

Michel Kalika  
Philippe Mouricou • Lionel Garreau

# Le mémoire de master



Michel Kalika  
Philippe Mouricou • Lionel Garreau

# Le mémoire de master

DUNOD

## NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70% de nos livres en France et 25% en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

Éditorial : Innocentia Agbe et Lucile Lesage

Couverture : Elizabeth Riba

Fabrication : Martine Pierron et Anissa Marzouk

Mise en pages : Belle Page

© Dunod 2005 pour la première édition

© Dunod 2023 pour la nouvelle édition

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

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

ISBN 978-2-10-085192-8

# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Avant-propos.....                        | 7  |
| Introduction.....                        | 9  |
| Les dix erreurs à ne pas commettre ..... | 13 |
| Les dix conseils à retenir .....         | 14 |

## Partie 1 Le pilotage du mémoire

|   |    |
|---|----|
| 1. Les caractéristiques d'un mémoire de master.....                   | 17 |
| 2. Les compétences pour réussir un mémoire .....                      | 25 |
| 3. Le choix du sujet.....   | 37 |
| 4. La relation avec son directeur ou sa directrice<br>de mémoire..... | 45 |

## Partie 2 Le contenu du mémoire

|   |     |
|---|-----|
| 5. L'introduction .....                 | 61  |
| 6. La revue de littérature .....        | 69  |
| 7. La méthodologie .....                | 87  |
| 8. Les résultats.....                   | 131 |
| 9. La discussion et la conclusion ..... | 147 |

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

|   |            |
|---|------------|
| <b>10. Le plagiat, la triche et la citation des sources .....</b> | <b>157</b> |
| <b>11. La forme du mémoire.....</b>                               | <b>175</b> |
| <b>12. Les conseils pour la rédaction.....</b>                    | <b>189</b> |
| <b>13. La soutenance.....</b>                                     | <b>201</b> |
| <b>Conclusion .....</b>   | <b>212</b> |
| <b>Annexes .....</b>  | <b>213</b> |
| <b>Remerciements .....</b>  | <b>230</b> |
| <b>Index .....</b>  | <b>231</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>  | <b>235</b> |

# Avant-propos

Ce livre trouve son origine dans les nombreuses questions que les étudiantes et 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 d'obtention de diplôme dans la plupart des formations à bac + 5 à l'université ou en école.

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 choisi en déployant une démarche scientifique. Au-delà du rendu écrit, de nombreuses 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 de constater cependant que la rédaction du mémoire ne fait pas toujours l'objet d'une formation spécifique ou d'un suivi très soutenu. Cet ouvrage a donc pour objectif d'aider les étudiantes et étudiants dans la réalisation et la rédaction de ce travail.

## — Le public

Toute personne suivant un cursus de niveau bac + 5 en formation initiale ou en formation continue trouvera dans cet ouvrage des conseils adaptés à sa situation. Cela concerne aussi bien les formations des grandes écoles que les cycles universitaires. Les personnes inscrites en DBA et PhD y trouveront également de nombreux conseils très 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 les grandes écoles de management et dans les IAE, en France et à l'étranger. Cet ouvrage synthétise 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 vous pouvez vous poser. Il s'agit d'un outil<sup>1</sup> qui se caractérise par l'aspect opérationnel des conseils formulés.

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 empirique et de mémoires qu'ils ont eu l'occasion d'encadrer.

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

L'essentiel des exemples proposés ici viennent des sciences humaines et sociales (et particulièrement des sciences de gestion). Pour autant, les conseils prodigués peuvent généralement s'appliquer aux travaux réalisés dans d'autres disciplines.

### — Le plan

Ce livre est construit de façon méthodique afin de vous permettre de trouver aisément des réponses aux questions que vous vous posez. L'index en fin d'ouvrage 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 sur son contenu et la troisième partie sur sa rédaction et sur la soutenance.

---

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



# Introduction

## **Pourquoi votre mémoire de master est important**

En commençant la lecture de ce livre, vous considérez peut-être – comme de nombreux étudiantes et étudiants – que le mémoire est une contrainte, un exercice dont vous vous seriez bien passé. Si tel est le cas, n'écoutez pas les discours vous annonçant qu'il est possible de rédiger un mémoire « vite fait bien fait » en commençant à travailler une semaine avant la date de rendu, en brochant autour de quelques informations trouvées sur Internet, en mobilisant les potentialités de l'intelligence artificielle ou encore en s'inspirant de travaux déjà réalisés : la réussite de votre mémoire va nécessiter un réel engagement de votre part.

### — Pourquoi votre mémoire est important pour vous

Avant de vous lancer, il n'est pas tout à fait inutile de réfléchir à ce que peut vous apporter votre mémoire de master. Dans la plupart des formations de niveau bac + 5, la validation d'un mémoire de master est une condition pour obtenir son diplôme. Il fait partie du « cahier des charges » à satisfaire pour tout étudiante ou étudiant. Ne négligez pas cet exercice : il serait dommage de ne pas être diplômé, quand bien même vous auriez réussi tous les autres examens et validé votre stage de fin d'études.

Cependant, le mémoire n'est pas qu'un passage obligé, une « case à cocher » pour obtenir votre diplôme. Cet exercice vous permettra 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. Réaliser un mémoire n'est pas à la portée de n'importe qui : c'est un exercice qui demande d'être capable d'organiser ses idées, d'apporter les définitions des

termes employés, de trouver les bons arguments pour étayer un choix, d'apporter une réponse cohérente à une question posée. Un mémoire est une démonstration dont chaque étape du raisonnement doit être suffisamment solide et correctement articulé au reste de l'édifice.

Le mémoire est aussi une source d'accomplissement personnel. Vous allez pouvoir sortir des exercices vous demandant d'appliquer des concepts et être en situation de développer des connaissances. Cette initiation à la recherche académique vous permettra d'établir une nouvelle relation aux savoirs et de travailler différemment avec le corps enseignant.

Enfin, le mémoire de master sera la conclusion de vos études supérieures (à moins que vous ne décidiez de prolonger vos études dans le cadre, par exemple, d'une thèse de doctorat). Au cours de vos études, vous avez eu l'occasion de passer de très nombreux examens, mais vous n'écrirez probablement qu'un seul mémoire de master. À l'issue de cette étape, vous aurez donc réalisé une œuvre qui pourra représenter une véritable source de fierté. Peut-être ferez-vous relier votre mémoire et l'offrirez-vous à vos parents ou à vos grands-parents, peut-être même inviterez-vous vos proches à la soutenance. Le mémoire de master est donc un symbole de tout le travail que vous avez réalisé, le témoin d'un moment charnière.

### — Pourquoi votre mémoire est important pour votre école ou pour votre université

Le mémoire que vous vous apprêtez à écrire n'est pas seulement important pour vous, il est également stratégique pour votre école ou pour votre université. Dans les établissements d'enseignement supérieur, il n'est pas rare que le nombre de crédits ECTS affectés au mémoire soit supérieur à n'importe quel autre travail. Pour mesurer l'importance de ce travail aux yeux de votre institution, faites l'inventaire de toutes les ressources mises à votre disposition dans le cadre du mémoire : le suivi d'un enseignant ou d'une enseignante qui passera de nombreuses heures à vous accompagner et à évaluer votre travail, la logistique nécessaire à la tenue des soutenances (si cette composante fait partie de l'exercice dans votre institution), les ressources documentaires mises à la disposition des étudiantes et étudiants, les éventuels séminaires de méthodologie, etc.

Si le mémoire est aussi important pour votre institution, c'est parce qu'il permet de faire le lien entre deux composantes essentielles de son activité : la formation et la recherche. Quelles que soient ses spécificités et ses finalités dans votre institution de rattachement, un mémoire de master intégrera toujours des aspects liés à la recherche académique telle que la mobilisation de techniques de collecte ou d'analyse de données, l'exploration de la littérature scientifique, la capacité à résoudre des problèmes, à confronter des théories et des concepts au réel, à comparer ses propres résultats avec ceux obtenus par d'autres chercheurs ou chercheuses.

Pour une école ou pour une université, intégrer l'exercice du mémoire dans le cycle master démontre que la recherche peut nourrir la formation et qu'elle permet aux étudiantes et étudiants de développer des compétences qui leur seront utiles tout au long de leur carrière.

## — Pourquoi votre mémoire est important pour les organisations et pour la société

Le mémoire de master constituera un enjeu important pour vos employeurs et employeuses. Il vous aura permis de développer une expertise pointue et différente de celles de vos camarades. Il s'agit donc d'un élément de spécialisation et de différenciation de votre profil.

Dans un contexte de massification de l'enseignement supérieur, il vous permettra de développer une expertise spécifique que vous pourrez valoriser lors de votre recherche d'emploi, pour décrocher de nouvelles opportunités professionnelles ou pour entrer en contact avec les milieux professionnels afin de constituer votre réseau.

Au-delà des connaissances mobilisées, c'est un travail d'une certaine ampleur dont la réalisation démontrera votre rigueur, votre capacité à mener un projet dans son ensemble et à surmonter les obstacles et, évidemment, vos capacités rédactionnelles.

Le mémoire de master ne saurait cependant être réduit à sa dimension utilitariste. La dimension personnelle de ce travail vous permettra, sur la base d'une méthode rigoureuse, de défendre vos idées. En vous donnant la possibilité

de construire des connaissances nouvelles (et pas uniquement d'appliquer des connaissances existantes), votre mémoire pourra aussi être le moyen de faire bouger les lignes sur une thématique qui vous intéresse, d'explorer des sujets nouveaux et jusqu'ici peu traités par la littérature académique, d'attirer l'attention des milieux professionnels et de la société tout entière sur les enjeux qui vous tiennent à cœur.

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

- 1.** Considérer votre mémoire de master comme le dernier examen que vous devez passer alors qu'il s'agit d'une occasion de valoriser votre CV.
- 2.** Choisir un sujet trop vaste ou ne pas le délimiter suffisamment rapidement.
- 3.** Lire des articles et des ouvrages sans avoir une idée précise de l'orientation que vous souhaitez donner à votre mémoire (champ disciplinaire de rattachement, sujet). Vous prendrez alors le risque de vous laisser submerger par des références.
- 4.** Ne pas vous 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 trop en amont le plan de votre mémoire 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.** Être 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 vous recherchez.
- 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 de votre mémoire que par la qualité de ce dernier.
- 10.** Ne pas attacher suffisamment d'importance à la forme finale du mémoire (présentation, orthographe, etc.). C'est pourtant ce que le jury va voir en premier.

## **Les dix conseils à retenir**

- 1.** Inscrire votre mémoire dans votre projet professionnel, le considérer comme un moyen de développer une expertise unique et de valoriser votre profil.
- 2.** Échanger régulièrement avec la personne qui encadre votre mémoire et 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 votre 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 scientifiques en commençant par le résumé, l'introduction et la conclusion afin de vérifier qu'ils sont étroitement liés à votre sujet avant de les lire intégralement.
- 7.** Commencer à écrire très tôt, même des paragraphes épars, à chaque fois que vous avez une idée intéressante.
- 8.** Préparer votre soutenance avec professionnalisme, c'est-à-dire vérifier la présentation et chronométrer le temps requis.
- 9.** Publier votre mémoire après la soutenance en utilisant les possibilités de mise en ligne, d'édition ou d'autoédition.
- 10.** Communiquer les résultats de votre mémoire sur les réseaux sociaux et sur votre site personnel. Raisonner en termes d'impact et pas seulement en termes de module à valider. Le mémoire de master est un moyen de créer et de diffuser des connaissances pour changer les pratiques dans le monde professionnel et dans la société.

# Partie 1

## Le pilotage du mémoire

**L**a réalisation du mémoire de master est un moment déterminant des études. Sauf si vous décidez de poursuivre en doctorat, elle clôturera votre cursus académique. Loin d'être une simple formalité, le mémoire constitue une étape fondamentale de votre formation et joue un rôle évident de transition vers la vie professionnelle. Sa bonne préparation est donc essentielle.

Or, pour remettre et soutenir un jour son mémoire, il faut l'avoir au préalable piloté, c'est-à-dire géré comme un projet. 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 la capacité de se projeter sur ce que sera le mémoire une fois que vous aurez terminé sa rédaction. C'est en imaginant ce que peut être le résultat final de votre travail que vous réussirez sa construction progressive. Cette première partie a pour but de vous aider à piloter votre mémoire sans jamais perdre de vue votre objectif.





# 1

## Les caractéristiques d'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 qui fait généralement l'objet d'une soutenance orale devant un jury composé de membres de la communauté académique et, parfois, de praticiennes et 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 mémoire 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. Le sommaire

paginé tient généralement sur une ou deux pages de façon à donner une idée globale du mémoire. Il se distingue de la table des matières détaillée qui figure à la fin.

- 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 prémodèle 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), de discuter des implications de son travail pour la société et, dans de nombreuses disciplines, de formuler des recommandations.

- 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).
- Une table des matières complète et paginée qui présente le détail de toutes les sous-sections du document.

## **Les étapes du mémoire**

La réalisation du mémoire de master comporte quatre grandes phases :

1. La définition du sujet.
2. La collecte de l'information.
3. Le traitement de l'information.
4. La 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 vous conseillons d'ailleurs 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 périodes d'enthousiasme, mais aussi parfois de découragement que vous devrez surmonter. C'est dans ces phases-là qu'il vous faudra partager vos difficultés, notamment avec vos camarades de promotion. Si la chute de moral s'inscrit dans la durée, vous pouvez aussi solliciter vos enseignantes et enseignants.