l'épreuve pour la session 2014.

### REMARQUE

Que vous soyez stagiaire ou déjà en activité, le document demandé et les exigences de la soutenance sont strictement les mêmes.

# INTRODUCTION

Comme nous vous le disions dans la série 1, les UE « Relations professionnelles » 1 et 2, sont des UE tout à fait particulières dans votre cursus et qui exigent des méthodes de travail spécifiques.

L'UE « Relations professionnelles 2 » se compose en effet de deux parties de nature très différente :

- une partie « théorique » avec l'apprentissage classique d'un programme à travers des cours oraux et/ou des livres et des cours par correspondance, un programme commun à tous, dispensé dans des écoles ou des instituts de formation ;
- une partie « pratique » avec l'obligation d'un stage de 12 semaines avec l'apprentissage sur le terrain et la mise en application « des notions, concepts et méthodes des autres unités d'enseignements » dans une grande diversité de lieux : cabinets, entreprises, association, collectivité, etc. dépendant du choix de chacun, de ses centres d'intérêt, de ses objectifs professionnels, etc.

L'UE est spécifique aussi en ce qu'elle exige pour être réussie, non seulement la connaissance du programme de l'UE elle-même mais aussi la connaissance, comme le souligne le règlement, « des autres unités d'enseignement ». L'UE Relations professionnelles 2 est en effet une UE de synthèse, **dont l'intérêt réside, entre autres, dans la confrontation de vos connaissances et de votre expérience.**

Or l'expérience pratique acquise dans le stage nécessite pour être comprise **une perception globale de vos différentes années d'étude et des différentes matières ou unités d'enseignement au programme.** Les situations concrètes comme les problèmes se moquent des distinctions disciplinaires et des découpages académiques. Ils sont « complexes » c'est-à-dire non pas forcément compliqués mais selon la définition du dictionnaire *Le Petit Robert*, est complexe ce « qui contient, qui réunit plusieurs éléments différents » du mot latin *complexus* qui signifie « tissé ensemble ». Pour résoudre un problème concret qui « tisse ensemble » du droit, de la comptabilité, de l'organisation, de la culture, de la communication et de la psychologie des groupes, etc., il faut être suffisamment à l'aise dans les différentes disciplines pour passer de l'une à l'autre et faire les rapprochements qui s'imposent.

Enfin, l'épreuve d'examen, la réalisation et la soutenance d'un mémoire d'une cinquantaine de pages est aussi une épreuve particulière et surtout **nouvelle dans votre cursus.** Ce n'est pas un second rapport de stage comme celui qui sanctionnait l'UE « Relations professionnelles 1 ». Dans le mémoire du DSCG, comme dans tous les mémoires, l'exigence est plus grande. Il ne s'agit plus seulement d'exposer un sujet, de faire le point sur une procédure ou une méthode pour expliquer qu'on a compris ce qu'on faisait mais de « faire le lien entre théorie et pratique et de faire ressortir une problématique » comme le souligne le règlement de l'épreuve. Cette notion est suffisamment importante pour que le règlement de l'examen la reprenne trois fois !

Ainsi, un mémoire réussi fait la preuve :

- que vous avez des connaissances, que vous êtes capable de les actualiser et de les utiliser dans un contexte réel ;
- que vous avez acquis les démarches fondamentales de la réflexion et de la construction des connaissances (recul critique, analyse, synthèse) ;
- que vous savez communiquer tant à l'écrit qu'à l'oral ;
- que vous êtes capable de gérer un projet.

Le mémoire est en effet un travail personnel qui demande du temps et suppose que vous sachiez vous organiser pour réussir au mieux les différentes étapes.



# ORGANISATION DE L'ÉPREUVE ET DE LA PRÉPARATION

L'épreuve de l'UE 217 (7 à l'État) est organisée de la façon que nous vous présentons ci-après. Des modifications de l'organisation des épreuves de l'examen à l'État pourraient cependant intervenir après la publication de cette série. Vous en serez alors informé sur le site de l'Intec qu'il vous faut consulter régulièrement.

## CHAPITRE 1. LES TROIS PARTIES DE L'EXAMEN

### **SECTION 1. PREMIÈRE PARTIE, PREMIÈRE ÉTAPE : LA NOTICE D'AGRÉMENT (28 AVRIL 2014)**

Vous ne pourrez soutenir votre mémoire que si vous êtes autorisé à le faire. C'est l'objet de la notice d'agrément qui est la première partie de l'épreuve d'examen.

« La commission d'examen pour l'épreuve de « relations professionnelles » du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG) est composée de deux membres : un enseignant-chercheur et un professionnel. **Le sujet de mémoire soutenu doit faire l'objet d'un agrément préalable délivré par un enseignant-chercheur sur la base d'une notice présentant le sujet, la problématique, la méthodologie, un projet de plan détaillé et les principales sources bibliographiques.** »

La notice d'agrément est un document essentiel puisqu'il conditionne le passage à l'étape suivante : la remise du mémoire.

Soyez le plus clair et le plus précis possible. Votre correcteur doit pouvoir juger de la qualité de votre travail de recherche. Donnez-lui les moyens de le faire ! Respectez strictement les consignes et les normes de présentation (en particulier celles de la bibliographie qui sont précisées en annexe).

Toutes les explications utiles pour pouvoir remplir cette notice vous sont données dans la suite du cours qui reprend les exigences fondamentales de l'épreuve ainsi que la méthode permettant d'y répondre de façon efficace. Par ailleurs vous devez remplir cette notice en fonction des remarques faites par votre tuteur dans les fiches de synthèses qui doivent vous aider à la préparer et à réaliser votre mémoire.

La notice d'agrément n'est pas un point de départ mais **l'aboutissement de votre travail de préparation**. Quand vous la rédigez, vous ne devez plus avoir aucun doute sur votre sujet, sur la réponse que vous apportez, sur les résultats de votre recherche. C'est d'ailleurs pour cela que dans la notice, vous présentez non seulement votre sujet, sa problématique, votre méthodologie, etc., **(toutes notions qui sont expliquées plus loin dans votre cours et auquel nous vous renvoyons)** mais aussi « Un plan détaillé du thème d'étude (trois niveaux) avec une présentation en une phrase ou deux de chaque niveau ». Pour faire un plan détaillé il faut savoir très exactement ce que va contenir chaque partie.

#### **Un plan détaillé en trois niveaux**

Ainsi un plan qui se contente d'indiquer les grands titres sans plus de précision comme ceci :

Partie 1. Enquête terrain et analyse des résultats

I. Méthodologie de l'enquête

II. Résultats de l'enquête

est inacceptable. Ce n'est qu'une coquille vide qui ne permet pas de savoir de quoi vous parlez et ce que vous voulez faire exactement.

Un plan à trois niveaux signifie que vous devez présenter un plan à **trois niveaux de titres** et non pas un plan en trois parties... Un plan à trois niveaux, c'est par exemple celui présenté dans la table des matières de ce cours :

Partie 1. Organisation de l'épreuve et de la préparation (niveau 1)

Chapitre 1. Les trois étapes de l'examen (niveau 2)

Section 1. La notice d'agrément (niveau 3)

Section 2. Le mémoire (niveau 3)

Section 3. La soutenance (niveau 3)

Chapitre 2. La préparation (niveau 2)

Section 1. Le cours (niveau 3)

Section 2. Les fiches de synthèse (niveau 3)

Chapitre 3. La gestion du projet (niveau 2)

Section 1. Trois démarches successives (niveau 3)

Section 2. Le programme (niveau 3)

Section 3. Votre programme personnel (niveau 3)

Partie 2. Objectifs et Moyens (niveau 1)

Chapitre 1. Le mémoire de l'UE 217 (niveau 2)

Section 1. Un travail de réflexion (niveau 3)

Section 2. Etc.

Ou encore si vous choisissez une autre présentation :

1. Organisation de l'épreuve et de la préparation (niveau 1)

1.1. Les trois étapes de l'examen (niveau 2)

1.1.1. La notice d'agrément (niveau 3)

1.1.2. Le mémoire (niveau 3)

1.1.3. La soutenance (niveau 3)

1.2. La préparation (niveau 2)

1.2.1. Le cours (niveau 3)

1.2.2. Les fiches de synthèse (niveau 3)

1.3. La gestion du projet (niveau 2)

1.3.1. Trois démarches successives (niveau 3)

1.3.2. Le programme (niveau 3)

1.3.3. Votre programme personnel (niveau 3)

2. Objectifs et Moyens (niveau 1)

2.1. Le mémoire de l'UE 217 (niveau 2)

2.1.1. Un travail de réflexion (niveau 3)

2.1.2. Etc.

Bien sûr, inutile d'indiquer entre parenthèses dans votre plan « niveau 1, 2, 3 ». Ces indications ne sont données ici que pour que vous compreniez bien cette notion de « niveau ».

### Évaluation

La notice d'agrément n'est pas notée et votre correcteur a le choix entre trois décisions :

- agrément ;
- agrément sous réserve de modifications, dans ce cas le candidat rectifie son projet en suivant les indications formulées, mais il n'est pas nécessaire qu'il refasse une demande d'agrément ;
- agrément refusé, le candidat peut déposer une nouvelle notice pour la session en cours.

Nous vous présentons ci-après la notice d'agrément de la session 2013 pour que vous vous fassiez une idée de ce qui vous sera demandé. La notice d'agrément de la session 2014 sera à télécharger sur [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217) et à envoyer pour le 28 avril 2014 avant minuit sur <http://espaceinscrit.cned.fr>.

**- SESSION 2013 -**  
**Epreuve n° 7 du DSCG « relations professionnelles »**

**DEMANDE D'AGREMENT DU SUJET DE MEMOIRE**

Matrice téléchargeable sur le site internet du SIEC à l'adresse [www.siec.education.fr](http://www.siec.education.fr); rubrique *DCG/DSCG* – onglet *épreuves*

**A ADRESSER UNIQUEMENT EN FORMAT ELECTRONIQUE WORD 97 (pas de pdf) AU RECTORAT DE RATTACHEMENT DU CANDIDAT**

<b>Nom du candidat</b>	<b>Prénom</b>	<b>N° de candidat</b>
Sujet <sup>1</sup> (titre + brève explication - 5 lignes maximum)		
Mots clés (5 maximum) :		
Champ disciplinaire (à cocher, maximum 2) <input type="checkbox"/> Audit <input type="checkbox"/> Comptabilité <input type="checkbox"/> Contrôle de gestion <input type="checkbox"/> Droit des affaires <input type="checkbox"/> Droit fiscal	<input type="checkbox"/> Finance <input type="checkbox"/> Gestion de projet / Organisation <input type="checkbox"/> Gestion des ressources humaines <input type="checkbox"/> Gouvernance <input type="checkbox"/> Stratégie <input type="checkbox"/> Système d'information	
Problématique (5 lignes maximum)		
Méthodologie (5 lignes maximum)		
Bibliographie (5 références majeures maximales)		
Plan détaillé du thème d'étude <sup>2</sup> (3 niveaux) avec une présentation en une phrase ou deux de chaque niveau.		

<sup>1</sup> Le sujet doit être en rapport direct avec la ou les missions effectuées par le candidat et la formation théorique découlant du programme du DSCG.

<sup>2</sup> La partie présentation de l'organisation n'est pas demandée au niveau de la notice d'agrément.

NOM et prénom du tuteur (entreprise ou cabinet où a lieu le stage)	Entreprise de rattachement + coordonnées	Adresse e-mail
Qualité du tuteur		
Lien avec le stagiaire		
Avis circonstancié du tuteur entreprise/cabinet		

Partie réservée à l'examineur		
NOM et prénom de l'examineur <sup>3</sup>	Qualité	Adresse e-mail
<input type="checkbox"/> Accepté sans modification	<input type="checkbox"/> Accepté avec modifications <sup>4</sup>	<input type="checkbox"/> Refusé <sup>5</sup>
Commentaires (obligatoires en cas d'acceptation avec modifications ou de refus)		

<sup>3</sup> Le choix de l'examineur sera fait en fonction des champs disciplinaires cochés par le candidat. L'examineur sera un enseignant-chercheur choisi prioritairement parmi les correcteurs des épreuves du DSCG.

<sup>4</sup> L'acceptation vaut agrément, la fiche n'est pas à retourner, le candidat présentera les modifications dans son mémoire.

<sup>5</sup> Un nouveau dépôt est autorisé pour la session en cours.

## **SECTION 2. DEUXIÈME PARTIE, DEUXIÈME ÉTAPE : LE MÉMOIRE (DÉBUT SEPTEMBRE 2014)**

Les candidats qui ont reçu l'agrément ou l'agrément sous réserve de modifications à l'Intec déposent ou font parvenir au service des examens de l'Intec pour début septembre 2014 (cachet de la poste faisant foi) :

- deux exemplaires papier de leur mémoire et un exemplaire numérique ;
- l'**original tamponné et signé** par la société de l'attestation de l'employeur ou des employeurs certifiant la (les) périodes(s) et le (les) lieu(x) de stage (ou d'activité professionnelle) ainsi que la nature des missions confiées ;
- la notice d'agrément validée ou validée sous réserve de modifications.
- facultativement : les fiches de synthèse 1, 2 et 3 corrigées.

### **SECTION 3. TROISIÈME PARTIE, TROISIÈME ÉTAPE : LA SOUTENANCE (FIN OCTOBRE/NOVEMBRE 2014)**

Les candidats convoqués par le service des examens Intec pour la soutenance se présentent au jour et à l'heure fixés par leur convocation.

## **CHAPITRE 2. LA PRÉPARATION**

### **SECTION 1. LE COURS : LA MÉTHODE**

Le mémoire est un travail personnel : c'est vous qui avez choisi votre stage et choisirez, en fonction de vos intérêts intellectuels, des missions et des observations effectuées, votre sujet. Il y aura donc autant de sujets différents que de candidats et vous seul pouvez savoir ce que vous voulez faire. Cependant il ne s'agit pas de « faire n'importe quoi », il s'agit de réussir à rédiger un mémoire de recherche appliquée, un texte dont les objectifs comme les caractéristiques sont très rigoureusement définis.

Pour vous guider dans votre travail, nous vous proposons ci-après un « guide du mémoire » qui précise les définitions essentielles (problématique, méthodologie, etc.), les règles de conception, de rédaction, de présentation et définit une méthode pour réaliser efficacement votre projet. **Il est indispensable de lire le cours avant de vous mettre au travail !** Beaucoup de projets sur lesquels les étudiants avaient certainement passé beaucoup de temps ont été refusés à la dernière session parce qu'ils ne correspondaient pas aux objectifs (trop descriptifs par exemple) ou parce que l'étudiant ne savait pas ce qu'était une méthodologie ou une problématique et répondait à côté de la question posée.

### **SECTION 2. LES FICHES DE SYNTHÈSE : LE SUIVI**

Par ailleurs vous serez suivi et guidé dans la conception et la réalisation de votre projet grâce à deux fiches de synthèse que vous téléchargerez sur [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217) et enverrez à la correction des professeurs de l'Intec sur <http://espaceinscrit.cned.fr>.

L'objectif des fiches de synthèse est de vous aider dans la conception de votre mémoire, mais elles ne seront vraiment utiles que si vous comprenez bien ce que vous pouvez en attendre et comment vous devez les remplir.

Les fiches permettent d'évaluer la qualité du travail fourni et de sa progression. Il ne sert à rien de remplir à toute allure la fiche à rendre à la veille de l'échéance si vous n'avez pas travaillé entre-temps, ni accompli votre programme de recherche ni progressé dans votre compréhension du sujet.

Vous devez les rédiger avec attention en veillant à être le plus clair et le plus explicite possible tout en restant concis. Il ne s'agit pas d'assommer votre correcteur sous les détails mais de lui faire comprendre ce que vous voulez faire. Être concis ne veut pas dire être elliptique. Si vous voulez que votre correcteur puisse comprendre de quoi vous parlez et quel est votre projet, encore faut-il lui donner les informations suffisantes. Ainsi, il ne sert à rien de proposer un plan, comme celui de cet étudiant qui se contente d'annoncer : I/Hypothèses de recherche ; II. Enquête terrain ; III. Analyse des résultats, sans plus d'explication. Un tel plan, comme pour la notice d'agrément, est une coquille vide qui ne peut donner lieu à aucun commentaire constructif.

Comprenez bien aussi que, même si vous n'aviez pas le retour attendu de votre correcteur, il vous serait utile de faire le point « par écrit » sur la progression de votre travail. On peut se perdre facilement dans un travail de recherche devant la profusion des informations, des idées, des possibilités et il est indispensable aux étapes clefs du travail à accomplir de formuler clairement pour soi où on en est et ce qu'on veut faire.

## I. CALENDRIER ET POINT DE BONIFICATION

Vous enverrez ces fiches quand vous aurez progressé dans votre travail bien évidemment et en fonction de vos dates de stage... mais **vous devrez avoir envoyé votre fiche n° 1 avant le 13 janvier 2014 minuit et votre fiche n° 2 avant le 3 mars 2014 minuit si vous voulez bénéficier du point de bonification**. Par ailleurs, le calendrier ainsi retenu est cohérent avec le travail requis par le mémoire et la date retenue pour la remise de la notice d'agrément (fin mai).

## II. PRÉCISIONS UTILES

**1. Les fiches de synthèse ne sont pas des devoirs !** Dans un devoir le sujet, le même pour tous, a été choisi par le professeur qui a aussi élaboré le corrigé. Il corrigera donc votre devoir en fonction de son énoncé, du corrigé préétabli et du barème défini. Il peut y avoir quelques différences d'interprétation des données et donc de résultat – ce qui explique les commissions de barème pour les examens - et on en tient compte dans les corrections, mais dans l'ensemble celui qui s'approchera le plus du corrigé aura la meilleure note. Dans la fiche de synthèse, le sujet est personnel à chacun et il n'y a pas de corrigé préétabli ! Le professeur n'a pas la réponse à la question que vous vous posez, il peut juste vérifier que votre question correspond bien aux exigences de l'épreuve et que votre démarche pour aboutir à la réponse est correcte.

**2. Ne demandez pas au correcteur ce qu'il ne peut pas et ne doit pas vous donner ! Ce n'est pas à lui :**

- de définir votre sujet. Il n'est pas dans votre entreprise, il ne connaît pas vos dossiers, il ne sait pas ce qui vous intéresse ni ce qui est important pour votre organisation... Il peut en revanche, si vous lui proposez deux sujets et que vous expliquiez pourquoi vous hésitez entre les deux, vous dire lequel lui semble préférable.
- de formuler votre question de recherche, c'est « votre » travail. Il peut en revanche vous dire que telle question entraînera forcément une réponse descriptive et n'est donc pas pertinente pour votre mémoire, que telle autre est beaucoup trop large et générale et ne peut être traitée en 50 pages de façon pertinente, que pour telle autre vous ne saurez disposer des informations utiles, etc.
- de vous dire ce que vous pensez : il n'en sait rien et ce n'est pas à lui de le déterminer. Il peut en revanche vous dire si ce que vous pensez est correct par rapport aux théories ou aux textes, cohérent par rapport à votre démarche, logique, etc.
- d'élaborer votre bibliographie : ce travail de recherche de documents est « votre » travail. Il peut juste vous indiquer s'il lui semble correctement effectué ou pas.
- de faire votre plan : un plan se construit à partir de ce que vous voulez dire, de votre objectif et de la matière dont vous disposez... Vous seul, auteur de votre mémoire, avez tous ces éléments à votre disposition et vous seul pouvez donc composer votre plan. Votre correcteur peut en revanche vous indiquer si le plan proposé est bien ou mal construit, s'il lui semble que telle ou telle partie est inutile, ou fait double emploi, etc.

Un tuteur est là pour vous guider, vous éviter les embûches les plus importantes mais pas pour faire le travail à votre place !

**3. Les fiches de synthèse ne sont pas le mémoire !** Ce sont des écrits d'étape, indicatifs et partiels. Votre correcteur vous juge sur des intentions et des schémas (votre plan par exemple est le schéma de ce que vous voulez rédiger, ce n'est pas le texte final !) La note obtenue indique seulement qu'à cette étape précise de votre travail du mémoire, la synthèse que vous en faites permet de penser que vous êtes (ou n'êtes pas) sur la bonne voie.

Une mauvaise note doit impérativement vous alerter : si vous êtes mal parti, il sera difficile sinon impossible, si vous ne tenez pas compte des remarques, de faire un bon mémoire. Il y a des conditions sine qua non de réussite !

Une bonne note doit vous satisfaire certes mais ne vous dispense pas de tout le travail ultérieur... on peut avoir une bonne note aux premières fiches et qu'ensuite le travail fourni s'avère décevant. Le professeur qui évalue vos fiches est comme un jardinier qui surveille ses plantations : une étape ratée indique clairement l'échec final si on n'y apporte pas de remède, une étape réussie ne préjuge pas nécessairement d'une réussite finale. Il peut y avoir des sécheresses de dernière minute qui détruisent toute une récolte !



À télécharger sur le site Internet de l'Intec : [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217)

**FICHE DE SYNTHÈSE N° 1 (AVANT LE 13 JANVIER 2014)  
POUR L'UE 217 (RELATIONS PROFESSIONNELLES) DU DSGC.  
– SESSION 2014 –**

**LE SUJET DU MÉMOIRE**

Les textes réglementaires prévoient deux parties d'inégale importance dans votre mémoire :

- la première en quelques pages (environ 5 à 6 pages) présente l'organisation dans laquelle vous avez effectué votre stage ;
- la seconde en 50 pages maximum doit traiter d'un sujet et sera l'objet essentiel de la soutenance : c'est le mémoire proprement dit.

Cette fiche de synthèse N° 1 doit permettre à votre correcteur :

- d'évaluer la qualité de votre travail d'exploration du sujet de votre seconde partie ;
- de vous guider dans sa conception.

Votre fiche de synthèse doit permettre de se faire une opinion claire sur votre projet et c'est pourquoi vous devez être le plus explicite possible.

I. Vous rédigerez votre fiche en répondant aux questions suivantes :

1. Quel thème souhaitez-vous traiter ? (1 à 2 lignes)
2. Quel est le lien de ce thème avec votre ou vos missions au sein de l'organisation ? (1 à 5 lignes)
3. Pourquoi avez-vous sélectionné ce thème ? (5 lignes)
4. Quelle(s) question(s) souhaitez-vous poser dans votre mémoire ? (10 lignes)  
*(Votre mémoire doit traiter d'une seule question la question principale ou question de recherche mais au début de votre travail vous pouvez être amené à en formuler plusieurs avant de sélectionner celle qui vous semblera la plus intéressante.)*
5. Comment allez-vous organiser votre recherche ?
  - A. Bibliographie (sur quels livres, sur quels documents allez-vous appuyer votre travail ?)
  - B. Dossiers pratiques (combien ? de quel genre ? spécificités ? etc.)
  - C. Méthodologie (études de cas ? enquêtes ? simulations ? entretiens ? etc.)

II. Vous présenterez votre plan de recherche.

III. Avez-vous des questions à poser à votre correcteur concernant votre sujet ?

*(Bien évidemment il ne saurait répondre aux questions d'ordre administratif)*



**FICHE DE SYNTHÈSE N° 2 (AVANT LE 3 MARS 2014)  
POUR L'UE 217 (RELATIONS PROFESSIONNELLES) DU DSGC.**

**– SESSION 2014 –**

**LA CONCEPTION DU MÉMOIRE**

Les textes réglementaires prévoient deux parties d'inégale importance dans votre mémoire :

- la première en quelques pages (environ 5 à 6 pages) présente l'organisation dans laquelle vous avez effectué votre stage ;
- la seconde en 50 pages maximum doit traiter d'un sujet et sera l'objet essentiel de la soutenance (le mémoire proprement dit).

Cette fiche de synthèse n° 2 doit permettre à votre correcteur :

- d'évaluer la qualité de votre travail de recherche ;
- de vérifier la qualité du plan de rédaction de votre mémoire.

**Votre fiche de synthèse n° 2 ne peut être rédigée qu'à la fin de votre travail de recherche, quand vous savez exactement quelle est la réponse à la question posée et ce que vous voulez démontrer ou expliquer (votre idée directrice).**

I. Vous répondrez aux questions suivantes :

1. Quel est le thème traité ? (1 à 2 lignes)
2. Quelle question pose votre sujet et quelle est sa problématique ? (À ce stade de votre travail, vous devez avoir sélectionné la question principale à laquelle répondra votre mémoire) (10 lignes maximum)
3. Quel est (sont) votre (vos) hypothèse(s) de réponse à la question posée ?

II. Vous présenterez :

1. La formulation de l'idée directrice (5 lignes)
2. Votre méthodologie (vos démarches et méthodes de recherche)
3. Votre plan de rédaction détaillé (3 niveaux)
4. Votre bibliographie

III. Vous rédigerez en une grande page (maximum) ce que vous voulez expliquer (ou démontrer) dans votre mémoire.

IV. Avez-vous des questions à poser à votre correcteur concernant votre travail (formulation de la problématique, organisation du plan, bibliographie, etc. ?)



## CHAPITRE 3. LA GESTION DU PROJET

Le mémoire de Relations professionnelles 2, comme tout travail de recherche appliquée, exige le rassemblement d'éléments de natures différentes, la mise en œuvre de démarches intellectuelles et de méthodes spécifiques aux temporalités différentes, certaines demandant par ailleurs des traitements parallèles, d'autres successifs qui en rendent la réalisation très difficile sans **une planification et une organisation rigoureuses**. On a tôt fait de se noyer dans les différents aspects du travail et de perdre de vue l'objectif. D'autant plus que c'est un travail qui s'inscrit dans la durée et que la date de la soutenance peut sembler bien lointaine en début d'année... Cette dimension temporelle est à prendre sérieusement en considération. Elle modifie les façons de travailler d'autant que, pour la première fois dans vos études, vous n'êtes plus contraint par un calendrier établi par d'autres. C'est à vous d'organiser votre travail pendant les 6 à 9 mois qu'exige sa réalisation.

Le travail du mémoire est donc aussi un travail d'organisation qui s'apparente à de la gestion de projet.

### SECTION 1. LES TROIS DÉMARCHES INTELLECTUELLES

Il faut d'abord en effet savoir jongler avec des exigences contradictoires et réussir à combiner :

- des démarches intellectuelles différentes et la continuité de la réflexion ;
- des tâches diverses (cours, exigences professionnelles, etc.) et un travail de recherche.

Le travail de mémoire combine en effet la mise en œuvre de **trois types de démarches intellectuelles**, qui requièrent des qualités différentes spécifiques de chaque étape : la recherche documentaire, le travail de réflexion et le travail d'expression.

- La **recherche documentaire**, celle des données, des informations, des renseignements, est une démarche d'investigation ou d'enquête. Elle recouvre :
  - l'**évaluation des connaissances** dans le domaine considéré par le champ de la recherche, l'exploration et l'évaluation des différentes méthodes disponibles ;
  - le **recueil des données**, informations et renseignements du terrain.

La démarche d'investigation ou d'enquête suppose de l'ouverture d'esprit, de la curiosité et la capacité à se dégager de ses préoccupations pour s'investir dans un champ de pensées ou de connaissances plus large.

Cette démarche d'investigation détecte les éléments intéressants et les rassemble. Elle est extravertie c'est-à-dire tournée vers l'extérieur.

- La **démarche de réflexion** est une démarche **introvertie** de « retour de la pensée sur elle-même »<sup>1</sup> et sur la documentation rassemblée. Elle combine :
  - l'**analyse des données**, des informations et des renseignements ;
  - l'invention de **solutions** ou de **réponses** aux questions posées.

Elle suppose de la concentration, de la rigueur, de la perspicacité et du discernement. Elle est bien tournée vers l'intérieur.

- La **démarche d'expression** participe à la fois des environnements intérieur et extérieur. Il s'agit en effet d'exprimer (faire sortir de soi au sens propre) ce qu'on pense, donc d'être bien clair sur ce qu'on a compris, mais dans la perspective de le faire comprendre, c'est-à-dire en se mettant à la place de son lecteur.

Il faut ensuite réussir à **organiser les différentes tâches** en fonction du temps imparti, des différents rythmes exigés par les différentes étapes (le temps de l'investigation n'est pas celui de l'écriture) et de vos autres activités.

1. Dictionnaire *Le Petit Robert*.

Il convient donc de programmer son travail, d'en évaluer les différentes composantes et d'organiser son temps pour être le plus efficace possible. Infini au départ, le temps bien souvent semble tout à coup se racornir et disparaître à toute allure quand on s'approche des échéances.

Cette programmation de votre travail est d'autant plus difficile qu'elle dépend de vous seul. Vous risquez de vous laisser déborder par les différentes tâches à accomplir dans votre stage comme par le calendrier des cours et des devoirs à rendre. Le maître de stage, vos collègues, les clients, les impératifs de votre mission au cabinet comme vos professeurs en cours vont vous imposer un calendrier et un rythme à suivre dans lequel vous risquez de toujours remettre à demain le travail prévu pour votre mémoire. Il est donc impératif d'évaluer clairement les différentes étapes du travail et de se fixer un calendrier rigoureux.

## SECTION 2. LE PROGRAMME

Étapes	Durées	Objectifs	Actions	Réalisations
1. Trouver le stage	Variable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer un stage :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– adapté au domaine des études</li> <li>– adapté au projet professionnel</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir son projet</li> <li>Identifier secteurs économiques, types d'entreprises, etc.</li> <li>S'informer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CV</li> <li>Lettre de motivation</li> </ul>
2. Effectuer le stage et concevoir le mémoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 semaines pour le stage</li> <li>Première approche du sujet : 10 % du temps global du projet (6 à 9 mois)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquérir la pratique professionnelle</li> <li>Trouver le sujet du mémoire (une question)</li> <li>Explorer les différentes méthodes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accomplir les tâches demandées</li> <li>Observer, prendre du recul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>exploration du sujet (thème ; intérêt, etc.)</li> <li>Bibliographie</li> <li>Choix de la ou des méthode(s)</li> </ul>
2. Effectuer le stage et concevoir le mémoire (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition du sujet : 10 % du temps global du projet (6 à 9 mois)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuler son sujet</li> <li>Définir sa méthode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser sa pratique</li> <li>La confronter à la théorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulation du sujet (question, problématique, hypothèse)</li> <li>Plan de recherche</li> </ul>
<b>À envoyer à la correction avant le 13/01/2013</b>				<b>Fiche de synthèse N° 1</b>
3. Mettre en œuvre sa recherche	40 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trouver la réponse à la question posée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudier la ou les théorie(s)</li> <li>Analyser les données du terrain</li> <li>Confronter théorie(s) et données du terrain</li> </ul>	Diverses : analyses, notes de synthèse, commentaires, enquêtes, entretiens, etc.
4. Composer le document	10 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire un plan démonstratif pour le mémoire</li> <li>Construire un plan descriptif pour la première partie du document</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dégager l'idée directrice</li> <li>Sélectionner les informations pertinentes pour l'expliquer et en justifier la pertinence</li> <li>Construire des ensembles cohérents</li> </ul>	Plan de rédaction
<b>À envoyer à la correction avant le 03/03/2014</b>				<b>Fiche de synthèse N° 2</b>
<b>À envoyer à la correction pour le 28/04/2014</b>				<b>Notice d'agrément</b>
5. Rédiger le mémoire	20 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser un texte clair et précis</li> </ul>	Écrire	Texte final
6. Éditer	3 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produire un document lisible, correctement présenté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en page selon les normes</li> <li>Vérifier la correction du texte, des figures, de la bibliographie</li> </ul>	Document final en 3 parties : <ul style="list-style-type: none"> <li>attestation employeur</li> <li>description organisation (5 à 10 pages)</li> <li>mémoire proprement dit (50 pages)</li> </ul>
<b>Remettre au service des examens pour début septembre 2014</b>				<b>Le document final et l'agrément</b>
7. Soutenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation : 7 %</li> <li>Oral : 1 heure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter son mémoire</li> <li>Répondre aux questions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre du recul par rapport à son travail</li> <li>Relire son mémoire de façon critique</li> <li>En dégager l'essentiel et l'aspect original</li> <li>Prévoir les critiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de l'exposé</li> <li>Documents d'accompagnement</li> </ul>

### SECTION 3. « VOTRE » CALENDRIER PERSONNEL

Ce programme général est à adapter à :

- **votre situation** : dates de votre stage, unités d'enseignement suivies, contraintes personnelles, etc. ;
- **vos habitudes de travail, vos facilités et vos difficultés propres** (certains ont du mal à composer un plan, d'autres au contraire organisent leur pensée très vite mais ont du mal à écrire, certains doivent prévoir des relectures fréquentes, etc.).

**Établissez votre propre calendrier en partant de la date de remise de la notice d'agrément puis de celle du document au service des examens.**

**Évaluez les différentes étapes** et le temps nécessaire pour chacune d'elles, sans être trop optimiste et sans oublier les impondérables, professionnels (un travail en retard à remettre de toute urgence, une personne difficile à joindre, des réponses incomplètes ou mal formulées à votre questionnaire, etc.) ou personnels (une grosse grippe, un déménagement, des difficultés pour comprendre tel ou tel élément, etc.).

**Organisez-vous.** De quel temps disposez-vous pour travailler ? À quels moments de la journée, de la semaine, Pouvez-vous prévoir quelques jours de congés pour la rédaction, la composition du plan, etc. ? En fonction de la réponse à ces questions, vous pourrez prévoir votre emploi du temps. **L'idéal est bien sûr un travail quotidien ou du moins constant et régulier qui permet d'avoir toujours présent à l'esprit son sujet et de mener ainsi une réflexion continue, de même que de réguler les informations** et de ne pas être d'un coup submergé par une masse d'informations que vous ne sauriez digérer trop vite.

Il y a le temps de la collecte certes, mais il y a aussi le **temps de l'assimilation et celui de la réflexion**. Il faut pouvoir prendre du recul par rapport à ce que vous découvrez et apprenez de façon à mieux le comprendre et à l'utiliser au mieux de vos objectifs.

Prévoyez de faire un journal de bord ou un cahier de stage. Vous y noterez au jour le jour ce que vous avez fait, les idées importantes, vos interrogations. Ces notes vous éviteront un travail ingrat de remémoration à la fin du stage, souvent responsable de beaucoup d'imprécisions et d'à-peu-près.

**Fixez-vous des objectifs réguliers** : À telle date, je dois en être à telle étape. Si possible, prévoyez de faire valider ces étapes par votre maître de stage, par un collègue attentif...

# OBJECTIFS ET MOYENS

## CHAPITRE 1. LE MÉMOIRE DE L'UE 217

Un mémoire, selon le dictionnaire, est un « exposé complet d'une question, d'un sujet, rédigé à l'intention d'une société savante ou en vue d'un examen »<sup>2</sup>.

C'est un travail de recherche qui sanctionne une fin d'études et doit constituer un apport original. Et de fait le mémoire de l'UE 217, exercice terminal du DSCG, vous prépare directement au mémoire d'expertise comptable qui marquera la fin de vos études.

Qu'attend-on de vous ?

« À l'issue du stage ou de l'expérience professionnelle qui en tient lieu et après agrément du sujet, le candidat doit produire un mémoire, qui fera l'objet d'une soutenance, comprenant trois éléments :

- l'attestation de l'employeur certifiant la période et le lieu de stage (ou de l'expérience professionnelle) servant de référence au mémoire ainsi que la nature des missions confiées ;
- une première partie de quelques pages présentant d'une part, l'organisation dans laquelle s'est effectué le stage ou dans laquelle l'expérience professionnelle a été acquise et d'autre part, le travail réalisé par le candidat au sein de cette organisation ;
- **une seconde partie structurée de cinquante pages au maximum (hors annexes et bibliographie) développant un sujet directement en rapport avec la ou les missions effectuées par le candidat et la formation théorique découlant des enseignements du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion. »**

Règlement BO du 18 mars 2010.

C'est cette seconde partie (celle que nous avons mise en caractère gras) qui porte à proprement parler le nom de mémoire, et c'est elle dont nous parlons dans la suite du texte quand nous traitons des conditions intellectuelles ou d'écriture de votre mémoire.

Cette épreuve d'examen doit faire la preuve ajoute le décret réglementant l'épreuve de votre :

« Aptitude à :

- rédiger un mémoire faisant le lien entre théorie et pratique professionnelle et faisant ressortir une problématique ;
- présenter oralement et à soutenir les résultats d'un travail de réflexion. »

Reprenons ces expressions et voyons plus précisément ce qu'elles signifient.

2. *Grand Larousse de la langue française.*

## SECTION 1. UN TRAVAIL DE RÉFLEXION

### I. « UN MÉMOIRE FAISANT LE LIEN ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE PROFESSIONNELLE »

Faire le lien entre théorie et pratique professionnelle est un des objectifs essentiels de votre travail. Or, ce lien entre théorie et pratique est souvent mal compris.

#### A. THÉORIE ET PRATIQUE APPARTIENNENT EN EFFET À DEUX DOMAINES TRÈS DIFFÉRENTS, OPPOSÉS MÊME ET POURTANT LE LIEN ENTRE LES DEUX EST ESSENTIEL

##### 1. Deux domaines très différents et même opposés

**Théorie** vient d'un mot grec *théoria* qui signifie d'abord contemplation, observation et ensuite le résultat intellectuel de cette observation. La définition qu'en donne un dictionnaire comme Le petit Robert est la suivante : « 1. Ensemble d'idées, de concepts abstraits plus ou moins organisés, appliqué à un domaine particulier. 2. Science : construction intellectuelle méthodique et organisée, de caractère hypothétique (du moins en certaine de ses parties) et synthétique. » Le dictionnaire précise « La théorie » employée absolument s'oppose à « la pratique »

**Praxis**, en grec c'est l'action et *praktiké* qui a donné notre mot pratique est « ce qui est adapté à l'action, ce qui permet d'agir ». La pratique est donc du côté du donné, du concret. Cette pratique, c'est-à-dire aussi la façon dont on fait les choses est forcément limitée, particulière, mobile, inscrite dans la chronologie, elle est d'une certaine façon du non communicable sans le passage par l'abstrait du langage et de la science.

Savoir théorique	Savoir pratique
Domaine du langage	Domaine des faits
Construction intellectuelle	Donné existentiel
Abstraite	Concret
Générale	Limité
Intemporelle	Inscrit dans un temps donné
Réutilisable	Unique
Modifiable	Non modifiable
Communicable	Incommunicable

##### 2. Et pourtant cette opposition n'empêche pas un lien essentiel

La théorie rend compte de la pratique. La théorie est bien une construction intellectuelle, elle appartient au domaine du langage, des idées, de l'abstraction ; mais cette construction intellectuelle n'a de sens que parce qu'elle vise à rendre compte du réel concret, vécu de la pratique ou de l'expérience. Elle s'élabore à partir d'une observation, d'une contemplation même si on se réfère à l'étymologie, ou encore d'un constat et de l'analyse de situations ou de phénomènes en :

- dégageant des faits ce qu'ils ont en commun ;
- repérant dans les situations des constantes ;
- construisant des modèles abstraits (comme un mot est abstrait par rapport à la chose concrète qu'il représente) reproduisant le réel de façon simplifiée et synthétique.

C'est l'aboutissement de la recherche scientifique en ce que **la théorie est un mode d'explication des phénomènes.**

La pratique **fournit les éléments, les matériaux** qui sont le point de départ de la recherche et sa finalité. Elle est l'objet de la recherche, ce que l'observation et la théorie qui en découle se proposent d'étudier, de comprendre, d'expliquer, d'améliorer...

Mais il ne faudrait pas croire que le lien entre les deux ne se fasse qu'en un sens. Car, en retour **la théorie qui explique la pratique est remise en question par celle-ci.**

La confrontation de la théorie générale et du vécu particulier fait découvrir des éléments qui ne s'ajustent pas toujours exactement, qui ne correspondent pas tout à fait ou plus du tout. Quand la théorie ne s'applique pas à tous les points importants observés, un réajustement de la théorie devient nécessaire, si ce n'est, mais rarement, l'élaboration d'une nouvelle théorie.

Les décalages entre théorie et pratique nécessitent une inflexion de la théorie qui influera à son tour sur la pratique elle-même ainsi que sur notre appréhension de celle-ci.

La théorie renouvelée, confrontée aux données de l'expérience, permettra d'en découvrir d'autres aspects que la théorie « ancienne » ne permettait pas de découvrir. Mais ces découvertes elles-mêmes risquent de la remettre en question, d'où ce mouvement perpétuel de réajustement et de découverte de la science.

## B. QU'EST-CE QUE LE LIEN THÉORIE/PRATIQUE ?

Il a trois aspects essentiels :

- **1.** La théorie ou les théories sont d'abord comme des lunettes qui permettent de « **voir** » la **pratique**. On constate les faits, on voit le monde à partir de ses connaissances théoriques. **Ce qu'on sait** permet de percevoir les choses comme il est convenu de les voir<sup>3</sup>, de les nommer et de les comprendre.

La théorie permet d'appréhender le réel : « Thomas Kuhn nous a montré que nos observations ne sont jamais "pures" car elles sont toujours informées par nos concepts : nous voyons les choses sur lesquelles nous avons déjà des idées, et nous ne pouvons voir les choses pour la description desquelles nous ne disposons d'aucun mot ni d'aucune idée. »<sup>4</sup>

- **2.** La théorie, ensuite, **fournit une grille d'étude et d'analyse**. Elle donne les critères qui vont permettre de distinguer les différents éléments à prendre en compte. C'est bien parce que la théorie grammaticale par exemple distingue les noms et les verbes et en donne une définition claire que je peux à mon tour analyser le texte qui m'est soumis et classer ses différentes composantes. Dans un autre système grammatical, j'analyserais autrement les éléments du texte.
- **3.** Grille d'étude, grille d'analyse, la théorie est enfin **aussi grille d'interprétation**. Elle permet de « qualifier » les phénomènes et de proposer des significations.

### EXEMPLE

Ainsi, un lapsus ou un rêve, selon vos références théoriques, peuvent :

- dans une conception matérialiste pure de l'individu n'avoir aucun intérêt, être une simple erreur due à la fatigue ou une histoire sans importance ni signification et vous pouvez même ne pas les remarquer en tant que tel ;
- être le signe, selon la théorie psychanalytique, d'un désir profond exprimé par votre inconscient ou une mise en scène orchestrée par celui-ci ;
- être un message des dieux dans les théories qui considèrent qu'il y a un dieu ou des dieux et que ceux-ci peuvent communiquer avec les hommes ;
- être une pure production de notre matière cérébrale, une sorte de reprogrammation du cerveau indispensable à son fonctionnement, si vous vous intéressez aux théories neurologiques récentes ou encore le signe d'une maladie touchant le cerveau ;
- etc.

3. Cf. votre cours sur les différents paradigmes épistémologiques dans la série 1.

4. Howard S. Becker, *Les ficelles du métier*, La découverte, 2002, p. 48.



## C. QUE VEUT DIRE « FAIRE LE LIEN ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE PROFESSIONNELLE » DANS VOTRE MÉMOIRE ?

### NOTA BENE

Ici, dans le cadre professionnel de votre mémoire, le mot « théorie » doit être pris dans une acception plus large que dans le cadre universitaire pur et renvoie à des notions comme méthode, procédure, principes, etc. tout ce qui permet de définir et guider une pratique.

### 1. Utiliser la théorie pour comprendre, expliquer et justifier la pratique

On attend donc **d'abord** de votre travail de mémoire, comme de tout travail intellectuel, que vous sachiez utiliser les théories appartenant à vos différents domaines d'études pour voir, analyser et comprendre ou expliquer votre pratique. Votre regard sur votre pratique ou sur tel cas ou tel cas doit être un regard d'expert. Vos études en management, en droit, en organisation, en contrôle de gestion, etc. vous ont donné les connaissances théoriques qui permettent d'interpréter ce vécu de votre mission et d'en dégager une signification.

On attend que vous mettiez en lumière le lien particulier qu'entretienne cette théorie forcément générale avec cette pratique forcément particulière. C'est en cela que réside la valeur ajoutée de votre travail : **les enseignements que vous allez tirer du rapprochement de telle théorie avec telle pratique particulière.**

**Il ne s'agit donc pas de réciter la théorie et ensuite de décrire votre pratique mais d'analyser votre pratique en fonction de la grille d'analyse proposée par la théorie et de justifier ensuite par la théorie, que vous utilisez alors comme un argument, telle ou telle préconisation ou telle ou telle explication.**

### 2. Rapprocher théorie et pratique pour définir son sujet

Ce lien théorie/pratique dans votre mémoire peut prendre d'autres formes et en particulier vous aidez à définir votre sujet.

Vous pouvez :

- analyser comment cette théorie s'applique dans ce cas particulier, comment les spécificités de l'organisation, de la situation économique, de la culture d'entreprise, etc. en modifie et de quelle façon les modalités ;
- expliquer pourquoi et comment elle n'est pas exactement adéquate pour rendre compte de ce qui s'est passé... ;
- montrer comment en appliquant telle ou telle théorie empruntée à d'autres disciplines ou appliquées à d'autres domaines on comprend mieux le cas particulier dans lequel vous avez été placé... ainsi appliquer les principes du contrôle de gestion créé pour des entreprises privées à des organismes publics a permis d'en mieux comprendre le fonctionnement et en retour a posé de façon plus pertinente qu'il ne l'avait été au départ la question théorique de ce qu'est un indicateur, de sa pertinence, etc.

Vous pouvez aussi vous étonner de constater qu'entre la théorie, la procédure recommandée, la méthode préconisée, etc. – bref ce que vous avez appris dans les livres dans une sorte de monde idéal – et la pratique réelle du cabinet ou de l'entreprise dans laquelle vous vous trouvez, il existe souvent un assez grand décalage. Ce qui devient intéressant alors est de comprendre à quoi est dû ce décalage :

Est-ce la théorie qui est en cause : est-elle fausse, partielle, impossible à appliquer ? Est-elle inadaptée aux circonstances, à la taille, à l'organisation de cette entreprise particulière ?

Est-ce la pratique qui est fautive ? Et pourquoi ? La théorie est-elle mal appliquée ? Pourquoi ? Parce qu'elle est mal comprise ? Mauvaise volonté ? Manque de formation ? Erreur de management ? etc.



Vous voyez que du rapprochement théorie/pratique, des décalages ou des incongruités ou des difficultés qu'il révèle et que ne peut repérer celui qui ne connaît pas la théorie, naissent toute une série de questions : c'est en partie ce qu'on appelle « faire ressortir une problématique ».

## II. UN MÉMOIRE « FAISANT RESSORTIR UNE PROBLÉMATIQUE »

Le règlement de l'épreuve précise que votre mémoire doit « faire ressortir une problématique » et dans votre notice d'agrément, on vous demande d'énoncer la « problématique ». Il est donc indispensable de bien comprendre de quoi il s'agit. Or, le mot problématique est un mot qui est souvent mal compris parce qu'il est employé de multiples façons et renvoie selon les interlocuteurs à des réalités différentes.

### A. LES DIFFÉRENTS EMPLOIS ET LES DIFFÉRENTS SENS DU MOT PROBLÉMATIQUE

Dans le langage courant problématique est souvent employé à la place de problème ce qui est un abus de langage. Pour les mémoires et plus généralement pour les travaux de recherche, il peut être considéré comme un équivalent de « thème d'étude » ou de « sujet » ou encore de « question de recherche ». Et là encore ce flou est préjudiciable à une bonne compréhension de ce qu'on attend des étudiants. Bien sûr il y a un lien entre toutes ces notions mais il ne faut pourtant pas les confondre. Une chose est claire en tout cas : votre notice d'agrément vous demandant d'une part quel est votre sujet et d'autre part quelle est votre problématique, les deux mots ne peuvent renvoyer dans ce contexte exactement à la même chose et il convient de faire clairement la distinction.

Pour essayer d'y voir plus clair, reportons-nous d'abord au dictionnaire.

« Problématique » est d'abord un adjectif de même étymologie que problème et signifie selon le *Petit Robert*, sens 1 « dont l'existence, la vérité, la réussite est douteuse. Ou sens 2 « qui fait problème qui est difficile à faire ou à obtenir ».

En tant que nom, son emploi est beaucoup plus récent (1936) et signifie deux choses différentes selon le dictionnaire auquel on se réfère.

Pour le dictionnaire Larousse en 1979, comme le rappelle Marc Nikitin dans son article « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? »<sup>5</sup>, la problématique est l'« **ensemble des questions qu'une science ou une philosophie peut valablement poser en fonction de ses moyens, de son objet d'étude et de ses points de vue** » ou encore, dans son édition de 1998, l'« ensemble des questions qu'une science ou une philosophie se pose relativement à un domaine particulier ». Pour le Robert, la problématique, est l'« **art, science de poser les problèmes** » et « **ensemble de problèmes dont les éléments sont liés** ».

Chacune de ces acceptions est bien évidemment compréhensible et cohérente par rapport à l'étymologie. Il s'agit seulement de savoir à quoi exactement elles renvoient et en particulier on veillera à bien faire attention à l'emploi du singulier ou du pluriel. Le mot change de sens en effet selon qu'on parle d'une problématique ou des problématiques générales ou de la problématique particulière d'une question donnée.

Ainsi au pluriel, le terme renvoie-t-il plus particulièrement à un type de questions ou de problèmes spécifiques d'une époque ou d'une discipline et correspond au sens privilégié par Larousse. Par exemple on parle des problématiques contemporaines à propos de questions portant sur la pollution ou sur le réchauffement de la planète ou sur l'épuisement des ressources énergétiques, etc. tout questionnement inconnu des siècles précédents ! Ou encore parler des problématiques en sciences de gestion renvoie aux types de questions qui se posent en gestion et qui sont différentes des types de question qui se posent en sociologie ou en d'autres disciplines.

5. Comptabilité-Contrôle-Audit/Numéro thématique, octobre 2006 (p. 87 à 100).

C'est à cette acception que renvoie la formule du règlement qui précise que votre mémoire doit faire ressortir une problématique.

En revanche quand on vous demande quelle est la problématique de votre sujet, c'est au sens privilégié par Le Robert qu'on fait référence. Il s'agit bien là de savoir quels sont les éléments en particulier de contexte à prendre en compte pour que la question posée par votre sujet soit posée correctement.

## B. QU'EST-CE QUE CELA VEUT DIRE CONCRÈTEMENT POUR VOUS ?

- Cela veut dire d'abord que votre mémoire ne peut se contenter de décrire une situation ou de raconter une expérience. À bac+5 on attend de vous que vous alliez plus loin dans la réflexion et que vous sachiez dégager de la confrontation entre théorie et pratique **une question** à laquelle votre mémoire s'efforcera d'apporter une réponse.

Cette question doit renvoyer bien sûr à un cas réel rencontré par vous dans votre mission, votre stage, votre organisation mais la façon dont vous allez l'analyser, l'expliquer, lui trouver des solutions doit être aussi utile à d'autres qui se trouveraient dans des cas similaires. Votre mémoire n'est ni un travail « scolaire » qui traiterait d'un cas imaginé ni un simple rapport professionnel qui n'intéresserait que les membres de votre cabinet ou la direction de votre entreprise. C'est un travail qui doit apporter une valeur ajoutée réelle. Ses résultats doivent pouvoir être utilisés dans des situations professionnelles concrètes. C'est pourquoi **la question posée doit-elle faire partie des différentes questions qui se posent dans le secteur particulier de votre profession ou encore faire ressortir un type de question qui n'y avait pas encore été répertorié et qui devient d'actualité** (cf. sens 1 page précédente). S'interroger par exemple sur la façon dont un cabinet peut utiliser la dématérialisation des documents comptables pour accroître sa performance appartient à ce type de questionnement nouveau.

- Cela veut dire ensuite que cette question que soulève votre mémoire doit être posée de façon pertinente et nous vous indiquons dans la partie 3, section 3 une méthode pour élaborer votre problématique (cf. sens 2 page précédente).

Car ne croyez pas que « **formuler une question pertinente et la formuler justement** » soit un travail facile ! C'est au contraire un travail délicat et une part essentielle du travail de recherche. Pour Lévi-Strauss même, le savant n'est pas celui qui fournit les bonnes réponses mais celui qui pose les bonnes questions. Poser une question pertinente ne va pas de soi et suppose tout un travail d'exploration et d'élaboration. Il faut connaître le domaine ou la discipline, savoir repérer les éléments intéressants dans une pratique, connaître les travaux des autres chercheurs, savoir se situer dans les différents champs théoriques, etc.

Or on ne peut trouver de réponse à une question mal posée. Poser correctement une question suppose qu'on ait suffisamment étudié les documents ou les théories permettant de la comprendre et suffisamment analysé aussi la situation concrète pour en délimiter les tenants et aboutissants et ne pas en rester à une vision superficielle.

**Les problèmes et les questions qu'ils posent, sont très rarement inédits. Mais la façon dont ils se posent varie. Elle dépend en effet des contextes comme l'époque, le lieu, les personnes en cause, les objectifs, la conjoncture, le pays, la position de l'observateur, etc.** La détermination de ces paramètres permet de comprendre comment le problème se pose ici et maintenant et constitue la problématique. C'est l'équivalent de l'énoncé dans un problème de mathématiques.

La problématique se trouve ainsi à l'articulation de la définition du sujet et de son traitement. Elle fournit tous les éléments qui permettent de comprendre le problème, de le contextualiser et donc de le traiter correctement. Ainsi votre problématique doit :

- dégager toutes les potentialités du sujet, c'est-à-dire tous les éléments à prendre en compte pour comprendre comment se pose la question ;
- indiquer dans quelle(s) direction(s) les réponses ou les solutions peuvent se trouver ;
- permettre donc d'exprimer les hypothèses de réponse.

Nous verrons dans la partie 3, chapitre 1, section 3 la façon d'élaborer et formuler « votre » problématique.

**EXEMPLE**

*Un thème :* la création d'entreprise.

*Une question :* je veux créer mon entreprise, demande ce client, quel type de société me conseillez-vous de choisir ?

Pouvez-vous répondre à cette question ? Non. Il vous manque trop d'informations qui vous permettraient de poser justement le problème. Ces informations, ces « données » que vous allez recueillir (âge du client, situation familiale, objectifs, contexte économique, statut juridique des différents types de sociétés, etc.) vont constituer la problématique de la question posée et vont donc vous permettre à la fois de mieux comprendre la question et aussi d'être à même d'y répondre. Précisant la problématique, vous précisez le sujet.

*Un sujet :* quel type de société convient le mieux à un client qui a tel ou tel projet, tel âge, tel objectif, etc.

*Une problématique :* vous avez aussi, ce faisant, problématisé la question, c'est-à-dire que vous avez montré quels étaient les éléments à prendre en compte pour répondre à ce type de question et vous avez donc élargi le champ même de la question. La réponse valable pour ce cas particulier indique une démarche plus générale reproductible à d'autres cas comparables : c'est le plus que vous apportez par votre mémoire et qui donne la preuve de votre capacité de réflexion.

## **SECTION 2. UN TRAVAIL D'EXPRESSION ET DE COMMUNICATION**

Second aspect, mais non des moindres, le mémoire est un travail d'expression et de communication. Il s'agit de « **rédiger un mémoire et présenter oralement et soutenir les résultats d'un travail de réflexion** ». Ce que vous avez compris, ce que vous avez découvert, ce que vous avez élaboré ou pensé, vous devez être capable, un jour, de le communiquer, faute de quoi, il ne servirait à rien...

### **I. EXPRESSION ÉCRITE**

Votre jury puis d'autres lecteurs ne pourront juger de l'intérêt de votre travail qu'à **partir du document** que vous remettrez et c'est lui qu'ils jugeront. Il est donc capital qu'il soit le plus clair, le plus précis et le plus compréhensible possible.

Le fait d'avoir bien compris un problème, d'avoir été capable de l'analyser, d'avoir été rigoureux dans le choix et l'application des méthodes et inventif dans le choix de solutions ne suffit pas. Il faut encore que vous soyez capable d'abord de « faire sortir » de vous ce que vous avez à expliquer – faire sortir, c'est le sens propre du verbe exprimer. Ensuite, il vous faut être capable de le « traiter » pour le mettre dans une forme qui le rende « visible », compréhensible à d'autres, c'est-à-dire commun à vous et aux autres, c'est le sens de communiquer : mettre en commun.

Ce changement de perspective toujours difficile, peut l'être plus encore quand on s'est immergé pendant de longs mois dans le travail de recherche. C'est pourquoi il faut avoir présent à l'esprit dès le départ que c'est à **un document écrit que tout le travail accompli doit aboutir**.

Il est indispensable de ne pas se tromper sur ce qui est en jeu. L'écriture, ce n'est pas seulement l'agencement des mots dans la phrase, une question de style. Rédiger, ce n'est pas apposer des « maquillages » différents, plus ou moins jolis sur un fond, toujours plus ou moins le même. En fait fond et forme, même si on les distingue souvent dans le langage courant, sont liés très intimement.

Quand on change les mots, les structures d'une phrase ou l'articulation d'un plan, on change l'idée. **Nos idées n'existent pas, pour les autres, en dehors des mots qui les expriment et qui les rendent perceptibles.** Chaque choix d'expression va donc apporter un changement plus ou moins important, il est vrai, mais un changement. C'est pourquoi, traduire d'une langue à une autre est si difficile.

Écrire est un processus beaucoup plus complexe et beaucoup plus long que ce qu'on imagine. Et souvent on a du mal à écrire non pas parce qu'on n'est pas très fort en grammaire ou qu'on possède peu de vocabulaire, mais parce qu'on n'est pas assez sûr de ce que l'on pense. **Les idées confuses, les opinions peu claires, les objectifs mal définis font des textes incompréhensibles et de plus très difficiles à rédiger** : « Avant donc que d'écrire apprenons à penser » comme le disait Boileau.

Mais savoir ce que l'on veut dire ne suffit pas pour autant à bien écrire. Écrire suppose un véritable travail non seulement de clarification de ses idées (qu'est-ce que je veux dire ? où est-ce que je veux en venir ?) mais aussi :

- de prise en compte de la personne ou des personnes auxquelles on s'adresse : que connaissent-elles du sujet ? qu'ont-elles besoin de savoir pour comprendre ce dont je parle ? ;
- de prise en compte du genre du texte et de ses règles d'écriture ;
- d'organisation de la pensée en fonction des deux premiers éléments. Selon mon destinataire et le genre de mon texte mon plan peut varier ;
- de recherche de l'expression la plus exacte, la plus précise et la plus simple possible.

**Le travail proprement dit d'écriture du mémoire ne peut commencer qu'à partir de la fin de la recherche, quand vous saurez exactement ce que vous avez à expliquer ou à démontrer.**

Cela ne veut pas dire que vous n'écrirez rien pendant tous les mois qui précèdent. Bien au contraire ! Vous ne cesserez pas d'écrire mais ce ne seront que des éléments préparatoires, des façons de matérialiser où vous en êtes de votre réflexion, de clarifier votre pensée à tel ou tel moment de votre parcours et de vous entraîner à l'exprimer. Le passage régulier par l'écrit est un véritable effort mais permet de s'assurer qu'on est bien en train de progresser et qu'on ne tourne pas en rond. C'est d'ailleurs ce que doivent permettre de vérifier les fiches de synthèse.

Écrire où vous en êtes est une façon de voir votre travail de l'extérieur et donc de mieux l'évaluer. Écrivez donc, pour faire le point pour vous-même :

- les raisonnements dont vous apprécierez mieux la cohérence ou l'incohérence en les voyant sur le papier ou à l'écran ;
- des notes un peu élaborées qui vous permettront de structurer une démarche ;
- des questions que vous vous posez et dont vous voulez garder une trace ;
- etc.

Ces différents types d'écrits sont indispensables mais n'ont pas la même importance que l'écrit final et il s'agit de ne pas les confondre.

En tout état de cause, **écrire suppose qu'on soit disposé à réécrire**, à retravailler son texte jusqu'à obtenir l'expression la plus juste de ce qu'on veut dire. Cette expression juste et simple qui ne vous trahit pas, se trouve rarement du premier coup. Il y a tout un processus d'aller et retour entre le premier jet de l'écriture, la relecture qu'on en fait ensuite ou les jours suivants et sa ou ses réécriture(s) successive(s).

En prenant du recul par rapport à ce que vous avez écrit d'abord, vous en verrez mieux les qualités mais aussi les défauts. Vous pourrez nuancer une expression excessive, clarifier, préciser et même mieux comprendre ce que vous vouliez exprimer en le voyant écrit noir sur blanc. Une compréhension nouvelle peut naître de l'expression elle-même. Tous les manuscrits d'écrivain montrent combien est important ce travail de relecture et de réécriture. Et il ne faut pas que le caractère apparemment achevé, « propre », que les traitements de texte donnent aux premiers essais d'écriture, vous empêche de les retravailler...

## II. EXPRESSION ORALE

Votre mémoire est donc bien ce document écrit qui sera remis au jury. Après cela, il vous faudra passer une dernière épreuve, celle de la soutenance. À l'évaluation de la qualité de votre communication écrite va correspondre ici celle de votre communication orale. La note que vous obtiendrez pour le diplôme va tenir compte de ces deux aspects.

Votre jury veut apprécier votre capacité à communiquer oralement dans une situation de communication directe. En rédigeant votre texte, vous avez fait la preuve que vous étiez capable de vous adresser à un lecteur « potentiel » et de vous adapter aux exigences d'un genre de texte.

Vous devez faire la preuve maintenant que vous savez vous adapter aux exigences d'un genre d'épreuve orale mais aussi que vous savez vous adresser à la personne physique qui est en face de vous. Il ne s'agit plus seulement de composer un texte le plus clair, le plus logique et le plus précis possible (en supposant une égale rigueur intellectuelle à votre lecteur), mais **d'entrer en relation et de réagir** à celui ou plutôt, dans le cas d'un jury, à ceux qui sont en face de vous. Il s'agit de montrer que vous savez exposer oralement votre pensée, mais aussi « **écouter** », comprendre ce que vos interlocuteurs veulent dire, vous adapter à ce qu'ils demandent.

L'expression orale, du moins dans le genre d'épreuve dont nous parlons, suppose les mêmes qualités de clarté, de logique, de correction de la langue que l'expression écrite : ce sont les éléments objectifs de la communication. Mais elle exige en plus que vous teniez compte des éléments de personnalité et des éléments psychosociologiques qui interviennent plus directement dans la relation de face-à-face.

Des psychologues, comme Anzieu et Martin, par exemple, ont pu énoncer que toute communication s'établissait à travers un filtre et un halo.

« Le *filtre*, disent-ils, est constitué par le système des valeurs propres à chacun ; à ce niveau, plus inconscient que conscient, l'interlocuteur trie les éléments de la communication et en rejette certains. Le *halo* est constitué par la résonance symbolique éveillée dans l'esprit de l'interlocuteur par la signification de ce qu'il émet ou reçoit : un mot, une idée, une tournure, une comparaison, peuvent déclencher une chaîne d'associations personnelles qui constituent soit un obstacle, soit une facilitation de la communication. »<sup>6</sup>

Bien sûr, ces éléments de réactions personnelles sont minorés très fortement dans la situation d'un examen qui fixe très clairement les conditions et les objectifs de la rencontre et de la situation de communication. C'est d'ailleurs pour cela, entre autres, qu'on préfère faire passer les candidats devant un jury, c'est-à-dire devant au moins deux personnes plutôt que devant une seule. La personnalité des membres du jury comme leurs centres d'intérêt, leurs façons d'envisager les sujets ou leur cadre de références étant forcément différents, leurs réactions à vos propos le seront aussi et vous serez plus sûr d'être jugé objectivement.

La soutenance constitue une expérience, limitée certes, du travail en groupe ou de la réunion et est une façon d'évaluer si on peut travailler avec vous...

L'épreuve de soutenance se compose de deux parties :

- une première partie pour l'exposé de soutenance où vous seul avez la parole pour présenter les résultats de vos travaux ;
- une deuxième partie de réponses aux questions et de discussion.

D'ores et déjà, vous devez prendre conscience du sens et de l'importance de ce travail d'expression orale. Là aussi, il ne s'agira pas d'improviser au dernier moment mais de prendre le temps de se préparer et de s'entraîner, intellectuellement et psychologiquement, à l'épreuve.

## CHAPITRE 2. LES MOYENS

Pour réaliser et réussir le mémoire, vous avez besoin de ces divers éléments :

Un terrain	Des connaissances théoriques	Des outils
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 semaines de stage</li> <li>• ou votre pratique professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• celles du cursus du DSCG</li> <li>• celle du corpus théorique indispensable pour traiter ce cas particulier extrait de votre terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les démarches intellectuelles fondamentales : analyse, synthèse</li> <li>• les méthodes de recherche : enquêtes, entretiens simulation, etc.</li> </ul>

6. D. Anzieu, J.-Y. Martin, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 2003.



## SECTION 1. UN TERRAIN : LE STAGE OU LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

« Le stage (ou l'activité professionnelle servant de référence) doit être accompli auprès d'un professionnel de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes ou dans les services comptables et financiers d'une entreprise, d'une collectivité publique ou d'une association.

La durée du stage ou de l'expérience professionnelle est d'au moins 12 semaines. Il a pour but :

- de permettre au candidat de prendre en charge une mission ou de participer de façon significative à une étude ou à une réalisation, au sein d'une organisation ;
- de mettre en application les notions, concepts et méthodes des autres unités d'enseignement et de faire le lien entre théorie et pratique ;
- de tester ses capacités d'adaptation personnelle ;
- de développer ses compétences en matière de communication écrite et orale. »

Règlement BO du 18 mars 2010.

### I. OBJECTIFS

Le stage s'inscrit bien évidemment dans votre formation. Il en est partie intégrante et pourtant il est très différent du reste de celle-ci, non pas tant dans ses objectifs – l'objectif essentiel d'une formation professionnelle est bien de vous préparer à exercer un métier – que dans la manière dont cette formation va vous être proposée et dans la façon dont vous allez en retirer les fruits. En travaillant avec d'autres gens, en vous confrontant à la réalité du cabinet ou de l'entreprise, vous allez apprendre certes mais pas comme vous aviez l'habitude de le faire, pas seulement de façon intellectuelle. Vous ne retirerez un vrai bénéfice de votre stage que si vous êtes capable de prendre du recul par rapport à ce que vous faites, d'en analyser vous-même les composantes, d'en dégager vous-même le sens pour l'inclure dans votre expérience et vos propres façons de procéder.

Si vous êtes déjà dans la vie professionnelle, l'épreuve du mémoire est pour vous aussi une façon de prendre du recul par rapport à votre pratique. Si vous avez repris des études, c'est pour progresser, mieux comprendre votre travail, ses tenants et aboutissants, réfléchir sur ce que vous faites.

L'objectif du stage est triple :

- Cette seconde immersion, si vous avez déjà réalisé le premier stage du DCG, dans le monde de l'entreprise et du travail autre que le travail scolaire ou universitaire doit en effet d'abord **vous faire mieux connaître le monde professionnel** et vous familiariser, de l'intérieur, aux modes de fonctionnement, habitudes, coutumes, façons de faire d'une entreprise, d'un cabinet, d'une organisation. Vos capacités de compréhension et d'adaptation à un environnement, nouveau si vous avez bien pris la précaution de changer de lieu de stage entre votre première expérience et celle-ci, vont ainsi pouvoir s'exercer. Ce stage de 12 semaines est ainsi l'occasion d'un approfondissement de la réalité des relations professionnelles. Vous ne découvrez pas tout, vous complétez votre première expérience, vous comprenez mieux les enjeux, vous êtes capable de comparer les méthodes, les organisations, les atmosphères. Vous pouvez plus facilement prendre du recul.
- Le deuxième aspect du stage est de vous **faire travailler de façon concrète** et non plus de façon théorique comme dans les exercices ou même les cas pratiques. Ceux-ci s'efforcent, certes, de reproduire des cas réels, mais ils sont soigneusement repris et modifiés par les professeurs pour les besoins de la démonstration et pour s'adapter au niveau de vos connaissances. Dans la réalité, plus d'ajustement, de sélection, de recomposition... il faudra apprendre à « faire avec », si on peut dire. C'est la mise en application des notions, des concepts et des méthodes apprises dans les autres unités d'enseignement qui fait l'intérêt du stage. Il y a toujours, vous le verrez bien, un décalage très formateur entre la théorie et la pratique. Par ailleurs,

étant donné votre niveau de formation et la durée du stage, vous aurez une vision moins parcellaire du travail. On vous confiera sans doute des missions plus complètes et vous aurez une vision plus globale des objectifs et des difficultés du métier.

- Il faudra aussi **apprendre**, et c'est le troisième aspect, **à prendre du recul par rapport à votre pratique, à être capable de l'appréhender à la fois dans sa globalité et dans ses différents aspects**. Votre stage est un stage de pratique mais aussi d'observation. Vous ne devez pas vous laisser déborder par les différentes tâches à accomplir. Il vous faudra réfléchir à ce que vous avez fait, à pourquoi vous l'avez fait ainsi plutôt qu'autrement, à ce que cela vous a appris, aux leçons que vous pourrez en tirer, à ce que cela peut signifier par rapport aux théories, aux pratiques différentes, etc.

**Cette réflexion, c'est-à-dire cette capacité à revenir sur son expérience pour la comprendre, en dégager le sens, est très importante. Elle constitue le point de départ de votre travail pour le mémoire.**

C'est pourquoi vous devez bien comprendre qu'il n'y a pas trois parties séparées – d'abord un stage et ensuite un mémoire à rédiger et enfin une soutenance – mais trois aspects d'un même processus.

Pour réussir votre mémoire même si la rédaction effective se situe à la fin de votre stage, il faut vous y préparer très nettement en amont et vous devez réfléchir à votre sujet en fait dès le départ, dès le choix de votre stage et tout au long de votre période de travail. Ce n'est qu'à cette condition que vous tirerez le plus grand profit non seulement du travail accompli pendant le stage mais aussi de l'effort d'observation, d'analyse, de synthèse et de réflexion que constitue le travail de rédaction.

## II. LE CHOIX DU STAGE

**C'est pourquoi le choix du stage est fondamental. Selon le terrain vous aurez plus ou moins de facilité à trouver un sujet intéressant.**

Et il est sans doute important, psychologiquement et tactiquement, de considérer que vous avez le choix du stage. Trop souvent, en effet, les étudiants ont plutôt l'impression qu'ils seront trop heureux d'en trouver un et qu'ils ne peuvent se permettre de choisir. Ils ont le sentiment, justifié parfois, mais pas toujours, qu'ils sont soumis à tant de contraintes extérieures, à tant de circonstances de lieu, de temps, de disponibilité des uns et des autres, qu'il leur reste vraiment peu d'espace pour exercer leur liberté de choix. Trouver un stage constitue en soi une épreuve difficile !

Cela est vrai, en partie. Beaucoup d'éléments vous échappent et selon que vous habitez telle ou telle région, que vous avez des relations dans tel milieu professionnel ou tel autre, que votre cursus universitaire a été celui-ci ou celui-là, vous n'aurez pas les mêmes possibilités. Il faut donc bien tenir compte des circonstances... Cependant, il est important aussi de ne pas partir « battu » d'avance et de considérer que tout est une question de chance. Il faut **se préparer au choix du stage** et adopter une attitude réfléchie et volontariste qui tienne compte de vos aspirations comme des réalités. Ce n'est que si vous vous êtes demandé ce que vous vouliez, pourquoi vous le vouliez, quels étaient les types d'entreprises, dans quel secteur, quel type de projets, etc., qui vous intéressent que vous serez capable non seulement de chercher mais aussi de « reconnaître » le stage intéressant...

En tout état de cause, la plus mauvaise façon de faire consisterait à vous y prendre au dernier moment et à bombarder de CV les cabinets d'expertise comptable du département, en espérant que l'un ou l'autre, au hasard, répondra à vos SOS.

Pour une entreprise, un postulant stagiaire qui supplie qu'on le prenne en stage au motif que le stage est obligatoire et que le temps presse, ne peut être un bon candidat. L'entreprise quand elle accueille un stagiaire est obligée de mobiliser des compétences pour lui assurer un temps de formation, sera sans doute contrainte de supporter ses erreurs éventuelles et de toute façon devra accepter une efficacité réduite au départ. Il est donc important qu'elle ait aussi l'impression que le stage est pris au sérieux par le stagiaire lui-même.

Définissez-vous les grandes lignes du stage que vous souhaiteriez faire en prenant en compte à la fois :

- les données du terrain ;
- votre projet professionnel ;
- votre projet universitaire (le mémoire).

Il faut être à la fois clair sur ce que l'on veut obtenir et adaptable. C'est d'ailleurs une des clés de la réussite : être capable de savoir ce que l'on veut et œuvrer pour l'obtenir, tout en étant ouvert à ce qui se passe autour de soi et en étant capable d'adapter son projet aux circonstances.

« Sans projet », on erre au gré des événements et on ne sait pas se décider. Mais, en restant fixé à son projet sans vouloir en démordre quand les événements ou les circonstances évoluent, on risque de passer à côté d'une chance évidente et de ne pas savoir saisir l'occasion. Ces deux couples de qualité apparemment contradictoires, fermeté et souplesse, volonté et adaptabilité, doivent aller de pair et définissent une **attitude générale qu'on pourrait appeler le réalisme**. Il faut donc que vous fassiez preuve de réalisme dans le choix de votre stage.

### III. LE DÉROULEMENT DU STAGE

Vous avez donc « décroché » votre stage. Qu'il soit celui dont vous rêviez ou qu'il vous ait fallu rabattre de vos prétentions, ou même que ce soit justement celui dont vous ne vouliez pas, vous voilà embarqué pour une aventure d'au moins douze semaines. Il faut rendre, quelles que soient les circonstances, ces douze semaines les plus fécondes et les plus efficaces possibles. Bannissez les états d'âme et dites-vous que vous êtes là pour accomplir un travail. Un travail ou plus exactement plusieurs.

Vous êtes là en effet avec au moins trois objectifs :

- vous familiariser avec le monde de l'entreprise et commencer à acquérir une pratique professionnelle ;
- trouver un sujet de mémoire et préparer votre travail de documentation et de rédaction ;
- accomplir un travail pour l'entreprise qui vous a accueilli en stage.

Aucun de ces trois objectifs ne doit prendre le pas sur les deux autres. Il est en particulier hors de question de considérer l'entreprise comme une sorte de faire-valoir, une toile de fond rendant possible le seul projet intéressant qui serait votre mémoire ou la poursuite de vos études ! Non, **un stage est un contrat de partenariat dans lequel les deux partenaires, l'entreprise et le stagiaire, doivent trouver leur compte**.

Ne vous comportez pas alors comme en terrain conquis en considérant que tout le monde est à votre disposition et qu'il est normal que chacun se préoccupe de votre mémoire et vous fournisse les informations que vous souhaitez.

Ne vous laissez pas non plus dévorer par l'entreprise. Vous n'y faites qu'un bref séjour et si vous devez y travailler avec sérieux et en ayant à cœur de bien faire ce que vous faites, vous ne devez pourtant pas vous y consacrer corps et âme en oubliant ce que vous êtes venu y faire aussi, c'est-à-dire un travail personnel de réflexion qui suppose à un moment ou à un autre un tout petit peu de distance critique.

Ici comme ailleurs, la bonne attitude consiste à faire preuve de délicatesse et à savoir se situer par rapport à un environnement qui vous est au départ étranger. La qualité de votre stage va dépendre en grande partie de votre capacité à vous intégrer à une équipe, à en comprendre les modes de fonctionnement et les types de relations. Votre premier travail va donc consister à prendre connaissance de l'entreprise, du cabinet, de l'organisation dans laquelle vous allez évoluer.

Sachez trouver votre juste place. Vous n'êtes pas là pour tout réformer mais pour découvrir et pour apprendre. Découvrir comment les choses se passent dans la pratique. Apprendre comment agir, comment réagir, comment s'adapter. Il vous faudra donc être capable « d'**écouter** », d'être **attentif** à ce qu'on vous dit. N'hésitez pas à reformuler pour être sûr ou à demander des précisions si vous avez l'impression que ce n'est pas clair encore pour vous.



Faites preuve aussi d'**ouverture d'esprit et même de curiosité**. Si vous ne posez jamais aucune question, vos interlocuteurs pourront avoir l'impression que vous savez déjà tout ou que rien ne vous intéresse. En revanche, ils auront envie d'expliquer toujours plus à quelqu'un d'attentif qui pose de bonnes questions et réagit à ce qu'on lui dit. Vous n'êtes pas là seulement pour appliquer des consignes mais pour comprendre à quoi sert ce que vous faites, comment cela s'inscrit dans une logique d'ensemble. Vous pourrez bien sûr alors en prenant du recul par rapport à votre travail avoir un regard plus critique.

Ne vous transformez pourtant pas en juge de l'entreprise ou en inspecteur des travaux finis : cela ne ferait que vous rendre odieux. Cela dit, un regard extérieur, qui s'interroge sur le pourquoi de telle ou telle pratique, qui remet en question intelligemment telle façon de faire ou telle autre, peut aussi être très précieux pour l'entreprise. Ne vous interdisez donc pas de dire ce que vous pensez ou d'exprimer vos interrogations. Faites attention seulement de le faire à bon escient, en ayant vraiment réfléchi au problème, de façon constructive, et en vous adressant à la bonne personne.

Il va vous falloir aussi savoir vous positionner dans une hiérarchie : vous avez normalement **un maître de stage** dont vous dépendez.

Vous travaillez avec lui ; il convient d'acquérir rapidement un certain niveau d'autonomie pour ne pas avoir à le solliciter en permanence : fixez conjointement vos objectifs, définissez la progression de vos travaux et un calendrier de rendez-vous pour le tenir informé.

Vous travaillez dans un autre service, ne vous laissez pas enfermer dans votre travail et sachez garder le contact avec le responsable avec qui vous aurez, dès le départ, fixé un rendez-vous d'évaluation au premier tiers de votre stage. Si au bout de 15 jours vous n'avez fait que des photocopies, vous pourrez ainsi plus aisément rectifier le « tir ».

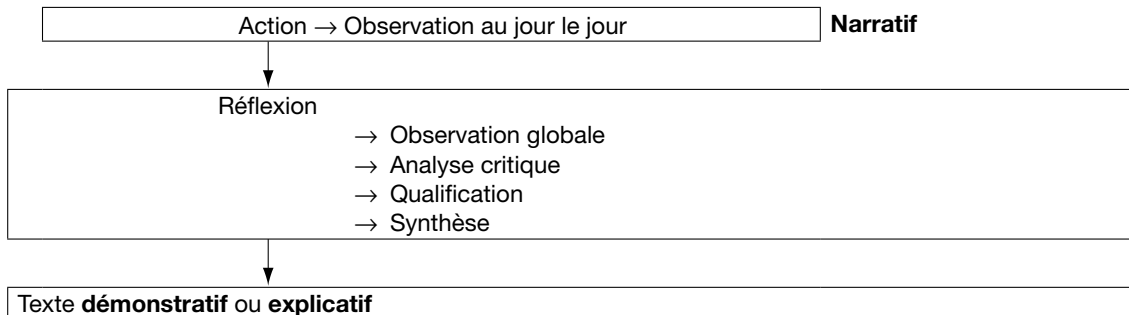
Ainsi, faire le point régulièrement, par exemple deux fois en cours de stage, vous permettra d'évaluer l'avancement de vos travaux et de ne pas perdre de vue vos objectifs, en particulier celui du mémoire.

## **SECTION 2. LES OUTILS : DÉMARCHES ET MÉTHODES DE RECHERCHE INTELLECTUELLES**

### **I. LES DÉMARCHES INTELLECTUELLES FONDAMENTALES : ANALYSE ET SYNTHÈSE**

Traiter le sujet du mémoire suppose qu'on ait bien compris les objectifs de l'épreuve et la démarche intellectuelle qui va permettre de parvenir à les remplir. Le règlement de l'épreuve demande en effet que dans le traitement du sujet, le candidat fasse preuve « de réflexion et d'esprit de synthèse ». On lui demande donc ainsi par ailleurs de proscrire le style narratif et de rédiger un texte de style explicatif ou démonstratif.

Or il y a un lien entre le niveau de la réflexion et le style de texte qu'on peut écrire. Avec l'observation au jour le jour, seul le style narratif est possible, au niveau de l'analyse critique il devient possible de rédiger des textes informatifs/descriptifs pertinents mais il faut aller jusqu'à la synthèse pour entrer dans le registre de l'explication ou *a fortiori* de la démonstration.



Le traitement du sujet demande donc que vous preniez du recul par rapport à votre pratique et aux événements passés, que vous soyez capable d'en dégager un enseignement qui n'apparaissait peut-être pas de façon évidente dans le feu de l'action.

## A. OBSERVATION

Pendant le déroulement de votre mission, vous avez pu faire des observations au jour le jour et vous avez noté précisément ce que vous faisiez et compreniez. Mais vous ne pouviez pas avoir une vision globale. Le vécu de la mission est complexe, mouvant, confus même parfois, en tout cas soumis à des changements et à des imprévus. On a beau avoir bien préparé son travail et bien le connaître on ne sait pas exactement comment les choses vont se passer avant qu'elles ne se soient passées justement.

En revanche la mission terminée ou le problème réglé, vous pourrez avoir cette **observation globale** et faire ainsi du travail accompli un objet d'analyse. C'est l'étape de **la réflexion**. Réfléchir, en effet, c'est se « retourner sur », sur ce qui s'est passé ou sur ce qu'on a fait par exemple. Ce retour sur l'expérience va vous permettre de la comprendre, d'abord en la circonscrivant dans le temps et l'espace. À ce moment-là, vous n'êtes plus dans le mouvant du présent mais dans le fixe et le limité du passé. La première étape de la réflexion va donc consister à découper dans la réalité qui apparaît toujours comme un continuum un espace avec un début, une fin et des faits avérés, c'est-à-dire à définir un champ d'analyse.

## B. ANALYSE

Pour traiter votre sujet, il vous faut **analyser** ensuite de quoi votre expérience est faite. Le verbe « analyser » vient d'un verbe grec qui signifie « délier » et analyser, c'est « décomposer un tout en ces différents éléments ou constituants ». Analyser votre expérience, un thème, une phrase, une roche, etc. c'est donc d'abord en distinguer les différents constituants qui dans la réalité apparaissent « ensemble », mêlés les uns les autres. C'est ce que fait le biologiste dans une analyse de sang : il en distingue les différents composants. L'analyse va permettre de voir de quoi les choses, les événements, les textes, etc., sont faits.

L'**analyse critique** qui la complète va permettre l'énonciation d'une opinion. Cette réalité que vous avez analysée, vous pouvez maintenant non seulement mieux la comprendre mais aussi « en penser » quelque chose et donc avoir aussi « quelque chose » à en dire.

Critiquer en effet vient d'un verbe grec qui signifie au départ « trier » puis « juger ». Quand on trie, on sépare, effectivement, entre ce qui est de telle nature ou de telle autre (dans l'analyse grammaticale on distingue entre les noms et les verbes ; dans l'analyse logique entre les propositions principales et les propositions subordonnées ; dans l'analyse de sang on distingue les globules rouges et les leucocytes, etc.) mais aussi entre ce qui est bon et mauvais, ce qui est grand et petit, ce qui est juste et faux, ce qui est utile et inutile, ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas, etc.

La critique suppose donc une **appréciation, un jugement, une opinion à partir de critères** (même racine : le critère est ce qui permet le discernement, le jugement). C'est l'analyse critique qui va permettre au médecin, quand il lit les résultats de votre analyse de sang, de savoir ce qui va et ce qui ne va pas, quels sont les éléments normaux et les anormaux, ceux qui sont significatifs et ceux qui ne le sont pas, etc. Il ne le peut bien évidemment qu'en faisant appel à ses connaissances théoriques, en rapprochant « ce » cas particulier des données générales acquises dans les livres, les cours et l'expérience passée.

Ainsi l'analyse critique de votre expérience doit vous permettre de distinguer les éléments et de les qualifier. C'est une étape fondamentale de la réflexion intellectuelle.

Qualifier, vient de « qualité » et signifie caractériser en nommant la « qualité » de quelqu'un ou de quelque chose. La qualité est ce qui définit, distingue quelque chose, le fait être tel qu'il est. (Ainsi un adjectif qualificatif permet de préciser la manière d'être, l'aspect, etc.) L'analyse critique débouche nécessairement sur une qualification. Vous devez nommer, qualifier les différents éléments pour les distinguer.

**EXEMPLE**

Vous avez choisi comme thème « L'établissement des bilans ». En revenant sur votre expérience qui a été à la fois intéressante et pénible : vous avez l'impression d'avoir participé à un parcours d'obstacles. Il vous manquait toujours le document essentiel et au lieu de vous consacrer au bilan lui-même vous avez passé votre temps à appeler les gens au téléphone ou à quêter des informations par ci par là, etc. Vous avez donc constaté un certain nombre de dysfonctionnements. Il ne suffit pas de les décrire tels que vous les avez vécus dans la continuité des jours, mais d'en faire l'analyse critique, c'est-à-dire de les distinguer et les répertorier en les qualifiant : il y a ceux qui viennent de l'organisation, ceux qui tiennent à la psychologie des intervenants, ceux qui découlent des choix du matériel technique, ceux qui viendraient de la conjoncture, etc.

**C. SYNTHÈSE**

En faisant ce travail d'analyse critique vous permettez de mieux comprendre le réel. Vous l'éclairerez par votre analyse qui en distingue les différents aspects et par le recours à la théorie qui vous permet de le nommer. Il devient alors possible de **faire des synthèses**, c'est-à-dire des **regroupements signifiants**. Le mot synthèse en effet signifie « réunion, composition » et la démarche de la synthèse opposée apparemment à celle de l'analyse en est, de fait, le complément indispensable. Il s'agit de recomposer un ensemble mais en en dégagant la signification et en mettant en lumière les relations entre ses différents éléments. Faire preuve « d'esprit de synthèse » va consister alors pour vous à faire les rapprochements qui vont permettre d'expliquer une situation ou de justifier une prescription.

**EXEMPLE**

Un médecin à partir des analyses de son patient, de la description que celui-ci lui fait de ce qu'il ressent, de l'examen et de ses observations, va pouvoir, grâce à ses connaissances théoriques, faire les rapprochements significatifs : de la fièvre, un pouls à tant, une éruption et des douleurs de tel ou tel type, tel ou tel autre signe dégagé de son analyse critique alors qu'il laissera tomber tel ou tel autre, etc. constituent un ensemble qui va lui permettre de poser un diagnostic et de proposer un traitement.

**II. LES MÉTHODES DE RECHERCHE**

Pour mener à bien votre recherche et répondre de façon pertinente à la question que vous posez dans votre mémoire, il vous faut vous assurer de la validité scientifique de votre démarche. Comme travail de fin d'études, les mémoires participent au progrès des connaissances et des compétences. Ils doivent poser des questions pertinentes et fournir des réponses utiles et scientifiquement élaborées. Il faut que vos réponses servent à quelque chose, soient utiles aux autres.

**Le mémoire n'est pas seulement un exercice scolaire !**

Un écrit peut être considéré comme scientifique :

- « S'il respecte globalement quatre règles essentielles. La recherche doit :
  - porter sur un objet identifiable et défini, tel qu'il soit identifiable également par les autres ;
  - énoncer, sur cet objet, des choses qui n'ont pas encore été évoquées ou qui l'ont été mais dans un contexte différent ;
  - être utile aux autres ;
  - procurer des éléments qui permettent de valider ou d'invalidier les hypothèses (le corps d'hypothèses) qu'elle présente. En fait elle doit fournir de quoi discuter. »<sup>7</sup>

7. Umberto Eco, *Come si fa' una tesi di laurea* ? Bompiani, Milan, 1977.

Pour qu'on puisse utiliser vos analyses et vos réponses :

- On doit être sûr qu'elles sont « **fiables** » **et scientifiquement élaborées**.
- **On doit comprendre** comment vous parvenez à **vos résultats**.
- On doit pouvoir **vérifier** ce que vous affirmez, et être sûr que vous avez fait, autant que faire se peut, le tour du problème.

Il y a une déontologie de la recherche, vous devez vous y conformer. Ce travail demande de la rigueur et de la discipline et suppose que vous ayez une formation de base solide et une compétence en matière de méthodes. C'est pourquoi, le programme de l'UE comporte une partie intitulée « Épistémologie et méthodologie de la recherche en gestion » à laquelle nous vous renvoyons. (cf. Série 1, partie 3)

Dans la notice d'agrément qui devra être validée pour que vous puissiez être convoqué à la soutenance, il vous faudra préciser votre méthodologie, c'est-à-dire la ou les méthode(s) de recherche que vous avez utilisée(s) : observation participante, questionnaire, entretien, simulation, etc.

# CONCEPTION DU MÉMOIRE

« À l'issue du stage ou de l'expérience professionnelle qui en tient lieu et après agrément du sujet, le candidat doit produire un mémoire, qui fera l'objet d'une soutenance, comprenant trois éléments :

- l'attestation de l'employeur certifiant la période et le lieu de stage (ou de l'expérience professionnelle) servant de référence au mémoire ainsi que la nature des missions confiées ;
- une première partie de quelques pages présentant d'une part, l'organisation dans laquelle s'est effectué le stage ou dans laquelle l'expérience professionnelle a été acquise et d'autre part, le travail réalisé par le candidat au sein de cette organisation ;
- une seconde partie structurée de cinquante pages au maximum (hors annexes et bibliographie) développant un sujet directement en rapport avec la ou les missions effectuées par le candidat et la formation théorique découlant des enseignements du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion. »

Règlement BO du 18 mars 2010.

Votre document final comporte donc réglementairement une attestation et deux parties.

- La première relativement courte (entre cinq et dix pages au grand maximum) présente le cabinet d'expertise comptable, l'entreprise, l'association, etc., dans laquelle vous avez fait votre stage ou dans laquelle vous travaillez. Vous y présenterez aussi les différents travaux que vous avez pu y accomplir. **L'objectif de cette partie est de permettre à votre jury d'apprécier la qualité de votre expérience professionnelle et de mieux comprendre pourquoi vous avez choisi le sujet** que vous traitez en seconde partie. Même si elle est plus facile à concevoir et à rédiger que la seconde partie plus longue et qui demande un plus grand travail à la fois de recherche et de conception, vous ne devez pas la traiter légèrement. Il ne suffit pas de rassembler de l'information générale, votre présentation de l'entreprise doit être adaptée à votre objectif.
- La seconde partie, le mémoire proprement dit, est la plus importante, en volume et en qualité. Elle doit montrer que vous êtes capable de raisonner à partir de votre expérience, d'en dégager la matière d'une réflexion, de faire le point sur un procédé, d'exposer clairement un problème rencontré et les solutions retenues, etc., c'est-à-dire à la fois de définir un sujet et de le traiter.

Étapes	Durées	Objectifs	Actions	Réalisations
1. Effectuer le stage et concevoir le mémoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 semaines pour le stage</li> <li>• définition du sujet : 20 % du temps global du projet (de 6 à 9 mois)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquérir la pratique professionnelle</li> <li>• Trouver le sujet du mémoire (une question)</li> <li>• Définir sa méthode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accomplir les tâches demandées</li> <li>• Observer, prendre du recul</li> <li>• Analyser sa pratique</li> <li>• La confronter à la théorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir « la » question</li> <li>• Sa problématique</li> <li>• L(es) hypothèse(s) de réponse</li> <li>• Bibliographie</li> <li>• Choix de la ou des méthode(s)</li> <li>• Plan de recherche</li> </ul>

## CHAPITRE 1. LA DÉFINITION DU SUJET

La première étape de votre travail va donc consister à trouver votre sujet. C'est en effet à vous de le définir, avec l'aide sans doute de votre maître de stage, mais cela ressortit d'abord à votre responsabilité.

Bien sûr tout le monde n'est pas dans la même situation. Certains travaillent dans de grands cabinets, certains sont associés à de grands projets ou arrivent au moment crucial pour participer à une aventure intéressante (rachat, fusion, transmission, redressement fiscal, etc.) D'autres travaillent dans de tout petits cabinets et ont l'impression qu'il ne s'est rien passé de notable. **Mais de toute façon, c'est la qualité de votre réflexion et de votre analyse, votre capacité critique qui est déterminante.** C'est votre réflexion, qui doit ajouter de la valeur à votre expérience professionnelle.

La ou les premières semaines de votre stage sont des semaines d'observation. Elles sont chargées ! Il vous faut prendre contact avec un nouveau milieu, vous adapter à une organisation, des méthodes de travail, une culture d'entreprise, de nouveaux collègues, prendre connaissance de nouveaux dossiers, de nouveaux clients, etc. Il vous faut penser aussi à votre « sujet » ! Quel dossier ? Quel type de client ? Quelle mission ?

Définir, limiter et formuler de façon précise votre sujet est un travail délicat qui prend du temps et se fait en plusieurs étapes, en une sorte de va-et-vient entre vos idées, les théories, les approches pratiques, les questions qu'elles peuvent vous poser, etc.

Il n'y a pas dans l'absolu de bon ou de mauvais sujet. Il y a des sujets adaptés ou non aux objectifs de l'épreuve, à votre situation, à votre personnalité.

### SECTION 1. LE « BON » SUJET

#### I. UN SUJET « ADAPTÉ » AUX EXIGENCES DE L'ÉPREUVE

##### A. UN SUJET DIRECTEMENT EN RAPPORT AVEC LE STAGE EFFECTUÉ

La **première condition** que doit remplir votre sujet est qu'il doit être « directement en rapport avec la ou les missions effectuées par le stagiaire ». L'expression est claire. Vous ne devez pas choisir une approche théorique.

Votre mémoire doit être en lien avec votre pratique professionnelle. Il ne peut pas être une compilation théorique que vous auriez pu rédiger en travaillant uniquement en bibliothèque. Le choix de votre sujet doit naître d'un travail accompli par vous durant votre stage. Cela ne veut pas dire que vous ne pouvez choisir que des sujets sur des dossiers que vous ayez traités personnellement, d'un bout à l'autre. Un stage de douze semaines est à la fois relativement long et aussi quelquefois trop court pour accomplir une mission complète. Cela veut dire qu'il faut que vous ayez participé d'une façon ou d'une autre à la mission ou au travail accompli pour que **votre mémoire découle d'une véritable observation et réflexion personnelles**. Cela veut dire aussi que vous avez intérêt à choisir un sujet qui ne soit pas trop ambitieux :

- Vous privilégiez dans votre choix, d'abord, les missions sur lesquelles vous avez pu intervenir concrètement du début à la fin.
- Vous élargirez ensuite le champ de vos investigations si les premiers thèmes repérés ne vous semblent pas convenir.

##### B. UN SUJET DIRECTEMENT EN RAPPORT AVEC VOTRE CURSUS

Vous êtes inscrit dans un cursus d'expertise comptable. Ne l'oubliez pas ! Votre sujet doit avoir aussi un rapport direct avec votre formation, ce qui ne veut pas dire qu'il doive être exclusivement comptable.



N'oubliez pas que votre cursus comporte des matières très différentes. Souvent les tâches que vous avez à accomplir relèvent aussi de différents domaines. Il ne tient qu'à vous de proposer des thèmes mobilisant vos connaissances en comptabilité de gestion, en contrôle de gestion, en analyse financière, en système d'information, en droit des affaires, en droit social, etc. D'ailleurs la notice d'agrément vous demande de préciser quelles sont les dominantes (pas plus de 2) de votre sujet.

Attention, cependant, il peut y avoir aussi des sujets intéressants, des projets que vous avez pu suivre dans votre organisation qui peuvent être de fait à la marge comme la réorganisation du service des ressources humaines... Avant de vous lancer dans le travail, vérifiez que votre sujet est bien en rapport avec les exigences de l'épreuve. D'ailleurs la fiche de synthèse n° 1 devrait vous permettre de vous en assurer.

### C. UN SUJET DE « RECHERCHE APPLIQUÉE »

Le sujet choisi doit faire la preuve que vous êtes capable de prendre du recul par rapport à votre expérience professionnelle et d'en dégager un enseignement « nouveau ». Bien sûr tout ce que vous faites ou avez fait peut être, pour vous, nouveau mais on attend de votre mémoire que ses analyses comme ses propositions soient aussi nouvelles pour les autres.

Par exemple vous avez découvert avec intérêt pendant votre stage les dispositions fiscales spécifiques aux entreprises situées dans les départements d'outre-mer. Vous vous proposez de prendre ce thème pour votre mémoire. C'est une bonne idée, encore faut-il ne pas vouloir vous contenter de décrire ces dispositifs ! La valeur ajoutée de votre mémoire ne peut être dans la reprise pure et simple de dispositifs dont vous n'êtes pas l'auteur et que n'importe qui d'autres que vous pourrait rapporter. Il ne s'agit pas dans un mémoire de recherche de rappeler la réglementation ou de faire une synthèse d'éléments de doctrine, mais de **poser une question précise en s'appuyant sur un terrain d'étude (à savoir : une ou des entreprises et/ou un cabinet comptable) et des outils réglementaires (théoriques)** pour y répondre. Par exemple dans ce cas : est-ce que ce régime a eu des effets positifs sur l'activité de telle entreprise cliente en termes non seulement d'avantages fiscaux, mais d'amélioration de la formation (technique, administrative, commerciale, etc.) de ses salariés et donc de sa compétitivité ? Ce régime a-t-il été l'occasion utilisée par l'entreprise pour se poser de bonnes questions sur son activité, etc. ou n'a-t-il eu qu'un effet d'aubaine à caractère temporaire/provisoire ? Comparer deux entreprises qui ont des réactions différentes, etc.

Un bon sujet de mémoire de recherche doit permettre de :

- comprendre une situation ou un phénomène ;
- identifier une difficulté, un dysfonctionnement, un problème ;
- trouver une ou des solutions à une difficulté, un problème ;
- résoudre ou comprendre un paradoxe (par exemple entre la théorie et la pratique observée dans votre cabinet, etc.) ;
- évaluer des méthodes, des outils, des techniques ;
- adapter un procédé, un outil classique à un cas particulier et s'interroger sur le sens de cette adaptation, etc.

## II. UN SUJET « FAISABLE »

### A. PAR SA DIMENSION

Il doit y avoir une adéquation entre la taille du texte que vous écrivez et le sujet que vous avez choisi. Vous ne pouvez pas traiter en cinquante pages, de façon intéressante, un sujet aussi large que « La consolidation dans un grand groupe international ». Certes, vous disposerez de beaucoup de matière dans laquelle d'ailleurs vous risquez de vous noyer, mais, une fois le sujet exposé, les définitions précisées et la problématique dégagée, il ne vous restera que trop peu de pages pour pouvoir en dire quelque chose d'intéressant et d'adapté à votre expérience au sein de l'entreprise.

En revanche, le sujet, très pointu, très ciblé, qui n'envisage qu'un point de détail, comme « Le calcul du terme X au numérateur de la formule de détermination de l'intéressement annuel pour le personnel de chantier dans les entreprises de travaux publics » peut vous amener à entrer dans des considérations trop spécifiques et qui ne concernent que le personnel de votre entreprise. Vous pouvez avoir du mal aussi à trouver la documentation nécessaire.

## B. PAR VOUS

Avez-vous la **formation adéquate** pour traiter de tel ou tel thème sans avoir à vous engager préalablement dans une formation technique complémentaire trop fastidieuse ou des recherches trop importantes ? Aurez-vous accès à toutes les informations ? Faites le point avant de commencer.

Vous devez vérifier la **faisabilité matérielle** de votre sujet et vous assurer que le caractère confidentiel de certaines informations ne gêne pas la rédaction du mémoire : obtenez un accord préalable de l'entreprise sur la nature des éléments publiés et la forme retenue (noms masqués...). Vous pouvez aussi, si votre entreprise est d'accord, porter la mention « Confidentiel » sur votre document final. Il ne sera alors lu que par les membres de votre jury.

Les obstacles peuvent résulter aussi des difficultés à rencontrer les personnes compétentes ou les responsables, ou encore à accéder à la documentation (problèmes de lieux, de langue, de délai de communication...).

## III. UN SUJET INTÉRESSANT

Vous ne pouvez vous contenter de dire « Je n'ai rien fait d'intéressant ! » C'est à vous de **découvrir ce qu'il peut y avoir de spécifique, de nouveau dans le travail** que vous accomplissez. C'est à vous **de trouver l'angle, la façon de voir, l'aspect original**, qui vous permettront de définir un sujet intéressant à partir d'une technique bien connue ou d'une pratique très classique.

En fait, si vous avez envisagé votre stage comme le terrain sur lequel portera votre travail de réflexion, **vous avez déjà réfléchi à des sujets possibles** et cette réflexion première, cette présélection des thèmes qui vous intéressent ou qu'il vous serait possible de traiter a déterminé en partie le choix de l'entreprise dans laquelle vous vous trouvez et le choix de la période pendant laquelle vous effectuez votre stage. Il faut maintenant vérifier si votre idée de départ est la bonne. Vous devez à la fois vous efforcer de faire ce que vous aviez décidé de faire mais en même temps être capable de vous adapter aux réalités que vous découvrez.

Si vous êtes dans la bonne entreprise, dans le bon service, vous avez accès aux informations, tout se présente donc au mieux. Ce n'est pas pour cela que vous n'avez rien à faire. Il vous faut en effet préciser les termes et les limites de votre sujet.

**Si vous n'avez pas fait cette présélection des thèmes** qui pourraient vous intéresser, il vous faut y penser dès vos premières missions et surtout en parler avec votre maître de stage.

Attention ! Il ne suffit pas d'avoir repéré un domaine ou une mission intéressante pour avoir un bon sujet. Pour passer d'une simple idée de départ à un sujet précis clairement formulé, il y a tout un travail d'élaboration dont il vous faut tenir compte pour organiser au mieux votre temps et remplir vos objectifs.

### SECTION 2. « LA » QUESTION PERTINENTE

Votre mémoire n'est ni un compte rendu de mission ni un exposé théorique. Il n'a d'intérêt que s'il permet d'articuler théorie et pratique, de faire la preuve que vous êtes capable de réfléchir sur ce que vous faites, d'en dégager du sens, d'en tirer un enseignement. Il doit poser une question et lui apporter une réponse.



## I. PREMIÈRE ÉTAPE : TROUVER LE POINT DE DÉPART

Il s'agit pour vous d'abord d'**identifier un « thème » de sélectionner un « type » de mission**, de repérer un « problème » ou « une question », de trouver un point de départ ».

### A. L'APPROCHE PRATIQUE

L'approche pratique consiste à partir d'**une question posée par un client ou d'un problème rencontré par vous, votre organisation ou un client**. C'est la démarche a priori la plus simple. La question ou le problème sont concrets et la réponse attendue. Mais il va falloir réussir à ne pas vous enfermer dans une réponse trop limitée à votre cas, trop technique. Il vous faudra savoir prendre du recul pour en dégager un sens plus général, comprendre à quel thème plus théorique cette question particulière renvoie.

Vous vouliez faire ceci ou cela, la procédure, la théorie prévoyait ceci ou cela, mais... la réalité est plus complexe, plus difficile. Comment s'adapter ? Comment aider votre client à remplir ses obligations ? Quel guide proposer ? Quel type d'organisation mettre en place ? Vous avez là un thème concernant l'organisation du cabinet ou l'organisation des rapports avec les clients, ou encore la formalisation des procédures.

#### EXEMPLE

Une styliste cliente du cabinet depuis de nombreuses années peut ainsi vous interroger sur les avantages qu'elle aurait à passer du statut d'indépendant au statut de salarié. Son client le plus important vient de lui en faire la proposition. Vous allez bien sûr répondre à sa question et ce sera le sujet de votre mémoire. Mais, au niveau du DSCG, vous ne pouvez vous contenter de décrire les avantages et les inconvénients des deux statuts. Il faudra savoir **aussi dégager quel type de question, quel type de problème plus général**, votre cliente pose ainsi. Il faut en effet que votre mémoire manifeste que vous avez été capable de prendre du recul sur votre pratique professionnelle et de « problématiser » la question de départ.

Cette réflexion pourrait être ainsi, à partir de la prise de conscience qu'une réponse purement technique ne suffit pas, que si vous voulez remplir pleinement votre mission de conseil, il faut tenir compte de la « personnalité » de votre client, de ce qui peut déterminer ses choix profonds. Le choix du métier n'est-il pas significatif d'une attitude plus générale par rapport au statut, au besoin de liberté, etc. ? Mais cette interrogation doit aussi avoir ses limites : vous devez éclairer votre client sur les différents points à prendre en compte mais vous ne devez pas lui dicter sa conduite. Votre question pourrait alors se formuler ainsi : « Comment aider à la prise de décision des clients dans le respect de la déontologie ? »

### B. L'APPROCHE THÉORIQUE

L'approche théorique – que nous ne vous conseillons pas car votre mémoire doit avoir un lien avec vos missions – consiste à partir d'un thème ou d'un type de mission sur lequel on aimerait travailler : le crédit impôt recherche, le contrôle interne, l'inventaire, les normes IFRS, etc. Un étudiant par exemple qui dit « J'aimerais faire mon mémoire sur la TVA » a choisi une approche théorique, mais il n'a pas encore de sujet. Pour déterminer son sujet, il lui faudra d'une part préciser quelle question il se pose dans ce domaine très vaste de la TVA, dans quel cadre, pour quel type d'entreprise, etc. et d'autre part **choisir dans ses différentes missions un domaine d'application concret**.

### C. L'APPROCHE PAR « QUESTIONNEMENT »

Si vous ne rencontrez aucun problème dans ce que vous faites et qu'aucun thème théorique ne vous intéresse spécialement, il vous faudra alors faire preuve de curiosité et mettre en œuvre une politique de « questionnement » sur votre pratique.

Une des qualités que demandent les maîtres de stage à leur stagiaire à côté de la rigueur et de l'attention indispensables, c'est aussi la curiosité. *A fortiori* si vous êtes en activité professionnelle sera-t-il apprécié que vous puissiez vous interroger sur votre pratique de façon à l'améliorer. C'est pour cela aussi que vous faites des études. Il ne s'agit pas d'appliquer seulement, il s'agit aussi de comprendre à quoi correspond ce que vous faites.

- Pour trouver un point de départ, interrogez-vous :
  - Sur ce que vous faites : À quoi ça sert ? À quoi cela correspond-il ? Quelle est la logique ? Pourquoi fait-on ainsi ? Pourrait-on faire autrement ? Quels problèmes cela pose-t-il, au cabinet, au client ? Pourrait-on s'organiser autrement ? Qu'est-ce que cela changerait ? etc.
  - Sur votre environnement : Quelles sont les spécificités du cabinet dans lequel je travaille ? Quels types de clients ? Est-il spécialisé ? Est-ce un grand cabinet en train de se développer ? Un tout petit cabinet dont l'expert-comptable va bientôt partir à la retraite ? Comment est-il organisé ? etc.
- Cherchez aussi des thèmes de réflexion dans des articles de revues professionnelles, des colloques, des discussions. Il y a des questions dans l'air, des problématiques dont on discute. À vous de voir lesquelles et de savoir les intégrer au concret de votre milieu professionnel.

## II. DEUXIÈME ÉTAPE : DÉGAGER « LA » QUESTION DE RECHERCHE

La sélection de la mission intéressante ou du point théorique qui vous intéresse est une première façon de circonscrire le champ de la recherche. Ce n'est pas encore exactement un sujet, mais plutôt un thème sur lequel il vous faut travailler maintenant pour en dégager votre sujet précis.

**Thème et sujet** peuvent vous sembler des synonymes et il est vrai que ce sont des mots dont le sens est très proche. Cela ne veut pas dire qu'ils signifient exactement la même chose. En tout cas, nous admettons ici, pour la clarté de notre propos, que thème à un sens plus large que sujet. Il renvoie bien à « ce dont on parle » ou « ce que l'on traite » dans le document mais de façon générale alors que « **sujet** » **désignera la question particulière** que vous vous posez à l'intérieur du thème considéré.

En effet si, partant de la théorie, vous voulez échapper, comme les objectifs de l'épreuve l'exigent, à la seule description et montrer votre capacité à « réfléchir » et à rédiger un texte explicatif ou démonstratif, il va vous falloir dégager « la » question pertinente à laquelle répondra votre mémoire.

Si vous partez de la pratique, d'une question déjà formulée par un client ou d'un problème rencontré dans votre entreprise, ne pensez pas que le travail est déjà fait. Il faut vérifier la pertinence de la question sélectionnée. Moins on est savant sur un sujet moins on est capable de déterminer l'importance relative des différentes questions qu'il pose. Tout semble intéressant à un néophyte !

Par ailleurs, certaines formulations de question ne peuvent déboucher que sur des descriptions en particulier celles commençant par des « comment » et il vaut mieux les éviter.

Ne **confondez pas** d'autre part **la question de recherche** ou question centrale du mémoire **avec les différentes questions permettant de comprendre le problème**. Il faut savoir hiérarchiser. Ainsi sur un thème comme « les bureaux de représentation de vente domiciliés à l'étranger du groupe X », thème choisi par un étudiant l'an dernier, la question de recherche ne peut être « Quel est le rôle d'un bureau de représentation ? » ni « Comment sont comptabilisés les frais des bureaux ? » ni « Quels sont les avantages et les inconvénients de cette création ? » qui sont des questions secondes utiles pour comprendre le thème mais trop limitées pour constituer la question principale et qui ne pourraient déboucher de toute façon que sur un mémoire descriptif. Une question de recherche plus intéressante pourrait être : « Pourquoi créer un bureau de représentation plutôt qu'une autre structure pour le groupe X ? » mais ce n'est encore qu'une première formulation qui devra évoluer.

Ce travail de définition et de formulation de la question de recherche se fera surtout à travers l'élaboration des 2 premières fiches de synthèse, mais c'est un travail constant jusqu'à la fin du mémoire. La question se précisant peu à peu selon les résultats de la recherche.

De toute façon, pour pouvoir répondre à votre question, il vous faut, la formuler justement, c'est-à-dire en élaborer la problématique.

### SECTION 3. « SA » PROBLÉMATIQUE

La problématique, nous l'avons vu c'est la façon dont se pose la question dans un contexte donné. Ici cette question du choix ou non d'un bureau de représentation tient bien évidemment aux spécificités du groupe X, au secteur dans lequel il évolue, à sa stratégie, aux conditions économiques, etc. Et la même question devra être traitée différemment selon le groupe ou l'époque à laquelle elle se pose. Il s'agit donc pour élaborer la problématique **de repérer, sélectionner, hiérarchiser et classer tous les éléments** dont on doit tenir compte pour comprendre comment la question se pose dans tel contexte particulier.

#### EXEMPLE

S'interroger sur la meilleure façon de faire circuler l'information dans une entreprise est un problème constant. Mais selon qu'on se pose la question au <sup>xix</sup><sup>e</sup> siècle ou de nos jours, dans un pays développé ou émergent, avant ou après Internet, dans une petite ou une grande entreprise, dans une entreprise nationale artisanale ou internationale, avec tel type de gouvernance, tel type de production de biens ou tel autre de services, etc., la problématique sera différente et les réponses apportées à cette question le seront aussi forcément.

La **problématique** joue deux rôles essentiels :

- Elle permet de **formuler plus précisément votre sujet**. C'est-à-dire qu'en ayant découvert la diversité des éléments entrant en ligne de compte pour le comprendre, vous pouvez être amené à en affiner la formulation ou même à la modifier si vous constatez que la vraie question « ne se situe pas là où vous le croyiez ». La construction de la problématique se fait dans un travail d'aller et retour constant entre la première idée du sujet et son approfondissement.
- Elle permet **de dégager des hypothèses de réponse**. Quand il faut tenir compte d'un certain nombre d'éléments (taille, époque, capacités, contraintes légales, culture, etc.) qui précise les conditions du problème, le nombre de solutions (ou d'explications) possibles diminue.

C'est pourquoi la problématique se trouve à l'articulation à la fois de la **définition** du sujet et de son **traitement**.

La problématique s'élabore petit à petit au fur et à mesure du travail de recherche et de l'approfondissement du sujet. Il est tout à fait normal que votre question comme sa problématique évoluent au cours de votre travail de recherche. Celles-ci ne seront complètement formulées qu'à la fin quand vous saurez exactement ce que vous voulez expliquer et que vous aurez donc la réponse précise à la question posée par votre sujet.

La **construction de la problématique** qui dégage toutes les potentialités du sujet se fait à travers une **série de questions**. C'est d'ailleurs pourquoi on peut aussi définir la problématique comme une série de questions liées.

#### ATTENTION

Ne confondez pas la question que pose votre sujet ou question de recherche et le questionnement qu'il vous faut mettre en place pour en élaborer la problématique.

Les questions de base sont un bon point de départ : Pourquoi ? Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? etc. permettent de baliser le terrain, d'y voir plus clair et constitue un début d'analyse.

L'élaboration de la problématique doit prendre en compte, en particulier, les **données du terrain**, **l'environnement** dans lequel évolue l'entreprise et le **contexte théorique**.

## I. LE CONTEXTE INTERNE OU LES DONNÉES DU TERRAIN

La première étape d'élaboration de la problématique va consister à **passer en revue** tous les éléments constitutifs du terrain (société, organisation, cas, mission, etc.) pour **sélectionner, répertorier et classer** ceux qui ont un impact plus ou moins important sur la façon dont se pose la question et éliminer ceux qui n'entrent pas en ligne de compte.

Il faut donc vous interroger sur :

- le statut juridique de l'entreprise, de l'organisation, etc. ;
- la structure de son actionnariat (filiale de groupe, PME familiale, etc.) ;
- le nombre de salariés ;
- le secteur ;
- la taille, le chiffre d'affaires ;
- l'histoire (date de création, évolution, etc.) ;
- la culture d'entreprise ;
- son organisation (structure, type de management, etc.) ;
- sa stratégie ;
- ses difficultés financières, organisationnelles, etc. ;
- ses objectifs ;
- etc.

## II. LE CONTEXTE EXTERNE (CONTEXTE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE, SOCIAL, POLITIQUE)

Cette société, cette entreprise, ce client, etc. ne vivent pas en vase clos. Ils sont dépendants du contexte externe et celui-ci modifie aussi les données du problème. En période de crise, les questions et les réponses qu'on peut y apporter ne sont pas les mêmes qu'en période de croissance. La mondialisation, les règles du jeu de la concurrence, les phénomènes de délocalisation, la montée en puissance de nouveaux acteurs, les événements politiques, etc. interviennent aussi, bien sûr.

Il va falloir aussi **passer en revue** tous les éléments constitutifs de ce contexte externe pour **sélectionner, répertorier et classer**, selon leur importance, ceux qui ont un impact sur la façon dont se pose la question et éliminer ceux qui n'entrent pas en ligne de compte.

Il faut donc vous interroger sur :

- l'évolution économique du secteur ;
- les procédés de gestion actuels ;
- la situation économique et financière :
  - l'évolution technique,
  - les perspectives du marché,
  - la concurrence,
  - les législations fiscales, sociales, comptables ;
- etc.

## III. LE CONTEXTE THÉORIQUE

Pour formuler justement votre question et pouvoir y répondre, il vous faut vous interroger sur :

- les outils ;
- les procédures ;
- les méthodes ;
- les théories permettant d'expliquer tel ou tel phénomène ou de justifier la pertinence de tel ou tel choix ;
- etc.

Souvent vous constaterez alors que votre question de départ a été modifiée, nuancée, précisée par tout ce travail d'exploration.

## IV. LA FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Formuler la problématique comme cela vous est demandé dans la notice d'agrément va consister à **énoncer non seulement la question posée mais aussi les éléments essentiels permettant de la poser justement**. La formulation de la problématique dans la notice d'agrément doit être concise et ne doit donner que les indications essentielles. Vous développerez dans votre introduction ensuite ces différents éléments de façon plus explicite.

### EXEMPLE

**Une problématique imaginaire :** « Confrontés aux évolutions rapides des modes de consommation du tabac en lien avec les nouvelles législations de santé publique toujours plus restrictives comme avec la hausse continue du prix du tabac et au développement de la contrebande, les bars-tabacs, PME familiale de petite taille (moins de X... euros de chiffre d'affaires), de la région parisienne sont de plus en plus nombreux à cesser leur activité (50 % en 2010). Comment et avec quels outils l'expert-comptable peut-il aider ces entreprises à adapter leur gestion aux circonstances et à éviter le dépôt de bilan ? »

## SECTION 4. UNE OU DES HYPOTHÈSE(S)

La formulation de votre sujet, donc de la question précise que vous vous posez et du contexte dans lequel elle se pose, c'est-à-dire aussi des contraintes ou des objectifs dont il faut tenir compte pour la comprendre (autrement dit « sa » problématique) permettent alors d'imaginer, une ou des hypothèse(s) de réponse.

L'hypothèse, est « une proposition relative à l'explication d'un phénomène, qui est admise avant d'être soumise au contrôle de l'expérience »<sup>8</sup>. Elle va se formuler ainsi :

### EXEMPLE

À la question de recherche « Est-il possible de concevoir un système de contrôle de gestion qui puisse tenir compte des spécificités des musées ? », on peut proposer comme hypothèse : « Oui, il est possible de concevoir un système de contrôle de gestion qui tiennent compte des spécificités des musées parce qu'il existe un besoin de systèmes de contrôle de gestion et que les contraintes techniques et humaines qui pourraient agir comme des freins peuvent être dépassées. »

Le travail de recherche, l'analyse des documents, les résultats d'entretiens ou d'enquêtes ensuite vous permettront de confirmer, d'infirmer, de nuancer souvent cette première ébauche de réponse et vous devrez rester très « ouverts » à ce que le reste de votre travail vous révélera.

## CHAPITRE 2. LA DOCUMENTATION

Votre sujet, répétons-le, n'est pas une simple description d'une mission. Il doit poser une question, chercher à expliquer un procédé ou à justifier une décision, etc. il suppose une prise de recul et une analyse critique. Pour le poser justement, c'est-à-dire pour comprendre ce qui est en jeu, et *a fortiori* pour le traiter, c'est-à-dire pour apporter une réponse correcte, une explication fondée ou une justification intellectuellement satisfaisante, vous ne pouvez vous contenter de votre seule expérience. Vous devez la compléter par la recherche d'informations de différente nature, en particulier théorique.

8. *Le Petit Robert*.

Une bonne partie de votre travail va donc consister à **trouver l'information, à collecter et à traiter la documentation** qui va vous permettre tout à la fois de poser justement votre problème et de vous donner les moyens de le résoudre.

Par ailleurs votre mémoire est certes un texte original, mais il s'appuie forcément sur des connaissances et des travaux antérieurs. Personne ne vous demande d'inventer ou de réinventer la comptabilité ou la gestion, mais on vous demande de la connaître et de bien connaître les différentes théories se rapportant à votre programme.

## **SECTION 1. LA DOCUMENTATION BIBLIOGRAPHIQUE**

C'est une étape importante de votre travail. Une bonne bibliographie doit vous fournir tous les éléments utiles à la poursuite de votre travail. Il ne s'agit pas de faire un relevé exhaustif de tous les livres traitant plus ou moins de votre thème, mais de **sélectionner les documents** qui semblent les plus intéressants, ceux qu'il vous faut avoir lus pour comprendre le sujet, ceux qui semblent utiles pour le traiter.

Vous devez établir une bibliographie multimédia :

- d'abord pour **vous**, car elle doit vous permettre d'évaluer l'ampleur de votre travail ;
- ensuite pour **votre lecteur**, car elle doit le renseigner sur le contexte théorique dans lequel vous vous situez.

La bibliographie multimédia apparaît à la fin de votre document écrit. Elle donne également les moyens d'approfondir l'un ou l'autre des aspects traités dans votre texte.

**Pour mener cette recherche bibliographique multimédia :**

- appuyez-vous sur les références données pendant **les enseignements** et sur les **bibliographies** des ouvrages, articles, mémoires, thèses que vous avez sous les yeux. Prenez les plus récents et comparez-les ;
- feuilletez les ouvrages, étudiez leur table des matières ;
- recherchez sur les **sites Internet**. N'hésitez pas à faire une recherche systématique dans les fichiers des bibliothèques, médiathèques et des centres de documentation, par leurs sites Internet ;
- n'ignorez pas les librairies en ligne. Consultez-les pour savoir quel est le dernier ouvrage de certains auteurs ou les dernières parutions sur tel ou tel thème.

Il ne s'agit pas de tout lire, mais de référencer puis de lire tout ce qui paraît utile à votre propos. Par exemple, sur un thème donné, un ouvrage cité dans plusieurs bibliographies a toutes les chances d'être important, et il faut le consulter.

Ces opérations sont à faire méticuleusement. Il faut en particulier bien noter les références :

- non seulement, **pour votre document final**, les références proprement bibliographiques, parce qu'on ne doit jamais utiliser des informations, si on est incapable de préciser la source ;
- mais aussi **pour vos notes personnelles** :
  - **l'endroit** où se trouve le livre. Cela n'apparaîtra pas bien sûr dans la bibliographie, contrairement aux références précédentes, mais c'est indispensable pour faciliter votre travail. Rien n'est plus désespérant que de ne plus retrouver où on a lu telle ou telle information, où on a vu tel livre indispensable, comment et de qui on a obtenu tel renseignement ;
  - de la même façon, pour vous seul, vous pouvez indiquer **l'importance relative** de tel ou tel ouvrage en apposant par exemple trois étoiles pour indiquer qu'un livre est à lire en priorité, deux étoiles si vous lui accordez une moindre importance, etc. Procédez de même pour tous les documents papiers et numériques.

## **SECTION 2. LA DOCUMENTATION/TERRAIN**

Parallèlement à ce travail bibliographique, réfléchissez aux autres aspects de votre recherche. Vous ne faites pas un travail exclusivement théorique ! Il vous faut donc des données concernant votre terrain d'étude.



## I. LA DOCUMENTATION INTERNE

- Inventoriez les documents et les informations internes à l'entreprise dont vous pensez avoir besoin pour comprendre clairement le problème.
- Vérifiez que vous pourrez disposer de ces documents et que vous serez autorisé à les utiliser.

Que vous soyez en stage ou que vous travailliez dans l'entreprise, préparez votre travail et assurez-vous que vous aurez les conditions matérielles pour le réaliser correctement.

Votre travail de recherche, les méthodes qu'il suppose, sont spécifiques et s'articulent plus ou moins bien avec votre travail dans l'entreprise, même si le sujet traite directement d'un problème rencontré au sein de celle-ci. La façon de l'appréhender est forcément plus large et exige toute une réflexion qu'il faut mener souvent en amont ou dans des services différents du vôtre pour en mieux comprendre le sens, les tenants et les aboutissants. Si vous avez trouvé votre sujet dans un projet porté par l'entreprise, des problèmes seront sans doute résolus plus facilement, mais vérifiez quand même que l'entreprise est prête à soutenir aussi un projet de mémoire.

Ainsi, organisez-vous pour savoir :

- **qui pourra vous aider** ou vous guider ?
- quand faut-il **prendre les adresses** téléphoniques, électroniques ou des télécopies, des personnes que vous auriez intérêt à rencontrer ?
- votre place dans la hiérarchie de l'entreprise vous permettra-t-elle d'**avoir les documents voulus** ?
- ne risquerez-vous pas d'**utiliser les services d'un autre département** de l'entreprise, et le cas échéant, y serez-vous autorisé ?
- pourrez-vous facilement **obtenir les rendez-vous** souhaités ?
- avez-vous le soutien de votre direction ?
- ne vous heurterez-vous pas à des problèmes de **confidentialité ou de secret** ?
- etc.

## II. LA COLLECTE D'INFORMATION : ENQUÊTES ET ENTRETIENS

La documentation interne vous apportera des éléments d'information importants. Elle peut être aussi enrichie par la collecte d'informations orales, en procédant à des entretiens auprès de différents responsables, collègues de bureau. Même fortement occupés, les gens prennent toujours beaucoup de plaisir à parler de leur travail. Mais, attention, un entretien se prépare. Il ne s'agit pas de faire perdre leur temps aux gens qui vous entourent ou de leur faire faire votre travail. Pour la conduite des entretiens, reportez-vous en particulier à la série 1, partie 1, chapitre 2. La recherche d'information.

### SECTION 3. LE PLAN DE RECHERCHE

Ainsi, assez vite quand vous aurez une vision relativement claire de votre sujet et de la documentation dont vous aurez besoin pour le traiter il vous faudra élaborer **un premier plan : le plan de recherche ou encore plan de travail**. Attention, pas de confusion ! Il ne s'agit pas encore du plan de votre mémoire ou plan de rédaction. Celui-ci, en effet, ne pourra être composé qu'à la fin de votre travail de compréhension et de recherche. Pour l'instant vous n'en êtes qu'au début. C'est ce premier plan que vous enverrez à la correction avec la fiche de synthèse n° 2. Plus vous serez précis dans son élaboration plus il sera aisé pour votre correcteur de vous guider. Ne vous contentez donc pas par exemple d'écrire I/ Théorie mais indiquez quelles théories vous vous proposez d'étudier.

Le plan de recherche est une façon de ne rien oublier et de préparer intellectuellement votre travail. Il permet :

- de répertorier le champ ou les champs de votre investigation ;
- de mettre sous une forme ordonnée les différents aspects du problème que vous voulez traiter ;



- de sérier les différentes questions que vous devez vous poser et auxquelles votre mémoire apportera une réponse ;
- de classer les différents éléments théoriques dont vous avez besoin pour le comprendre et le traiter.

Il balise les étapes de votre réflexion et de votre travail de préparation. Il répertoriera ainsi les théories que vous devez connaître pour comprendre tel ou tel mode de fonctionnement, les textes juridiques qui encadrent telle ou telle pratique, les évolutions historiques de tel ou tel procédé qui permettent d'expliquer tel dysfonctionnement, etc.

Étant donné ces caractéristiques le plan de recherche est souvent un **plan analytique** qui distingue les différents niveaux de la réflexion ou les différents champs à explorer sans en dégager encore la signification. C'est lorsque vous aurez étudié, analysé chacune des composantes que vous pourrez alors proposer, dans votre plan de rédaction, une synthèse dégageant ce qu'il faut retenir d'important.

Il n'est pas sûr que vous utiliserez ensuite dans la rédaction définitive tous les éléments de votre travail de préparation, mais vous ne pouvez pas le savoir au départ. Votre plan de travail envisage la question à traiter sous une forme forcément plus large et plus générale que votre plan de rédaction.

**Le plan de recherche répond à la question : que faut-il que j'étudie pour pouvoir traiter mon sujet ? Il se construit en fonction de votre première exploration du domaine considéré. Il organise cette matière et la classe.**

C'est pourquoi très souvent, il adopte la structure I/ Théorie II/ Pratique ou encore envisage-t-il un problème par ses différents aspects : Aspects financiers, organisationnels, fiscaux, etc. ou encore s'il s'agit de comparer 2 options il pourra analyser la première dans une première partie et la seconde ensuite en développant chacun des points sur lesquels peut porter la comparaison.

Votre plan de recherche dégrossit le travail à faire et est une bonne façon de mettre vos idées en ordre au stade où vous en êtes. N'essayez pas de brûler les étapes. Il ne s'agit pas encore d'exprimer ce que vous avez compris mais de comprendre ! C'est le plan de rédaction qui sera le plan définitif de votre mémoire et organisera votre texte en fonction de ce que vous voulez expliquer ou démontrer.

Ne confondez pas les deux plans ; ils n'ont ni le même objectif, ni le même destinataire, ni la même matière disponible.

Plan de recherche :

- Objectif : trouver des idées, la réponse à la question posée et organiser son travail
- Destinataire : vous-même et votre directeur de recherche
- Matière disponible : évaluée mais pas encore étudiée

Plan de rédaction :

- Objectif : structurer son texte pour expliquer, démontrer une opinion ou justifier sa réponse
- Destinataire : votre jury
- Matière disponible : les résultats de vos recherches

Ainsi si vous vous demandez quel est le statut le plus adapté pour les professions libérales, et en particulier pour les chirurgiens-dentistes, vous faudra-t-il dans votre plan de recherche prévoir d'étudier :

- I. Les différents statuts possibles
- II. Les caractéristiques des cas rencontrés
- III. Les avantages et les inconvénients de chacun des statuts en fonction des différents aspects à prendre en considération

Nous sommes bien là dans un plan descriptif/analytique qui correspond bien à cette phase préparatoire. Mais ce que nous vous présentons ci-dessus n'est qu'une toute première ébauche de plan. Dans votre fiche de synthèse n° 2, il vous faut présenter un plan beaucoup plus précis.

Faire le plan de recherche ne consiste pas en effet à énoncer seulement les grandes lignes mais à entrer plus avant dans le travail en répertoriant les différents statuts, en dégagant une typologie des différents cas rencontrés. (Tous les chirurgiens-dentistes n'ont pas la même clientèle, ne sont pas installés au même endroit, n'ont pas le même âge, ni les mêmes objectifs familiaux ou professionnels, etc.), en nommant les différents aspects selon lesquels vous pourrez analyser les avantages et inconvénients des différents statuts, etc.

Quand vous aurez fini votre recherche vous saurez quel est le meilleur statut pour les chirurgiens-dentistes qui ont telle ou telle caractéristique et vous saurez pourquoi. C'est de cette réponse qu'il vous faut partir pour construire votre plan de rédaction. Il est inutile d'infliger à votre lecteur de longues descriptions des différents statuts... d'ailleurs ce n'est pas ce que vous feriez si vous expliquiez à votre client ce que vous lui conseillez.

Vous pourrez, bien sûr, corriger votre plan de recherche tout au long de l'avancée de votre analyse ou, plus exactement, vous le modifierez si vous découvrez d'autres aspects du problème que vous n'aviez pas vus d'abord, si vos premières découvertes suscitent d'autres questions, si vous constatez en y travaillant qu'en fait la question que vous vous étiez posée n'était peut-être pas la bonne et qu'il faut infléchir votre réflexion dans tel ou tel sens, si vous modifiez ainsi votre sujet, etc. C'est un document de travail, considérez-le comme tel. Il doit vous guider et vous devez donc être rigoureux en l'utilisant, mais il ne doit pas vous enfermer dans des cadres trop rigides qui vous empêcheraient de progresser.

## CHAPITRE 3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE

Étapes	Durées	Objectifs	Actions	Réalisations
2. Mettre en œuvre sa recherche	40 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trouver la réponse à la question posée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudier la ou les théorie(s)</li> <li>Analyser les données du terrain</li> <li>Confronter théorie(s) et données du terrain</li> </ul>	Diverses : analyses, notes de synthèse, commentaires, enquêtes, entretiens, etc.

Une fois le sujet convenablement précisé et bien limité, la problématique correctement dégagée, le plan de recherche établi, en tenant compte bien sûr des remarques qui auront été portées sur vos fiches de synthèse n° 1 et n° 2 vous pouvez passer à l'étape de mise en œuvre.

Le travail accompli jusqu'ici n'est qu'un travail de « préparation ». Il faut maintenant vérifier que vos hypothèses de réponse à la question posée comme la formulation de cette question même sont correctes.

À la fin de votre travail de recherche proprement dit, vous devez être prêt à répondre à la question que vous vous étiez posé en commençant. C'est cela l'objectif que vous ne devez pas perdre de vue : **trouver une réponse pertinente à la question posée**. Tout le travail de recherche, (analyse, confrontation, vérification, comparaison, interprétation, etc. des documents) doit vous permettre de passer de votre hypothèse à votre thèse, c'est-à-dire à l'idée que vous voulez défendre.

Pour mener à bien cette phase de recherche, vous devez cultiver deux façons de travailler apparemment contradictoires mais en fait complémentaires, l'une systématique et rationnelle, l'autre plus libre et intuitive. Il faut savoir allier dans votre travail : rigueur et finesse, esprit de système et intuition.

## SECTION 1. SUIVRE LE PLAN DE RECHERCHE

Faites un travail systématique, rigoureux et précis de documentation puis d'analyse. Fiches, notes, schémas doivent être établis et classés dans les différents dossiers prévus par votre plan de recherche. Attention, ce n'est pas seulement un travail mécanique de compilation. Rassembler une documentation importante, même pertinente, ne vous servira à rien si vous ne la traitez pas. Votre travail ne consiste pas à entasser dans des tiroirs ou des chemises de la documentation, ni à recopier des fragments de texte pour en faire plus tard quelque chose mais à **traiter cette information, au fur et à mesure de sa collecte**, pour la comprendre, la retenir et surtout la rendre utilisable pour traiter votre sujet. Il ne suffit pas de posséder le document ou sa photocopie. Il faut encore le lire de façon critique et noter l'analyse, les réflexions ou les questions qu'il vous inspire en fonction du sujet que vous voulez traiter.

### I. SAVOIR LIRE EFFICACEMENT

Au fur et à mesure de la progression de votre travail, votre façon de lire devra évoluer et changera de nature. Au départ, quand vous en êtes à l'exploration de votre sujet, il faut privilégier une lecture en diagonale qui permet d'évaluer la qualité des ouvrages et apprécier leur longueur. Non pas pour les juger dans l'absolu, mais pour déterminer ce qu'ils sont susceptibles de vous apporter, les sélectionner et définir votre façon de les lire par la suite (en entier, juste un chapitre ou un autre, pour en sélectionner des informations, pour apprendre, etc.). C'est une façon de préparer votre travail et de composer votre bibliographie, de vous en approprier petit à petit les différents éléments.

Par ailleurs, la lecture que vous faites des documents doit être une **lecture dirigée**. Vous lisez en fonction de votre sujet, pour mieux comprendre ou résoudre un problème, vous devez donc lire en étant attentif surtout à ce qui vous permet de répondre à la question ou aux questions que vous vous posez. Ne vous laissez pas embarquer dans des problématiques ou des objectifs qui sont ceux de l'auteur du livre mais pas forcément les vôtres. Soyez vigilant et ne perdez pas votre objectif de vue mais soyez aussi accueillant à ce qui pourrait vous permettre de voir différemment votre sujet. **S'il faut savoir ce que l'on cherche pour le trouver, il faut aussi rester suffisamment ouvert à ce qu'on lit pour pouvoir mieux comprendre ce qu'on cherche !** C'est toute la difficulté...

Pour lire de façon efficace :

- dégagez les points importants par rapport à votre sujet ;
- notez les contradictions relevées entre deux documents ou deux sources différentes ou au contraire les rapprochements possibles entre deux aspects apparemment éloignés ;
- mettez en question ce que vous ne comprenez pas ;
- imaginez des arguments contradictoires ;
- notez, au fur et à mesure, vos impressions ;
- jugez l'utilité des données, des informations et des renseignements ;
- qualifiez les éléments en les regroupant dans des catégories claires.

### II. AVOIR DES RÉFÉRENCES PRÉCISES

Vous ne devez pas lire, même une lecture d'exploration, sans noter très précisément les références bibliographiques, telles qu'elles figureront dans votre bibliographie, et sans noter la date de votre lecture.

N'oubliez pas, par ailleurs, que vous ne pouvez utiliser, sous peine d'être accusé de plagiat, les paroles, les écrits ou les idées de quelqu'un d'autre sans le citer très précisément. Évitez donc de recopier des parties de texte sans indiquer les références : quelques mois après, vous aurez oublié de qui sont les formules que vous retrouvez dans vos notes et vous risquez de « plagier » de bonne foi !

De même, pour un entretien, vous devez impérativement noter de façon très claire le nom et le titre ou la fonction de la personne interrogée, le nom de sa société, la date et la durée de l'entretien.

### III. PRENDRE DES NOTES

Toute lecture doit être accompagnée de prise de notes. Elles seront très diverses et en particulier dépendront de l'intérêt de l'ouvrage par rapport à votre sujet et du moment de votre lecture (on note plus au début qu'à la fin de sa recherche). En tout cas, elles ne seront utilisables, quelques semaines ou quelques mois après, qu'à la condition qu'elles soient :

- claires : pas de style trop elliptique ni allusif, incompréhensible sans le contexte ;
- pas trop abondantes : il ne s'agit pas de recopier des passages de livre mais de reformuler de façon intelligente et concise ce qu'on a compris ;
- précises : si vous reprenez une phrase de l'auteur pour en faire une citation, elle doit être absolument exacte et vous devez en indiquer la page, de même les chiffres, les dates, etc. ;
- critiques : ce que vous lisez peut vous sembler étonnant, en contradiction avec telle autre lecture, vous poser des questions, des exemples contraires peuvent vous venir à l'esprit, etc. L'essentiel est de garder trace de votre réflexion, de vos interrogations, de vos doutes ou de vos certitudes. Les mêmes remarques valent pour vos notes d'entretien bien sûr : il est impératif que, dès l'entretien fini ou le plus tôt possible après celui-ci, vous mettiez au propre les notes prises et que vous commentiez votre entretien.

Notez donc :

- en marge des documents ce qui vous intéresse, mais à condition que ces commentaires soient suffisamment courts pour être réutilisables ;
- sur des fiches ou des feuilles séparées (ce sera plus efficace pour la suite de votre travail) les commentaires et analyses plus longs, ainsi que ce qui vous semble important à ce moment donné de votre recherche. Peut-être vos réflexions d'un jour ne donneront-elles rien. Vous serez obligé alors de comprendre autrement ou même de rayer de vos préoccupations ce qui vous avait semblé intéressant. Mais ne préjugez pas de ce que l'avenir réserve.

Adoptez un système de notation précis et différencié (taille des polices de caractère, couleur de l'encre, des papiers, taille de la feuille, disposition dans la page, etc.) pour ne pas mélanger textes et commentaires, notes descriptives, explicatives et prescriptives, interrogations sur votre travail et informations recueillies. Peu importe le système de codage, l'essentiel est que la codification vous convienne, qu'elle vous permette de vous y retrouver rapidement et que vous l'appliquiez avec rigueur.

Organisez-vous matériellement pour retrouver tout ce qui vous est utile au bon moment. Vous risquez d'oublier assez vite où vous avez trouvé telle ou telle information, ne comptez pas trop sur votre mémoire pour ces détails.

### IV. CLASSER SA DOCUMENTATION

Pour classer votre documentation, cherchez la solution qui vous convient le mieux. Mais l'expérience montre que le plus simple est **de faire des dossiers correspondant aux différentes parties et sous-parties de votre plan de recherche**. Ils pourront évoluer avec lui et de toute façon sont intéressants parce qu'ils constituent dès le départ un classement logique, et non pas seulement chronologique, des diverses informations recueillies.

Il est bon aussi de prévoir, toujours dans cet esprit de disponibilité qui doit aller de pair avec l'esprit de rigueur qui caractérise la réflexion, un dossier qui pourrait être utilisé comme une boîte à idées. Vous y noterez vos réflexions, des idées de plan, des titres, des références à trouver, etc., tout ce dont vous ne voyez peut-être pas encore directement l'utilité et que vous ne sauriez pour l'instant où classer mais qui vous semble utile à garder.

## V. PROGRAMMER DES ÉTAPES DE RÉFLEXION

Faites le point régulièrement, toutes les trois semaines ou tous les mois selon le volume du travail fourni. Programmez ces étapes pour vous obliger à accomplir telle partie de votre travail pour une date fixée.

**Critiquez-vous :** Pour ces étapes de réflexion vous devrez relire tout ce que contiennent vos dossiers. Lecture en diagonale pour les documents que vous connaissez bien, mais lecture approfondie pour les fiches ou les notes de réflexion, de commentaires et d'idées que vous avez déjà rédigées. Il faut reprendre régulièrement les différentes informations recueillies et vos commentaires pour les confronter de façon critique. Ces comparaisons ou confrontations devraient vous permettre de :

- savoir où vous en êtes ;
- mettre à jour des lacunes dans votre documentation ;
- clarifier vos idées ;
- hiérarchiser vos idées et les diverses informations puisque vous les replacez dans « votre contexte », c'est-à-dire celui de votre sujet, et non plus dans le contexte de tel ou tel livre ou de telle ou telle démarche. Une information mineure dans un contexte donné peut devenir majeure dans un autre. Les idées essentielles pour votre propos vous apparaîtront plus clairement et vous indiqueront peut-être d'autres pistes de réflexion qu'il faudra ajouter à votre plan initial, qui, rappelons-le, est un plan de travail et un document évolutif.

**Questionnez-vous :** Par exemple, à ce stade de mon travail, à deux, quatre ou cinq semaines du début de ma recherche :

- Comment répondrais-je maintenant à la question posée ?
- Y a-t-il eu évolution ?
- Dans quel sens ai-je avancé ?
- Mon sujet s'est-il précisé ?
- Ma problématique a-t-elle évolué ?
- Les renseignements obtenus ont-ils changé ma vision des choses ? Lesquels ? comment ? S'ils n'ont rien changé, est-ce bon signe ?
- Ai-je une opinion plus claire sur ce que je voulais dire ? etc.

Cette série d'interrogations et les réponses que vous apportez sont importantes. Elles vont vous permettre de :

- préciser la formulation du sujet ;
- reformuler si besoin la problématique ;
- corriger ou affiner votre hypothèse ;
- ébaucher des parties de démonstration.

### **SECTION 2. GARDER L'ESPRIT OUVERT**

Parallèlement à cette rigueur essentielle, laissez libre cours aussi à un travail plus intuitif, plus aléatoire, plus inconscient.

**Ne bridez pas votre créativité** en vous empêchant de réfléchir et de noter ceci ou cela, sous prétexte que vous n'êtes pas en train de travailler à votre mémoire, ou que cette idée n'entre pas dans le cadre de votre étude du moment, ou que vous n'aborderez cette phase du travail que dans quelques mois. Plus tard, cela peut être trop tard, l'idée aura fui et avec elle peut-être un peu de l'intérêt de votre démarche.

En effet, le processus qui fait apparaître une idée est très mystérieux. Mais ce que l'on sait c'est que les idées n'apparaissent pas sur commande et qu'il convient de laisser toute une part à un travail subconscient du cerveau. **À condition que votre sujet soit au cœur de vos préoccupations**, votre cerveau peut continuer à réfléchir et à chercher des réponses même si vous faites autre chose parallèlement, même dormir. Ainsi le grand mathématicien Poincaré raconte comment, plusieurs fois, c'est en se réveillant qu'il avait trouvé la solution à un problème sur lequel il travaillait vainement depuis des jours et des jours, comme si son cerveau avait continué à travailler tout seul pendant qu'il dormait.

Cette réflexion ne doit pas vous inciter seulement au sommeil mais doit vous pousser à mobiliser vos ressources intellectuelles sur votre sujet de mémoire. Ne le perdez donc jamais de vue. Un mémoire, dès qu'il est entrepris, doit devenir une préoccupation constante, plus ou moins consciente.

Par ailleurs, certains domaines, certaines matières, certains problèmes sont à **l'intersection de plusieurs disciplines**. Tenez en compte. Ne vous laissez pas enfermer trop étroitement dans le cadre de votre travail. Faites des incursions de temps en temps dans d'autres domaines. C'est souvent du rapprochement entre deux disciplines que naissent les découvertes. L'exploration d'autres espaces annexes peut vous aider à mieux comprendre le vôtre, à le percevoir autrement.

Quand vous approfondissez votre travail, vous comprenez mieux son sens. D'autres idées, questions, hypothèses que vous n'avez pas eues au départ peuvent donc surgir. Ne les éliminez surtout pas. Même si vous ignorez encore à quoi elles pourront servir ou si elles n'entrent pas dans le cadre de votre plan de recherche, conservez-les, en les notant dans un dossier à part, comme celles qui sont nées de votre travail systématique. Notez aussi des :

- idées de titres ;
- formulations ;
- objections ;
- ébauches de plan ;
- structures de raisonnement.

Ne vous inquiétez pas de l'apparent désordre et de la profusion excessive. Le temps de la critique des idées et de leur sélection viendra bien assez tôt.

Il faut savoir aussi mettre un terme à votre travail de préparation. Ce n'est pas toujours facile. La documentation disponible est immense. Vous pouvez avoir l'impression que sans ce dernier livre, ce dernier article ou cette dernière entrevue, vous n'aurez pas les éléments indispensables pour traiter la question. Désir de perfectionnisme louable mais dangereux. Nous connaissons tous des étudiants éternellement en train de finir leur rapport, leur mémoire ou leur thèse, mais qui n'aboutissent jamais. Car, souvent, derrière cet apparent désir de perfection se cache autre chose : la peur de constater qu'on n'a pas grand-chose à dire parce qu'on n'a pas beaucoup réfléchi. On s'est contenté d'amasser de la documentation mais on ne l'a pas réellement exploitée.

Plus subtilement, on peut avoir aussi l'impression que c'est dans ce dernier document que se cache la réponse à la question. C'est une illusion ! La réponse à votre question ne se trouve dans aucun livre, puisqu'il s'agit bien de « votre » question. Vous seul l'avez définie et possédez les éléments pour y répondre. Une fois la documentation réunie, si votre travail d'exploration a été bien fait, vous devez avoir les éléments suffisants pour résoudre le problème que vous vous étiez posé. Cette réponse enfin validée par votre travail de recherche, vous pouvez à l'étape de réalisation du mémoire, c'est-à-dire vous préparer à écrire.





# RÉDACTION DU MÉMOIRE

À la fin de votre travail d'analyse et de réflexion, lorsque vous savez ce que vous voulez dire et où vous voulez en venir, il vous faut aborder une autre étape du travail. Il vous faut passer à l'écriture de votre mémoire et de la première partie du document final.

C'est une étape très différente de l'étape de recherche. Il ne s'agit plus de comprendre quelque chose ou de chercher une solution à un problème ou de se forger une opinion sur tel ou tel point mais de **communiquer vos résultats, de faire comprendre, d'expliquer** une solution ou de **démontrer** la pertinence d'une proposition ou d'une opinion.

Écrire suppose qu'on soit capable de sortir de soi, de ses préoccupations, de sa façon de voir les choses pour communiquer avec quelqu'un d'autre. Quelqu'un qui peut avoir, dans le cadre d'un mémoire, la même formation ou du moins une formation semblable à la vôtre mais qui est aussi forcément différent. Il ne connaît pas votre terrain, n'a pas vécu les mêmes expériences, n'a pas fait le même travail de recherche que vous et il ne s'agit pas de le lui faire faire ! Il s'agit de lui faire comprendre que votre position sur tel sujet ou votre solution à tel problème ou vos préconisations concernant telle situation sont intellectuellement recevables, qu'on peut valablement penser comme vous. Il va donc falloir être capable de :

- sélectionner les informations pertinentes ;
- les organiser dans un plan logique et adapté à votre objectif ;
- exprimer vos idées sous une forme claires et précises.

Sélectionner et organiser ses idées et ses informations de façon à rendre compréhensible sa pensée est une étape capitale. Votre jury ne peut juger de la qualité de votre travail antérieur (définition de la question pertinente, recherche des documents et des informations utiles, réponse probante) qu'au travers du texte écrit final.

Ce travail d'écriture concerne essentiellement trois aspects : le genre du texte (chapitre 1), la construction du plan (chapitre 2), le style et l'édition (chapitre 3).

## CHAPITRE 1. LA DÉFINITION DU GENRE DE TEXTE

**On n'écrit pas un texte dans l'absolu. On écrit un texte dans un objectif déterminé, un contexte précis et pour un lecteur défini.** Ces trois éléments qui définissent le genre du texte vont déterminer aussi bien sa structure que son style.

### **SECTION 1. LES GENRES DE TEXTE**

Pour qu'il y ait communication, il faut qu'il y ait un langage commun entre celui qui écrit et celui qui lit. Il faut que les deux soient d'accord sur un minimum de règles précises. Tous les textes ne s'écrivent pas de la même façon et leurs règles d'écriture ne dépendent pas seulement de la volonté de l'auteur. Elles dépendent aussi du **genre du texte** qu'il écrit. Cela signifie qu'en jugeant de votre mémoire votre jury s'attend à ce que vous respectiez un certain nombre de règles définissant le genre de texte qu'il vous est demandé d'écrire.

Pour la commodité de l'exposition, et en fonction des objectifs poursuivis par l'auteur, on peut distinguer **six registres** : ceux de la narration, de l'information, de l'explication, de la démonstration, de la persuasion et enfin de l'émotion qui concerne la littérature. Ces six registres définissent six genres de texte : le genre narratif, descriptif, explicatif, démonstratif, etc.

Il ne faut pas oublier cependant qu'il s'agit de **dominantes** et que les textes purement informatifs comme ceux qui ne seraient que persuasifs sont rares. La plupart des textes appartiennent bien à un genre qui les définit mais peuvent aussi combiner différents aspects. Pour expliquer comme pour démontrer, comme pour raconter une histoire, on peut être amené par exemple à décrire. Bien évidemment alors c'est l'objectif principal qui va définir le registre général du texte comme l'utilisation qui sera faite de la description.

**1. Dans la narration**, on veut raconter un événement, une histoire, relater des faits. C'est le genre des récits, de certains types de comptes rendus ou d'articles. La narration privilégie la chronologie, et l'implication directe de celui qui écrit. L'auteur s'efforce de faire revivre au lecteur l'événement.

**2. Dans l'information**, idéalement, l'auteur ne cherche qu'à transmettre un fait, une description, une idée, etc. Il ne se soucie pas de « l'effet » qu'ils peuvent avoir sur le lecteur. Il ne cherche pas à l'influencer ou à le faire agir de telle ou telle façon, il se contente d'énoncer le plus clairement, le plus objectivement et de la façon la plus neutre possible ce qu'il a à transmettre. La note de service, le mode d'emploi, la fiche technique, le procès-verbal, le compte rendu, la dépêche d'agence pour la presse sont des textes qui tendent à être purement informatifs.

**3. Dans l'explication**, il s'agit de faire comprendre comment on doit faire quelque chose ou comment quelque chose s'est passé ou se passera. L'auteur doit entrer dans une démarche logique qui met en perspective l'objet ou l'événement lui-même, en lui donnant son sens. Il ne suffit pas de décrire une situation correctement ou de rapporter justement un événement (information) pour qu'ils soient compris. Pour faire comprendre, il faut une prise de recul par rapport à l'événement. Il faut donner des éléments de contexte et/ou d'objectifs. C'est le travail que fait le journaliste en rédigeant son article à partir de l'information fournie par la dépêche d'agence. L'explication est le genre des articles de vulgarisation, des cours, des notes, des écrits de recherche.

**4. Dans la démonstration**, l'auteur utilisera les différents éléments d'information, de compréhension ou de réflexion dans une démarche plus volontaire d'effet à faire sur son lecteur, avec un objectif plus complexe. Il ne s'agit pas seulement de transmettre ou d'expliquer, il s'agit de justifier, de faire partager une opinion, une conviction, une décision, etc. Pour démontrer logiquement la justesse de sa position, l'auteur organisera sa pensée, ses exemples, ses informations, en fonction de ce qu'il veut prouver de façon objective et rationnelle. Il devra aussi prendre en considération de façon plus précise celui à qui il s'adresse et évaluer sa culture, son degré d'intérêt pour le sujet, ses capacités intellectuelles, ses attentes, etc. car il doit lui donner tous les moyens non seulement **de comprendre mais aussi d'adhérer intellectuellement à la proposition** qu'il fait ou à la position qu'il défend. C'est le genre de la dissertation, de l'article d'opinion, du mémoire ou de la thèse.

**5. Dans la persuasion**, c'est l'influence exercée sur le lecteur qui devient prépondérante. Cela peut aller, comme dans la démonstration, de la simple organisation rationnelle qui tient compte de la personnalité du lecteur, de ses attentes, de ses façons de raisonner, à l'utilisation de procédés de style pour mettre en valeur les arguments, en rendre certains séduisants, ou au contraire minorer l'importance d'autres. Mais, on entre **dans le domaine de la manipulation** quand on se sert des mots, des constructions, des effets de style pour tromper le lecteur, qu'on utilise volontairement sa psychologie, son affectivité, ses réactions inconscientes, pour le faire réagir de telle ou telle façon, sans qu'il sache lui-même bien pourquoi il a tel ou tel sentiment ou tel ou tel type de réaction.

La publicité, le discours électoral, le slogan, la lettre commerciale, etc. appartiennent au registre de la persuasion et peuvent aussi appartenir à celui de la manipulation selon le niveau de rigueur morale de ceux qui les écrivent... Un article peut être tendancieux, une publicité mensongère, un discours démagogique, etc., d'où l'importance aussi pour chacun d'acquérir la capacité à analyser les textes, à savoir décrypter les intentions de l'auteur et à ne pas se laisser piéger par des procédés accrocheurs et faciles.

**6. Dans le domaine de l'émotion<sup>9</sup>** au sens large qui recouvre l'art et la littérature, c'est la relation avec le lecteur qui est privilégiée. Bien sûr liberté, inventivité, créativité y sont les maîtres mots. Et il ne saurait être question en quelques lignes de définir un domaine aussi complexe et aussi riche. Les genres littéraires sont extrêmement variés comme les théories qui sous-tendent le roman, le poème, le théâtre, etc. Ce qu'on peut en dire rapidement ici, c'est qu'un des objectifs premiers est de faire éprouver aux lecteurs des émotions, des sensations, des sentiments ; de lui faire vivre des situations qui peuvent le renvoyer à lui-même comme lui faire découvrir des mondes inconnus. Dans le roman ou le poème par exemple, le lecteur s'attend à être surpris, séduit, dérouté même, en tout cas, mené par le style, les idées, les histoires hors des sentiers battus et de ce qu'il connaît déjà. Il ne se choquera pas d'être arrêté par des effets de style, des formules bizarres, des trouvailles étranges et significatives... c'est le « plus » qu'il attend du texte : lui faire voir le monde « autrement ».

## **SECTION 2. LE GENRE DU MÉMOIRE**

Le document final, rappelons-le, comporte deux parties qui ne sont pas de même nature :

- la première est une description de l'organisation dans laquelle vous avez accompli votre stage et de vos différentes tâches ;
- la seconde qui traite de votre sujet est le mémoire proprement dit.

Le mémoire du DSCG, comme tout mémoire de recherche est un texte de **type explicatif et démonstratif** puisque construit autour d'une question de recherche, il vise à y apporter une réponse argumentée.

Dire que la tonalité générale du texte est démonstrative ou explicative ne veut pas dire qu'il ne puisse y avoir des chapitres descriptifs. La description peut être utilisée pour justifier une affirmation par exemple ou expliciter une analyse, elle s'intégrera alors tout naturellement au texte démonstratif. Elle est utilisée aussi dans l'introduction quand vous informez votre lecteur du sujet, du contexte, de la démarche suivie ou encore dans le corps du texte quand vous exposez vos résultats.

Par ailleurs, la première partie du document est du genre descriptif puisqu'il s'agit de permettre à votre jury d'évaluer la qualité de votre expérience professionnelle.

### **I. INFORMER/DÉCRIRE**

Dans la première partie de votre texte, « présentant d'une part l'organisation dans laquelle s'est effectuée le stage ou dans laquelle l'expérience professionnelle a été acquise et d'autre part le travail réalisé par le candidat au sein de cette organisation », il ne s'agit pas de savoir ce que vous avez ressenti ou d'évaluer votre « vécu ». Le style trop personnel qui interpelle le lecteur pour lui faire revivre votre expérience est donc à proscrire de même que le style narratif qui « raconte » une histoire.

Il s'agit de **décrire** l'entreprise ou le cabinet dans lequel vous avez fait votre stage. C'est une partie assez simple à composer, en tout cas plus simple que la deuxième partie qui requiert un travail de composition plus important.

Il n'en demeure pas moins qu'il ne s'agit pas seulement de coller bout à bout des documents de présentation de l'entreprise, des organigrammes ou des descriptifs de mission qui ont été rédigés pour d'autres objectifs et pour d'autres destinataires.

9. Le mot vient du verbe latin *movere*, qui veut dire mettre en mouvement au sens matériel comme au sens psychologique. *Movere* est un des trois buts que les orateurs, Cicéron par exemple, donnaient au discours. Les deux autres étant *docere* (enseigner) et *delectare* (charmer).

C'est en fonction de l'objectif poursuivi et de l'intérêt des destinataires que vous devez sélectionner les différentes informations, les hiérarchiser et définir l'ordre dans lequel vous allez les présenter.

## A. DÉFINIR L'OBJECTIF

Dans cette partie, vous ne décrivez pas l'entreprise pour un document d'information générale, ni pour lui faire de la publicité, ni pour un rapport aux actionnaires, ni pour un tract syndical... Vous décrivez l'entreprise ou le cabinet pour que votre jury comprenne :

- dans quel environnement vous avez fait cette expérience professionnelle : secteur, taille, type d'organisation, particularités... ;
- ce que vous y avez fait exactement : accompagnement d'équipes, prise en charge de dossiers, contrôle, conception d'outils ou de supports... ;
- comment vous y avez sélectionné votre sujet : à la demande de votre maître de stage, en raison des spécialités de la structure, de l'intérêt de confronter théorie et pratiques...

## B. ORGANISER SA DESCRIPTION

Décrire, ce n'est pas énoncer en vrac tous les éléments d'une scène, d'une histoire, d'une situation, etc., mais **sélectionner** ces différents éléments selon leur importance et **les organiser** en les regroupant autour de différents aspects.

Pour décrire, il faut commencer par choisir un point de vue ; dire de quoi il s'agit et en donner une vision d'ensemble qui permettra au lecteur de se situer ; dégager les lignes de force de la composition ensuite et, enfin, entrer dans les détails qui ne sont compréhensibles pour le lecteur qu'autant qu'il peut les situer dans des ensembles.

### EXEMPLE

Si vous voulez décrire un tableau, il vaudra mieux commencer par dire s'il s'agit d'un tableau figuratif ou non et ce qu'il représente, une vache dans un pré, un moulin à eau ou simplement une figure géométrique ou des tâches de couleur. La tâche noire en bas à gauche ne se voit pas, ne se comprend pas de la même façon si on sait ou pas que le tableau représente une vache ou une figuration géométrique !

### 1. Donner une vision d'ensemble

Pour décrire son entreprise, il convient de commencer par dire son nom, ce qu'elle fait, son importance, comment elle se situe dans le secteur.

De même, pour décrire son service, convient-il de le replacer dans le cadre plus général de l'entreprise.

### EXEMPLE

« Le service des moyens généraux qui regroupe 25 salariés est un des trois grands services opérationnels de la société Machin qui depuis 2000, avec un chiffre d'affaires de tant de millions d'euros et six centres de fabrication en France, est leader dans son secteur des biens d'équipement. »

« Installé à X, au siège de la société, le service des moyens généraux regroupe les anciens services de moyens et ressources qui étaient jusqu'en 1999 dépendants de chacune des entités du groupe. Ce regroupement et le rattachement du service directement à la direction générale ont permis un développement et une redéfinition de ses activités qui se composent actuellement ainsi, etc. »

## 2. Prendre une perspective ; définir un axe ou un point de vue et s'y tenir

Pour décrire une situation, une procédure, exposer un problème, il faut choisir de quel point de vue on se place. Ainsi décrire l'intégration d'un stagiaire dans un cabinet peut se faire en se plaçant du point de vue de celui qui accueille (ou expert-comptable) ou de celui qui est accueilli ou de ceux qui font déjà partie du cabinet (les différents collaborateurs). Les façons de voir ne sont pas les mêmes et les descriptions seront différentes.

## 3. Sélectionner les informations significatives et hiérarchiser en fonction des objectifs

Il faut sélectionner les informations significatives par rapport à l'objectif du texte ou à ce qu'on veut expliquer.

Ainsi la localisation du service peut être une information anecdotique ou au contraire essentielle si sa proximité avec le siège dans une société à filiales multiples lui donne telles ou telles caractéristiques ou telles ou telles facilités.

## 4. Trouver une structure : définir le plan

La description doit **suivre une progression logique**, être organisée de telle sorte que le lecteur puisse construire une représentation mentale de l'activité, de l'objet décrit. Certaines progressions sont universelles et facilitent la représentation :

- de l'extérieur (le cadre, le contexte) vers l'intérieur (la structure interne, la composition) ;
- du tout (le général) vers les parties ;
- des objets, situations, activités principales vers les objets, situations, activités secondaires, contiguës, annexes, temporaires, etc. ;
- des qualités ou caractéristiques globales vers les qualités secondaires ou accessoires.

Si la description est dynamique (si elle décrit un processus, un déroulement), la structure sera évidemment chronologique ou procédurale. Dans ce dernier cas, cependant, des choix peuvent se présenter à chaque étape de la procédure et la description risque de se complexifier au point d'être peu « lisible ».

On arrive là aux limites de la description écrite :

- lorsque les données à communiquer sont très nombreuses (données chiffrées, par exemple) ;
- lorsque l'information a une structure algorithmique ou procédurale (modes opératoires, processus, cycles, etc.) ;
- lorsqu'une représentation visuelle (globalisante) convient mieux que la description écrite linéaire.

On aura recours à la schématisation.

## 5. Choisir le « bon » schéma

Seuls des tableaux permettent d'informer de manière exhaustive sur la gestion et les finances d'une entreprise. Le tableau est la forme la plus simple et la plus usuelle de schématisation. Il fait partie des « illustrations » d'un mémoire ; il « schématise », dans la mesure où les données ne sont pas communiquées linéairement, comme dans l'écrit, mais en deux dimensions (les colonnes et les lignes).

Pour représenter l'information en vue d'une explication, d'une démonstration, d'une analyse, on aura recours à des graphiques, diagrammes, courbes, etc. La schématisation sera différente selon la nature des données à communiquer.

## II. EXPLIQUER/DÉMONTRER

### A. EXPLIQUER : LE LIEN AVEC LA THÉORIE

Pour expliquer quelque chose (un fait, une idée, une méthode, un procédé, une situation, une position, etc.), comme pour démontrer une opinion, un choix, une position, etc. vous ne pouvez vous contenter de dire ce qu'ils sont. Vous ne pouvez vous contenter de décrire. Car on peut décrire très précisément quelque chose sans pour cela être capable de le comprendre, de l'expliquer ni d'exprimer ce qu'il signifie.

Ainsi un malade peut décrire très exactement ses différents troubles et ce qu'il ressent mais, ne connaissant pas la médecine, il ne pourra ni comprendre ni expliquer ce qu'il a. Les signes seront pour lui sans hiérarchie, ni signification. Le médecin, en revanche, s'appuyant sur ses connaissances théoriques et sur son expérience, rapprochant ce qu'il voit de ce qu'il sait, saura non seulement quels signes sont importants mais aussi quelle est leur signification. De même un expert-comptable doit-il être capable, en analysant la situation de son client, et en l'interprétant en fonction de ses connaissances, de comprendre le problème et l'ayant compris de se l'expliquer (et donc de le lui expliquer), et enfin de lui proposer des solutions. Ce n'est que lorsque le diagnostic est posé qu'on peut proposer des remèdes.

**Expliquer veut dire au sens étymologique « déplier, dérouler »**, comme quand on déplie un tissu pour savoir ce qu'il représente ou ce qu'il est (un manteau, une robe, un rideau, etc.). Il prend ensuite le sens de « faire connaître, faire comprendre clairement en développant. » La première étape de l'explication va donc consister à « dérouler » une situation pour en voir les différents aspects, à l'analyser en décomposant l'ensemble qu'elle constitue en ses différents éléments.

Expliquer suppose ensuite qu'on puisse **envisager l'événement en fonction d'autres éléments que lui-même**. Pour expliquer pourquoi le feu brûle je vais me référer à des connaissances théoriques de physique, de chimie, etc. qui sont des éléments de connaissance différents du feu lui-même. Je peux décrire les différentes étapes d'un inventaire de stock en observant ce qui se fait, mais si je veux l'expliquer, il faut que je me réfère à des théories : que veut dire faire un inventaire ? À quelles conditions un inventaire est-il pertinent ? Quel est l'objectif de l'inventaire ? Quelles sont les conséquences d'un mauvais inventaire ? Quel type de stocks ? Faut-il adapter ses méthodes ? Quelles sont les techniques d'inventaire classiques ? Quels sont leurs avantages, leurs inconvénients ? Pourquoi avoir choisi tel type de contrôle ? etc. ?

L'explication permet de **comprendre un événement parce qu'elle le replace dans un contexte**, dans une histoire, qu'elle le met en perspective avec d'autres événements (causes, conséquences), d'autres histoires et qu'elle le rapproche des théories qui sont des modes d'explication du réel.

Pour expliquer un fait ou une idée, il faut donc :

- les analyser pour en repérer les différents aspects ;
- prendre du recul par rapport au fait ou à l'idée en question pour les percevoir dans leur contexte ;
- les rapprocher d'autres événements, d'autres idées, et surtout de connaissances théoriques, pour en dégager le sens.

Explication et démonstration sont différentes, mais l'explication peut faire partie de la démonstration (on peut démontrer par exemple qu'une solution est meilleure qu'une autre en expliquant son fonctionnement ou ses conséquences) et c'est pour cela que nous avons rapproché les deux notions, comme on peut rapprocher l'information et la description, même si elles sont aussi différentes l'une de l'autre. Dans l'information comme dans la description c'est la notion d'objet qui est prégnante. Dans l'explication et dans la démonstration ce n'est pas tant l'objet en tant que tel qui est important que ce qui le concerne : explication de son fonctionnement ou justification de son choix ou de son utilisation. Il y a donc dans l'explication comme dans la démonstration un élargissement de perspective de l'objet aux protagonistes de la discussion.



## B. DÉMONTRER/ARGUMENTER

On associe généralement la notion de démonstration aux mathématiques et aux sciences de la nature, dites « sciences dures ». Le terme est plus sujet à caution quand il s'agit de sciences humaines. Et en effet la démonstration en sciences humaines ne saurait avoir toutes les caractéristiques de la démonstration scientifique de type mathématique.

Elle s'applique en effet à un ou des domaine(s) très différent(s) dans lesquels les notions de vrai et de faux sont moins facilement utilisables que celles de plus ou moins « vraisemblable ». En économie, en droit, en gestion, en politique, en sociologie, etc. dans tous ces domaines qui font intervenir l'expérience humaine, le temps, et qui sont constitués d'interrelations compliquées et non reproductibles en laboratoire, il est difficile de cerner tous les aspects d'un problème, d'en définir toutes les caractéristiques ou même de décider qu'on ne tiendra pas compte de tel ou tel aspect qu'on pourrait laisser entre parenthèses.

Ces différences significatives entre les deux domaines ont fait que certains ont voulu réserver le terme de démonstration à la seule démonstration de type mathématique. Cela semble tout à fait abusif. Il peut y avoir des démonstrations en sciences humaines et l'argumentation est justement ce domaine qui « constitue une méthode de recherche et de preuve à mi-chemin entre l'évidence et l'ignorance, entre le nécessaire et l'arbitraire ». <sup>10</sup>

« L'argumentation n'a pas pour objectif de transmettre ou de faire partager une information, mais une opinion. » <sup>11</sup> Or une opinion, « c'est un point de vue qui suppose toujours un autre possible ou qui, dans un débat, par exemple, s'oppose à d'autres » <sup>12</sup>. C'est parce qu'il n'y a pas évidence sur tel ou tel sujet, que plusieurs solutions sont possibles, qu'il va falloir argumenter non seulement pour savoir ce qui est vrai ou bien dans telle ou telle circonstance, mais aussi pour convaincre les autres.

La nature des certitudes acquises n'est pas la même bien évidemment et celles-ci n'ont pas la même force contraignante. Les conclusions d'argumentation ont toujours une part d'incertitude et donc aussi d'ouverture. On ne peut démontrer en effet avec le même degré de nécessité que tel statut de société est meilleur que tel autre (que veut dire meilleur ? par rapport à quoi ? en fonction de quoi ? en vue de quoi ? etc.) ou qu'il convient que les experts comptables travaillent de telle ou telle façon... et que  $(a + b)^2 = a^2 + 2ab + b^2$  ou que tel théorème se démontre de telle façon.

Cependant, à travers une argumentation qui privilégiera les « **preuves logiques** » <sup>13</sup>, la **précision des définitions et la rigueur du raisonnement**, on peut aboutir à une démonstration suffisamment claire et objective pour qu'il y ait à la question posée par le sujet une ou des réponse(s) rationnelle(s) sur laquelle (lesquelles) les gens de bonne foi puissent se mettre d'accord. C'est ce à quoi doit tendre votre mémoire.

### 1. Les 4 règles de base

**Première règle : définir les principes et le cadre théorique**, qui sont au départ du raisonnement. Car « on ne saurait discuter avec quelqu'un qui conteste les principes » <sup>14</sup>. En mathématique, pour mener à bien sa démonstration, on part bien d'axiomes.

**Deuxième règle : avancer pas à pas dans le raisonnement.**

Vous devez vous appuyer sur des propositions déjà admises avant d'en déduire d'autres. Les conclusions auxquelles vous parvenez ne doivent pas être des surprises pour votre lecteur. Il

10. O. REBOUL, *Introduction à la rhétorique*, Paris, PUF, 1994, p. 100.

11. Philippe BRETON, *L'argumentation dans la communication*, Repères, La Découverte, Paris, 1996.

12. P. OLERON, *L'Argumentation*, Paris, PUF, 1983.

13. Aristote distinguait dans l'argumentation trois types de preuves :

- les preuves éthiques en lien avec le caractère de l'orateur ;
- les preuves pathétiques qui s'adressent aux passions, à la façon d'être de l'auditoire ;
- les preuves logiques qui se fondent sur les éléments rationnels et objectifs.

14. Schopenhauer, *L'art d'avoir toujours raison*, Circé, 1990, p. 20.



doit comprendre par quel processus logique vous pouvez déduire tel ou tel résultat de telle ou telle proposition.

Mettez-vous à la place de celui qui lit. Chaque fois qu'il pourrait se dire « pourquoi ou comment ? » efforcez-vous de répondre à la question.

**Troisième règle : montrer les relations logiques entre les différents éléments** du texte. La démonstration ne peut se contenter de juxtaposer ou d'associer les éléments, elle doit montrer clairement les relations des différents éléments entre eux. Elle doit souligner les liens explicatifs et logiques qui mènent à la conclusion souhaitée. Il ne peut y avoir d'explication ni de démonstration sans qu'apparaissent des connecteurs logiques (parce que, en conséquence, d'abord, c'est pourquoi, etc.) et des phrases composées dans lesquelles soient clairement manifestées les subordinations des idées.

**Quatrième règle : éviter les erreurs de logique les plus grossières.**

- **La vision partielle** : ne prendre en compte qu'un seul aspect du problème évoqué.
- **La généralisation abusive** : étendre à l'ensemble d'une catégorie ce qui ne concerne qu'un cas particulier.
- **L'amalgame** : « L'amalgame consiste à juxtaposer des faits ou des idées en vue de faire masse alors qu'ils sont trop différents pour constituer un ensemble significatif »<sup>15</sup>
- **L'inconséquence** : « C'est l'absence de suite logique – ou "conséquence" – entre le début et la fin d'une déclaration. »<sup>16</sup>

## 2. Les différents arguments

On peut classer les arguments soit en fonction de leur contenu soit en fonction de leur type.

La **première classification par le contenu** distingue les arguments économiques, esthétiques, psychologiques, moraux, etc. La seconde classification par le type en distingue trois principaux : ceux qui s'appuient sur les faits, ceux qui s'appuient sur l'autorité, ceux qui utilisent la logique du raisonnement

### a. Les faits, les chiffres, les exemples

On peut prouver ce que l'on affirme, la véracité d'une opinion ou d'une théorie en renvoyant à la réalité des faits, en citant des chiffres s'y rapportant, en utilisant des exemples. L'important pour qu'un fait joue pleinement son rôle d'argument, est qu'il ait une certaine notoriété et ne soit pas (ou le moins possible) contestable. Si le fait que vous évoquez n'est connu que de vous seul ou s'il est invérifiable, il n'aura pas de force démonstrative. Il ne prouvera rien. Il conviendra ainsi de citer très précisément vos sources, donc de permettre à vos lecteurs d'évaluer la qualité de votre information, de la vérifier au besoin et en tout état de cause de mieux la comprendre.

### b. Les arguments d'autorité

On appelle arguments d'autorité ceux dont la valeur est liée au prestige, à la compétence ou à la notoriété de celui qui les énonce. D'où l'importance d'appuyer votre réflexion, vos opinions, vos analyses sur des théories ou des théoriciens reconnus.

Cet argument d'autorité, vous l'utilisez, aussi, quand vous faites des citations. C'est une façon de dire que vous n'êtes pas le seul à penser ainsi et que votre opinion est cautionnée, soutenue, certifiée par tel ou tel.

### c. Les raisonnements

La troisième façon d'argumenter consiste à s'appuyer sur la logique d'un raisonnement.

15. Glorieux Jean, *Écrire et convaincre*, Chroniques sociales, Lyon, 2004, p. 160.

16. *Ibid.*

### ➡ *La démarche déductive*

C'est pour beaucoup de gens le modèle même du raisonnement logique argumentatif. Elle consiste à déduire la véracité de tel ou tel cas particulier à partir d'une loi ou d'un principe général clairement admis auquel on le rattache. **La déduction va donc du général au particulier.**

Le modèle de la déduction est le syllogisme qui suppose des règles de construction logique strictes et le respect du principe de non-contradiction. Il est composé de trois propositions. Les deux premières appelées prémisses, énoncent : pour la majeure la règle générale, pour la mineure le cas particulier qui s'y rattache et pour la troisième, la conclusion, le résultat de la démonstration ainsi accomplie.

### ➡ *La démarche inductive*

La démarche inductive part, à l'inverse de la démarche déductive, **du particulier pour aboutir au général.** Elle dégage d'une série d'exemples une caractéristique commune permettant d'abord de les regrouper et d'en dégager ensuite une idée générale.

### ➡ *Le raisonnement causal*

On peut justifier aussi une position (et c'est un type d'argument qui est employé très fréquemment), en expliquant les causes qui la motivent ou en renvoyant aux causes qui peuvent l'expliquer. Cette justification n'est pas toujours d'une rigueur parfaite parce qu'elle suppose qu'on ait bien repéré la cause ou les causes essentielles du phénomène et qu'il y ait un rapport direct entre le fait évoqué et la cause qu'on lui attribue.

Avec ce raisonnement causal il faut associer, parce qu'il en est comme le deuxième volet, l'argument par les conséquences. On peut expliquer le bien-fondé de telle ou telle décision en évoquant les conséquences positives qu'elle peut avoir. On peut aussi bien sûr à l'inverse la réfuter en montrant tous les inconvénients qui en découleraient.

Un autre aspect de ce même type d'argumentaire consiste à s'appuyer sur des précédents bien établis et à les utiliser pour démontrer que les mêmes causes produisant les mêmes effets, on peut inférer d'une situation connue les conséquences de telle autre situation analogue.

### ➡ *Le raisonnement par comparaison*

Pour prouver qu'une solution est bonne, pratique, utile ou qu'elle répond le mieux au problème posé, je peux la comparer avec les autres solutions possibles et en dégager les différents aspects que j'évalue les uns à la suite des autres. Une solution peut être la meilleure sur tel point et moins bonne sur tel autre... La décision finale renverra donc aux objectifs et au système de référence de valeurs. Mais elle sera clairement argumentée en fonction de ceux-ci.

### ➡ *Le raisonnement par incompatibilité*

Il consiste à montrer que telles positions prises dans un même système ou énoncées parallèlement sont incompatibles ou incohérentes quand on les rapproche et qu'on ne peut donc pas penser ainsi. On ne peut pas par exemple continuer à affirmer que la politique du personnel est une priorité absolue dans telle entreprise et faire systématiquement des plans de gestion centrés exclusivement sur la recherche de gains de productivité.

À ce type de démonstration, on peut associer l'argumentation qui consiste à enfermer son interlocuteur dans une alternative. Il n'y a que deux positions possibles et qui s'excluent réciproquement. On est donc condamné à choisir une des deux solutions.

## CHAPITRE 2. LA COMPOSITION DES PLANS DE RÉDACTION

Étapes	Durées	Objectifs	Actions	Réalisations
3. Composer le document	10 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire un plan démonstratif pour le mémoire</li> <li>• Construire un plan descriptif pour la première partie du document</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan démonstratif :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dégager l'idée directrice</li> <li>– Sélectionner les informations pertinentes pour l'expliquer et en justifier la pertinence</li> <li>– Construire des ensembles cohérents</li> </ul> </li> </ul>	Plan de rédaction

L'objectif du plan de rédaction du mémoire, nous l'avons vu, est différent de celui du plan de recherche et suppose que vous changiez d'état d'esprit. Il ne s'agit plus de comprendre un problème, ou de chercher une réponse à une question : c'est fait. Il s'agit de trouver les moyens de faire comprendre à votre lecteur que la solution que vous préconisez ou que l'explication que vous proposez est valable intellectuellement. Pour cela, il vous faut vous mettre à la place de votre lecteur, raisonner en fonction de ses attentes et de sa connaissance (supposée) du sujet. C'est en fonction de votre sujet bien clairement défini maintenant, de votre objectif et de votre destinataire que vous devez :

- sélectionner et hiérarchiser les informations pertinentes ;
- les organiser dans des ensembles cohérents et clairs.

Ce travail de sélection, de hiérarchisation et d'organisation, c'est à proprement parler le travail du plan. Vous serez donc aussi jugé sur votre capacité à trouver le « bon plan », celui qui prouvera votre « capacité à répondre à la problématique de manière argumentée et structurée » comme le précise la grille d'évaluation de l'épreuve.

### Un plan type du mémoire ?

Certains considèrent qu'il est plus simple de proposer aux étudiants un plan type dont ils n'auront plus qu'à remplir les cases. C'est effectivement plus simple, surtout pour le correcteur d'ailleurs qui n'a plus à faire l'effort d'entrer dans une pensée différente à chaque fois, mais est-ce pertinent quand tous les sujets sont différents et que l'objectif est d'évaluer la capacité des étudiants à la réflexion critique et à la communication ? N'est-ce pas contradictoire de plus avec l'idée même de recherche ? La recherche doit apporter du nouveau. Qu'est-ce qu'un « nouveau » qui pourrait s'inscrire systématiquement dans des cases préétablies ? La bonne question avant de décider du choix d'un plan est d'abord de définir s'il correspond bien à votre projet : **que voulez-vous expliquer et est-ce la meilleure façon de le faire ?**

Si le plan type du mémoire pour nous n'existe pas, ce qui existe, en revanche, c'est l'obligation de trouver dans le texte du mémoire un certain nombre d'informations qui vont prouver que le travail est bien un travail de recherche et qu'il a été correctement réalisé.

### Quels sont ces éléments incontournables ?

- la question de recherche ;
- la problématique ;
- les hypothèses ;
- la revue de la littérature et/ou la théorie ;
- le terrain ;
- la méthode utilisée ;
- les résultats obtenus ;
- une opinion, des préconisations, une « thèse », etc.

On doit retrouver tous ces éléments dans votre mémoire mais pas forcément tous traités de la même façon et avec la même ampleur. Cela fait partie de votre travail de savoir où et comment les placer.

La problématique, par exemple doit trouver sa place (c'est logique) au début du texte mais parfois un paragraphe dans l'introduction suffit à l'exprimer, d'autres fois il faudra une partie entière. Quant à la théorie, bien sûr il faudra y faire référence mais devez-vous en faire une partie à part ou doit-elle s'intégrer à votre démonstration ? Et bien c'est à vous de juger ! Le plan I. Théorie, II. Pratique est plutôt un plan de recherche et dans 99 % des cas il vaudra mieux utiliser, dans le plan de rédaction, la théorie comme justification de telle ou telle analyse ou proposition... mais il peut arriver qu'on soit obligé de lui consacrer une partie entière.

Comme vous le voyez la construction du plan est un travail intelligent et intéressant qui vous renvoie à votre responsabilité.

La qualité d'un plan ne dépend pas en effet du nombre de ses parties<sup>17</sup> ni de son type mais de son adéquation au sujet, à la matière disponible, au genre du texte, au destinataire et à la personnalité de celui qui rédige. En d'autres termes, le bon plan est le plan adapté à ce que vous voulez dire, à qui vous le dites et à ce que vous êtes. Normalement donc, autant de plans possibles que de rédacteurs ! Et sur un même sujet, avec la même matière, un même rédacteur pourra être amené à changer de plan, s'il change de destinataire ou de genre de texte.

C'est d'ailleurs pourquoi un des grands orateurs romains, professeur de rhétorique et auteur d'un traité fameux a pu écrire : « Imposer un plan type à l'orateur est aussi stupide que d'imposer une stratégie type à un général. »<sup>18</sup>

## SECTION 1. LA COMPOSITION DU PLAN : MÉTHODE

Composer un plan ne consiste donc pas à remplir des cases pré établies mais à trouver la structure et l'organisation pertinente en fonction d'un certain nombre d'éléments et d'une méthode que nous définissons ci-dessous.

### I. FORMULER OU REFORMULER VOTRE SUJET, PRÉCISER L'OBJECTIF

Vous ne devez plus avoir de doute maintenant sur votre sujet. Les tâtonnements, les précisions, les ajustements dans sa formulation, non seulement admissibles mais souhaitables pendant tout le début de votre travail, sont maintenant terminés. **Il vous faut formuler ou reformuler votre sujet et votre objectif définitivement de façon claire.**

#### ATTENTION

Cette réflexion peut vous sembler curieuse mais elle est fondamentale. Vous pensez sans doute qu'une telle précaution est superflue : vous avez bien travaillé depuis le départ sur un sujet... Bien sûr, mais vous constaterez qu'il arrive qu'on puisse perdre de vue le sujet exact quand on est plongé dans sa documentation, comme quelqu'un qui voulant traverser une forêt peut se sentir perdu entre les arbres, ne plus bien distinguer son trajet et perdre de vue sa destination. **Il convient donc régulièrement de prendre du recul** par rapport à sa propre documentation et se reformuler l'objectif de son travail. Comme si vous montiez sur une hauteur pour mieux appréhender l'espace de la forêt et visualiser votre chemin.

Par ailleurs, le fait de travailler un sujet permet de mieux comprendre comment il se pose. **Plus on est compétent mieux on sait où se situent les difficultés et les problèmes, mieux on est à même de hiérarchiser les questions.** Il n'est donc pas du tout impossible qu'à la fin de votre travail de documentation et de réflexion vous compreniez mieux ce que vous cherchiez. Vous pourrez alors formuler ou reformuler en termes plus exacts la question de départ.

17. Dans les limites du raisonnable : une partie, c'est assurément insuffisant, sept ou douze, c'est manifestement trop. Dans le premier cas, il faudrait savoir « distinguer » les différents aspects d'un développement ; dans le deuxième, il faudrait savoir « regrouper » les éléments qui vont ensemble.

18. Quintilien (-30, 45 ap. JC).

Le sujet défini, il faut aussi que vous précisiez l'objectif du texte que vous vous apprêtez à écrire. Voulez-vous **exposer un problème et sa solution** ? **Donner une explication** ? **Démontrer** la validité d'une décision ou d'un choix ? **Évaluer une méthode**, des outils ? **Adapter** une technique ? etc.

Il est important de le savoir très précisément parce que c'est en fonction non seulement du sujet mais aussi de votre objectif que vous **sélectionnerez et organiserez** les différents éléments de votre travail de préparation.

Quel que soit le type de plan envisagé vous devez d'abord procéder à l'évaluation critique de votre travail antérieur, pour sélectionner les informations et les idées utiles à votre explication ou à votre démonstration. Ce n'est qu'ensuite que vous choisirez l'organisation de ces informations et de ces idées à l'intérieur d'une structure qui les rende compréhensibles à votre lecteur.

## II. SÉLECTIONNER LES MATÉRIAUX UTILES : DOCUMENTS, IDÉES, ANALYSES, ETC.

L'évaluation critique va consister à « faire le tri » dans la documentation rassemblée et dans tous les « écrits d'étapes » qui rassemblent vos réflexions, les hypothèses émises, les ébauches de démonstration, etc. Il s'agit maintenant :

- d'évaluer la qualité de vos éléments d'information ;
- d'éliminer les doublons et les redites ;
- de ne sélectionner que l'utile.

Il s'agit de vérifier que les documents que vous possédez vous permettent d'exposer clairement votre sujet, de justifier votre position et de trier entre ce qui est indispensable, ce qui est complémentaire, ce qui est inutile, ce qui gagnerait à être précisé, etc.

Relisez donc votre travail, plus ou moins vite bien sûr selon la nature des documents.

Pour travailler de la façon la plus efficace possible et éviter d'oublier l'objectif essentiel de cette lecture dirigée, nous vous conseillons de toujours garder matériellement sous les yeux, de façon à vous y reporter dès que le besoin s'en fait sentir, une fiche portant trois informations essentielles :

- le sujet ;
- votre objectif ;
- la réponse que vous voulez apporter au problème posé et/ou l'idée que vous voulez démontrer.

C'est en fonction de ces trois critères et d'eux seuls, que vous allez « passer au crible » ce que vous avez fait. C'est indispensable, mais souvent difficile parce qu'on a tendance à considérer comme essentiel tout ce qui a demandé du travail pendant la phase de recherche, ou tout ce qui peut sembler intéressant dans l'absolu, alors qu'on ne doit sélectionner que **ce qui est intéressant** dans le relatif, **pour le sujet qu'on va traiter**.

Pour faire une critique utile et efficace de son travail préparatoire, il faut être capable de le juger de l'extérieur et d'en évaluer la qualité ou l'intérêt en fonction de l'objectif prévu. Il convient donc de se demander devant chaque information ou idée, chaque tableau ou schéma « à quoi ils (ou elles) servent » et « pourquoi il faut en parler » et être capable ensuite de justifier sa réponse.

### Trois critères :

- **La pertinence** :  
Vous devez vous interroger sur la pertinence des éléments sélectionnés :
  - Quel rapport direct a-t-il avec le sujet ?
  - Pourquoi autorise-t-il à penser ainsi ? Ne peut-on pas en conclure directement l'inverse ?
  - Qu'apporte-t-il à ma démonstration ? À mon explication ?
  - Est-il indispensable ?
  - Pourquoi ai-je besoin d'en parler ?
  - À quelle place s'intègre-t-il le mieux dans ma démonstration ?
- **La qualité** :  
L'élément sélectionné :
  - Est-il suffisamment développé ?
  - N'y aurait-il pas un autre aspect de la question ?
  - Ai-je bien fait le tour du problème ?

- Le **statut** :

Comment puis-je l'utiliser dans une démonstration :

- Est-ce un argument possible ?
- De quoi ?
- Est-ce un exemple ?
- Une explication ?
- À quoi (à quel autre élément) puis-je le rapporter ? quel regroupement puis-je faire ?

Si vous ne pouvez répondre à ces questions avec précision et clarté, il vous sera difficile de construire votre plan. C'est pourquoi, au fur et à mesure, n'hésitez pas à :

- éliminer ce qui est inutile ;
- préciser ce qui vous semble trop flou ;
- essayer de voir « autrement » un élément intéressant dont vous ne comprendriez plus le sens à ce moment de votre travail.

### III. CHOISIR UNE STRUCTURE GÉNÉRALE, LA STRUCTURE DE CHAQUE PARTIE ET RÉPARTIR LA MATIÈRE SÉLECTIONNÉE

En fonction de votre objectif et des matériaux disponibles vous allez choisir un type de plan qui déterminera la structure générale du texte. Vous trouverez ci-après différents types de plan classés en fonction des objectifs poursuivis.

Ce travail d'organisation doit bien sûr ensuite se poursuivre au niveau des différentes parties jusqu'à la plus petite unité de composition du texte, le paragraphe. L'objectif de chacune des parties ou de chacun des paragraphes pouvant être différent de l'objectif général, il convient de sélectionner la structure la plus pertinente. Ainsi la première partie d'un plan dialectique (plan de la discussion) énonçant la première thèse en présence peut-elle le faire avec un plan par catégorie ou la première partie d'un plan de démonstration peut-elle être dialectique s'il s'agit de discuter d'opinions différentes...

**Il faut répartir** les différentes idées ou les différents éléments de la réflexion dans les différentes parties, sous parties, paragraphes prévus par votre plan de rédaction.

Une idée, sa preuve ou son explication, son illustration définissent un paragraphe. Le regroupement de différents paragraphes définit une sous-partie.

**Le paragraphe est la plus petite unité de composition du texte.** C'est une unité de sens construite autour d'une idée directrice (ou idée maîtresse ou idée principale). Cette idée directrice ou élément directeur est soit :

- une idée que le paragraphe développe, explique ou justifie ;
- un fait que le paragraphe commente ou explique ;
- une question à laquelle le paragraphe répond.

**Il n'y a qu'une idée directrice** (ou élément directeur) par paragraphe. Elle s'exprime en une seule phrase que le paragraphe développe. Elle est placée soit en tête soit en fin de paragraphe. En tête, elle est développée par l'argumentaire qui la suit ; en fin, elle apparaît comme la conclusion logique des arguments qui précèdent.

**Le paragraphe est un ensemble** qui exprime complètement une idée ou un aspect de l'idée. Cela veut dire que font partie du paragraphe l'énonciation de l'idée et tous les éléments s'y rapportant : arguments, explication, exemples, citations, etc. Tous les éléments repris dans le paragraphe doivent se rapporter à l'idée principale. Quand on change d'idée principale on change de paragraphe.

**Le paragraphe est clairement indiqué par la disposition typographique.** Il commence par un alinéa. Le passage à la ligne est une indication forte pour le lecteur que l'auteur en a fini avec cet aspect du problème ou avec cette idée. Le paragraphe est donc une indication importante de la structure du texte.



**L'absence de paragraphe**, même si le texte n'est pas incohérent, en fait un ensemble compact, obscur où n'apparaissent pas clairement les différents aspects de la pensée. C'est l'indication d'une incapacité à distinguer, à hiérarchiser et à mettre en ordre.

**La multiplication** de très petits paragraphes n'est pas plus claire contrairement aux apparences. C'est l'indication d'une pensée atomisée, incapable de faire des synthèses.

#### IV. COMPOSER LA CONCLUSION ET L'INTRODUCTION

Bien sûr vous ne négligerez ni l'introduction ni la conclusion et vous devez prévoir ce qu'elles contiendront. La conclusion d'abord, c'est même par elle que vous aurez commencé votre travail sur le plan. C'est en effet à partir de la conclusion à laquelle vous voulez aboutir que vous aurez défini votre idée directrice et construit votre plan à rebours, si l'on peut dire.

##### A. LA CONCLUSION

Elle doit contenir :

- la réponse à la question que vous vous étiez posée, l'idée essentielle que vous vouliez démontrer, la proposition claire que vous vouliez soutenir ;
- la récapitulation des points essentiels de la démonstration ou de l'explication proposée.

Elle peut enfin proposer une ouverture, non pas sous la forme d'un nouveau débat, mais en évoquant l'avenir de la solution proposée, ses aménagements possibles en fonction de l'actualité, de la conjoncture, etc. Remarquez que les deux premiers points (réponse à la question posée, récapitulation des éléments essentiels de la démonstration) sont obligatoires, le troisième n'est que souhaitable.

Vous pouvez, par exemple, conclure, qu'« une procédure budgétaire efficace est une procédure qui concourt à la construction d'un instrument de pilotage pertinent fédérateur des énergies. Encore faut-il que celle-ci ne cantonne pas les énergies et qu'elle incite au progrès, voire au dépassement. »

##### B. L'INTRODUCTION

Son rôle est de permettre à votre lecteur de comprendre ce dont va traiter votre texte, pourquoi il en traite et de quelle façon. C'est pourquoi elle doit comporter les éléments suivants :

- une accroche ou attaque qui permet de justifier l'intérêt du sujet : actualité, importance (chiffrée) de l'événement, citation, etc. ;
- l'énonciation du sujet qui doit comporter non seulement sa formulation mais tout ce qui permet d'en bien comprendre le sens : explication des mots-clefs s'ils sont ambigus, limites du champ ;
- l'exposé de sa problématique qui énonce les différents éléments dont il faut tenir compte pour poser justement la question ou le problème et pouvoir apporter une réponse ou une solution ;
- l'hypothèse ou les hypothèses formulées ;
- l'annonce du plan ou les différentes étapes que va suivre votre réflexion dans le texte.

##### EXEMPLE

L'introduction d'un article de recherche :

Valérie Croissant, Annelise Touboul, « Discours journalistique et parole ordinaire : analyse d'un rendez-vous manqué », *Communication & langages*, n° 159, mars 2009.



<p>le cham intec</p> <p>Institut national des techniques économiques et commerciales</p>	Contexte	À six mois du scrutin, toutes les élites politiques et médiatiques françaises considéraient que le référendum sur la constitution européenne était joué d'avance. À la surprise générale, à partir d'avril 2005, les sondages indiquent nettement la montée en puissance d'un vote de rejet du projet de constitution. Dans les médias, à côté des articles journalistiques, des débats d'experts et de politiciens, une autre expression apparaît : celle des citoyens.
	Question, Problématique	Le 21 mai 2005, le vote du « non » l'emporte nettement et la recherche d'explications succède aux débats sur le texte constitutionnel et ses enjeux. La situation de fracture entre les médias (globalement en faveur du « oui ») et une part de la société (celle qui a voté « non ») interroge le contrat de communication qui, jusqu'alors semblait définir les rôles respectifs des journalistes et du public.
	Champ	Notre analyse s'appuie sur l'étude d'un vaste corpus comprenant les pages d'accueil des sites web de la presse quotidienne nationale et régionale française, enregistrées pendant plus d'un mois avant et après les élections, les forums de la presse en ligne sur la campagne ainsi que les chroniques du médiateur de Radio France répondant aux interpellations du public.
	Méthode	L'approche choisie est pour une part sémiologique puisqu'il s'agit d'étudier la pluralité des signes mobilisés pour organiser et mettre en scène la parole des internautes. Le dispositif formel de gestion et d'encadrement de cette parole au sein des forums est révélateur de la manière dont les journaux envisagent la médiation journalistique sur le web : les rôles choisis pour eux-mêmes et ceux concédés aux internautes. La recherche s'appuie également sur une analyse de la production discursive d'un médiateur. Ces chroniques radio rendent compte des critiques faites par les auditeurs aux journalistes et les arguments avancés par le médiateur pour expliquer le traitement médiatique de la campagne permettent de rappeler les rôles et places respectifs des médias et de leurs usagers.
	Hypothèses	Plus précisément, nos hypothèses sont les suivantes : Loin de constituer des formes d'échanges entre la rédaction et le public, les différentes modalités de traitement de la parole des internautes (forums ou chroniques du médiateur) participent d'une stratégie qui vise avant tout la promotion de la fonction journalistique et l'affirmation de son rôle central par la captation des expressions ordinaires et son exploitation à la fois économique et symbolique. Les modalités de mise en visibilité de la parole des usagers des médias (dans notre analyse, radio et presse quotidienne) soutiennent un processus de différenciation du discours des usagers par rapport au discours journalistique. Par des dispositifs techniques et discursifs, une hiérarchie s'établit implicitement (parfois explicitement) entre les deux types de discours. La parole des usagers apparaît parfois comme un artefact permettant la valorisation du discours médiatique.
	Annonce du plan	Dans un premier temps, nous étudierons la place réservée à l'expression non journalistique sur les sites web de deux quotidiens français d'actualité générale : lemonde.fr et liberation.fr. Dans une seconde partie, nous analyserons la gestion de la critique des usagers à l'encontre des médias à travers les chroniques du médiateur de France Inter et France Culture.

## SECTION 2. DIFFÉRENTS TYPES DE PLAN

Les différents types de plan sont à utiliser en fonction de l'objectif que vous poursuivez. Chaque type de plan a son utilité, ses avantages et ses inconvénients. À vous de choisir celui qui convient le mieux à ce que vous voulez faire.

### I. LE PLAN LINÉAIRE

Si vous voulez **décrire**, comme dans la première partie de votre document final, vous pouvez utiliser le plan linéaire simple appelé ainsi car il suit une ligne, part d'un point à un autre de façon systématique, en suivant toutes les étapes. Il est utilisable dans une partie ou une sous-partie, pour décrire un procédé, les différentes étapes d'une procédure, retracer la chronologie de faits, etc. mais il ne peut constituer le plan général du mémoire.

C'est le plan le plus simple. Il permet de ne rien oublier et dessine une structure facilement compréhensible<sup>19</sup>. En revanche, il n'est pas « révélateur » d'une position ou d'une opinion et peut donner une impression d'éparpillement. Dans le pire des cas il s'apparente à la liste ou au catalogue, qu'il vaut mieux éviter.

## II. LE PLAN PAR CATÉGORIES

**Si vous voulez faire comprendre** une situation, un cas, un procédé, etc., donner le sens de votre description et non pas décrire seulement, vous pouvez choisir un plan par catégories ou plan thématique. Il permet d'envisager le problème posé selon différents aspects ou différents points de vue et d'en donner la vision la plus complète possible. Il s'agit pour le composer de regrouper un certain nombre d'éléments autour d'un point commun fédérateur. La sélection des catégories est déjà une mise en ordre et l'amorce d'une réflexion.

Il vous faut en effet :

- déterminer les grandes catégories à partir des différents éléments dont vous disposez ;
- savoir les nommer, c'est-à-dire dégager leur sens commun ;
- classer les différentes catégories entre elles.

Le plan par catégories **apporte un « plus » dans la réflexion, car il propose au lecteur un début d'interprétation à condition bien sûr que ce ne soient pas des catégories toutes faites mais qu'elles proviennent d'une véritable réflexion de votre part.** En effet, ce qui va permettre le regroupement des idées entre elles, c'est-à-dire la définition de la catégorie dans laquelle elles s'inscrivent, doit naître de votre analyse du problème.

Par exemple dans la première étape du travail (étape de compréhension), vous décrivez pour les comprendre, les différentes étapes du processus des achats dans votre entreprise. Votre analyse va porter sur la définition des différentes phases dans leur succession.

Dans une deuxième étape (étape de réflexion) votre réflexion sur ces différentes phases va vous permettre de trouver de façon transversale des points communs entre elles.

Dans une troisième étape (étape de rédaction) vous pourrez alors qualifier ces différents regroupements et montrer que les difficultés qui se situent à tel ou tel moment différent du processus révèlent le même type de défaut organisationnel, personnel, financier, etc. Vous serez passé du descriptif/quantitatif au qualitatif. Votre plan de rédaction s'élaborera à partir de cette troisième étape.

Il ne s'agit pas de « regrouper pour regrouper » mais de « regrouper pour faire comprendre ». Il faut donc que les différentes catégories définies révèlent, expliquent quelque chose des éléments regroupés. La catégorie se définit par le passage à une idée ou à un principe d'un niveau d'abstraction supérieur.

Quelques règles essentielles sont à appliquer pour que vos différentes catégories soient correctement composées :

- Les idées et les éléments regroupés doivent être analogues. Ils doivent avoir une ressemblance, une parenté, on doit pouvoir les relier. Ainsi, si la première idée exprime la cause d'un changement, les idées suivantes devront exprimer aussi les autres causes du même changement ; si l'objet est descriptif, tous les autres doivent l'être aussi, et la catégorie sera descriptive, etc.
- Le critère de regroupement doit être correct par rapport à la finalité du texte c'est-à-dire que le choix de votre critère de regroupement doit se faire en fonction de l'objectif poursuivi.
- Le critère de regroupement doit être cohérent par rapport aux autres points de regroupement. Il faut que vous pensiez votre texte dans sa globalité. La première série de regroupement n'existe pas seulement en elle-même, elle va s'articuler avec une ou plusieurs autres. Il faut

19. C'est pourquoi il est souvent très utile dans la phase d'analyse et semble moins pertinent dans la phase de synthèse.

que l'ensemble ainsi défini soit cohérent, que les différentes catégories proposées ensemble soient « pensables » ensemble, et ne constituent pas de simples voisinages d'éléments sans rapport.

Intéressant, le plan par catégories permet de synthétiser les différents aspects de la pensée. Ce sera le plan privilégié de parties ou de sous-parties du mémoire mais rarement du mémoire entier. Il reste trop statique pour accompagner le mouvement d'un raisonnement.

### III. LE PLAN DIALECTIQUE

Si vous voulez discuter, quand par exemple, vous devez choisir entre plusieurs solutions, vous pourrez choisir le plan dialectique. Le plan dialectique, qui s'exprime sous la forme « thèse – antithèse – synthèse », cherche à dégager à travers la confrontation de plusieurs points de vue, la meilleure solution possible.

Sur certains sujets la discussion est ouverte et peut être sans cesse reprise parce que la solution n'est pas évidente. Les positions peuvent non seulement être différentes mais même antagonistes. Il convient de **montrer alors les différentes positions en présence, de les commenter, de les critiquer, de les réfuter, et si possible d'en trouver une autre, une vraie synthèse dépassant les oppositions en les intégrant**. Autrement dit, le véritable plan dialectique (thèse – antithèse – synthèse) est difficile à faire, car il faut être capable d'imaginer une solution différente et non pas un mélange des deux premières. Mais même si vous n'êtes pas capable de dégager une troisième position claire, il est intéressant de montrer le cheminement de la réflexion à travers les étapes de la discussion. On comprendra mieux votre point de vue si vous présentez les autres points de vue possibles et si vous expliquez pourquoi vous ne les partagez pas et comment on peut les critiquer.

Le plan dialectique est un plan dynamique qui permet de restituer le cheminement de la pensée, d'en expliciter les différents aspects et de démontrer la pertinence de telle ou telle position. Bien que rarement employé en sciences de gestion comme structure générale du mémoire, il pourrait tout à fait remplir ce rôle et en tout cas il reste indispensable quand dans une partie ou une autre, il s'agit de discuter.

### IV. LES PLANS DE PROPOSITION

Si vous voulez proposer une solution à un problème il vous faut choisir aussi un type de plan qui sera construit sur un raisonnement et non plus sur une description ou un simple exposé des faits. Bien sûr, ici aussi, tout est imaginable et ces plans peuvent être très divers, il est donc hors de question de les répertorier tous. En revanche, il est important de noter qu'ils supposent tous qu'avant d'exposer les différentes solutions envisagées et la solution retenue, vous ayez défini très précisément le problème et dans quel contexte il se pose. Car à une question mal posée, on ne peut apporter que de fausses réponses.

Le **schéma le plus général** de ce type de plan<sup>20</sup> s'exprime ainsi : problème, causes, conséquences, solutions.

Dans le même genre, on peut avoir le **modèle des sciences** où après avoir exposé la situation, on propose l'hypothèse d'explication, puis la vérification de l'hypothèse et enfin la solution.

Le **schéma du diagnostic médical** peut être intéressant aussi. Il s'articule ainsi : Le problème ou ce qui ne va pas. Les solutions possibles. Les conséquences des diverses solutions et enfin la solution retenue compte tenu de ces différentes contraintes.

**Le mémoire de recherche appliquée est souvent construit sur ce type de structure.**

20. Attention, nous parlons bien ici de schéma et non pas de parties. Le problème ou les problèmes et leurs causes peuvent être regroupés par exemple dans une seule partie ou même dans l'introduction ou constituer deux parties selon la matière disponible !

## V. LE PLAN DÉMONSTRATIF

Si vous voulez démontrer une idée ou justifier un choix, vous pouvez choisir le plan démonstratif. Il utilise les différentes catégories pour défendre une opinion, une idée, une « thèse », pour montrer qu'on peut valablement penser ainsi. Il se construit à partir d'une idée directrice, c'est-à-dire de la réponse que vous apportez à la question posée.

**Le plan démonstratif est le plan idéal du mémoire de DSCG.**

Formuler l'idée directrice d'un texte, c'est à la fois exprimer l'essentiel de ce que veut dire votre texte et trouver **le raisonnement** qui permettra à votre lecteur de conclure comme vous. Cette idée directrice est la colonne vertébrale du texte. Elle en dessine la logique et elle doit pouvoir s'exposer de façon claire avec des articulations logiques qui marquent les enchaînements de la pensée et les différentes étapes de la démonstration.

### EXEMPLE

Je veux expliquer que la grève, risque majeur dans la société Z., pourrait être prévue et donc évitée par la mise en place d'indicateurs de tel et tel type mais que par ailleurs cette évaluation du risque ne sert à rien si l'information n'est pas communiquée aux bonnes personnes rapidement. Il faut donc définir aussi un système d'information rapide et fiable.

Chacun des éléments majeurs de l'idée directrice va devenir **le chef de file d'une séquence de raisonnement** dans laquelle pourra être regroupé un certain nombre d'éléments d'information, d'explication, de justification ou d'illustration. Ce seront les idées maîtresses du texte. À partir de ces idées maîtresses et de leur articulation, vous allez dessiner la structure de votre plan avant de reclasser à l'intérieur du plan la matière rassemblée.

Ainsi dans l'exemple précédent : Vous avez défini 3 aspects différents qui vont définir 3 parties : I. La grève dans la société Z : un risque évaluable ; II. Le choix des indicateurs pertinents ; III. Un système d'information efficace

## VI. LES PLANS D'ARTICLE DE RECHERCHE OU DE MÉMOIRE DE RECHERCHE

Dans certains cadres et pour certains mémoires de Master on a pu définir aussi une structure adaptée à certains objectifs de la recherche.

Ainsi dans les **mémoires de biologie** par exemple a-t-on l'habitude de présenter son travail de la façon suivante :

- I. Objectifs scientifiques : quelle est la question posée
- II. Matériels et méthodes : comment la question a été étudiée
- III. Résultats : quelle réponse a été trouvée
- IV. Discussion : ce que signifie cette réponse (cohérence interne et externe des résultats)

Ou encore le **plan de beaucoup d'articles de recherche** :

Partie 1. Revue de littérature et hypothèses de recherche

Partie 2. Enquête terrain, analyse des résultats et préconisations

I. Méthodologie de l'enquête terrain

II. Analyse des résultats et vérification des hypothèses de recherche

III. Préconisations opérationnelles

Ces plans sont intéressants et correspondent effectivement à des objectifs et des contraintes de la recherche mais ils ne peuvent être appliqués de façon systématique et sans discernement.

Si vous voulez appliquer ce plan vous devez vous demander si vous avez bien les matériaux suffisants pour en remplir toutes les parties : avez-vous fait une vraie enquête terrain ? Avez-vous des préconisations ? Avez-vous les bonnes informations pour une vraie revue de la littérature ? etc.

En effet, trop souvent les étudiants ne font pas une revue de la littérature. Ils se contentent de faire un couper-coller de la théorie. Faire une revue de la littérature est un vrai travail de recherche long et difficile qui consiste à rappeler (et donc à connaître et à répertorier) les différentes positions des chercheurs et des théoriciens sur le sujet qui vous intéresse, de façon à situer vos travaux dans cet ensemble. C'est souvent disproportionné avec le temps dont vous disposez pour faire votre mémoire et avec la taille de celui-ci ! Il est cohérent bien sûr d'associer à cette partie vos hypothèses... sauf si vous n'en avez qu'une et si vous ne savez pas la situer par rapport à celles des autres chercheurs. Elle trouvera alors plus facilement et plus simplement sa place dans l'introduction.

Les qualités de votre plan seront bien sûr la clarté, la précision et la cohérence.

## CHAPITRE 3. L'ÉCRITURE ET L'ÉDITION

Étapes	Durées	Objectifs	Actions	Réalisation
4. Rédiger le mémoire	20 %	Réaliser un texte clair et précis	Écrire	Texte final
5. Éditer	3 %	Produire un document lisible, correctement présenté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en page selon les normes</li> <li>• Vérifier la correction du texte, des figures, de la bibliographie</li> </ul>	Document final en trois parties : <ul style="list-style-type: none"> <li>• attestation employeur</li> <li>• description organisation (5 à 10 pages)</li> <li>• mémoire proprement dit (50 pages)</li> </ul>

Il ne vous reste plus qu'à écrire. C'est la dernière étape du travail. Dites-vous bien que cette dernière étape dépendra en grande partie de la qualité de votre travail antérieur et en particulier de votre travail de composition. Plus vous aurez été rigoureux et précis, plus votre travail de rédaction sera ensuite facilité.

**Un plan clair, précis, cohérent est la condition *sine qua non* d'une écriture aisée et fluide.**

C'est quand on ne sait pas où l'on va et qu'on n'a pas balisé son chemin qu'on a du mal à écrire, qu'on se perd dans des détails ou des retours en arrière et des redites... Il ne faut donc surtout pas commencer à rédiger trop tôt mais attendre d'avoir structuré très précisément sa pensée.

Le genre du mémoire suppose aussi, par ailleurs, des règles d'écriture. Comme pour les textes professionnels, c'est la neutralité du ton, l'objectivité et la transparence du style qu'il faut viser.

### SECTION 1. UN TON ET DES QUALITÉS D'ÉCRITURE « PROFESSIONNELS »

Le texte descriptif, explicatif ou démonstratif est un texte qui vise à éliminer le plus possible toutes les causes de mauvaise compréhension ou de compréhension partielle. Il ne s'agit ni de manipuler, ni de faire croire, ni d'éblouir ou de séduire, mais de **faire comprendre**. Il s'adresse donc en priorité au côté rationnel du lecteur. Il faut lui donner les moyens intellectuels de comprendre, c'est-à-dire lui fournir les informations, les définitions, les précisions, les chiffres utiles.

## I. LE TON

### A. NEUTRALITÉ ET OBJECTIVITÉ

Le ton employé ne doit être ni trop personnel, ni humoristique, ni poétique. On doit être convaincu par la pertinence et la clarté de ce que vous dites, pas par des artifices de style qui rendraient vos écrits séduisants. Comme dans les textes professionnels, dans les textes universitaires, c'est l'objectivité qui prime. On s'attend donc à une **certaine neutralité de l'expression**, même si celle-ci ne peut pas, bien sûr, être absolue.

Votre personnalité transparaît toujours dans un texte, à travers le choix des mots ou la structure des phrases, c'est inévitable. Mais elle ne doit pas constituer un obstacle à la compréhension de votre lecteur. Ainsi avoir le sens et le goût de la formule qui frappe peut être excellent. Votre lecteur comprendra mieux et retiendra mieux ce que vous voulez dire, mais il vous faudra savoir rester juste dans l'expression. Le goût de la formule ou du balancement rhétorique peut entraîner à de légères ou plus graves distorsions du réel. C'est ce qu'on peut reprocher à certains types d'écrits journalistiques.

Avoir une certaine neutralité dans l'expression et privilégier l'objectivité ne veut pas dire avoir un style pesant ou ennuyeux. Votre **style doit être direct** ni allusif ni alambiqué. Vous devez être nuancé dans l'expression mais pas contourné. Il faut éviter de « tourner autour du pot » sans être brutal ou outrecuidant.

**Évitez les formules d'évitement** qui peuvent laisser penser que vous n'êtes pas sûr de ce que vous écrivez. Il faut trouver la juste mesure entre la prudence dans vos affirmations (vraisemblablement vous ne renouvez pas complètement votre discipline, votre échantillon est forcément limité, votre travail de recherche n'a duré que quelques mois, etc.) et l'assurance de celui qui sait ce dont il parle ! Il ne faut être ni pédant ni trop timide. Si votre travail a été bien mené vous devez être confiant dans vos résultats et vos propositions tout en étant capable d'en reconnaître les limites.

### B. JE OU NOUS ?

**Devez-vous employer « je » ou « nous » ?** Traditionnellement, c'est l'usage du « nous » dit « de modestie », (il y a aussi un « nous » de majesté !) qui est recommandé.

Vous pouvez bien sûr l'employer, mais ce n'est pas une obligation. D'autant plus qu'il peut être source de confusion. « Nous » peut renvoyer en effet à vous tout seul expliquant votre projet, à vous et votre entreprise si le projet est commun, à vous et votre lecteur quand vous annoncez votre plan par exemple.

Il semble donc plus simple d'utiliser des formules neutres. En général le « je » quand vous êtes directement impliqué ou que vous énoncez votre position, le « nous » quand vous renvoyez à l'entreprise, ou à vous et à votre lecteur.

Là aussi, c'est la clarté qui doit être privilégiée.

Vous n'écrivez pas à des amis, mais aux membres d'un jury, ou à des professionnels qui pourraient être intéressés par votre sujet. Vous devez choisir un niveau de langue correct voire soutenu.

Il vous faut bannir toute familiarité, toute expression relâchée, et éviter au maximum toute personnalisation. Dans un mémoire, vous ne pouvez pas écrire « Il a été drôlement furieux... », mais « Le mécontentement du directeur de la production... ».

Vous devez éviter, dans la mesure du possible, l'humour et l'ironie, surtout par rapport à l'entreprise dans laquelle vous avez fait votre stage. Si vous devez absolument prendre du « recul » et adopter un regard critique, faites-le, mais en veillant bien à n'être ni caricatural, ni grossier.

Vous devez éviter, aussi les sous-entendus et les plaintes où vous vous situez de façon trop personnelle. Bien sûr, c'est **votre** mémoire mais il ne s'agit pas de raconter par le menu ce qui vous est arrivé pendant vos semaines de stage, et les divers sentiments que cela a pu déclencher chez vous.



## II. DES QUALITÉS D'ÉCRITURE PROFESSIONNELLE

Les deux caractéristiques essentielles du style professionnel sont la clarté et la précision.

### A. CLARTÉ

#### 1. Clarté de la composition : un texte cohérent

Elle est essentielle, car c'est la composition qui va guider la compréhension de votre lecteur. Pour être clair et compréhensible, le texte doit être organisé à partir d'« ensembles » significatifs clairement identifiés et annoncés, construit autour du principe essentiel de la **cohérence**.

Être cohérent, c'est « mettre ensemble ce qui va ensemble » pour employer une expression volontairement simple et pour ne pas créer des associations ou des assemblages d'éléments hétérogènes, qui ne peuvent pas « être pensés ensemble ». On vous le disait déjà à l'école primaire : il est impossible d'additionner des choux et des livres ! Sur le plan de la pensée, c'est la même chose, on ne doit pas associer des éléments de pensée qui ne peuvent pas être envisagés sous le même rapport.

Pour assurer cette cohérence, il faut que chaque partie, chaque sous-partie, chaque paragraphe soit un ensemble construit autour d'un aspect, d'une catégorie ou d'une **idée directrice** à laquelle soient subordonnés tous les éléments constituant cet ensemble. Une série d'éléments « en vrac » est très difficile à comprendre et à retenir. Le travail du cerveau consiste à « classer » selon les différents aspects envisagés et à « regrouper » ensuite les différents éléments autour d'un élément fédérateur. C'est la seule façon de faciliter la compréhension et la mémorisation de votre lecteur.

#### 2. Clarté de la structure : un texte articulé

Ces différents ensembles, qui constituent autant d'unités de sens dont la plus petite est le paragraphe, doivent être « ajustés » les uns aux autres, « composés ensemble » enchaînés et articulés les uns avec les autres.

Un texte n'est pas la juxtaposition d'éléments non cohérents mais l'organisation de ces différents éléments dans une structure logique elle-même cohérente : le plan. L'auteur doit savoir **pourquoi** tel élément est placé là, à quoi il sert dans l'organisation du texte. Ce n'est pas au lecteur de faire l'effort de retrouver la composition. Un texte bien composé se lit aisément et on comprend l'enchaînement de la pensée presque naturellement. C'est quand cet enchaînement est mauvais qu'il y a des sauts logiques, des incohérences, des retours en arrière que le lecteur se perd et ne comprend plus.

C'est le **rôle des articulations logiques** que de « faire passer » d'une partie à l'autre, d'articuler le texte afin de rendre « manifestes », « explicites » les liens logiques qui existent entre les différentes parties. L'emploi des mots d'articulation, des phrases d'annonce, des phrases de transition et des paragraphes de transition est donc **essentiel** : les mots d'articulation montrent de quelle nature est le lien logique entre les différents éléments de la phrase ou du paragraphe. Ainsi « car » indique la cause, « mais » l'opposition, « et » l'addition, « de sorte que » la conséquence, etc.

- Les phrases d'annonce introduisent les différentes parties du texte.
- Les phrases de transition assurent le passage entre telle sous-partie et telle autre : elles résument ce qui vient d'être expliqué et annoncent ce qui suit. Elles sont comme des ponts entre les sous-parties.
- Les paragraphes de transition assurent le même rôle entre les parties plus importantes.

#### 3. Clarté du style : un vocabulaire et des constructions de phrases adaptés

La clarté du style c'est d'abord la clarté dans le **choix du vocabulaire**. Il convient donc de :

- Proscrire le « jargon ». Bien sûr, il n'est pas question de bannir le vocabulaire spécialisé, ce serait absurde : il est bien adapté à son objet et permet de se comprendre plus rapidement ! Mais il s'agit de refuser un langage volontairement obscur et inutilement compliqué qu'on



confond souvent avec le langage de spécialiste. De toute façon, le vocabulaire « technique », quand il risque d'être mal compris, doit être expliqué. Votre jury connaît le vocabulaire de la comptabilité... c'est sûr, mais connaît-il celui de la spécialité de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ou de celle du client de votre cabinet ? Êtes-vous sûr qu'il sera bien au fait des termes utilisés dans une entreprise de publicité ou dans le secteur agroalimentaire ? Pensez aussi au « jargon » d'entreprise. Dans votre société, dans votre cabinet, on peut avoir pris l'habitude de tournures ou de dénominations simplifiées ou imagées. Bien évidemment, même si c'est ainsi qu'on s'exprime dans votre environnement de travail, vous ne devez employer ces termes que s'ils sont compréhensibles par tous !

- Éviter le « franglais ». On écrit soit en français, soit en anglais, il vaut mieux éviter de mélanger les deux langues ! C'est inutile et ça ne peut créer que de la confusion. Cela ne veut pas dire qu'il faille bannir de votre vocabulaire des mots anglais dont l'usage serait bien attesté et entériné par la longue pratique ! Cela veut dire qu'il vaut mieux éviter d'essayer de « faire savant » en utilisant des termes anglais alors que le mot équivalent existe en français.
- Maîtriser les sigles. Évitez de multiplier les sigles en écrivant et, lorsque vous devez les utiliser, n'oubliez pas d'en développer la signification du moins la première fois qu'ils apparaissent dans votre texte. Une confusion est toujours possible entre deux sigles. Ainsi, Cnam peut signifier Conservatoire National des Arts et Métiers ou Caisse Nationale d'Assurance Maladie !... Il convient, si vous en utilisez beaucoup, de faire une table des sigles, pour que votre lecteur puisse s'y retrouver.
- Expliquer le sens des mots qui pourraient être inconnus de votre lecteur et, en particulier, nous vous le disions à propos du jargon, le vocabulaire technique.
- Expliciter dans quelle acception vous utilisez un terme si celui-ci a plusieurs acceptions et si la confusion est possible. Ce travail d'élucidation doit être fait, en particulier, dans l'introduction, de façon à être bien d'accord sur le sens des termes, dès le départ.

La clarté du style, c'est aussi la clarté dans la **construction des phrases**. Il faut donc :

- Veiller à la longueur de vos phrases. Une phrase de 30/35 mots est difficile à comprendre si elle n'est pas construite rigoureusement, avec des subordonnants, des rappels de terme et une ponctuation efficace. Si vous n'êtes pas sûr de vous, choisissez d'écrire en phrases plus courtes.
- Éviter les formules qui alourdissent le style et diluent l'information. Vérifiez quand vous écrivez, que des formules comme « sur le plan de », « au niveau de... », « en ce qui concerne » ou « en terme de... » sont bien utiles et ajoutent quelque chose à votre texte.

Essayez d'adopter un style direct et expressif qui privilégie les verbes et va à l'essentiel : utilisez, quand c'est possible, des tableaux, des graphiques, des schémas..., souvent, cela permet de mieux faire comprendre ce qu'on veut dire.

## B. PRÉCISION

Un mémoire est aussi un document de travail. Il part de situations et de faits réels qu'il analyse et dont il tire des enseignements. Ce n'est pas une vague dissertation à propos d'un stage mais une source possible de renseignements. Vous devez faire la preuve que vous savez de quoi vous parlez et que ce que vous dites est précis et fiable.

### 1. Précision des informations

Vous ne pouvez vous contenter d'affirmations vagues. Ainsi, il ne faut pas dire dans cette entreprise il n'y a pas beaucoup d'employés, mais il faut préciser s'il y en a 200 ou 12. On n'écrit pas « le travail était très important » mais on mesure cette importance en nombre de journées, en chiffre d'affaires, en production de papier, etc. Il faut définir, donner des chiffres, donner des exemples, être précis dans ce que vous énoncez pour que votre lecteur puisse se faire son opinion à partir de ce que vous dites.

## 2. Précision et fiabilité des sources

Il faut aussi que ces informations soient « fiables » c'est-à-dire qu'on puisse vous faire confiance. Il faut donc vérifier vos informations et citer vos sources. Inutile de reproduire et de répercuter des erreurs, des « on-dit », ou des « à-peu-près ».

Par ailleurs, savoir d'où vient l'information peut être essentiel à sa vraie compréhension.

Il faut donc indiquer de façon très précise les sources de vos informations, et en particulier, donner les références bibliographiques correctement.

Il faut aussi, quand vous citez quelqu'un, vous assurer que cette citation sera bien comprise et qu'en particulier la personne que vous citez constitue une véritable référence. S'il s'agit de quelqu'un de très connu, un économiste fameux, un prix Nobel d'économie, ou un théoricien célèbre, son nom seul suffit. Mais si vous citez quelqu'un dont les mérites sont moins éclatants, il convient, pour que vos lecteurs puissent apprécier l'intérêt de la citation au mieux et lui accorder la créance qu'elle mérite ou non, que vous précisiez qui est celui que vous citez. Il ne s'agit pas, bien sûr, de rédiger sa biographie, mais plutôt d'indiquer rapidement sa fonction ou son titre, par exemple de préciser qu'il est l'auteur de tel ouvrage ou le précurseur de telle ou telle théorie. Cela permettra à votre lecteur de situer « d'où » votre auteur parle, en fonction de quelle compétence, de quelle expérience, de quels présupposés théoriques.

## 3. Précision du style : un vocabulaire adéquat, des titres pleins

Un style précis c'est d'abord, bien sûr, un **vocabulaire précis**. Il faut trouver le mot « juste », celui qui rendra compte le plus exactement possible de votre pensée et celui qui ne laissera pas votre lecteur choisir entre plusieurs sens possibles. Il faut donc faire l'effort de chercher au-delà des mots qui viennent le plus immédiatement à l'esprit, et qui ont des grandes chances d'être les plus généraux donc les plus imprécis, celui qui s'ajustera exactement à votre pensée.

Par ailleurs, il faut être sûr du sens des mots que vous employez. Il est par exemple dommage qu'un étudiant de bac+5 emploie interférer et intervenir comme des synonymes !

Dans le même souci de précision, vous devez veiller aussi à l'écriture **des titres** de vos différentes parties. Il faut trouver des titres qui indiquent clairement à votre lecteur **ce que contient la partie** et ce de la façon la plus précise possible.

Vous n'écrirez donc pas : « I. Situation », mais par exemple « I. Situation de l'entreprise X avant la crise financière de 2008 », ou encore, non pas « II. Constat », mais « II. Insuffisances des systèmes comptables traditionnels »... Les titres de vos parties sont comme les intitulés de dossiers, ils doivent indiquer ce qu'on va y trouver. D'où, s'il est inutile de faire des titres trop généraux, il est inutile aussi de faire des titres énigmatiques, des titres à astuce, ou encore des titres dont on ne comprend le sens qu'après avoir tout lu, sous prétexte de ménager la surprise.

Il faut aussi que la succession des titres soit logique, de manière à souligner la cohérence de votre pensée et du regroupement de vos idées. Un même type de formulation permettra de mieux souligner cette cohérence. Si vous choisissez donc un premier titre avec un nom, vous déclinerez ensuite les autres de la même façon. Ainsi, vous devez écrire :

- I. Les insuffisances du système traditionnel X
- II. La nouvelle donne introduite par le système Y
- III. Les écueils du passage du système Y au système X

*Mais pas :*

- I. Les insuffisances du système traditionnel Y
- II. Introduire le système X
- III. Réflexions sur le passage du système Y au système X

Ces questions de présentation sont importantes parce qu'elles aplanissent les difficultés de lecture, et parce qu'elles permettent de se concentrer sur **le sens** de ce qui est dit.

## SECTION 2. LES RÈGLES D'ÉDITION

### I. LES DIFFÉRENTES PARTIES DU DOCUMENT FINAL

Votre document final comporte différentes parties qui sont définies par le règlement de l'épreuve et par la logique de la composition.

Voici ce que traditionnellement votre jury s'attend à trouver dans votre document. Certains de ces éléments pourtant sont facultatifs et dépendent de votre sujet mais d'autres sont obligatoires.

- l'attestation de votre employeur : **obligatoire** ;
- la note de confidentialité : **facultative** ;
- une page de remerciements : **traditionnelle mais facultative** ;
- le résumé et les mots-clés : **obligatoire** ;
- le glossaire, la table des sigles et l'index : **facultatif** ;
- la table des matières et/ou sommaire : **obligatoire** ;
- une introduction générale présentant le contexte du document et ses deux grandes parties : **obligatoire** ;
- une première partie décrivant l'entreprise et vos différentes tâches (5 à 10 pages) : **obligatoire** ;
- une deuxième partie traitant d'un sujet : votre mémoire proprement dit (50 pages). Il doit commencer par une introduction présentant le sujet traité et sa problématique, annonçant son plan, etc. et doit être clôturé par une conclusion reprenant les différents résultats de votre recherche et proposant une ouverture. Cette introduction et cette conclusion indispensables ne doivent pas être confondues avec l'introduction et la conclusion générales, plus formelles et moins longues ! **obligatoire** ;
- une conclusion générale tirant les leçons de cette expérience professionnelle et de l'écriture du mémoire : **obligatoire** ;
- les sources d'information et la bibliographie : **obligatoire** ;
- les annexes : **recommandées**.

Ces différentes parties doivent être présentées selon les normes définies pour ce type de texte. La présentation de votre mémoire est un des éléments d'appréciation de la qualité et du sérieux de votre travail. Ne considérez pas qu'il s'agisse là d'un aspect négligeable. La présentation doit être correcte, conforme au genre du texte, aux normes et à l'esprit de l'épreuve. En tout état de cause, ne perdez pas de vue que la présentation matérielle est au service du fond. Elle se doit donc être discrète et respecter un principe de neutralité.

### II. LA PRÉSENTATION

#### A. LA COUVERTURE

La page de titre est la première page recto. La page de couverture tient lieu de page de titre. Il est donc inutile de reproduire celle-ci après la page de couverture.

Vous choisirez un bristol de couleur claire pour que les indications portées soient facilement lisibles :

- Prénom et nom de l'auteur : Le nom est en majuscules. Le prénom écrit en toutes lettres est en minuscules, la lettre initiale prenant une majuscule comme tous les noms propres.

#### EXEMPLE

Albert DAVOS

- Titre du mémoire : Le titre doit être informatif et concis et exprimer le thème principal retenu dans la deuxième partie du document.

**EXEMPLE**

« Mise en œuvre d'un système d'information de gestion dans une société de services informatiques »

- Type de document : Mémoire
- Nom et année de préparation du diplôme. *Exemple* : DSCG 2013-2014
- Nom et localisation de l'entreprise :
  - Nom de l'entreprise ou de l'organisme dans lequel le stage ou l'emploi a été effectué (en toutes lettres).
  - Service ou département, s'il y a lieu (en toutes lettres).
  - Adresse de l'entreprise. (cf. exemple ci-après)
  - Si l'entreprise est surtout connue par son sigle, il faut donner le développement du sigle dans le glossaire.
  - Si vous le souhaitez, vous pouvez faire figurer un logo discret de l'entreprise.

**EXEMPLE**

Société EXCLUSIF  
Département Comptabilité  
25 rue Pierre Coquillard  
69004 Lyon

- Date de soutenance  
Mois et année de soutenance.

**EXEMPLE**

Date de soutenance : novembre 2014

*Voir aussi ci-après pour la mention de confidentialité.*

**B. LA NOTE DE CONFIDENTIALITÉ**

Certaines entreprises souhaitent que les données figurant dans le mémoire restent confidentielles. Votre texte ne pourra donc pas être consulté en dehors du jury. C'est à l'entreprise de vous préciser le degré éventuel de confidentialité du document. La note de confidentialité doit être placée après la page de titre.

Exemple : « La diffusion de ce document est limitée aux responsables du stage. Sa consultation par d'autres personnes est soumise à l'autorisation de l'entreprise [nom de l'entreprise]. »

Vous pouvez aussi (en plus, pas à la place) faire porter la mention « Confidentiel » sur la couverture, pour permettre un meilleur classement de votre document par le service des examens.

**C. LES REMERCIEMENTS**

Les remerciements, facultatifs, peuvent aller **aux personnes qui vous auront aidé au cours du stage** ou pour **l'élaboration du projet** (principalement enseignants, personnels de l'entreprise). Ils doivent être **sobres et concis**. La page de remerciements est placée après la page de titre ou, le cas échéant, après la page contenant la note de confidentialité.

**D. LE RÉSUMÉ ET LES MOTS-CLÉS**

Le résumé doit être informatif. Vous définirez les objectifs, les méthodes utilisées, les résultats obtenus ou espérés ainsi que les conclusions. Il doit se présenter sous la forme d'un paragraphe unique, sans alinéa, **d'une dizaine de lignes** disposées sur une seule page.

Les mots-clés indiquent le sujet traité ; ils sont placés à la suite du résumé. Ne mettez pas plus de dix mots clés.

Résumé et mots-clés peuvent être traduits en anglais, si le thème le justifie.

La page contenant les résumés et les mots clés doit être placée après la page de titre s'il n'y a ni note de confidentialité, ni page de remerciements. Sinon, elle doit être placée après celles-ci.

## E. LE GLOSSAIRE, LA TABLE DES SIGLES ET L'INDEX

Le glossaire, la table des sigles et l'index, facultatifs, doivent être placés après le résumé.

- Un glossaire est une liste alphabétique des termes techniques utilisés dans le mémoire et leur définition.
- Table des sigles : elle reprend le développement des sigles utilisés dans le mémoire et dont la signification a déjà été donnée dans le texte lors de leur première utilisation.
- Index : un index est une liste détaillée de tous les sujets, noms de personnes, noms géographiques et autres matières traitées, précisant leur emplacement (le numéro de la page) dans la publication et les classant dans l'ordre alphabétique (ou systématique, ou chronologique). Vous pouvez réaliser un index, mais celui-ci est facultatif.

## F. LA TABLE DES MATIÈRES ET/OU SOMMAIRE

La table des matières est indispensable. Elle est placée après la page où figurent le résumé et les mots clés et précède le texte.

La table des matières donne la liste des titres, des divisions, des subdivisions, du glossaire, de l'index et de toutes les annexes du document avec référence aux pages correspondantes. C'est le plan détaillé du texte.

Les traitements de texte appellent souvent sommaire ce qui est en fait la table des matières. Pour y voir plus clair, rappelons qu'un sommaire est comme son nom l'indique court. On appellera sommaire les principaux titres et sous titres (extraits de la table des matières) qui peuvent tenir en 1 page. Traditionnellement on le place juste avant le texte et on place la table des matières qui peut tenir sur plusieurs pages quand le texte est long, à la fin du texte.

Votre mémoire qui ne fait qu'une soixantaine de pages en additionnant les deux parties ne nécessite sans doute pas les deux documents. Nous conviendrons donc que vous n'en composiez qu'un que vous placerez en l'appelant table des matières ou sommaire comme vous le souhaitez avant le texte.

## G. LE TEXTE

Choisissez un papier blanc de format 21 × 29,7, une mise en page (marge gauche de 3 cm, droite de 2 cm, haute de 3 cm et basse de 3 cm) en mode « portrait » et une police de caractères que vous conserverez pour tout le texte. Par exemple, une police Arial et une taille de 11 ou 12 points permettent une bonne lisibilité. L'interligne sera au maximum de 1,5.

**Respectez les règles de ponctuation.** N'oubliez pas de mettre les accents, non seulement sur les minuscules, mais aussi sur les majuscules. Contrairement à ce que l'on apprend encore dans certaines écoles, toutes les majuscules doivent être accentuées lorsque la minuscule correspondante est accentuée.

**N'abusez pas des abréviations.** Si vous utilisez des sigles, il faut en donner le développement entre parenthèses à la suite de leur mention et, s'ils sont nombreux, dans une table des sigles que vous placerez après le texte de votre rapport.

Vous devez **retenir un principe intangible** pour l'utilisation des données chiffrées. N'écrivez pas, dans la même page, « soixante mille euros » à un endroit, « 60 000 € » un peu plus loin et encore « 60 k€ » !

**Les notes de bas de page** servent à indiquer une source d'information (article de revue, statistiques, adresse sur un site Web, ouvrage, etc.). Elles permettent aussi de présenter des commentaires qui alourdiraient le texte, mais qui peuvent être utiles pour préciser un point. Elles sont facultatives. Vous devez les signaler dans le texte par un appel de note.

**Tableaux, graphiques, cartes**, schémas, photographies, illustrations sont à insérer dans le texte, s'ils sont indispensables à la compréhension de celui-ci. Vous pouvez aussi les placer au recto de la feuille précédente de façon que le commentaire que vous en feriez puisse être lu tout en ayant le tableau sous les yeux. S'ils sont très nombreux, il est préférable de les regrouper dans une annexe.

### ATTENTION

Veillez à n'insérer aucun document soumis à un copyright, sauf à demander l'autorisation aux ayants droit. Vous devez mentionner votre source sur chaque document ou bien indiquer clairement si ces informations ont été élaborées par vous.

**La pagination** commence dès la page de titre (page de couverture). Elle n'apparaît pas sur la page de titre mais doit être comptabilisée. Elle doit se faire en chiffres arabes. Elle est continue sur l'ensemble des différentes parties, annexes comprises, même si celles-ci sont placées dans un volume à part.

## H. LES SOURCES D'INFORMATION ET LA BIBLIOGRAPHIE

Pour votre travail vous êtes amené à utiliser différents types de documents, sur des supports divers : ouvrages, articles de périodiques, normes et règlements, statistiques, enquêtes, etc.

Il est indispensable de regrouper ces sources dans une liste placée après le texte.

Les références doivent être précises. Si la personne qui lit votre texte désire se procurer ou consulter un document que vous citez, elle doit disposer des principaux éléments qui lui permettront de l'identifier sans ambiguïté : auteur, titre de l'ouvrage, éditeur, date de publication, titre de la revue, année, volume et numéro.

Voici les normes exigées par le règlement de l'épreuve. Les références bibliographiques peuvent être composées d'articles, ouvrages, sites Internet<sup>21</sup>, références juridiques (lois, décrets...). Si les données ne sont disponibles que sur Internet, il faut que l'adresse soit suffisamment précise pour pouvoir retrouver la source citée. La bibliographie devra respecter les normes de présentation suivantes :

21. Pour les références Internet, il faut que la référence soit précise et permette de pointer sur une page.



- **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 (sans abréviation) *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.

- **Périodiques en anglais :**

Utiliser les mêmes normes de présentation que précédemment (**majuscule uniquement en début de titre**).

Exemple :

Garbarino E.C. et Edell J.A. (1997), Cognitive effort, affect, and choice, *Journal of Consumer Research*, 24, 2, 147-158.

- **Ouvrages :**

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 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.

- **Ouvrages coordonnés (edited en anglais) :**

Les ouvrages coordonnés ou réalisés sous la direction d'une ou plusieurs personnes (qualifiées d'*editors* en anglais) doivent être traités de la manière suivante :

Exemples :

Hénault A. (coord.) (2002), *Questions de sémiotique*, Paris, PUF.

Earl P.E. et Kemp S. (coord.) (1999), *The Elgar companion to consumer research and economic psychology*, Cheltenham, Edward Edgar Publishing.

- **Extraits d'ouvrages :**

Liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom, suivie de l'année de la publication, du titre du chapitre, du titre du livre *en italique*, de l'initiale du prénom et du nom du ou des coordinateurs (*editor(s)* en anglais) précédé de « in », du lieu de la publication, du nom de la maison d'édition et du numéro des pages.

Exemples :

Maille V. et Siekershi E. (2006), Comment gérer les sensations tactiles ?, in S. Rieunier (coord.), *Le marketing sensoriel du point de vente*, Paris, Dunod, 169-203.

Lilien G. (1994), Marketing models: past, present and future, in G. Laurent, G. Lilien et B. Pras (coord.), *Research traditions in marketing*, Boston, MA, Kluwer, 1-20.

- **Papiers non publiés :**

Les références à des papiers non publiés, des thèses, etc. doivent mentionner la liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom, suivie de l'année de la soutenance ou de la présentation ainsi que du titre. Les mots « rapport », « papier de recherche », « thèse », etc. ne doivent pas être mis en italique. Ne pas oublier d'inclure le nom de l'Université ou de l'École, ainsi que le lieu de la soutenance ou de la présentation.

Exemples :

Tourtoulou A-S. (1996), Marques nationales, marques de distributeurs et premiers prix : effets de leurs mises en avant sur les ventes et la structure concurrentielle de la catégorie de produits, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École HEC, Jouy-en-Josas.

Schmitz J., Armstrong G. et Little J. (1990), Coverstory: automated new findings in marketing, papier présenté à la Conférence Decision Support Systems, Cambridge, MA.

Simonson I. (2007), Will I like a "medium" pillow? Another look at constructed and inherent preferences, papier de recherche, département marketing, Université Stanford. (et non « working paper »)

- **Actes de colloque ou conférence ayant fait l'objet d'une publication :**

Les citations d'actes de colloques sont traitées comme les extraits d'ouvrages. Il faut indiquer dans l'ordre : la liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom, suivie de l'année de la publication, du titre de l'article, de l'initiale du prénom et du nom du ou des coordinateurs (*editor(s)* en anglais) précédé de « in », de l'intitulé du colloque mis *en italique*, du numéro du volume, du lieu de la publication, du nom de la maison d'édition et du numéro des pages.

Exemples :

Ngobo P.V. (1998), Les relations non linéaires entre la satisfaction, la fidélité et les réclamations, in B. Saporta (coord.), *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, IAE Bordeaux, 641-670.

Vanden Abeele P. et MacLachlan D. (1994), Process tracing of physiological responses to dynamic commercial stimuli, in C. Allen et D. Roedder-John (coord.), *Advances in Consumer Research*, 21, Provo, UT, Association for Consumer Research, 226-232.



## I. LES ANNEXES

Les annexes sont des documents utiles, mais non essentiels, à la compréhension globale du mémoire, ou bien des documents dont la présence au cœur du texte aurait inutilement alourdi ou ralenti la lecture.

Ainsi, les documents tels que tableaux, schémas, textes de référence, etc., non essentiels à la compréhension du corps du texte, peuvent être présentés regroupés à la fin du rapport.

Les documents mis en annexe sont destinés à fournir un complément d'information et vous devez veiller à ce que le lecteur puisse accéder rapidement à l'information recherchée. N'oubliez pas que les annexes doivent être titrées, numérotées, paginées et leur source mentionnée.

Si vous avez élaboré un outil ou un document destiné à des utilisateurs (manuel des procédures, guide d'utilisation d'un logiciel par exemple), il peut faire l'objet d'un volume séparé, avec une pagination propre. Mais il faut annoncer ce document dans la table des matières du rapport. Attention, il s'agirait là de la présentation d'une création originale et personnelle !



# SOUTENANCE DU MÉMOIRE

Dernière étape de votre travail, dernière épreuve et non la moindre, la soutenance du mémoire va vous donner l'occasion d'aller jusqu'au bout d'un processus de réflexion et de communication.

- **Première étape**

Vous avez défini un sujet intéressant et fait la preuve ainsi que vous étiez capable de réfléchir sur votre pratique professionnelle (autrement dit que vous n'étiez pas un simple exécutant).

- **Deuxième étape**

Vous avez montré, en sachant rassembler et traiter la documentation utile, que vous étiez capable d'exposer clairement les données d'un problème ou de proposer des solutions, de vous interroger et de trouver des réponses.

- **Troisième étape**

Vous avez montré, en rédigeant votre mémoire et en le présentant selon les normes, que vous étiez capable de communiquer par écrit d'une manière claire, cohérente et précise, les résultats de votre réflexion.

- **Dernière étape**

Vous devez faire la preuve maintenant que vous êtes capable de communiquer par oral et de soutenir votre proposition écrite.

## CHAPITRE 1. L'ÉPREUVE D'EXAMEN

### SECTION 1. OBJECTIF

Ce mot de soutenance est un mot intéressant et doit vous indiquer quel est l'objectif essentiel de l'épreuve. Soutenir, c'est « tenir par en dessous », au sens propre, c'est-à-dire faire en sorte que ce que vous tenez ainsi ne s'effondre pas. Soutenir votre mémoire ne peut pas consister alors à simplement répéter à l'oral ce que vous avez écrit et que votre jury, qui plus est, a lu ! Il s'agit bien évidemment d'un autre exercice qui consiste à **présenter ce qu'on a fait, à en justifier la pertinence, à en montrer l'intérêt, à en reconnaître les limites**, somme toute à accepter d'en discuter. Toutes qualités essentielles aussi, bien sûr, dans la vie professionnelle.

Ce que votre jury veut tester par ailleurs, c'est votre façon de réagir dans une situation de communication directe. Il a lu votre texte, il sait ce que vous valez à l'écrit, quand vous avez le temps de travailler, de réfléchir à loisir et de revenir sur ce que vous avez fait. Il connaît votre capacité à raisonner et à organiser votre pensée. Ce qu'il veut apprécier maintenant, c'est comment vous vous comporterez en direct, devant un client, un conseil d'administration, des collègues, etc. quand il s'agira d'expliquer une situation, de clarifier un problème ou de présenter un rapport.

Une chose est de savoir réfléchir et écrire, autre chose de **savoir se comporter dans une situation de face à face**, de savoir répondre avec clarté, sans agressivité et sans perdre ses moyens.

Comment vous situez-vous par rapport aux différents interlocuteurs ? Comment réagissez-vous à la critique ?

Savez-vous développer un point obscur ? Savez-vous expliquer autrement quelque chose qui aurait pu être mal compris tel que vous l'aviez énoncé d'abord ? « Sentez-vous » si vos interlocuteurs sont conquis parce que vous dites ou au contraire énervés et savez-vous vous adapter à l'atmosphère ?

C'est ce que le jury va pouvoir apprécier en jugeant votre soutenance.

Ici, beaucoup d'autres éléments que ceux de nature strictement intellectuelle vont entrer en ligne de compte<sup>22</sup>. Il faut envisager une épreuve orale comme une rencontre dans laquelle la personnalité des participants va jouer de façon importante, beaucoup plus qu'à l'écrit, qui est une situation de communication différée. D'une certaine façon, même si quelque chose de votre personnalité passe toujours à travers ce que vous écrivez, l'écrit reste abstrait, presque désincarné. Avec l'oral, on est dans le concret d'une situation où la qualité de la présence est primordiale.

Vous ne devez donc pas traiter cette dernière étape à la légère. **La soutenance n'est pas une simple formalité.** Bien sûr, l'essentiel de votre note finale et de l'appréciation de votre travail dépend d'abord de la qualité de votre écrit. Une bonne soutenance ne peut sauver un mauvais texte, ni une mauvaise soutenance démolir un bon mémoire. Cependant vous serez jugé sur l'ensemble des deux et votre note finale dépendra de ces deux aspects de votre travail. Au jour où est imprimé ce document le barème note sur 10 le rapport écrit et sur 10 (8 points pour l'exposé et les questions portant sur le mémoire et 2 points pour les questions portant sur le programme) la soutenance.<sup>23</sup>

## SECTION 2. LE DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

La commission d'examen (ou jury) est composée de deux membres : un enseignant-chercheur et un professionnel.

L'épreuve de soutenance, d'une durée maximale d'une heure, se déroule en deux temps :

- d'abord un exposé d'une vingtaine de minutes pendant lequel le candidat présente le contenu de son mémoire ;
- ensuite un échange pendant lequel le jury pose au candidat des questions sur son mémoire et sur le contenu de l'exposé mais aussi **sur les divers éléments du programme de l'UE.**

### I. L'EXPOSÉ

C'est un moment capital. Vous avez la parole et normalement ne serez pas interrompu tout au long de votre exposé. Durant cette première partie de l'épreuve, en effet, le jury vous écoute en silence sans manifester d'opinion, ce qui est souvent très intimidant pour les candidats.

Rien n'interdit cependant aux membres du jury de vous interrompre. Si cela vous arrive, vous devez aussi montrer que vous savez réagir de façon positive. Tout dépend bien sûr de la raison pour laquelle vous avez été interrompu ! Soyez attentif à ce que manifestent ainsi vos auditeurs... Sachez vous adapter, répondre clairement si on vous demande une précision, accélérer si on vous demande de passer plus vite sur certains points, reprendre où vous en étiez si l'inter interruption est purement factuelle (une coupure de courant par exemple). L'essentiel est de montrer que vous êtes capable d'enchaîner et de vous adapter aux événements et aux circonstances. C'est le moment de confirmer que vous maîtrisez votre sujet et que vous êtes capable de communiquer.

### II. LES QUESTIONS

La deuxième partie de la soutenance est de tonalité très différente. Elle consiste en un échange. Votre exposé achevé, les membres du jury prendront à leur tour la parole et vous poseront un certain nombre de questions souvent mêlées de commentaires et de critiques.

22. Les composantes de la communication orale sont développées dans la série 1, partie 2, chapitre 2.

23. Si des modifications intervenaient au cours de l'année, elles seraient bien sûr reportées sur le site de l'Intec.

Il faut vous attendre en effet à être repris sur un certain nombre de points, des points sur le fond mais aussi matériels, concernant la présentation, l'orthographe, d'éventuelles coquilles, etc. Cela fait partie de la règle du jeu ! Et vous devez savoir comment réagir. Il est bien sûr hors de question de vous mettre en colère, de vous vexer ou de fondre en larmes ! On jugera là aussi de **vosre capacité professionnelle à écouter, à bien comprendre ce qui vous est reproché, à reconnaître vos erreurs mais aussi à savoir vous justifier ou à exposer votre point de vue.**

L'objectif de cet échange questions-réponses est **d'aller plus loin avec vous dans votre réflexion**, qu'elle semble incomplète ou au contraire intéressante à votre jury. Si votre sujet les intéresse, si votre mémoire est bien rédigée, les membres du jury auront envie de discuter avec vous et peut-être même de vous pousser dans vos retranchements. Si vous ne savez pas répondre à tout, peu importe. Une discussion animée et intéressante est le signe d'une bonne soutenance ! Si vous ne savez répondre à rien, c'est inquiétant.

Votre jury veut :

- vérifier votre **maîtrise des thèmes que vous avez traités dans votre mémoire** ;
- éclairer les points qui lui sembleraient obscurs ;
- mieux comprendre votre raisonnement ou votre objectif ;
- mais aussi vérifier votre connaissance du programme : théories de la communication, de l'information, enquête, épistémologie, méthodes de recherche, etc. tous points traités dans la série 1 du cours par correspondance.

### III. LES RÉPONSES

Vos réponses doivent être **claires, directes et simples**. N'essayez pas de remonter au déluge pour masquer que vous ignorez de quoi on vous parle. N'essayez pas d'entortiller vos interlocuteurs dans des raisonnements compliqués qui leur paraîtront plus confus que savants, ne cherchez pas à « gagner du temps. » Ne répondez pas trop vite non plus. Écoutez d'abord, efforcez-vous de comprendre vraiment la question, au besoin demandez des éclaircissements, et répondez, de façon précise, en organisant votre réponse.

Deux attitudes sont à proscrire : celle qui consiste à vouloir démontrer à tout prix que vous avez raison et à faire preuve d'une opiniâtreté bornée et sectaire, et celle qui consiste à tout admettre. Écoutez avec ouverture d'esprit ce qu'on vous dit et efforcez-vous de comprendre pourquoi on vous fait telle ou telle remarque ou dans quel esprit telle ou telle chose vous est dite.

Mais n'adoptez pas pour autant une attitude infantile qui consisterait à dire « oui, oui » à tout ce que le jury pourrait faire comme remarque. Sachez expliquer pourquoi vous avez dit telle ou telle chose, sachez justifier telle ou telle de vos propositions et sachez reconnaître aussi quand vous avez eu tort ou quand vous êtes passé à côté d'une notion importante.

**Essayez aussi d'être positif**, de montrer par exemple qu'il y a une cohérence dans le choix de votre stage, celui du sujet et votre projet de carrière ou votre formation.

Si votre stage ne s'est pas très bien passé, ne transformez pas pour autant la soutenance en « bureau des pleurs » mais essayez, tout en étant honnête et clair, de valoriser votre expérience et vos réactions.

S'il s'est bien passé en revanche, c'est évident qu'il faudra le dire mais il ne suffira pas de l'affirmer avec un sourire béat. Il faudra aussi mettre en lumière de façon cohérente et articulée les points essentiels que vous pouvez retenir de l'expérience !

## CHAPITRE 2. LA PRÉPARATION

Une soutenance se prépare. Même si vous connaissez bien votre sujet, il est hors de question d'arriver sans avoir préparé ce que vous avez à dire, sans vous être entraîné à le dire, ne serait-ce que pour pouvoir évaluer la durée de votre exposé.

## SECTION 1. LE CONTENU DE L'EXPOSÉ

De quoi doit parler l'exposé de soutenance ? C'est une question difficile pour la plupart des candidats. Il ne s'agit pas en effet de répéter point par point ce que contient votre mémoire, mais il ne s'agit pas non plus de parler d'autre chose ! **Il s'agit de présenter ce que vous avez fait, de montrer que vous êtes capable de prendre de la distance et d'avoir un regard critique sur votre propre travail.** Il y a entre le texte du mémoire et l'exposé de soutenance le même genre de rapport qu'entre un livre et sa critique. La critique du livre ne recopie pas le livre, mais en retransmet l'essentiel (le sujet, les personnages, des éléments de l'histoire, etc.) tout en le replaçant dans le contexte d'une œuvre, d'un auteur, en éclairant la création, en évaluant la qualité, etc.

Votre jury a lu, annoté, compris votre texte. Il s'agit maintenant pour vous de rendre compte de votre démarche, de rappeler l'essentiel de votre réflexion, d'en expliquer le contexte et de permettre d'en mieux comprendre les tenants et les aboutissants.

Votre exposé va donc :

- préciser rapidement les modalités de déroulement de votre stage, rappeler vos principales missions, vos différents travaux, etc. non pas de façon exhaustive, mais pour indiquer dans quel contexte et pourquoi vous avez sélectionné votre sujet ;
- rappeler votre sujet, la question de départ, son champ, sa problématique, ses évolutions, son intérêt ;
- rappeler votre méthode et justifier votre choix ;
- énoncer vos principales conclusions, vos résultats essentiels. Vous ne pouvez pas reprendre toutes les étapes de votre démonstration ni décrire les différents aspects du tableau que vous avez eu tant de mal à élaborer, mais vous pouvez vous expliquer sur la méthode suivie pour arriver au résultat ou sélectionner dans le tableau un ou deux éléments intéressants vous permettant d'explicitier votre démarche ;
- évoquer les difficultés rencontrées et les limites de votre travail. Attention, il ne s'agit pas de se plaindre mais d'explicitier des limites intellectuelles ou théoriques et non pas personnelles ;
- indiquer l'avenir de votre travail, les perspectives ouvertes, l'efficacité des solutions proposées... Il s'est écoulé quelques mois depuis votre fin de stage et, entre la rédaction de votre mémoire et votre soutenance, peut-être s'est-il passé des choses intéressantes dans l'entreprise permettant de mieux éclairer ce que vous dites. Tenez-en compte, cela actualisera votre propos.

## SECTION 2. LE PLAN

Pour parler une vingtaine de minutes, il convient de préparer un plan rigoureux de ce que vous avez à dire. Le plan de l'exposé obéit aux mêmes règles fondamentales que tous les autres plans : cohérence, clarté, articulation.

- **Une introduction** doit présenter votre propos : le contexte du stage, le choix du sujet de votre rapport, sa problématique et le plan de votre exposé.
- **Chacune des grandes parties** doit être construite autour d'une idée directrice et ne traiter que de cette idée. Si vous exposez vos motivations, ce ne sera pas le moment de traiter de l'avenir du sujet ou des modalités de déroulement du stage.  
À l'intérieur de chacune des grandes parties, vous devez de même organiser chacune des sous-parties autour d'une idée maîtresse et, à aucun moment, ne vous égarer à parler d'autres choses, même intéressantes !
- **Des phrases d'annonce** et des phrases de transition permettront le passage d'une partie à l'autre en soulignant la structure de votre propos. On doit comprendre comment vous articulez vos idées. Les phrases d'annonce comme les phrases de transition sont particulièrement importantes à l'oral.
- **Une conclusion** récapitulera les points essentiels de ce que vous avez développé.

Ce plan servira de canevas à votre parole. Il ne s'agit pas de **lire un texte** mais de parler à votre jury à partir d'un plan et de notes très claires.

## I. POUR VOUS AIDER À PARLER SANS LIRE

### A. UN PLAN DÉTAILLÉ DE VOTRE EXPOSÉ

Vous ne devez pas rédiger le texte de votre exposé mais en **faire un plan détaillé** et il vous faut trouver **un mode de présentation clair et schématique** qui vous permette de repérer rapidement où vous en êtes, le chiffre que vous devez citer, le nom de l'organisme dont vous allez parler ou les grandes étapes du projet que vous allez décrire, etc.

Bien sûr, vous maîtrisez votre sujet mais n'oubliez pas que, l'émotion aidant, vous pouvez avoir brusquement un « trou » tout en parlant et ne plus savoir ce que vous vouliez dire, ou ne plus vous souvenir d'un élément que vous connaissez pourtant parfaitement et que vous trouveriez aisément, à tête reposée.

Laissez du blanc dans la page de façon à n'avoir qu'un bref coup d'œil à lancer sur vos notes pour vous retrouver, n'hésitez pas à aller à la ligne, en sautant même une ligne à chaque fois.

Inscrivez très lisiblement et en assez gros caractères les titres des grandes parties et des sous-parties.

Encadrez ou surlignez en couleur les notions importantes.

Gardez partout la même signalétique, quelle qu'elle soit, puisque c'est vous qui la définissez et qu'elle ne sert qu'à vous. Une couleur pour les grands titres, une autre couleur pour les sous-titres, un encadrement pour les chiffres, des flèches, des astérisques, des soulignements droits ou ondulés, etc. La présentation de votre canevas d'exposé doit, en effet, vous permettre non seulement de vous repérer facilement mais aussi de dire votre texte le mieux possible, un peu comme un acteur pourrait le faire, en ménageant certains effets.

Faites attention alors à ne pas le barioler ou le surcharger. Si tout est indiqué, plus rien n'apparaît distinctement et vous perdez l'efficacité recherchée.

### B. L'INTRODUCTION ET LA CONCLUSION RÉDIGÉES

Si vous ne devez pas tout rédiger, vous devez pourtant noter les formules dont vous souhaitez vous souvenir et surtout faire un effort d'écriture pour deux parties essentielles de l'exposé : l'introduction et la conclusion.

**L'introduction**, parce que c'est le point de départ, le moment de la prise de contact avec votre jury. Elle va déterminer beaucoup de son impression sur vous et c'est le moment aussi où vous serez le plus ému. Avoir un texte écrit permet de prononcer ses premières phrases d'une voix ferme, même si on a le souffle court et le cœur qui bat trop vite. En parlant lentement, peu à peu vous prendrez de l'assurance et ces premières phrases vous auront servi de tremplin pour continuer ensuite sur une bonne lancée.

**La conclusion**, parce que c'est le point d'aboutissement, la fin de votre réflexion. Ce serait dommage, la fatigue et la tension nerveuse aidant, d'oublier des éléments importants ou de vous mettre à bafouiller. La conclusion doit être clairement indiquée par votre ton. Un peu plus de lenteur, de solennité, des phrases plus longues, une formule ou une citation intéressantes pour finir, donneront à votre jury l'impression d'un exposé maîtrisé de bout en bout par quelqu'un qui sait ce qu'il veut dire et où il veut en venir.

### C. DES VISUELS ADAPTÉS

Vous avez la possibilité d'utiliser des visuels. Ce n'est ni une obligation ni une interdiction. Vous serez jugé sur :

- la pertinence de votre choix. Vos diapositives sont-elles vraiment utiles ? Permettent-elles de mieux faire comprendre votre propos ? Apportent-elles un vrai plus ? etc. ;
- sur la qualité de vos diapositives : sont-elles bien composées ? claires ? précises ? sans fautes d'orthographe ? etc. ;
- sur votre capacité à parler tout en faisant défiler vos diapositives et à combiner ainsi les deux moyens de communication.



**En tout cas sur le plan matériel, sachez que les salles d'examen ne sont pas équipées et qu'il vous faudra apporter**, comme le règlement le prévoit un micro-ordinateur à fonctionnement autonome. Si vous utilisez cette possibilité, vous veillerez à composer vos diapositives ou vos transparents de la façon la plus claire possible, en suivant les conseils que nous vous donnons dans la série 1, chapitre 2. La présentation orale des documents.

## II. POUR AIDER VOS AUDITEURS À SUIVRE

Suivre un exposé est plus difficile que lire un texte. Quand vous lisez, c'est vous qui marquez le rythme de la lecture. Si quelque chose vous échappe, si vous avez eu un moment d'inattention, vous pouvez revenir en arrière... Quand vous écoutez, c'est l'orateur qui marque le rythme et vous ne pouvez pas, trop souvent du moins, lui demander de répéter ou de revenir à une notion du début que vous auriez mal comprise... Il convient donc que l'orateur soit particulièrement attentif à **faciliter la tâche des auditeurs**, en particulier en annonçant clairement la structure de son propos, en rappelant son plan, en soulignant par le ton les moments clefs de son intervention.

**Marquez les points importants et les articulations.** Vous devez repérer les éléments cruciaux de votre exposé, les passages qu'il ne faut absolument pas oublier. Soulignez-les en jouant de votre voix et de votre ton. Notez les passages où votre voix s'intensifiera, ceux où elle deviendra plus lente ou plus grave pour éveiller l'attention de vos auditeurs, comme vous attirez l'attention du lecteur dans un texte, avec des caractères gras, des italiques, etc.

Pensez aussi aux transitions. Notez clairement le passage d'une partie à l'autre et énoncez les titres des différentes parties en les intégrant si possible à une phrase de transition. Les liaisons et les reprises, les phrases d'annonce et de transition, doivent être plus insistantes oralement : elles suppléent l'absence de titres, sous-titres, numérotation, retraits, etc. auxquels le lecteur se réfère à l'écrit et qui facilitent la compréhension d'une démarche, d'une réflexion, d'une recherche.

**Aidez-vous de visuels** si vous le jugez utile. Ils rappelleront aux auditeurs le plan suivi ou leur donneront l'orthographe des noms, les dates qu'il faut retenir, leur montreront la figure ou le schéma important, etc. Mais ne croyez surtout pas qu'il s'agisse d'éblouir tout le monde par votre savoir-faire informatique. Vous serez jugé, comme nous vous le disions plus haut, sur la pertinence des illustrations choisies et la composition des diapositives. Ce qui compte pour votre jury c'est de vérifier que vous avez su « faire passer votre message » et utiliser les moyens adéquats.

Un exposé de soutenance réussi doit combiner les ressources de la parole et de l'image ou du texte de façon à être le plus clair et le plus démonstratif possible. Il ne s'agit pas de substituer l'un à l'autre ou de les faire interférer l'un avec l'autre de manière nuisible.

## CHAPITRE 3. LE JOUR DE L'ÉPREUVE

Vous avez construit votre exposé de façon à ce qu'il soit clair et intelligible. Il vous faut maintenant le « faire passer ». Pour cela, vous devez vous attacher à deux objectifs essentiels :

- établir une relation avec le jury ;
- savoir dire votre exposé.

C'est à votre jury en effet que vous vous adressez, c'est lui que vous voulez convaincre, alors ne faites pas comme s'il n'existait pas. Cet oral est d'abord une rencontre avec des personnes, prenez-le en compte.

Trois éléments vont vous permettre d'entrer en relation : l'attitude, le regard et le ton. Ceux-ci interviennent dès le départ et créent l'atmosphère de la relation future. Vous pouvez déterminer en partie la tonalité de cette relation par votre façon d'être, de sourire, de vous présenter.

## SECTION 1. L'ENTRÉE EN MATIÈRE

Votre oral commence dès votre entrée dans la salle. Votre façon d'entrer, de vous avancer vers la table, de saluer, de regarder votre jury, de poser vos affaires, de vous installer, crée déjà une atmosphère et donne sa première impression aux membres du jury.

Ne rasez pas les murs comme si vous vouliez disparaître dans un trou de souris, – de toute façon vous êtes là et il va falloir parler – mais ne vous présentez pas non plus comme un boxeur entrant sur le ring. Une attitude simple, assurée et courtoise est ce qui vous est demandé.

**Dites bonjour**, simplement, et installez-vous quand on vous le dira. Ne vous effondrez pas sur votre chaise comme si vous veniez de faire un marathon. Normalement, c'est le début de l'épreuve et vous n'êtes pas encore épuisé. Votre jury, lui aussi, a une longue journée derrière lui ou devant lui, et si vous lui donnez l'impression d'être accablé par avance, il se sentira lui aussi déjà (ou encore plus) fatigué. N'oubliez pas que nous réagissons par nos humeurs, notre façon d'être, nos attitudes les uns par rapport aux autres.

N'élevez pas immédiatement une barricade avec votre cartable, votre manteau, votre parapluie, etc. entre vous et le jury. Vous n'êtes pas dans un combat de tranchée, mais à l'oral d'un examen. Ne vous montrez donc pas dès l'abord sur la défensive. Posez votre cartable par terre et disposez calmement sur la table votre mémoire et les feuilles que vous avez préparées.

**Tenez-vous droit**, asseyez-vous de façon stable sur votre chaise, ni vautré ni assis sur le bord. Posez les pieds bien à plat sur le sol, vos mains sur la table, respirez régulièrement, tout cela rassure et vous permet de dépasser un peu l'émotion – normale – qui vous saisira au moment de parler.

**Restez attentif** à ce qu'on vous dit. On va vous demander vos papiers d'identité, votre convocation, etc. et il est toujours très étrange de voir un candidat ne pas entendre ce qu'on lui dit et avoir l'air complètement absent, plongé dans ses pensées ou dans des rangements personnels.

Il est inutile, bien sûr, de vous rappeler qu'il convient d'éviter les tenues excentriques. Soyez simple et bien dans vos vêtements.

## SECTION 2. L'EXPOSÉ

C'est le moment de l'exposé, vous avez la parole. Regardez votre jury, et après un bref regard à vos notes, lancez-vous avec simplicité, conviction et clarté.

**Ne lisez surtout pas votre texte.** Vous parlez à des personnes qui sont en face de vous, adressez-vous à elles. Parlez distinctement, sans avaler vos mots, en n'hésitant pas à vous reprendre si vous vous êtes trompé, mais sans hésiter non plus à changer, si vous trouvez une autre formulation plus heureuse ou plus spontanée que celle que vous aviez prévue. L'important, c'est d'être clair et que le message passe.

**Regardez tous les membres du jury** et pas seulement celui qui est au milieu ou celui ou celle qui vous semble le plus sympathique. Cela ne veut pas dire par ailleurs qu'il faille se transformer en essuie-glace et avoir un mouvement tournant permanent du regard. Vous devez poser clairement et franchement votre regard sur chacun des membres du jury à tour de rôle. Un vrai regard. Certains candidats adoptent un regard fixe et creux qui donne l'impression qu'ils ne voient rien ni personne. Or, c'est par le regard principalement que vous créez le lien avec votre auditoire, que vous le rendrez attentif et que vous percevrez ses réactions. Rappelez-vous qu'un dompteur tient toujours son regard fixé sur les fauves !

**Croyez à ce que vous dites.** Vous expliquez quelque chose, vous démontrez une idée, vous exposez un problème. Si vous le faites d'un air dégoûté, en laissant tomber vos mots comme si vous n'étiez sûr de rien ou comme si tout cela vous ennuyait prodigieusement, dites-vous que vous aurez peu de chances d'intéresser vos auditeurs.

**Donnez de la vie à votre soutenance !** Ne débitez pas tout de la même voix monocorde et neutre. Certaines parties du texte doivent être mises en valeur par le ton, le geste ou le regard. Ralentissez votre débit par exemple pour les phrases de transition, soulignez par le ton, en haussant la voix par exemple, certains mots clés, les phrases importantes, celles dont vous pensez qu'elles sont originales, celles que vous jugez essentielles à la compréhension du raisonnement.

**N'ayez pas peur des silences.** Vous pouvez vous permettre un léger suspens de la voix, un léger silence dont vous profiterez pour recentrer l'attention du jury, en les regardant plus précisément. Vous indiquerez ainsi que vous passez à un autre aspect, à une autre partie du texte. Bien sûr, n'éternisez pas le silence, on pourrait croire que vous ne savez plus quoi dire ou que vous n'avez rien à dire. Rappelez-vous, cependant, que le silence paraît toujours plus long à celui qui se tait qu'aux autres.

**Faites attention à votre voix.** Pensez que vous devez être audible. Ne parlez ni trop bas ni trop fort. Adaptez votre ton à la distance, à la taille de la salle, au nombre de vos interlocuteurs. Ne laissez pas l'émotion vous asphyxier, sachez respirer lentement et régulièrement.

### **SECTION 3. L'ÉCHANGE**

Tous les conseils que nous venons de donner, sur la voix, le regard, le ton de votre exposé sont bien évidemment valables aussi pour les réponses aux questions.

Il faut y ajouter cependant ceci : d'abord, regardez la personne qui pose la question et répondez-lui en la regardant mais aussi ensuite en incluant l'autre membre du jury à votre réponse en le regardant aussi mais plus rapidement ; ensuite, vous n'êtes pas obligé de répondre du tac au tac. Si la question est difficile ou demande réflexion, vous pouvez prendre quelques instants pour réfléchir et construire votre réponse : qu'elle soit précise et claire. Cela montrera que vous êtes pondéré et réfléchi. En revanche, si la réponse est évidente ou purement technique, vous pouvez répondre immédiatement, mais n'oubliez pas quand même qu'une soutenance de rapport de stage n'est pas une partie de ping-pong !

À la fin de la soutenance, le remerciement des auditeurs pour leur attention est souvent un petit « plus »...

# CONCLUSION

En guise de conclusion nous vous rappelons ci-après le règlement et la grille d'évaluation de l'épreuve 2013.

## DSCG, Épreuve de relations professionnelles

Durée du stage (ou de l'activité professionnelle de référence)	12 semaines (pas nécessairement consécutives) ; nota : les différentes périodes peuvent avoir été effectuées dans des lieux différents.
Lieu de stage (ou de l'activité professionnelle de référence)	« auprès d'un professionnel de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes ou dans les services comptables et financiers d'une entreprise, d'une collectivité publique ou d'une association »
Présentation du mémoire	Trois parties : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'attestation<sup>(1)</sup> de l'employeur certifiant la période et le lieu de stage (ou de l'expérience professionnelle) servant de référence au mémoire ainsi que la nature des missions confiées ;</li> <li>• une première partie de quelques pages présentant d'une part, l'organisation dans laquelle s'est effectué le stage ou dans laquelle l'expérience professionnelle a été acquise et d'autre part, le travail réalisé par le candidat au sein de cette organisation ;</li> <li>• une seconde partie structurée de cinquante pages au maximum (hors annexes et bibliographie) développant un sujet directement en rapport avec la ou les missions effectuées par le candidat et la formation théorique découlant des enseignements du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion.</li> </ul>
Durée indicative accordée au candidat pour son exposé	20 minutes
Durée totale de l'épreuve	1 heure maximum.
Matériel autorisé	Micro-ordinateur portable à fonctionnement autonome. Tout document papier.
Commission d'examen	Deux membres : un enseignant-chercheur et un professionnel.

(1) À l'Intec, nous vous demandons l'original tamponné et signé par la société de l'attestation de l'employeur ou des employeurs certifiant la (les) période(s) et le (les) lieu(x) de stage (ou d'activité professionnelle), ainsi que la nature des missions confiées.

## DSCG 7 – RELATIONS PROFESSIONNELLES

## Grille d'évaluation 2013

<b>NOM :</b>	<b>N° du candidat :</b>
<b>Prénom :</b>	
<b>Sujet du mémoire :</b>	

	TI	I	S	TS	NOTE
<b>MÉMOIRE (appréciation de la forme)</b>					
Qualité de la présentation écrite (lisibilité, structure, respect des normes de communication, illustrations, bibliographie, citations et emprunts extérieurs bien identifiés)					
Qualité de l'expression écrite (orthographe, syntaxe, clarté, niveau de langage, rigueur)					
<b>MÉMOIRE (appréciation du fond)</b>					
Présentation du ou des organismes d'accueil, des missions					
Traitement du sujet : <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacité à analyser le processus dans lequel s'inscrit le thème ;</li> <li>• capacité à relier la pratique professionnelle aux concepts ;</li> <li>• capacité de distanciation et de critique par rapport à l'organisation et au travail effectué ;</li> <li>• capacité à élaborer une problématique et à formuler des questions pertinentes par rapport à une pratique ;</li> <li>• capacité à mettre en œuvre une méthodologie appropriée à la problématique posée ;</li> <li>• capacité à répondre à la problématique de manière argumentée et structurée.</li> </ul>					
Capacité à utiliser les techniques de collecte, de traitement et de présentation de l'information (qualité et pertinence des sources documentaires, enquêtes et annexes)					
<b>NOTE DU MÉMOIRE ÉCRIT (sur 10 points)</b>					
<b>SOUTENANCE (forme et fond)</b>					
Capacité à construire un exposé et à mettre en valeur son travail (plan, supports, choix des éléments, outils appropriés...)					
Capacité de présentation à l'oral (aisance et confiance en soi, fluidité de l'expression, niveau de langage)					
Capacité à écouter, comprendre les questions du jury concernant le mémoire et l'exposé					
Qualité des réponses apportées aux questions portant sur le thème (capacité à soutenir les résultats du travail de réflexion)					
<b>NOTE DE SOUTENANCE (sur 8 points)</b>					
Qualité des réponses apportées aux questions portant sur le programme de l'UE relations professionnelles ( <b>sur 2 points</b> )					
<b>NOTE GLOBALE (sur 20 points)</b>					

TI : très insuffisant ; I : insuffisant ; S : satisfaisant ; TS : très satisfaisant.

**APPRÉCIATION GÉNÉRALE (à renseigner obligatoirement) :**

<b>Nom, prénom et signature – Examineur 1</b>	<b>Nom, prénom et signature – Examineur 2</b>
---	---

**La préparation : Deux fiches de synthèse à envoyer à la correction**

À télécharger sur : [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217) et à envoyer à la correction sur : <http://espaceinscrit.cned.fr>

- Fiche n° 1 : avant le 13 janvier 2014
- Fiche n° 2 : avant le 3 mars 2014

**L'examen : Trois parties****(Sous réserve de modifications de l'organisation des épreuves de l'examen à l'État)**

- 1. La notice d'agrément : à télécharger sur : [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217) et à envoyer à la correction au plus tard le 28 avril 2014<sup>(1)</sup> sur <http://espaceinscrit.cned.fr>
- 2. Le mémoire à déposer début septembre au service des examens Intec
- 3. La soutenance : fin octobre et novembre 2014<sup>(1)</sup>

**La note d'agrément : Procédure Intec**

L'agrément du sujet de mémoire constitue une étape préalable importante visant à guider le candidat en amont de son travail de rédaction. Cet agrément ne préjuge pas de la validation du mémoire par le jury de l'épreuve.

- 1. La notice d'agrément n'est acceptée que sous forme numérique.
- 2. Le candidat télécharge la notice (disponible à partir du 1<sup>er</sup> mars 2014) sur le site [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217) et l'envoie pour le 28 avril 2014 avant minuit sur <http://espaceinscrit.cned.fr>.
- 3. La notice d'agrément n'est pas notée.
- 4. Après examen de la demande d'agrément, trois situations sont possibles :
  - L'agrément est accepté en l'état.
  - L'agrément est accepté avec modifications : l'acceptation prévaut agrément mais le candidat devra tenir compte des remarques formulées et présenter dans son mémoire les ajustements faits en conséquence. Il n'est pas nécessaire de redéposer sa demande, ni de répondre aux remarques de l'examineur.
  - L'agrément est refusé : le candidat a la possibilité de déposer une seconde notice pour la session en cours.
- 5. Les résultats seront disponibles pour le 22 mai 2014.
- 6. Le candidat dont l'agrément a été refusé peut déposer une seconde notice pour le 9 juin 2014 avant minuit et recevra son résultat pour le 30 juin 2014.
- **Précision** : L'Intec n'accepte que les notices d'agrément qui ont été validées par les enseignants-chercheurs Intec dans la procédure détaillée sur le site [www.cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217).
- **Attention** : Ne sera pas transmis au jury de l'épreuve de soutenance :
  - Tout mémoire dont la demande d'agrément aurait été refusée.
  - Tout mémoire dont l'agrément aurait été accepté avec ou sans modifications par un enseignant-chercheur autre qu'un enseignant-chercheur agréé par l'Intec.
  - Tout mémoire qui n'aurait pas respecté le calendrier et/ou les procédures Intec de remise de la notice d'agrément et du mémoire indiquées sur le site.

En conséquence, dans l'un de ces trois cas, le candidat ne sera pas convoqué à l'épreuve pour la session 2014.

(1) Dates à vérifier sur le site Internet de l'Intec : [www.cnamintec.fr](http://www.cnamintec.fr).

