

Michel Kalika, Philippe Mouricou,  
Lionel Garreau

# Le mémoire de master



- **Piloter un mémoire**
- **Rédiger un rapport**
- **Préparer une soutenance**

**5<sup>e</sup> édition**

**DUNOD**

Couverture : Raphaël Lefeuvre  
Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018, 2021 pour la nouvelle présentation

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-082688-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

Nos remerciements vont à nos collègues et à nos étudiants dont les remarques très judicieuses nous ont aidés à rédiger ce livre ainsi qu'à Karine Bouvier pour son attentive relecture de cette édition. Les auteurs demeurent, bien évidemment, seuls responsables des imperfections de l'ouvrage.

## **Les 10 erreurs à ne pas commettre**

- 1.** Considérer le mémoire de master comme le dernier examen à passer et non comme une opportunité de valoriser son CV.
- 2.** Choisir un sujet trop vaste, ne pas le délimiter suffisamment rapidement.
- 3.** Lire sans avoir une idée précise de l'orientation que l'on veut donner à son mémoire, de son objectif et se laisser submerger par des références sans être maître de son sujet.
- 4.** Ne pas s'intéresser à la littérature académique et lui préférer des articles de presse, des ouvrages professionnels et des articles de blogs.
- 5.** Perdre du temps à définir le plan du mémoire au début alors qu'il va changer et évoluer au fil de la rédaction. Ce qui est important dès le départ, c'est le planning de travail et les étapes de la préparation du mémoire ; pas le plan final !
- 6.** Se retrouver involontairement en situation de plagiat en ayant repris dans le mémoire final des copier-coller de fiches de lecture où les citations n'avaient pas été mises entre guillemets et surlignées.
- 7.** Partir sur le terrain sans avoir une idée claire de ce que l'on recherche.
- 8.** Sous-estimer le temps de rédaction, de relecture et de vérification des exemplaires remis aux membres du jury.
- 9.** Être davantage préoccupé par le volume du mémoire (le nombre de pages à écrire !) que par la qualité de la contribution.
- 10.** Ne pas attacher suffisamment d'importance à la forme finale (présentation, orthographe, etc.) du mémoire remis au jury.

## **Les 10 conseils à retenir**

- 1.** Inscrire son mémoire dans son projet professionnel et le considérer comme un atout futur de son CV.
- 2.** Échanger régulièrement avec son tuteur ou son professeur ; lui envoyer un rapport mensuel d'avancement.
- 3.** Utiliser les réseaux sociaux pour établir des contacts, collecter de l'information et diffuser les résultats de son mémoire.
- 4.** Citer clairement les sources et vérifier leur qualité. Explorer en priorité la littérature académique.
- 5.** Faire systématiquement des fiches de lecture pour tous les documents consultés.
- 6.** Savoir lire rapidement les articles en commençant par le résumé, l'introduction et la conclusion afin de vérifier qu'ils sont étroitement liés à son sujet avant de les lire intégralement.
- 7.** Commencer à écrire très tôt, même des paragraphes épars, à chaque fois qu'une idée vient.
- 8.** Préparer la soutenance avec professionnalisme.
- 9.** Publier son mémoire après sa soutenance en utilisant les possibilités de mise en ligne ou d'édition.
- 10.** Communiquer les résultats de son mémoire sur les réseaux sociaux et sur son site personnel.



# Sommaire

Remerciements .....	3
Les 10 erreurs à ne pas commettre.....	4
Les 10 conseils à retenir.....	5
Introduction .....	9

## Partie 1 Le pilotage du mémoire

1. Qu'est-ce qu'un mémoire de master ? .....	15
2. Les compétences pour réussir un mémoire .....	23
3. Le choix du sujet.....	33
4. Les relations avec les acteurs du mémoire.....	41

## Partie 2 Le contenu du mémoire

5. L'introduction .....	55
6. La revue de littérature .....	63
7. La méthodologie .....	81
8. Les résultats .....	113
9. La discussion et la conclusion .....	127

**Partie 3**  
**La rédaction et la soutenance du mémoire**

<b>10. Le plagiat et la citation des sources.....</b>	<b>135</b>
<b>11. La forme du mémoire.....</b>	<b>145</b>
<b>12. Les conseils pour la rédaction.....</b>	<b>157</b>
<b>13. La soutenance.....</b>	<b>169</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>179</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>181</b>
<b>Index .....</b>	<b>199</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>203</b>



# Introduction

Ce livre trouve son origine dans les nombreuses questions que les étudiants de master posent au moment où ils doivent réaliser ce qui est souvent leur premier travail écrit personnel d'une certaine ampleur.

Dans le contexte de la réforme LMD (Licence, Master, Doctorat), qui traduit l'harmonisation européenne des études supérieures, le mémoire constitue une condition de diplomation dans la plupart des formations à bac + 5 à l'Université ou en école. Il doit vous permettre d'apporter la preuve de votre capacité à mobiliser les connaissances les plus pointues sur un sujet, à vous les approprier et à les utiliser dans un contexte professionnel.

Le mémoire n'est ni un rapport de stage, ni un essai, ni un exposé. Il s'agit d'un exercice visant à produire des connaissances sur un sujet de votre choix en déployant une démarche scientifique. Au-delà du rendu écrit, la plupart des institutions d'enseignement supérieur prévoient la tenue d'une soutenance. Le mémoire constitue donc un exercice dont la nature est différente de la préparation des examens passés préalablement.

Force est cependant de constater que la rédaction du mémoire fait rarement l'objet d'une formation spécifique ou d'un suivi très soutenu. Cet ouvrage a donc pour objectif de vous aider dans la réalisation et dans la rédaction de ce travail.

Le site [www.lememoiredemaster.com](http://www.lememoiredemaster.com) vient compléter cet ouvrage ; vous y trouverez des témoignages, des références bibliographiques thématiques, ainsi que des supports complémentaires.

## — L'importance du mémoire de master

La réalisation du mémoire de master est un moment déterminant des études qui clôt souvent le cursus académique. Loin d'être une simple formalité, il constitue une étape fondamentale de votre formation et joue un rôle évident de transition vers la vie professionnelle. Sa bonne préparation est donc essentielle.

Au-delà de sa dimension académique, le mémoire est aussi un projet créateur de valeur dans une perspective professionnelle. En effet, il représente une opportunité de développer une expertise spécifique et pointue sur un sujet qui vous intéresse. Au-delà de la ligne supplémentaire sur votre CV, il doit vous permettre de construire un profil unique avant votre entrée sur le marché du travail.

Sur un plan plus personnel, le mémoire de master est aussi une œuvre dont vous pourrez être fier. Certains étudiants font relier leur mémoire et l'offrent à leurs parents ou grands-parents. Les proches sont d'ailleurs parfois invités à la soutenance.

### — Le public

Tous les étudiants suivant un cursus de niveau Bac + 5 en formation initiale ou en formation continue trouveront dans cet ouvrage des conseils adaptés à leur situation. Cela concerne aussi bien les étudiants des grandes écoles que ceux des cycles universitaires. Les doctorants de DBA et PhD y trouveront également de nombreux conseils utiles pour leur thèse.

### — Les auteurs

Fort de leurs expériences d'enseignants et de formateurs, les trois auteurs de cet ouvrage ont piloté des centaines de mémoires et de thèses, dirigé diverses filières de master, de MBA et de DBA, et animé de nombreux cours de méthodologie du mémoire. Ils enseignent ou ont enseigné à l'Université, dans une Grande École de Management et dans un IAE et synthétisent ici le fruit de leur expérience.

### — La tonalité du livre

Les auteurs ont pris le parti de rédiger un livre simple et clair, répondant aux questions concrètes que se posent les étudiants. Il s'agit d'un outil<sup>1</sup> qui se caractérise par l'aspect opérationnel des conseils formulés.

---

1. Il est conseillé au lecteur de surligner ce qui le concerne et lui semble important et d'annoter le livre dans les marges. Il lui est également recommandé de parcourir à nouveau cet ouvrage avant l'impression de la version finale du mémoire.

Même si le niveau d'exigence pour un mémoire de master est moindre que pour une thèse de doctorat ou pour un article scientifique, la nature de l'exercice s'en rapproche. Les auteurs ont donc fait le choix d'illustrer leurs propos à l'aide d'exemples tirés de travaux de recherche.

Bien évidemment, la généralité des réponses apportées ne dispense pas les étudiants de valider auprès des enseignants responsables de leur mémoire ou de leur programme la pertinence des recommandations prodiguées ici. Chaque institution, chaque professeur ou directeur de mémoire peut en effet avoir des attentes particulières qu'il convient d'identifier.

## — Le plan

Ce livre est construit de façon méthodique afin de permettre aux étudiants de trouver aisément des réponses aux questions qu'ils se posent légitimement. Un index permet de les trouver très rapidement. Le mémoire de master constituant un projet à part entière, la première partie du livre porte sur son pilotage. La deuxième partie porte sur le contenu du mémoire de master. Enfin, le mémoire de master faisant l'objet d'une rédaction, et cet exercice présentant des difficultés bien spécifiques, la troisième partie de l'ouvrage lui est consacrée.



# Partie 1

## Le pilotage du mémoire

**P**our soutenir un jour son mémoire, il faut l'avoir au préalable piloté, c'est-à-dire géré comme un projet. Or un projet se gère en fonction d'objectifs, en mobilisant des compétences, en établissant des plannings et en respectant des délais.

Il faut en outre avoir une capacité de vision de ce que sera le mémoire final. C'est en imaginant ce que peut être le produit final de votre travail que vous réussirez sa construction progressive.



# 1

## Qu'est-ce qu'un mémoire de master ?

Quelle que soit la filière de formation, la fin de la scolarité est couronnée par un mémoire, dont les objectifs peuvent être divers. Le mémoire de fin d'étude, le mémoire de recherche appliquée ou la thèse professionnelle (la terminologie varie selon les programmes) est un document écrit présenté suivant des règles qui diffèrent selon les cycles et fait généralement l'objet d'une soutenance orale devant un jury composé d'enseignants et, parfois, de praticiens.

Même si le format du mémoire et la structure du document sont susceptibles de varier fortement en fonction des institutions et des types de mémoires considérés, plusieurs caractéristiques communes peuvent être mises en évidence.

### Les caractéristiques des mémoires

Le mémoire est un document écrit comptant généralement entre 60 et 90 pages (hors page de garde, sommaire, remerciements, bibliographie et annexes). On y trouve communément les composantes suivantes :

- Une **page de garde**, des **mentions obligatoires** spécifiques à l'institution, des **remerciements** (ce point est facultatif) et un **sommaire**.

- Une **introduction** qui doit vous permettre de positionner votre travail dans un champ de connaissances établi, de formuler une problématique, d'annoncer les orientations retenues (notamment en ce qui concerne le terrain étudié, les données collectées et le processus d'analyse), d'annoncer les principaux résultats et d'énoncer la structure du document.
- Une **revue de littérature** qui permet de construire un cadre théorique sur la base de connaissances préexistantes qui peuvent être, selon le type de mémoire réalisé, issues de la littérature académique ou d'autres sources. La revue de littérature peut déboucher sur une série d'hypothèses (comme c'est le plus souvent le cas dans les travaux qui adoptent une méthode quantitative), sur une série de questions de recherche ou encore sur un pré-modèle conceptuel (ces deux dernières possibilités étant, le plus souvent, réservées aux travaux qui adoptent une méthode qualitative).
- Un **chapitre méthodologique** qui a pour objectif de présenter et de justifier les orientations retenues pour conduire le travail de terrain : choix d'un type de méthode, choix d'un terrain pour conduire les investigations empiriques, méthode de collecte des données et méthode d'analyse des données.
- Un **chapitre de présentation et d'analyse des résultats**. Ces derniers peuvent prendre la forme de tableaux statistiques commentés (recherche quantitative), d'un exposé plus narratif comprenant des *verbatim* (recherche qualitative), d'une restitution d'une mission en entreprise ou d'un projet de création d'entreprise.
- Une **discussion** visant à montrer en quoi les résultats apportent quelque chose de nouveau par rapport à l'état actuel des connaissances (c'est ce que l'on appelle une contribution).
- Une **conclusion** exposant les limites de votre mémoire et les perspectives ouvertes par ce dernier.
- Une **bibliographie** présentant de façon systématique et méthodique l'ensemble des sources utilisées dans le mémoire.
- Des **annexes éventuelles** (ex : la retranscription intégrale des entretiens).



## Les étapes du mémoire

La réalisation du mémoire de master comporte quatre grandes phases :

1. Définition du sujet.
2. Collecte de l'information.
3. Traitement de l'information.
4. Rédaction.

Ces phases ne sont pas totalement séquentielles et se chevauchent les unes les autres. Ainsi, la rédaction peut être menée en parallèle avec la collecte d'informations. Nous conseillons d'ailleurs aux étudiants de commencer la rédaction dès le début en utilisant tout le potentiel des logiciels de traitement de texte qui permettent de construire un document progressivement.

Il est possible de détailler le processus du mémoire sous la forme d'un algorithme (voir figure 1.1). Cette représentation linéaire ne doit toutefois pas laisser penser que le pilotage du mémoire est un long fleuve tranquille. En effet, les itérations et les retours en arrière sont très nombreux et ils constituent des sources d'amélioration. Le tout s'accompagne de phases d'enthousiasme, mais aussi parfois de découragement, qu'il est nécessaire de surmonter.

C'est dans ces phases-là qu'il faut partager ses difficultés avec ses amis et ses camarades de promotion (y compris *via* les réseaux sociaux) et avec son professeur si la chute de moral s'inscrit dans la durée.

Le **thème du mémoire** de master définit un domaine d'intérêt. Il dépend des objectifs, des compétences et des opportunités.

Les **opportunités** peuvent venir de plusieurs sources :

- Les enseignants, proposent des thèmes de recherche ou d'étude du fait de leurs connaissances des thèmes intéressants et de leurs contacts avec les milieux professionnels.
- Les milieux professionnels, sous la forme de proposition de stage ou de bourse de recherche.