

MASTER 1 MANAGEMENT DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE

METHODOLOGIE DU MEMOIRE

SOMMAIRE

1. Objectifs du Rapport et du Mémoire.....	2
2. Contenu du Document (Mémoire)	4
2.1. Problématique	4
2.2. Méthodologie	5
2.3. Observations.....	6
2.4. Analyse.....	6
3. Forme du Document.....	7
3.1. Généralités.....	7
3.2. Plagiat	8
3.4. Structure conseillée	10
3.5. Présentation de la bibliographie.....	11
4. Soutenance Du Mémoire.....	13
Erreur ! Source du renvoi introuvable.....	Erreur ! Signet non défini.
Erreur ! Source du renvoi introuvable.....	Erreur ! Signet non défini.

1. OBJECTIFS DU MEMOIRE

Le **mémoire** est basé sur un travail de problématisation qui nécessite de réaliser dans la démonstration un « *va et vient* » entre théories, concepts et pratique. Il s'agit bien de conjuguer réflexion théorique et conceptuelle d'une part ; observation, ingénierie et action sur le terrain, d'autre part.

Le **mémoire** représente l'aboutissement d'une année de Master. En Master MTEEC, trois cas de figure se présentent :

- Cas n° 1 : Le cas d'un mémoire réalisé à partir d'une mission de stage ou d'alternance en entreprise ou au sein d'une organisation. C'est le cas le plus classique en master 2. Le mémoire constitue alors l'occasion pour l'étudiant de prendre du recul et de mener une réflexion large à partir d'un questionnement né de son expérience de terrain, durant la réalisation de sa mission (ou de ses missions) dans les organisations d'accueil (entreprises, hôpitaux, collectivités locales...). L'étudiant doit donc dégager de sa mission, de ses observations et réalisations sur le terrain, une problématique plus large qu'il va développer, et qu'il illustrera à l'aide de ses expériences de terrain.

En effet, dans la réalisation de sa mission, l'étudiant(e) a sans doute été conduit à s'interroger sur plusieurs problèmes qu'il a rencontrés, sur la manière de les résoudre, sur les différentes méthodes et les divers outils de gestion qui s'offraient à lui, il a dû faire des choix, prendre des décisions... Les acteurs du terrain eux-mêmes, l'ont peut-être interpellé(e) sur des questions récurrentes qu'ils rencontrent dans leur pratique. Dans quelle mesure les théories et concepts existants, peuvent apporter des éléments de réponse clarificateurs ? Quels sont leurs limites et leurs apports ? à l'issue de son expérience, quels enseignements l'étudiant(e) est-il ou est-elle en mesure de retirer par rapport aux savoirs existants sur la question ?

- Cas n° 2 : Le cas d'un mémoire « Recherche ». Ce type de mémoire s'adresse plus particulièrement à un étudiant qui souhaite réaliser un travail de recherche en vue de poursuivre en doctorat à l'issue de son master. Dans cette perspective, il s'agit de de construire un objet de recherche, c'est-à-dire une problématisation autour d'une question de recherche. Cela conduit à développer une revue de littérature sur le sujet et un travail de théorisation aboutissant à un cadre conceptuel. Au stade du mémoire de master (M1 ou M2), il n'est pas nécessaire que soit menée une étude empirique sur

le terrain. Cependant, il est possible de mobiliser les données et observations d'un terrain de stage, par exemple, pour conduire une étude empirique.

En master MTEEC, le travail de théorisation/conceptualisation doit porter sur une problématique managériale.

Par exemple, l'étudiant(e) peut décider de travailler sur la problématique des *green* ou *social business models*. Il s'agit dès lors de conduire une réflexion, étayée par une revue de littérature, sur le concept de business model appliqué à une organisation dont les finalités sont à la fois économiques, environnementales et sociales, par exemple. Quelles sont les limites des modèles existants (Canvas, RCOV, etc.), que peuvent apporter des notions telles que celles des *social business models* développés par Yunus ?

- Cas n° 3 : un mémoire portant sur une thématique générale, indépendante de la mission de stage. Ce cas est très proche du précédent et peut d'ailleurs, déboucher sur un travail de thèse¹.

Là il s'agit de mener une réflexion, étayée par une revue de littérature (scientifique, professionnelle, webographie, rapports d'expertise, presse, etc.), portant sur une thématique générale. Là encore, la thématique doit s'inscrire dans une visée managériale.

Par exemple, si le sujet choisi porte sur la problématique de l'économie circulaire, il ne s'agit pas de traiter cette thématique sur un seul plan économique. Bien plutôt, il importe de la rattacher à des questionnements managériaux. Par exemple, sur les méthodes de calculs de coûts de cycles de vie ou bien sur les problématiques écosystémiques, et l'organisation de la chaîne de valeur.

Le **mémoire** est également l'occasion de vérifier que l'étudiant a bien assimilé les concepts et méthodologies qui lui ont été enseignés durant sa formation théorique. Est-il à présent capable de mobiliser ses connaissances, de les relier entre-elles notamment, en situation opérationnelle ? En d'autres termes, [l'étudiant est-il capable de résoudre avec rigueur un problème de management en mobilisant ses savoirs acquis en cours ?](#)

Le **mémoire** a pour objectif de vérifier dans quelle mesure ce but a été atteint. Il ne suffit donc pas de plaquer de la « théorie » en recopiant quelques pages de manuel en introduction ou

¹ Le premier également. Rien n'empêche un(e) étudiant(e) ayant réalisé un mémoire classique à l'issue de son stage ou apprentissage, de poursuivre en thèse.

en première partie, ni *a contrario*, de se contenter d'une simple présentation purement descriptive d'un séjour sur le terrain.

En résumé, le **mémoire** doit présenter une réflexion structurée en réponse à un problème de gestion.

Pour résumer en master MTEEC, les étudiant(e)s peuvent réaliser :

- **Cas n° 1 : un mémoire classique articulant théorisation et travail de terrain, dans le cadre d'un stage ou d'un contrat d'apprentissage ;**
- **Cas n°2 : un mémoire « Recherche », consistant en une problématisation à partir d'un travail de conceptualisation basé sur une revue de littérature ;**
- **Cas n° 3 : un mémoire à partir d'une question générale que l'étudiant(e), va problématiser en s'appuyant sur une revue de littérature.**

Dans les cas 2 et 3, il sera demandé à l'étudiant, de présenter un mini-rapport, séparé de son mémoire, présentant, ce qu'il a réalisé en stage, en contrat d'alternance ou dans le cadre de son projet tuteuré.

2. CONTENU DU DOCUMENT (MEMOIRE)

Le document final devra comporter une problématique, une méthodologie, un exposé des réalisations sur le terrain, des observations, des résultats obtenus, (cas n°1) des recommandations... et il se termine par un « bouclage » par rapport à la problématique, aux questions de départ, aux théories... et par des perspectives.

2.1. PROBLEMATIQUE

Le mémoire renvoie à une problématique de gestion et doit permettre d'apporter un éclairage ou des axes de réponses aux problèmes rencontrés sur le terrain en confrontant des théories, des concepts, des grilles d'analyse... à une situation pratique (**Cas n° 1**). Ou bien une problématique plus générale, que l'étudiant traitera dans une perspective managériale, en s'appuyant fortement sur un travail de conceptualisation à partir d'une revue de la littérature et des travaux existants (**Cas n° 2 et 3**).

Le sujet fait donc référence à une question centrale et le plan choisi devra permettre d'apporter des éléments de réponse à cette dernière. La conclusion proposera une synthèse de l'ensemble, reprendra

la problématique et montrera comment la démonstration y a répondu, avant d'ouvrir sur des prolongements éventuels.

Pour le **mémoire**, il sera important de bien ancrer le sujet dans une démarche bibliographique et conceptuelle pour :

- bénéficier de l'éclairage des travaux déjà existants sur le sujet,
- clarifier les concepts utilisés,
- identifier les outils et méthodes disponibles avec leurs intérêts et limites afin de choisir ceux qui offrent le plus de pertinence par rapport à la problématique et son contexte,
- comparer des expériences d'entreprises différentes afin d'élargir la problématique à d'autres situations.

L'utilisation de références académiques accessibles par exemple grâce à des bases de données telles que Cairn, ABI Inform ou Business Source Premier sera **INDISPENSABLE**.

La définition des termes utilisés, la réflexion conceptuelle, la présentation des différentes approches proposées dans la littérature doivent permettre d'avancer dans la réflexion et la résolution des problèmes et ne pas revêtir simplement un aspect « compilatoire » et descriptif.

Le mémoire doit donc fournir un apport de connaissances sur le thème, c'est la valeur ajoutée apportée par l'étudiant au sujet.

La problématisation naît d'un « *va et vient* » entre :

- L'observation et l'action sur le terrain ;
- La lecture d'ouvrages et articles scientifiques, professionnels ou pédagogiques sur le sujet ;
- Les discussions avec le tuteur en entreprise et les acteurs de terrain concernés par la mission ;
- Les conseils du tuteur pédagogique.

C'est ce dernier qui devra valider le sujet du mémoire.

2.2. METHODOLOGIE ET PLAN

En ce qui concerne la méthodologie choisie, elle devra être justifiée et décrite dans le mémoire pour permettre aux enseignants d'évaluer la rigueur du travail et l'habileté de l'étudiant à traiter un problème. Les outils mis en œuvre et les résultats obtenus devront être détaillés avec leurs limites et leurs implications. Notamment, lorsque d'autres méthodes existent, sans en faire un catalogue, l'étudiant doit en rappeler leurs fondements et contenus (de manière sommaire...), leurs avantages et

inconvénients respectifs, et bien expliquer, pourquoi il a opté pour telle ou telle méthode à l'exclusion des autres.

Le plan (2 à 3 parties maximum) doit être structuré et les transitions doivent être soignées. Dans l'idéal, les éléments de théorie et de pratique doivent être présents dans toutes les parties, dans des aller-retours successifs permettant de répondre à la problématique. Les plans théorie/pratique peuvent être tolérés dans certains cas mais il faut que cela reste exceptionnel.

2.3. OBSERVATIONS

Réalisations sur le terrain, observations, résultats, projet...

Si l'étudiante opte pour le cas n° 1, le document doit rendre compte du travail qui a été réalisé sur terrain dans le cadre de l'accomplissement de la mission de stage. Dans tous les cas, il faut « *voir l'étudiant en situation* ». Bien entendu, cela ne doit pas être descriptif, mais problématisé et argumenté.

En définitive, ce travail est l'occasion pour l'étudiant d'approfondir sa connaissance du contrôle de gestion ou d'une dimension particulière de celui-ci. Le choix du sujet et du cadre dans lequel il sera traité, doit donc être fait en fonction des perspectives professionnelles à plus ou moins long terme de l'étudiant.

2.4. ANALYSE

Recommandations, enseignements à retirer, apports et limites...

Le document doit aboutir à :

- **des recommandations ou préconisations pour les managers, les politiques, etc.**: à l'issue du travail réalisé, que conseiller à l'entreprise ou aux politiques ? Quelles sont les solutions envisageables, leurs conditions de succès, mais aussi peut-être leurs limites... ?
- des recommandations plus générales, sur le sujet en général, pour toute entreprise, qui serait concernée par les problèmes rencontrés. Quel est l'impact pour l'économie et la société ?
- Pour le **mémoire** : **des enseignements théoriques et conceptuels** : il s'agit alors de réaliser un « *bouclage théorique* ». En d'autres termes, par rapport à l'état des connaissances sur la question, aux écrits des spécialistes, au sens commun, après avoir lui-même travaillé sur le sujet, que peut dire l'étudiant, quel enseignement peut-on en retirer... ?

3. FORME DU DOCUMENT

3.1. GENERALITES

Le mémoire est un document qui exige un certain nombre de contraintes de forme.

Le **mémoire** doit constituer un travail de **50-60 pages** environ.

Le mémoire devra être clairement **structuré** en parties (si possible deux, éventuellement trois) et sous parties équilibrées ; les titres doivent être pertinents et ils ne doivent pas être pas trop généraux ni trop longs. La **présentation** et l'**orthographe** doivent faire l'objet d'un soin tout particulier.

Le document doit contenir une **introduction générale** importante permettant de présenter le contexte du sujet (l'entreprise), l'intérêt du sujet, une éventuelle définition des termes importants, la **problématique** et l'annonce du plan.

Chaque partie, chapitre, section,... doit comporter une introduction et une conclusion. Il est important de soigner ces introductions, transitions et conclusions intermédiaires. De plus, l'utilisation de schémas récapitulatifs, de synthèses, permettant une lecture plus aisée est vivement recommandée.

La conclusion générale rappellera les conclusions essentielles de façon à dégager si possible la filiation et/ou l'originalité du travail par rapport aux travaux existants que l'étudiant connaît. Elle peut se limiter à un rappel des résultats obtenus en mettant l'accent sur le cadre spécifique de l'étude. Elle peut aussi montrer en quoi le travail effectué renvoie à des problématiques plus larges : la stratégie, l'organisation de l'entreprise, les moyens mis en œuvre, la conjoncture, le cadre européen...

Tout tableau, schéma, graphique, figure,... doit être numéroté, avec indication de la source. Une table des illustrations devra les répertorier en fin de mémoire.

Exemple :

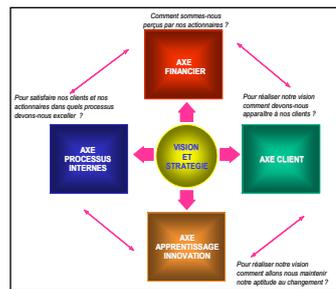


Fig. 1 Les quatre axes du TBP

Source : d'après Kaplan et Norton (1999)

Toujours citer ses sources, les auteurs utilisés à l'appui de ses arguments, etc. La citation devra être entre guillemets et suivie de la source dans un format académique (Cf. infra). Le plagiat sera sévèrement sanctionné (Cf. Point 3.2.).

Eviter le « je », dans les développements, utiliser le « nous », ou mieux la forme impersonnelle.

Eviter les lieux communs, les affirmations gratuites, les propos non étayés par l'observation ou la recherche.

Exemple :

Les entreprises évoluent dans un environnement complexe. Si vous l'affirmer, il faut étayer votre propos par des références bibliographiques et argumenter, bien préciser la définition d'un environnement complexe, opposé à un environnement simple, etc.

Dans le cas n° 1 : concernant **la présentation de l'entreprise**, celle-ci ne doit pas être descriptive et en aucun cas, se limiter à une fiche signalétique (mais il est possible de proposer une fiche synthétique en annexe). Bien plutôt, cette présentation doit être contextualisée et problématisée : l'entreprise doit être présentée dans son contexte stratégique, organisationnel, sociologique, économique, historique,... Cette présentation doit notamment susciter des interrogations et justifier de la pertinence de la problématique : c'est peut-être précisément parce que l'entreprise présente une situation particulière qu'elle appelle à une problématique singulière...

3.2. PLAGIAT

« Plagier : Piller les ouvrages d'auteurs en donnant pour siennes les parties copiées » Le Larousse de Poche. Nous disposons de moyens de contrôle automatisés permettant de le détecter.

Extrait de la Charte des Examens Université Montpellier :

« Le plagiat - c'est à dire l'introduction de textes(s) ou partie(s) de texte d'autrui au sein d'un document personnel sans citer les références ou les sources ni identifier la partie reproduite par des guillemets - est constitutif de fraude passible de la commission de Discipline ».

Tout passage repris d'une source extérieure (Internet, livre, revue, dossier, rapport, mémoire, etc.) doit être cité entre guillemets, et accompagné des références bibliographiques et autres indications concernant la source.

Toute copie intégrale ou partielle d'un document déjà existant, sans indication de source, sera considérée comme un plagiat. Ce non-respect des consignes sera sévèrement sanctionné.

Tout mémoire ou rapport de stage réalisé intégralement, ou même partiellement, de manière collective sera également sévèrement sanctionné en tant que non-respect des consignes.

Vous devrez déposer votre mémoire (version définitive) dans le logiciel anti-plagiat (Compilatio). Pour ce faire, nous vous communiquerons le lien permettant d'effectuer votre dépôt. Attention, vous ne devrez le déposer qu'une seule fois. Par ailleurs votre mémoire sera envoyé en format papier et électronique au secrétariat de la filière.

3.3. STRUCTURE CONSEILLÉE

Les documents devront être construits de la façon suivante :

- Page de couverture²
- Page blanche
- Même page que la couverture
- Remerciements
- Sommaire synthétique tenant sur une page (titres de niveaux 1, 2 et éventuellement 3) avec pagination
- Introduction
 - Présenter le contexte du sujet et l'entreprise
 - Présenter l'intérêt du sujet et la problématique
 - Annoncer le plan
- Développement
 - En deux parties (3 maximum), avec une introduction et une conclusion dans chaque partie, ainsi que des transitions. Ne pas hésiter à utiliser des synthèses, des schémas, des graphiques, qui devront être cités dans le texte à l'aide de renvois automatiques.
- Conclusion
 - Après avoir rapidement repris vos résultats, vos propositions, il s'agira de mettre en avant les limites de votre travail, et votre avis personnel sur le sujet et la problématique posée. Enfin élargir le sujet. Notamment bien indiquer ce qui n'a pas été traité, mais aurait mérité de l'être...
- Bibliographie
- Table des matières détaillée (avec pagination)
- Table des illustrations
- Glossaire
- Table des Annexes
- Annexes
 - Les annexes doivent être titrées, numérotées et faire l'objet d'une pagination séparée. Chaque annexe doit figurer sur le sommaire avec sa pagination.
- Résumé d'une dizaine de ligne en 4^{ème} de couverture avec 5 mots clés, en Français et en Anglais.

² Voir Annexe 1 (Modèle) et 2 (Exemple)

Autres informations

- Pagination à partir de la page blanche, en bas de page
- Annexes paginées séparément
- Interlignes 1.15 ou 1.5 au maximum
- Marges standard 2.5 (haut, bas, gauche, droite)
- Police Times New Roman 12, Calibri 11 ou équivalent
- Tableaux et schémas numérotés et titrés, avec source et date le cas échéant.
- Index des tableaux en Annexe
- Index des schémas en Annexe

3.4. PRESENTATION DE LA BIBLIOGRAPHIE

Les références bibliographiques seront présentées comme suit³:

Dans la bibliographie :

- Périodiques : Liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom, suivie de l'année de 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 : Reix, R. (1987), " Planification des systèmes d'information et stratégie de l'entreprise ", Revue française de gestion, n°61, janvier-février, p. 12-21.

- Périodiques en anglais : Utiliser les mêmes normes de présentation que précédemment, si ce n'est que les mots débutent par une majuscule.

Exemple : Delone, W.H. (1988), " Determinants of Success for Computer Usage in Small Businesses ", MIS Quarterly, Vol. 12, n°1, p. 51-61.

- Ouvrages : Liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom, suivie de l'année de publication, du titre de l'ouvrage en italiques, du nom de la société éditrice et du lieu de la publication.

Exemple : Robert W. Zmud, (2000), "Framing the domains of IT Management" , Pinnaflex, Cincinnati.

³ Standard utilisé dans la plupart des revues académiques en Sciences de Gestion. En l'occurrence, il s'agit des recommandations de la revue Systèmes d'Information et Management.

- Extraits d'ouvrages : Liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom suivie de l'année de publication, du titre du chapitre, du titre du livre en italiques, de l'éditeur, du nom de la société d'édition, du lieu de la publication et du numéro des pages.

Exemple : Baba, M.L. (1990), " Local Knowledge in Advanced Technology Organizations " in *Organizational Issues in High Technology Management*, L. Gomez-Meijia and M. Lawless (Eds), JAI Press, Greenwich, Conn., p. 57-75.

- 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 etc. ne doivent pas être en italiques. 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.

Exemple : Rudolph, E. E. (1983), *Productivity in Computer Application Development*, Department of Management Studies, Working Paper n°9, March, University of Auckland.

- Actes de colloque : 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'initial des prénoms, suivie de l'année de publication, du titre de l'article, de l'intitulé du colloque souligné, du numéro du volume, du prénom et du nom de l'éditeur, du nom de la société d'édition, du lieu de la publication et du numéro des pages.

Les références sont ensuite classées par ordre alphabétique.

Citations des auteurs dans le corps du texte

Dans le texte, les citations de référence apparaîtront entre parenthèses avec le nom et la date de parution, ex : (Reix, 1995). Dans le cas d'un nombre de coauteurs supérieur à trois, on utilisera la mention "et al." après le nom du premier auteur. Si deux références ont le même auteur et la même année de parution, on les différenciera par des lettres, ex : (Mintzberg, 1994 a). Ces lettres apparaîtront aussi dans la bibliographie.

Selon ce que vous citez, vous ferez référence à l'auteur de façon différente :

Idee, concept : Comme le montre la notion de chaîne de valeur (Porter, 1991), ...

Citation : En contexte de PME, "les partenaires sont davantage potentiellement concurrents plutôt que rivaux directs" (Puthod, 1995, p65).

Auteur cité par un autre auteur :

Les entreprises recherchent par le partenariat des ressources qui vont compléter les leurs (Geringer, 1988, cité par Bacus Montfort, 1997).

Autres façons de citer un auteur : Comme le dit Porter (1991), ... Ingham (1991) observe que les entreprises établissent de préférence des alliances avec des partenaires de même taille.

4. SOUTENANCE DU MEMOIRE

Vous devez prévoir un exposé de 15 mn maximum pour le **mémoire**, dans lequel vous rendrez compte de l'essentiel de votre travail :

- Mission et contexte
- Problématique retenue
- Méthodologie
- Résultats, réalisations
- Préconisations pour l'entreprise
- Enseignements, apports et limites, pour l'entreprise, pour la connaissance du sujet en général,...

Cet exposé doit être structuré et argumenté (si possible en suivant un plan différent de celui du document écrit, par exemple : Introduction, développement sur 2 points que vous souhaitez mettre plus particulièrement en exergue, conclusion avec ouverture) et fait l'objet d'une présentation Powerpoint. Le nombre de diapositives devra être limité (moins d'une dizaine) et elles devront obligatoirement être paginées.

A l'issue de la présentation la parole sera d'abord donnée à votre tuteur de stage qui devra préciser le travail réalisé, vos apports, votre intégration dans l'entreprise, les compétences que vous avez su déployer, etc. Ensuite, les enseignants, vous feront part de leurs remarques, critiques et interrogations à la fois sur la forme et sur le fond, tant sur le document écrit que sur la présentation orale.

Le temps global imparti par étudiant sera de 40 à 45 minutes.

Il est recommandé d'arriver avec un ordinateur portable allumé et d'avoir testé la présentation sur un 2^{ème} écran. L'utilisation du mode présentation de Powerpoint est aussi recommandée. Prévoir aussi la présentation en version pdf sur une clé usb afin de palier tout problème technique.



**UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER**



/ Union de l'ISEM et de l'AES

Master « Economie et Gestion »

TITRE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ PAR

Prénom NOM

**Pour l'obtention du
MASTER 1 Management
Parcours « Management de la transition écologique et de l'économie
circulaire »**

**Sous la direction de Monsieur/Madame Prénom Nom (du tuteur
universitaire après accord de celui-ci)**

20..-20..