



GUIDE DU MEMOIRE PROFESSIONNEL

Mastère Manager de la Performance Financière



TITRE CERTIFIE : MANAGER DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE NIVEAU 7 DELIVRE PAR ECEMA



TABLE DES MATIERES

Enjeux du mémoire Professionnel	3
Qu'est-ce qu'un Mémoire Professionnel ?.....	4
Livrables et modalités de rendu	5
Rôle du Learning Coach	6
Le dossier écrit	7
Le contenu et la structure du dossier écrit	7
La forme du dossier écrit.....	10
La soutenance.....	12
Le contenu et la structure de l'exposé	12
CONSEILS	14
Comment trouver une problématique ?	14
Comment effectuer un diagnostic stratégique ?	16
Comment construire des préconisations opérationnelles ?	17
Comment réussir ma soutenance ?.....	20



ENJEUX DU MEMOIRE PROFESSIONNEL



Le mémoire professionnel constitue l'évaluation finale de votre parcours de formation. Il permet de **valider l'acquisition des compétences** de votre titre.

A travers ce dossier, il s'agit de démontrer l'acquisition des compétences du titre certifié que vous sur une thématique en lien avec votre expertise Finance et Contrôle de Gestion.

Compétences du titre certifié 'Manager de la Performance Financière :

- Manager des services fonctionnels comptables et financiers
- Piloter des dispositifs de contrôles internes et de gestion
- Participer et contribuer au pilotage stratégique de l'entreprise
- Participer au pilotage opérationnel de l'entreprise

Ainsi, dans le cadre de votre Mastère Manager de la Performance Financière, votre Mémoire doit pouvoir **démontrer vos compétences managériales nécessaires au pilotage de projets financiers.**

Au-delà du savoir-faire métier, il s'agit de faire preuve de réflexion, de capacité de synthèse, de force de conviction et d'esprit critique.



QU'EST-CE QU'UN MEMOIRE PROFESSIONNEL ?

Il présente un **projet professionnel** à partir d'une problématique **d'entreprise** et apporte des **solutions**. Ainsi, votre rôle sera de :

- Décrire l'**environnement** interne et externe de l'entreprise (diagnostic)
- Formuler et expliquer les enjeux d'une **problématique**
- Proposer des **préconisations opérationnelles et réalisables** (plan d'actions budgété et planifié)
- Déterminer et évaluer des **résultats** obtenus et/ou attendus



CE QUE LE MEMOIRE PROFESSIONNEL N'EST PAS :

- **Il n'est pas un rapport de stage :**

Il ne s'agit pas de faire une liste des missions menées en entreprise. Le mémoire professionnel considère l'entreprise comme un exemple, un cas d'étude. L'objet du mémoire n'est pas de raconter l'expérience professionnelle mais de répondre à une PROBLEMATIQUE posée au sujet de l'entreprise en question.

- **Il n'est pas un mémoire de recherche**

Le travail n'est pas théorique et il n'y a pas d'analyse académique ni d'études empiriques à mener. L'objet du Mémoire Professionnel est d'être orienté vers la pratique, la « vraie vie » professionnelle et d'apporter des solutions concrètes à l'entreprise.



LIVRABLES ET MODALITES DE RENDU

MEMOIRE PROFESSIONNEL (ECRIT)

60 à 90 pages (hors annexes et bibliographie)

Délai de rendu : 15 jours calendaires avant votre date de soutenance

Dénomination : Mémoire_Prénom_Nom

Format : PDF

SOUTENANCE ORALE

- 25 minutes de présentation (20 à 25 slides)
- 15 minutes d'échanges avec le Jury

Format : Distanciel (via Zoom)

Délai de rendu : 10 jours avant votre date de soutenance

Dénomination : Présentation_Prénom_Nom

Format : PDF ou PPT



ROLE DU LEARNING COACH



Votre Learning Coach vous accompagne dans l'élaboration de votre mémoire professionnel.

- Il valide avec vous votre problématique
- Il vous aide à développer votre analyse
- Il vous conseille dans l'élaboration de vos préconisations
- Il apporte un avis sur votre dossier écrit et votre préparation orale

Les suivis ont donc une importance capitale sur la réussite de votre mémoire. Ces RDV que vous avez avec votre Learning Coach doivent être préparés afin de lui présenter votre état d'avancement et de lui poser toutes les questions vous permettant de continuer efficacement votre travail.



LE DOSSIER ECRIT

Le contenu et la structure du dossier écrit



☞ Le dossier doit constituer un **outil d'aide à la décision** pour le Dirigeant ou le Manager d'un service. Il s'agit donc d'être structuré, synthétique, méthodique et de faire preuve d'argumentation pour faciliter la compréhension de votre analyse et de vos recommandations.

☞ ATTENTION AU PLAGIAT !

Le plagiat, c'est : « copier un auteur en s'attribuant indûment des passages de son œuvre » (Petit Robert). Le dossier de Mémoire est un travail dont vous êtes l'auteur. Soyez attentifs à ne pas « copier-coller » des paragraphes et phrases de sites internet, d'articles que vous trouvez sur internet ou dans un ouvrage. Il vous appartient de reformuler et de ré-écrire une idée. Si toutefois, vous souhaitez reprendre une idée telle qu'elle a été exprimée, vous devez la rédiger entre « ... » et indiquer l'auteur et la référence.



STRUCTURE DU DOSSIER

Page de garde

Remerciements

Sommaire

Introduction (2 pages)

- Poser le secteur d'activité, l'entreprise
- Expliquer votre rôle au sein de l'entreprise
- Introduire le contexte de l'entreprise, la problématique et les enjeux
- Indiquer le plan qui suit

Partie 1 : Diagnostic de la situation (20 à 30 pages)

- Analyse de l'environnement
 - Secteur d'activité : croissance économique, les principaux acteurs (concurrents, fournisseurs, distributeurs, autres), les tendances de consommation
 - Analyse du macro-environnement : PESTEL
 - Analyse de la concurrence :
 - Benchmark et bilan des « best practices »
- Présentation de l'entreprise :
 - Historique, chiffres clés, organisation, valeurs, partenaires,...
 - Produits
 - Clients
 - Circuits de distribution
 - Marketing et Communication
- Synthèse stratégique :
 - SWOT et bilan
 - Problématique et enjeux



Partie 2 : Mise en place d'une stratégie (20 à 30 pages)

- Cadrage du projet :
 - Objectifs et KPIs
- Mise en œuvre du projet : les préconisations opérationnelles
 - Quoi ? Pourquoi ? Comment ? Quand ?

Partie 3 : Pilotage du projet et performance des actions (10 à 15 pages)

- Méthodologie de suivi ¹
 - Qui fait quoi ? > analyse de la dimension humaine des actions proposées
 - Combien ça coûte ? > estimation des coûts complets de mise en oeuvre
- Analyse des résultats
 - Estimation des bénéfices qualitatifs et quantitatifs : résultats observés et/ou attendus, ROI
 - Analyse des risques et des facteurs clés de succès
 - Retour d'expérience et prospective

Conclusion (2 pages)

- Résumer ce que le projet va pouvoir apporter à l'entreprise en soulignant la pertinence de vos recommandations.
- Évoquer les éventuelles pistes à exploiter à plus long terme
- Effectuer un bilan des apports que le travail sur ce projet et la formation vous ont permis d'obtenir

Bibliographie

Annexes

¹ Ces éléments de contenu peuvent aussi être présentés en partie 2 lors de la présentation des préconisations. C'est au choix : le plus important est de les faire apparaître. Voir paragraphe 'Conseils pour des préconisations solides'



La forme du dossier écrit



☞ Votre dossier doit être agréable à lire avec des titres et intertitres qui permettent de structurer vos idées et de faciliter la lecture.

Taille du dossier : 60 à 90 pages

La couverture

- Votre prénom et nom
- Votre cycle et l'année de soutenance
- Le nom de l'entreprise
- La problématique (qui sera ainsi le titre de votre dossier)
- Le logo de l'organisme de formation et le logo du partenaire certificateur

La typographie

- Police de caractère : Arial, Times New Roman, Calibri
- Taille de caractère : 10-12
- Interligne : 1.5
- Marges : 2,5 (haut, bas, droite, gauche)
- Pied de page : numérotation des pages, taille de caractère 9
- Notes de bas de page : numérotées, taille de caractère 9, interligne simple

Numérotation des pages

La numérotation débute après le sommaire et est indiquée en pied de page



Le sommaire et les remerciements

- Le sommaire se place au début du dossier ou juste après les remerciements.
- Les remerciements ne sont pas obligatoires, mais ils restent une opportunité de remercier les personnes qui vous ont aidé lors de votre année de formation et pour accomplir ce dossier.

Bibliographie

- Toutes les sources utilisées doivent être répertoriées dans la bibliographie. Pensez à bien les citer pour ne pas être accusé.e de plagiat.

Exemple : Durand C., «Titre de l'article», Titre de l'ouvrage, Edition, date d'édition

Annexes - Schémas et graphiques

- Une table des annexes est recommandée. Les annexes doivent être numérotées et leur source indiquée.
- Pour les schémas et graphiques : indiquez une légende et leur source.

Syntaxe et orthographe

- Les fautes dévalorisent votre travail et vous décrédibilisent. Attention de bien vous relire et n'hésitez pas à faire lire votre dossier par votre entourage.
- Afin de faciliter la lecture, évitez les phrases longues et minimiser l'utilisation d'adverbes. Préférez des phrases courtes et restez factuel.

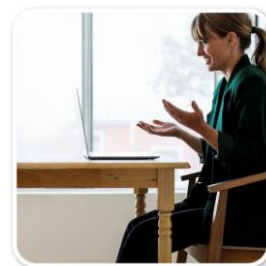


LA SOUTENANCE

La soutenance dure **40 minutes** :

- **25 minutes** de présentation de votre Mémoire
- **15 minutes** de questions-réponses avec le jury

Elle se déroule devant un jury de deux personnes expertes de votre domaine de formation.



❗ Les membres du jury n'auront pas pris connaissance de votre mémoire avant votre soutenance. Par ailleurs, le jury de soutenance sera très probablement différent du jury du mémoire écrit.

Il est primordial de bien présenter votre exposé de soutenance, en ne presumant pas que le jury connaît sur le bout des doigts votre problématique !

Le contenu et la structure de l'exposé

Votre plan de votre présentation orale correspond au contenu de votre dossier et vous devez préparer un support sous forme de diapositives qui accompagnera votre discours.



✍ Vous êtes libre d'utiliser le logiciel de votre choix : ppt, canva, google presentation,... Le rendu final devra être en PDF et vous devez être en mesure de la projeter sous forme de présentation au Jury.

Vous devez consacrer **au moins la moitié du temps à vos préconisations opérationnelles**. Il ne s'agit pas de présenter toutes les préconisations opérationnelles que vous avez définies dans votre dossier écrit. Nous vous conseillons d'approfondir 2 ou 3 préconisations qui vous paraissent essentielles.



Vos diapositives devront être épurées : utilisez des mots-clés, des listes à puce, des schémas et des visuels pour exprimer vos idées.

Votre posture devra être professionnelle : pensez à vous entraîner !

STRUCTURE DE L'EXPOSE

Introduction (1 ou 2 slides, 2/3 minutes)

- Présentation du candidat (qui vous êtes, votre situation professionnelle actuelle)
- Pourquoi vous avez fait ce cycle

Partie principale (20 slides / 15 à 20 minutes)

- Synthèse du contexte de l'entreprise et bilan du diagnostic
- La problématique et ses enjeux
- Les préconisations opérationnelles : les méthodes/la démarche/pilotage du projet/évaluation*

Conclusion (1 ou 2 slides, 2/3 minutes)

- Bilan de votre réflexion
- Comment vous vous projetez désormais professionnellement



CONSEILS

Comment trouver une problématique ?

Quatre principes sont essentiels dans le choix de votre problématique.



PERTINENCE

Le sujet doit être en lien avec le parcours de formation et vous permettre de répondre aux compétences du titre certifié



PRATICO-PRATIQUE

Le sujet doit être opérationnel et répondre à une problématique d'une entreprise identifiée². Le nom de l'entreprise doit être indiqué dans la formulation de la problématique.



UTILITE

Le sujet doit être utile :

- Pour l'entreprise : en lien avec les enjeux du marché
- Pour Vous : nous vous conseillons de choisir un thème en lien avec vos aspirations et votre niveau (Bachelor versus Mastère/MBA) afin de valoriser votre intérêt et votre expertise.



REALITE

Le délai de réalisation peut être court (6 mois).
Assurez-vous d'avoir accès aux ressources informationnelles pour réaliser votre dossier
Affinez votre angle : un sujet trop vaste vous fera perdre du temps et de la précision. Pensez à définir une problématique « focalisée »

² Généralement, on choisit l'entreprise dans lequel on évolue. Mais, dans certains cas, l'entreprise choisie peut être celle d'un conjoint, d'un.e ami.e. Ce choix devra être validé par votre Learning Coach.



LA FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE

La problématique se formule sous forme de **question ouverte** spécifique à une entreprise :

- **Comment** développer.... pour l'entreprise XXX?
- **Quels leviers** l'entreprise XXX ...?



🔗 Des exemples de problématiques spécifiques à votre titre sont indiqués dans le Guide du Mémoire Professionnel



Comment effectuer un diagnostic stratégique ?



Le diagnostic permet de situer l'entreprise dans son environnement. Il est synthétisé sous la forme d'un SWOT.³

LES ETAPES :

1. **Diagnostic interne** : analyser les ressources de l'entreprise et identifier ses forces et faiblesses
2. **Diagnostic externe** à travers l'analyse du :
 - macro-environnement (utilisation de l'outil PESTEL)
 - micro-environnement : clients, concurrents + benchmarking

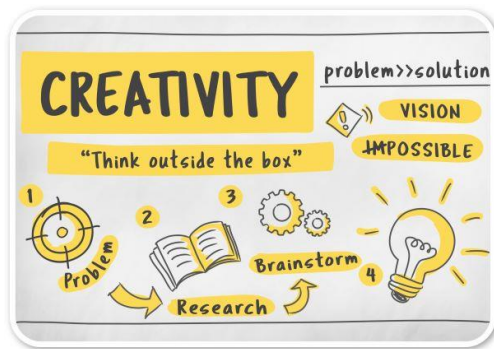
Le diagnostic doit s'appuyer sur des **faits** observés :

- Veillez à bien choisir vos sources d'informations et indiquez-les (notes de bas de page + bibliographie)
- Restez factuel : ne faites pas de jugement, ni de recommandations

³ Strengths -Weaknesses – Opportunities - Threats



Comment construire des préconisations opérationnelles ?



C'est un point essentiel de votre Mémoire Professionnel car vos préconisations permettent au jury d'évaluer concrètement vos compétences.

Gardez à l'esprit que vos préconisations doivent s'adresser au Dirigeant de l'entreprise, au Manager d'une Business Unit ou d'un service. Votre posture doit être celle d'un consultant.

Vos préconisations doivent :

- Répondre aux objectifs de l'entreprise et permettre son développement
- Être suffisamment détaillées et justifiées pour constituer un véritable outil d'aide à la décision pour votre interlocuteur

LES PRECONISATIONS DOIVENT-ELLE ETRE REALISEES ?

Les préconisations que vous énoncez ne doivent pas être forcément réalisées dans le cadre de votre mission en entreprise. Même si cela reste idéal, vous pouvez présenter des **solutions réalisables** tout en développant **de manière précise** leur mise en œuvre (à travers des exemples, des illustrations, des sélections de prestataires, des devis, etc).



LES 7 QUESTIONS AUXQUELLES REPONDRE

Vos préconisations doivent être développées de manière à répondre aux questions suivantes :

Quoi ?



Enoncer clairement vos préconisations en démarrant par un verbe à l'infinitif.

Pourquoi ?



Indiquer l'objectif que cette solution permettra d'atteindre

Comment ?



Expliquer le déroulé de l'action, la manière dont celle-ci est mise en œuvre

Quand ?



- Indiquer une date de démarrage, une durée, une date de fin.
- Présenter un planning qui précise les étapes et les échéances intermédiaires (diagramme de GANTT)



QUI FAIT QUOI ?



- Indiquer qui sont les collaborateurs concernés et présenter une matrice RACI.
- Spécifier s'il faut faire appel à des prestataires externes

COMBIEN ÇA COUTE ?



- Indiquer un budget établi à partir de devis, de coûts des prestataires ou des fournisseurs
- Estimer le temps en jour/homme et le salaire d'une action pour les collaborateurs impactés par la préconisation

QUELS RESULTATS ?



- Identifier les indicateurs pour mesurer les résultats
- Indiquer les résultats attendus
- Présenter les outils à mettre en œuvre pour faire le suivi de ces indicateurs
- Evaluer les actions si celles-ci ont été menées

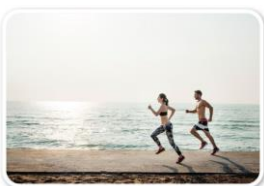


Comment réussir ma soutenance ?

EXERCEZ-VOUS AVANT



- ✓ Devant un miroir d'abord mais aussi devant votre famille ou devant vos amis : cela permet d'acquérir de l'aisance et de corriger « vos tics »



- ✓ Entraînez-vous à avoir une bonne élocution, à maîtriser votre exposé et à respecter les délais pour chaque point abordé
- Essayez de vous exercer quotidiennement 10 jours avant la date de votre passage. Cela vous donnera plus de confiance et d'assurance le jour J.

EVITEZ LE STRESS LE JOUR J



- ✓ Assurez-vous de tester votre connexion internet
- ✓ Testez le lien Zoom et la fonctionnalité de partage d'écran de votre ordinateur quelques jours avant



- Le jour J : détendez-vous quelques minutes et concentrez-vous !



METTEZ A JOUR VOS CHIFFRES CLES



- La veille de votre soutenance, pensez à mettre à jour les chiffres clés présents dans votre exposé de soutenance. L'idée étant d'avoir les données les plus récentes possibles.

En effet, les membres du jury pourront se connecter en live sur des outils pendant votre soutenance afin de vérifier les chiffres avancés.

N'OUBLIEZ PAS D'ETRE POLI.E



- N'oubliez pas de saluer le jury au début mais également lorsque vous aurez terminé votre soutenance et que vous quitterez la salle.

PRESENTEZ UN PLAN



- Cela permettra de démontrer que vous avez appliqué la démarche du mémoire professionnel et que vous avez travaillé avec méthode.



PARLEZ LENTEMENT ET CLAIREMENT



- ✓ Ce n'est pas parce que votre temps de parole est compté que vous devez avoir un gros débit de parole ! Essayez d'avoir un rythme posé, cela vous donnera une image de confiance et cela vous permettra également de gagner du temps pour réfléchir avant de répondre à une question du jury.
- ✓ Exprimez-vous clairement, construisez bien vos phrases, choisissez judicieusement vos termes et n'introduisez pas d'éléments que vous maîtrisez mal.
- ✓ Privilégiez les phrases courtes, et au présent de préférence. Une situation de stress peut entraîner des concordances de temps originales et inexactes.

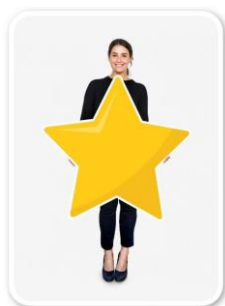
UTILISEZ LE « JARGON » PROFESSIONNEL DU TITRE VISE



- ✓ N'hésitez pas à utiliser les termes abordés et appris pendant les formations / anglicismes / acronymes : cela montrera que vous connaissez bien le sujet, que vous le maîtrisez.
- ✓ A contrario, n'utilisez pas de termes dont vous n'êtes pas sûr(e) ou des concepts que vous maîtrisez mal... cela risquerait de provoquer des questions de la part du jury.



PARLEZ A LA 1ERE PERSONNE DU SINGULIER



- ✓ Utilisez la 1^{ère} personne du singulier pour présenter votre exposé et mettre en avant vos préconisations/recommandations.
- ✓ Le « on » et le « nous » sont à bannir dans la mesure où le jury va évaluer VOS compétences, VOTRE savoir, VOTRE savoir-faire, et pas ceux d'une équipe ou de vos collaborateurs.
- ✓ Vous devez vous approprier la réalisation de la mission.

SURVEILLEZ LE TEMPS PENDANT LA SOUTENANCE



- ✓ Démarrez un chronomètre avec vous le jour J et faites-le démarrer quand vous commencez votre présentation.
- ✓ Il est primordial de bien gérer votre temps de manière à pouvoir exposer l'ensemble de vos idées.
- ✓ Jetez un coup d'œil rapide au chronomètre de temps en temps pour vous assurer d'être dans le bon timing ou de réajuster si besoin.

Attention ! Si vous ne disposez pas d'assez de temps, utilisez la dernière minute pour dire l'essentiel et faites toujours une conclusion très rapide.



ATTENTION A VOTRE TENUE, A VOTRE ENVIRONNEMENT ET A VOTRE ARRIERE-PLAN



- Même si vous êtes en visio, vous devez être attentif de porter une tenue adéquate et professionnelle
- N'oubliez pas de préparer votre environnement : mettez-vous dans une pièce au calme et prévenez votre entourage.
- Pensez à l'arrière-plan de la vidéo et essayez de trouver un fond neutre. Si cela n'est pas possibles, tester un fond d'écran (mode flouté ou « charté » au design graphique de l'entreprise que vous présentez, par exemple)
- Enfin, pensez à mettre votre téléphone en mode « silence » !

