

DIPLÔME D'EXPERTISE COMPTABLE

JEAN GALANOS

LE MÉMOIRE

GUIDE DE RÉFÉRENCE

Éditions L'ExperFormant

ISBN 978-2-9530298-0-2

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© Éditions L'ExperFormant, 2007
21, rue de Fécamp — 75012 Paris
www.experformant.com

SOMMAIRE

SOMMAIRE	7
INTRODUCTION	9
PARTIE I – FONDATION DU MÉMOIRE	21
Chapitre 1 – Trouver le sujet	25
Chapitre 2 – Comprendre la demande d'agrément	43
Chapitre 3 – Démarche pour la construction du plan initial.....	59
PARTIE II – CONSTRUCTION DU DOSSIER D'AGRÈMENT ..	81
Chapitre 1 – Outils informatiques de structuration	85
Chapitre 2 – Structure et contenu du dossier d'agrément.....	99
Chapitre 3 – Théorie et pratique du plan	125
PARTIE III – RÉDACTION DU MÉMOIRE	151
Chapitre 1 – Règles générales	155
Chapitre 2 – Construire le corps.....	171
Chapitre 3 – Élaborer les synthèses.....	189
CONCLUSION	205
TABLE DES MATIÈRES	211

INTRODUCTION

Le mémoire couronne le Diplôme d'Expertise Comptable et contribue à lui donner un statut prestigieux au-delà de celui de technicien, même de très haut niveau. Pourtant, il pose bien des difficultés à nombre de candidats au point que certains ont l'impression qu'ils ne s'en sortiront jamais et abandonnent, purement et simplement, après tant d'années d'efforts.

D'où viennent ces problèmes ?

C'est un exercice complexe qui combine de nombreuses compétences et la connaissance de méthodologies et de règles bien précises. La construction d'un document d'une centaine de pages ne s'improvise pas d'autant que le jury ne se contente pas, à juste titre, d'un long descriptif plat et ennuyeux ou d'une étude de cas sans aucun recul.

On demande au produit d'être utile à la profession et, pour cela, il est indispensable qu'il réponde à une vraie problématique. On souhaite une méthodologie suffisamment générale pour être appliquée à une catégorie d'organisation à partir d'une documentation solide et d'expériences probantes.

Quand tous ces matériaux sont réunis, le plus difficile reste à faire : structurer l'ensemble pour en faire une présentation claire, facile à comprendre et à lire, avec une introduction et une conclusion correcte.

Autant les candidats sont bien formés sur leur métier comptable, rompus aux maquis fiscaux et sociaux qu'ils rencontrent au quotidien, autant ils se trouvent souvent dépourvus devant cette épreuve qui ne leur est pas familière.

Le savoir et les compétences, accumulés lors de leur formation, qui seraient nécessaires pour surmonter avec succès un tel exercice se révèlent nettement insuffisants.

L'expérience prouve que s'ils ne disposent pas d'un sérieux soutien pour les conseiller et les corriger tout au long de leur mémoire, les difficultés et les erreurs se multiplient ainsi dramatiquement.

Beaucoup n'ont qu'une idée très floue de ce qu'est une problématique et passent donc directement à la description d'un domaine juridique ou d'un cas vécu. La partie est ainsi perdue dès le départ. La construction du plan d'un document aussi volumineux génère des problèmes insurmontables pour le novice en la matière, dépourvu de toute méthode. Que dire des introductions et conclusions où l'on écrit

quelques banalités sans intérêt juste pour qu'elles existent ?

Le candidat qui ne bénéficie pas d'un conseil suffisant sera d'autant plus exposé qu'il est particulièrement difficile de trouver les méthodologies et les règles incontournables dans des ouvrages. C'est donc à l'aveuglette qu'il s'aventurera.

C'est pour contribuer à combler ces lacunes que le présent guide a été envisagé. Il rassemble tous les usages, que l'on pourrait qualifier *d'académiques*, mais également les démarches indispensables pour réussir les constructions demandées.

À partir de ce corpus essentiel, il réunit le fruit de l'expérience dans l'accompagnement de dizaines de mémorialistes. Il signale ainsi les erreurs les plus fréquentes, les pièges à éviter et

prodigue les petits conseils très pratiques qui font la différence sur le terrain.

Compte tenu de cette volonté de *coller* au déroulement réel de cette épreuve, on s'attendrait à un plan reprenant logiquement, dans l'ordre, le dossier d'agrément, le mémoire et la préparation de l'oral. La solution retenue est légèrement différente afin ne pas encourager un malentendu déjà trop répandu.

Le dossier d'agrément n'est pas un préalable au mémoire, mais une partie intégrante de celui-ci. En effet, il est demandé, dans cette première étape, de présenter clairement la problématique et le sujet que l'on souhaite traiter à partir de là. L'intérêt et les contours seront précisés en indiquant les moyens dont on dispose, aussi bien au niveau de la documentation que de la compétence et de l'expérience. Cet exposé,

appelé *Note explicative*, est complété par un plan détaillé d'environ cinq pages.

Il est évident que pour produire un tel document dans une forme concluante, le travail sur le mémoire ne peut être que très avancé : quasiment tous les matériaux que l'on souhaite y faire figurer doivent être disponibles et la réflexion sur la problématique, le sujet et ses limites menée à son terme.

Faute de cet investissement, le candidat aboutira à une problématique nébuleuse ou simplement absente et à un sujet très général qui se traduira par un plan rempli de banalités. Triste réalité que connaissent trop souvent les membres du jury.

C'est pourquoi cet ouvrage choisit délibérément d'envisager le dossier d'agrément comme une partie intégrante du mémoire, tout

en le considérant comme une étape à part entière à franchir. Un résultat satisfaisant à ce niveau donne de sérieuses garanties de succès pour l'achèvement du travail.

Dans cet esprit, la première partie établira la *Fondation du mémoire*. Il s'agit des préalables nécessaires avant de se lancer dans le projet. C'est une sorte d'étude de faisabilité où, non seulement il est nécessaire de trouver un sujet, mais surtout de bien comprendre ce qui est demandé en évaluant les chances de réunir les conditions de réussite.

Il sera ensuite temps d'entreprendre la *Construction du dossier d'agrément* en suivant les conseils de la deuxième partie. Insistons sur le fait qu'on élabore ici les pièces déterminantes du mémoire et non une simple formalité administrative. C'est dans cette étape

que l'on rencontre les difficultés majeures : définir et délimiter la problématique et le sujet, puis construire le plan détaillé. On concentre là toute la substance et l'articulation du mémoire.

L'agrément est accordé ? Il ne reste plus qu'à rédiger en suivant le plan, ajouter les transitions, affiner les titres, introduire le tout et enfin conclure. Il s'agit d'un gros travail qui demande l'observation de nombreuses règles, mais rien de très difficile si les bases de l'agrément sont solides. La troisième partie guidera pour accomplir au mieux cet ouvrage.



POINTS ESSENTIELS DE

L'INTRODUCTION

- ✓ **La construction d'un document d'une centaine de pages ne s'improvise pas.**
- ✓ **Le dossier d'agrément est une partie intégrante de la construction du mémoire.**
- ✓ **La réussite du mémoire requiert la connaissance de nombreuses règles.**

– PARTIE I –
FONDATION DU
MÉMOIRE

Cette première étape est une étude exploratoire destinée à trouver un sujet, comprendre ce qui est demandé, tant au niveau de l'agrément que du mémoire, et à partir de là, vérifier si l'on réunit les conditions pour commencer l'aventure.

La première chose à réussir est naturellement de repérer un sujet, mais aussi, dans le même temps, de bien interpréter ce qui est attendu de la part du jury, dès le départ, pour éviter tout égarement.

Le chapitre 1 donnera des conseils sur la recherche du sujet qui n'est pas une mince affaire quand on pense au nombre de mémoires traités chaque année.

Le chapitre 2 exposera en détail ce qui est indispensable dans le dossier d'agrément dont le

titre peut tromper le candidat non averti. Enfin, le chapitre 3 indiquera comment s'engager pour faire ses premiers pas dans la construction du plan.

CHAPITRE 1 – TROUVER LE SUJET

Trouver le sujet est le premier réflexe naturel du candidat. Pourtant, nombre de confusions apparaissent à ce niveau où le sujet, souvent exprimé à travers le titre du mémoire, est un simple thème. Par exemple : *Les maisons de retraite, missions pour l'expert-comptable*.

Quelles maisons de retraite ? Publiques, privées, associatives ? Médicalisées ou non ? De quelle taille ?

Quelles missions ? Tenue de comptes, révision, mise en place d’outil de gestion, conseils ?

Quel expert-comptable ou quel type de cabinet ? Généraliste ou bien spécialiste ? Petit, moyen ou grand ? Local, national ou mondial ?

Toute cette imprécision, source d’autant de questions, doit être levée dès le début avant d’essayer de construire un plan ou de chercher une bibliographie.

La conduite rationnelle de cette clarification passe par trois notions fondamentales : le domaine qui délimite le champ de l’étude, la problématique qui indique la difficulté traitée et, enfin, le sujet qui définira le contenu du mémoire.

Section 1 – Identifier le domaine

La notion de domaine fait référence aux limites que l'on fixera au projet. En réalité, les frontières que l'on peut choisir sont multiples : secteur d'activité, statut et taille des entreprises, cas par rapport à un texte législatif, territoire géographique, cible concernée par le mémoire...

Tous les critères ne sont pas pertinents pour un projet donné. Certains s'appliqueront à la problématique lorsque d'autres, plus restrictifs, délimiteront avec une meilleure précision le sujet. On progressera à partir d'un domaine relativement large et flou – un simple thème – qui s'affinera au fur et à mesure que se préciseront la problématique et le sujet.

Dans un premier temps, c'est donc le thème général et le type de problème traité qui permettront de débiter. Pour le premier, on cherchera les secteurs où l'on a de la matière et l'on en déduira une des grandes catégories de sujets classiques.

§ 1. Les domaines où l'on a de la matière

Un mémoire du DEC s'élabore généralement sur une période relativement courte, de l'ordre d'une année, du début de la notice à la soutenance. On dispose donc de seulement sept à huit mois utiles au maximum pour le réaliser.

Il est prudent d'en tenir compte pour la recherche du sujet en s'orientant de préférence vers des domaines où une accumulation de connaissances substantielles existe déjà. Une

solution classique consiste à explorer les secteurs de spécialité de vos activités, car pour qu'un mémoire ait un niveau de généralisation crédible, il est bon de travailler sur plusieurs cas, afin de distinguer ce qui relève du particulier de ce qui constitue la règle commune à la profession.

La difficulté, c'est que sur les métiers familiers au cabinet, on a capitalisé une expérience qui permet de surmonter les principaux problèmes. À ce moment-là, on ne les voit plus et on pense que c'est facile pour tout le monde. On se prive ainsi d'exploiter de vraies compétences.

On commet l'erreur inverse lorsqu'on souhaite entreprendre un dossier sur une spécialité que l'on ne connaît pas. On croit

apporter beaucoup alors que d'autres la maîtrisent mieux.

Le deuxième grand critère qui permet de situer son projet est la catégorie du sujet : mission particulière ou organisation du cabinet pour les plus classiques.

§ 2. Choisir dans les catégories de sujets

La plupart des sujets se regroupent dans une des catégories suivantes : on propose une mission pour le cabinet à accomplir chez les clients ou des actions d'organisation pour améliorer le fonctionnement du cabinet. Plus rarement, on s'adresse directement aux entreprises ou on traite un point technique particulier.

Si l'on se conforme aux tendances actuelles, il convient d'observer une approche gestion, d'être opérationnel et utile. Une expérience pratique du candidat dans le domaine est vivement conseillée.

Le type de sujet le plus confortable reste la proposition d'une mission classique dans un contexte spécialisé.

Ce sont les prestations comptables – mise en place, bilan... –, l'audit légal et le conseil, généralement assortis d'outils de suivi comme les tableaux de bord. La couleur particulière est donnée par le métier, le secteur économique, la région – DOM-TOM, Afrique francophone –, ou l'actualité – nouvelle loi concernant la fiscalité ou la comptabilité.

Les projets portant sur l'organisation des cabinets sont plus délicats. Il est prudent d'éviter des périmètres trop généraux, du genre *la réorganisation des cabinets comptables*.

Cependant, des problématiques bien ciblées comme *L'organisation du service social, Le lissage des périodes de pointe, Mesurer la performance, Déployer une démarche qualité...*, sont envisageables.

Il faut alors comprendre où sont les sources de la valeur ajoutée.

Cette question renvoie à deux origines qui se combineront en proportions variables selon le cas : une expérience concrète et originale, par exemple *La mise en place du télétravail dans un cabinet*, et une recherche documentaire qui rassemble l'information nécessaire pour traiter un problème pointu, de fiscalité ou autre.

Dans le premier cas, la valeur ajoutée du mémoire sera tirée d'un vécu, si possible novateur, où vous proposerez des éléments de méthodologie, des procédures, des outils, et témoignerez des avantages, des difficultés et des erreurs à ne pas commettre.

Dans le second, il s'agira de faire bénéficier le lecteur de vos efforts de recherche pour trouver, collecter et rassembler l'information utile sur un domaine précis. Il gagnera ainsi un temps précieux.

L'idéal est un équilibre harmonieux entre les deux ; cependant la pratique n'est pas constituée de perfection et l'on a souvent une dominante tout à fait acceptable. Par contre, s'appuyer uniquement sur l'un semble risqué et déconseillé.

Les grandes lignes du périmètre dans lequel on développera le projet étant fixées, les fondations seront abordées. Elles supporteront, plus ou moins bien, tout l'édifice. Autant dire que le soin apporté à définir la problématique et le sujet est primordial. C'est une étape déterminante qui conditionne définitivement la réussite ou l'échec de l'épreuve.

Section 2 – La problématique et le sujet

Beaucoup de lecteurs ressentiront immédiatement la difficulté à la lecture du titre de la section. Il suffit de se demander si l'on est capable d'identifier et de définir clairement les deux. Il faut donc commencer par bien cerner ces notions et se poser ensuite les bonnes questions pour leur donner un contenu.

§ 1. Différencier problématique et sujet

La valeur ajoutée que l'on peut espérer est directement fonction de la problématique. Cette notion, essentielle pour structurer correctement son mémoire, est trop souvent confondue avec le sujet.

C'est une erreur fatale, à l'origine d'une production massive de mémoires sans réelles problématiques, donc totalement plats et remplis de banalités qui s'égarent en tous sens.

La différence qui existe entre ces deux notions fondamentales est celle que l'on connaît entre un problème et sa solution. Le sujet, c'est la solution que vous proposez.

À une problématique correspondent souvent de très nombreuses solutions. Celle que

vous avez choisie représente votre sujet. Mais comment l'évaluer lorsque vous n'avez pas rigoureusement déterminé la problématique à laquelle elle se rapporte ? Comment structurer votre réponse, en particulier à travers le plan, si vous n'avez pas une idée bien délimitée de la question ?

C'est sur cette faiblesse majeure que s'écroulent nombre de mémoires qui pourtant, disposaient au départ d'un potentiel riche et original.

Voyons donc comment élaborer une première ébauche de l'un et de l'autre.

§ 2. Méthodologie de recherche

L'échafaudage du sujet et celui de sa problématique sont indissociables, essentiels et

prioritaires pour la réussite du mémoire. Pour mener à bien cette tâche, on peut s'aider des deux questions suivantes :

« Quelles sont mes principales expériences professionnelles ? »

« Quels sont les domaines où je suis le plus compétent ? »

Cherchez des problèmes que vous avez rencontrés en rapport avec les réponses aux deux questions précédentes.

Évaluez l'intérêt des problèmes identifiés :

– niveau de généralité des personnes ou des organisations concernées : (nombre et nature, taille et secteur, conditions d'application...),

– enjeux, en termes de ressources, de temps, de coûts... Recensez les solutions actuelles, les avantages, les inconvénients, les limites.

Au terme de cette première réflexion, on doit être capable de répondre aux questions suivantes :

– à qui s'adresse le mémoire (cible) ? Experts-comptables, commissaires aux comptes, collaborateurs, dirigeants d'entreprises... puis, éventuellement, les caractéristiques du cabinet : taille, spécialisation, région...

– quelle est la valeur ajoutée pour la cible ? Temps, coûts, fiabilité. Il faut considérer ici les solutions existantes facilement accessibles : documentation complète, formation courte...

– quel est le domaine d'application ? Type d'entreprise : statut, taille, secteur...

– si l'on propose une mission spécifique : caractéristiques et limites, projection du marché potentiel et rentabilité estimée.

À partir de là, êtes-vous capable d'élaborer une contribution concrète, utile et significative, susceptible d'améliorer, ou de diversifier, les solutions actuelles aux problèmes identifiés ? Si la réponse est oui, un sujet est né.

⚡⚡ Le piège ⚡⚡

Il arrive assez fréquemment qu'un sujet s'impose au candidat en fonction de ses goûts ou de son expérience. C'est une chance qui le dispense de bien des tourments.

Le réflexe est alors de se jeter à corps perdu dans cette idée en oubliant naturellement de définir la problématique. Il faut donc, dans ce cas, s'astreindre à opérer un retour vers les problèmes que l'on a rencontrés avant d'élaborer les solutions que l'on propose. Cette formalité paraît souvent fastidieuse, voire inutile. S'en affranchir, c'est s'exposer aux affres réhébilitaires déjà signalées.

Le minimum d'éléments pour se lancer dans la construction proprement dite du dossier d'agrément du sujet est réuni. Attention, pas de précipitation toutefois ! Le titre de l'épreuve est trompeur et incite trop de candidats à sous-évaluer le document à produire.



POINTS ESSENTIELS

CHAPITRE 1 – TROUVER LE SUJET

- ✓ **Le sujet suppose un domaine précis et une problématique.**
- ✓ **Il faut disposer d'une matière suffisante et d'une compétence pratique.**
- ✓ **L'expérience utilisée doit pouvoir être généralisée au périmètre délimité.**

CHAPITRE 2 – COMPRENDRE LA DEMANDE D'AGRÉMENT

La demande d'agrément du sujet est aujourd'hui une véritable épreuve à valider, mais c'est aussi là que se détermine l'essentiel des qualités futures du mémoire. Pour la réussir, il importe de bien comprendre le rôle que joue chacun de ses éléments, mais aussi de savoir comment aborder pratiquement sa construction. Ce sont les fonctions fixées respectivement aux sections 1 et 2.

Section 1 – Prévenir l'échec et guider le candidat

Cette étape peut s'assimiler à une étude de faisabilité du projet. À partir des pièces fournies, l'examineur devra donc émettre un diagnostic, ce qui évitera beaucoup de travail inutile, d'abord aux candidats qui risqueraient de rédiger des mémoires inadaptés, mais aussi aux examinateurs qui échapperont ainsi à bien des lectures stériles.

§ 1. L'agrément : un diagnostic du projet

La procédure du mémoire du DEC comporte une première étape dite *d'agrément du sujet*. Ce terme peut être interprété de façon réductrice par le candidat focalisé sur le sujet.

Bien que chacun soit généralement informé du contenu de ce premier document, le titre de cette épreuve – car c'en est une ! – incite à exagérer la portée du sujet en lui-même, en laissant penser que son caractère génial ou médiocre est quasiment le seul déterminant du résultat de l'agrément.

En réalité, il n'en est rien !

Si le sujet revêt son importance, les traitements qu'il subit dans la note explicative et dans le plan sont décisifs. Un excellent sujet sera rejeté, au moins en 4.2, si le candidat ne montre pas sa capacité à l'exposer correctement.

Il importe donc, dans un premier temps, de bien comprendre ce qui est recherché par l'examineur pour qu'il donne son feu vert. La fonction de la demande d'agrément est de

permettre d'apprécier les aptitudes de l'auteur à mener à bien le projet qu'il envisage. C'est, bien sûr, une estimation qui n'est pas infaillible.

Environ un tiers des mémoires n'obtient pas la moyenne chaque année et six pour cent essuient une note éliminatoire, comme on n'est pas assuré lors de la création d'une entreprise qu'elle réussira même si elle présente un excellent prévisionnel. Mais qui investirait dans un projet dont le business plan est totalement bancal et omet des éléments essentiels comme le financement du BFR ?

Il s'agit donc ici d'écarter les demandes irréalistes ou insuffisamment travaillées dont les probabilités d'échec sont particulièrement élevées. L'examineur dispose, pour effectuer son diagnostic, de deux documents primordiaux ayant des fonctions complémentaires : la note explicative et le plan détaillé.

§ 2. Une interaction forte entre note et plan

D'un point de vue pratique, on peut se demander s'il vaut mieux commencer par rédiger la note explicative ou par construire le plan. En fait, il est conseillé de développer les deux en parallèle, car ils sont intimement liés et influent l'un sur l'autre. Il s'agit donc de faire évoluer deux groupes d'éléments, celui de la note explicative, qui contient la problématique, le sujet et ses limites et celui du plan, composés par le contenu et l'articulation des idées.

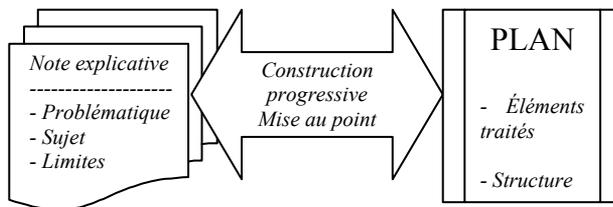


Fig.1 – Développement parallèle de la note et du plan

La première étape, *trouver le sujet*, a permis de réunir un certain nombre d'éléments qui autorise un premier jet de la note explicative : problématique, sujet, limites.

Il s'agit alors d'en préciser le contenu en listant toutes les idées mobilisables sur le sujet retenu, un peu à la façon d'un brainstorming individuel.

La liste obtenue sera travaillée pour produire progressivement un plan. La première fonction est la classification, c'est-à-dire la réunion de notions qui vont ensemble.

Il reste ensuite à les ordonner et à les hiérarchiser. On se référera à l'étape *Conception du plan initial* pour ces opérations. Cette formalisation progressive mettra en évidence des idées oubliées dans un domaine tandis que d'autres seront à élaguer, telles des *branches*

mortes. On considèrera alors les matériaux disponibles et l'information à compléter (bibliographie, relations, enquêtes, expériences).

Au fur et à mesure que le plan prendra forme, on affinera les éléments de la note explicative qui eux-mêmes pourront conduire à modifier le plan, et ainsi de suite.

Pour le détail technique du plan et de la note explicative, on se référera aux étapes *Chapitre 3 – Démarche pour la construction du plan initial* dans cette partie et dans la partie II, *Chapitre 1 – Structure et contenu du dossier d'agrément*.

Après avoir exposé globalement le rôle du dossier et de ses deux constituants essentiels, il est temps d'entreprendre une analyse détaillée.

Section 2 – Analyse détaillée des éléments fondamentaux

La section précédente a montré que le diagnostic délivré par l'examineur reposait sur deux piliers : la note explicative et le plan. Voyons pour quelles raisons ?

§ 1. Utilité de la note explicative

Elle permet de juger :

– de la **problématique** et de son intérêt. À ce niveau, nombre de candidats sont déjà hors course, car ils ignorent tout simplement cette notion ou la confondent avec le sujet lui-même ;

– de la **solution** proposée, de sa pertinence par rapport à la problématique et de la valeur

ajoutée pour le destinataire du mémoire (la catégorie qu'il est censé intéresser : entreprise, cabinet, etc.). Cette partie peut être correcte, mais aucune solution n'est bonne si le problème n'a pas été soigneusement posé au préalable ;

– des **matériaux** dont dispose le candidat pour traiter le sujet, et donc mener à bien son projet (expérience, documentation, relations professionnelles...) sachant que les faiblesses les plus fréquentes sont constatées au niveau de la bibliographie et de l'échantillon d'entreprises (quelquefois une seule) servant de base à la méthodologie proposée ;

– la qualité de **rédaction** à travers le style et l'orthographe où les défauts les plus fréquents concernent les fautes, les répétitions et les phrases trop longues.

Les faiblesses seront signalées aux candidats afin qu'elles ne se retrouvent pas dans le mémoire.

§ 2. Le rôle du plan détaillé

Les termes qui accompagnent et qualifient le plan ne sont pas choisis au hasard et doivent donc être considérés avec attention.

Le caractère de proposition marque une situation provisoire. Contrairement à ce que pensent beaucoup de candidats, le plan figurant dans l'agrément peut, et doit, être modifié lors, et à la fin, de la rédaction du mémoire.

Toutefois, précisons ce que l'on entend par *modifier*. Dans les cas les plus courants, il s'agira d'affiner les titres, pour les rendre plus significatifs et harmonieux. Cela ne pose aucun

problème. Vous restez couvert par ce qu'on peut appeler *l'assurance agrément*, c'est-à-dire qu'on ne pourra pas vous reprocher votre plan, le jour de la soutenance – sauf défauts signalés non corrigés.

Cependant, il se peut que la rédaction aboutisse à un déséquilibre grave, si l'on respecte le plan initial, à cause d'une mauvaise estimation des volumes de pages. Il est alors préférable de le restructurer, car vous ne pouvez pas condamner votre mémoire pour une erreur prévisionnelle.

C'est une opération plus délicate, car vous n'êtes plus couvert par *l'assurance agrément*. Il est conseillé de se faire encadrer dans cette opération par une personne compétente et de signaler le changement à l'examineur avant l'envoi du mémoire afin d'obtenir son

assentiment – Une procédure par courriel est tout à fait appropriée, car vous en conserverez la trace écrite, au cas où...

En cas de problèmes, on peut choisir de présenter un nouvel agrément. C'est préférable au risque d'échec du mémoire. Dans ce cas, il est conseillé de réorienter le sujet pour justifier cette nouvelle procédure.

L'adjectif *détaillé* indique clairement la fonction de ce document provisoire. Il fournit le contenu qui permettra à l'examineur de juger deux éléments fondamentaux : l'existence d'une matière suffisante et l'aptitude du candidat à articuler les différents concepts dans une structure cohérente.

Ce plan, s'il n'est pas définitif, sera donc avant tout informatif. Les titres généraux, passe-partout et abscons doivent être définitivement

bannis. Il s'agit d'être clair, précis et concret afin que l'examineur perçoive nettement le contenu de votre futur mémoire.

Cette exigence n'est pas une finesse de forme. Elle conditionne la nature même de l'agrément déjà annoncée. Un tel plan suppose un travail important pour mobiliser le matériau de votre mémoire.

Quasiment tout doit être disponible à quelques éléments près sans quoi un plan détaillé, précis et explicite se révèle impossible à construire. Le candidat se réfugie alors obligatoirement dans des titres sans véritable signification, mais l'examineur ne sera pas dupe de l'inconsistance du projet.

Pour résumer, la demande d'agrément est l'occasion de mettre au point sa problématique et

son sujet en fixant le contenu et les limites dans un plan qui, s'il n'est pas définitif, n'en est pas moins informatif et consistant. C'est un travail important, une partie intégrante du mémoire, et non une formalité préalable sur une vague idée de sujet. **L'agrément est l'autorisation de rédiger le mémoire, pas de le commencer !**



POINTS ESSENTIELS

CHAPITRE 2 – COMPRENDRE LA DEMANDE D'AGRÉMENT

✓ L'agrément ne concerne pas **QUE** le sujet, mais la totalité du projet de mémoire.

✓ La faisabilité est jugée en considérant :

– la note pour la précision de la problématique et du sujet (domaine, enjeux),

– l'expérience professionnelle,

– le plan détaillé pour la cohérence et le contenu.

CHAPITRE 3 – DÉMARCHE POUR LA CONSTRUCTION DU PLAN INITIAL

Le plan est une structure aussi complexe qu'importante. Il se construit en plusieurs étapes qui permettent de diviser les difficultés. Dans le cadre du DEC, on en distingue deux principales qui s'imposent par les documents de la procédure : le dossier d'agrément et le mémoire. Le premier comporte un plan détaillé que l'on pourrait qualifier de *prévisionnel*, par rapport à celui du mémoire, *définitif*. Il s'agit, bien sûr, du même, mais la formulation de ses titres peut évoluer légèrement au fur et à mesure que le contenu se précise.

Ici, l'objet est d'indiquer une marche à suivre efficace pour élaborer ce premier plan. Le préalable indispensable est de posséder une expression écrite suffisamment définie du sujet. Cela ne signifie pas obligatoirement qu'elle soit parfaitement claire et délimitée.

En effet, dans certains cas, on aura intérêt à composer une première version du plan pour éclaircir et préciser le sujet à travers le couple problématique/solution. Dans les grandes lignes, l'opération se réalise en deux temps : le premier consiste à recenser tous les éléments que l'on veut mobiliser, le second à les structurer.

Section 1 – Construire sa liste

C'est ici que sont réunis les matériaux de construction. Si l'on se réfère au critère de faisabilité du projet, on pourra évaluer l'apport

que l'on est capable de fournir. Est-il suffisant pour un document d'une centaine de pages ?

Une fois la matière brute rassemblée, les opérations pour lui donner forme seront abordées. L'élaboration du plan est en route !

§ 1. Recenser ses idées

Cette étape consiste à dresser la liste des éléments que l'on veut utiliser pour élaborer son mémoire. C'est une attitude proche d'un *brainstorming*, c'est-à-dire qu'il ne faut ni se censurer ni chercher d'ordre, ou de classement, dans un premier temps. Le but est de faire l'inventaire de ses *munitions*, de confronter le projet général à ses constituants particuliers. Cela donne une première estimation de la matière disponible.

La rédaction de chaque idée gagne à être aussi concise que possible en utilisant un style télégraphique et en débutant par un tiret en début de ligne. Toutefois, l'on veillera à ce qu'elle reste claire et sans ambiguïté pour l'auteur.

La liste peut se composer d'éléments de niveaux très différents. Certains exprimeront des points de détail qui seront développés dans des paragraphes, d'autres dans des titres plus ou moins généraux.

Il se peut que le candidat ait, dès le départ, deux ou trois grandes parties en tête. Ce ne sont pas forcément les bonnes, mais elles peuvent être utilisées pour dérouler le reste.

Que faire à présent de cet amoncellement d'idées, d'informations et d'outils ? Mettre un peu d'ordre, bien sûr !

§ 2. Les opérations pour structurer sa liste

On utilise à présent les deux opérations de base qui servent universellement à organiser l'information : classer et ordonner. Il règne à ce sujet une certaine confusion provoquée en particulier par l'utilisation fréquente du critère alphabétique pour les deux.

Ainsi, *classer par ordre alphabétique* désigne, dans l'esprit de beaucoup, une seule action qui consiste à ranger des éléments en respectant l'ordre attribué aux lettres. Dans les faits, la structure est à la fois *classée* et *ordonnée* alphabétiquement. C'est le cas d'un dictionnaire ou d'un fichier manuel – fiches dans un bac, dossiers suspendus...

La classe est composée de tous les noms commençant par la même initiale – mots,

fournisseurs... À l'intérieur de chaque classe, les éléments sont rangés par ordre alphabétique. Enfin, les classes sont elles-mêmes disposées entre elles par ordre alphabétique.

Il y a donc, dans ce qui nous apparaît comme une seule opération très courante, un classement et deux rangements par ordre alphabétique, l'un interne et l'autre externe à la classe.

Section 2 – Construire son plan

Structurer un plan consiste, dans une première approche simplifiée, à réunir les idées par affinité de sens et ensuite les ordonner selon une logique définie.

§ 1. Classer ses idées

Une classe est un ensemble au sens mathématique, c'est-à-dire la réunion d'une collection d'éléments ayant un ou plusieurs critères communs – les hommes et les femmes, les blonds et les bruns...

L'opération étant utilisée dans toutes les activités humaines manipulant de l'information, elle connaît de nombreux synonymes. Ainsi *typologie*, *taxinomie* ou *taxonomie*, *famille*,

catégorie, ensemble, communauté, genre, espèce... s'emploient-ils pour le classement. Si cette action est des plus fréquentes – tout notre vocabulaire est fondé sur ce principe, d'où le terme *nom commun* –, elle est le plus souvent inconsciente, à la façon de la prose de monsieur Jourdain.

C'est sans conséquence pour la vie quotidienne, mais il est important de prendre conscience des critères de classement utilisés lorsqu'on entreprend de construire un document rigoureux.

La relation de classe va établir un lien entre un ensemble d'idées et le titre qui les réunit. Cette association se fera en premier lieu entre les paragraphes – au sens d'ensembles de phrases – et les titres du niveau le plus bas. On regroupera ensuite les titres de même niveau pour former une nouvelle classe intégrée par un

titre de niveau supérieur, et ainsi de suite jusqu'au titre général.

La connaissance et la conscience des critères de classe sont d'une grande utilité dans ce premier travail de défrichage, qui, rappelons-le, permet d'affiner la problématique, les idées et les limites.

En effet, on peut facilement vérifier la cohérence entre des éléments et le titre qui les unit. Ce titre a pour objet de traduire le contenu qui lui-même a l'obligation d'être en rapport direct avec le concept synthétique exprimé.

⚡⚡ Le piège ⚡⚡

Ce problème concerne les sujets qui proposent des missions plus ou moins – classiques – révision, audit... – sur des métiers ou des statuts particuliers. Les idées venant par

affinité et association, le défaut le plus répandu dans le classement est d'insérer une première partie descriptive – soit la moitié ou le tiers du mémoire, selon qu'il y a deux ou trois parties – sur l'activité métier ou le statut qui est l'objet des prestations. Par exemple : *Fonctionnement des maisons de retraite*.

Ce découpage induit un double inconvénient :

– d'une part, il constitue souvent un long passage ennuyeux dans la mesure où il n'est pas finalisé¹ par une situation professionnelle. Le lecteur, pas nécessairement passionné par les maisons de retraite, ne sait pas en lisant à quoi lui serviront ces renseignements. Quelquefois, la réponse est : « À rien ! » pour de nombreux

¹ « finalisé » est utilisé ici au sens d'attribuer une finalité, et non de terminer une tâche.

paragraphes, car une telle structure est la porte ouverte au remplissage inutile. La plupart du temps, l'appréciation *Mémoire trop descriptif* annoncera une note médiocre, ou pire ;

– d'autre part, les pratiques décrites ensuite seront vidées de leurs spécificités et apparaîtront comme des tâches habituelles, bien connues des cabinets comptables. La critique sera alors : « Vos méthodes sont transposables à n'importe quelle profession, donc ne correspondent pas au sujet. » Deuxième volet d'une note en péril !

Il est donc essentiel d'intégrer les informations qui font l'originalité ou, au moins, la raison d'être du mémoire dans les activités professionnelles proposées en soulignant l'importance de les prendre en compte. Au contraire, les procédures générales peuvent être éventuellement rappelées brièvement pour ne

pas détruire la continuité du processus, mais ne doivent pas constituer des piliers majeurs.

La meilleure façon d'éviter ces défauts est d'organiser son développement en grandes étapes de la mission, chacune finalisée par un résultat concret et vérifiable.

On pourra alors intégrer pour chacune, les méthodes, les informations concernant le métier et les notions juridiques indispensables avec les outils proposés pour réaliser au mieux ce qui est défini.

Si vous disposez d'un ou plusieurs cas que vous avez traités, ils illustreront ces opérations mais ils ne doivent pas être relatés en un seul bloc sous un titre du plan. Tout doit être intégré suivant une logique de résultat pour la réalisation d'une prestation professionnelle.

→ Une série de questions aide à la mise au point :

Q. 1 – Le titre a-t-il un sens précis ?

Beaucoup ont une valeur sémantique quasi nulle, au point qu'on peut lire un plan entier sans avoir la moindre idée du sujet qui est traité ! Tous les examinateurs savent que ce cas n'est pas rare. Ce défaut très répandu est favorisé par une insuffisance d'avancement dans le projet.

⚡⚡ Le piège ⚡⚡

Le candidat pense pouvoir construire le plan sans avoir réuni les matériaux nécessaires. C'est impossible. C'est pourquoi son élaboration suppose un travail important qui est partie intégrante du mémoire, et non une simple formalité préalable.

Q. 2 – Le titre exprime-t-il tout le contenu ?

Pour répondre à cette question, il faudra le confronter à toutes les idées qu'il contient. En particulier, il doit y avoir un rapport clair et visible avec tous les sous-titres ou les paragraphes.

Si ce n'est pas le cas, on reformulera le titre ou on supprimera le passage *intrus*. Dans ce dernier cas, on affine les limites du sujet et de la problématique, ce qui montre un des liens avec la note explicative.

Q. 3 – Le titre intègre-t-il son contenu ?

Intégrer signifie que l'on remplace plusieurs concepts par un seul, plus général. On affirme ici l'unité de l'image, c'est-à-dire de la réunion des sous-titres qui la forment.

⚡⚡ Le piège 1 ⚡⚡

Le titre n'est que la réunion des sous-titres.

Par exemple :

I. Les droits et les devoirs du commissaire aux comptes

- A. Les droits
- B. Les devoirs

Cela marque l'incapacité à intégrer. On peut proposer pour le I :

I. Le cadre d'exercice du commissaire aux comptes

⚡⚡ Le piège 2 ⚡⚡

Les sous-titres répètent une expression contenue dans le titre.

Par exemple :

I. Le cadre d'exercice du commissaire aux comptes

A. Les droits du commissaire aux comptes

B. Les devoirs du commissaire aux comptes

La répétition est inutile, car une expression contenue dans un titre s'applique, par principe, à tous ses sous-titres. En mathématique, on dirait qu'il est en facteur et, en informatique, qu'il hérite de la propriété.

Q. 4 – Le titre n'exprime-t-il que le contenu ?

Cette interrogation est particulièrement utile pour ne pas oublier de traiter des points essentiels. On peut alors être amené à compléter la partie incriminée sinon, c'est que le libellé du titre est sorti de ses limites. Il convient donc de le recadrer.

⚡⚡ Le piège ⚡⚡

Un sous-titre signifie exactement la même chose que le titre, quelquefois mot à mot. Il en résulte que tous les autres sous-titres sont hors sujet !

§ 2. Ordonner les titres

Autant la classification est riche de synonymes, autant cette opération est limitée dans son vocabulaire. Tout au plus dispose-t-on du verbe *ordonner* et des noms *ordonnance* et *ordre*, sachant qu'on utilise souvent *classer* ou *classement* lorsqu'il s'agit d'ordonner.

On trouve aussi ce terme pour désigner l'emplacement ou l'organisation d'un certain nombre d'éléments. Ici, il sera employé au sens restreint : une relation d'ordre établira la position avant/après entre deux éléments.

Le problème d'ordre se pose entre les titres de même niveau. Il convient de répondre à la question : pourquoi ce titre est-il avant celui-là ?

Il peut ne pas y avoir de réponse s'il n'existe pas de logique d'ordre entre les titres, mais c'est souvent l'indice d'un plan placement énonciatif. Par contre, dans le cas contraire, on veillera à ce qu'il n'y ait pas d'inversion. Ici encore, la conscience du critère logique peut éviter des erreurs.

Par exemple :

– **la fonctionnalité** : il est indispensable d'effectuer une opération avant la suivante (finir le terrassement avant le début des fondations) ;

– **la pédagogie** : il faut comprendre tel problème avant d'en aborder un autre (la multiplication avant les puissances), l'ordre historique des événements (la crise de 29 avant la Seconde Guerre mondiale).

La vérification des logiques d'ordre est fortement facilitée si l'on dispose de la possibilité d'éditer un plan par niveau, ce qui est possible dans le traitement de texte le plus répandu. Ayant délimité le domaine d'intervention et bien compris la nature et le rôle des éléments importants qui sont attendus, nous réunissons, à présent, les conditions suffisantes pour entreprendre l'élaboration effective du dossier d'agrément.



POINTS ESSENTIELS DU

CHAPITRE 3

DÉMARCHE POUR LA CONSTRUCTION DU PLAN INITIAL

- ✓ **Le plan se construit en plusieurs étapes pour diviser les difficultés.**
- ✓ **Les titres doivent être courts et significatifs.**
- ✓ **Il faut éviter les parties descriptives déconnectées de la pratique.**
- ✓ **Privilégier les structures par résultat regroupant les méthodes, les outils et les informations nécessaires.**

**– PARTIE II –
CONSTRUCTION
DU DOSSIER
D'AGRÉMENT**

Le dossier d'agrément comporte un certain nombre d'éléments imposés, en particulier la note explicative et le plan déjà évoqués dans la partie précédente. Ici, la question principale sera de définir les structures, c'est-à-dire les différents composants qui doivent figurer et les relations qui les unissent pour former un tout cohérent.

Compte tenu de la procédure fixée pour le mémoire du diplôme d'expertise comptable, l'essentiel de l'effort de structuration se produit lors de la construction du dossier d'agrément, dans la mesure où le jury demande un plan détaillé d'environ cinq pages. La seule longueur rend l'exercice difficile pour juger de la cohérence des titres, sachant qu'une vue d'ensemble est impossible. C'est pourtant indispensable pour effectuer toutes les vérifications de forme et de fond. Aujourd'hui,

les outils informatiques modernes apportent un secours très appréciable dont il serait dommage de se priver. Le mémoire est, en particulier, un apprentissage de différentes techniques pour être capable de réaliser un document volumineux. La maîtrise du traitement de texte dans ce contexte en fait partie. Vouloir contourner cet effort conduit à des pertes de temps et à des résultats médiocres.

En effet, les fonctions dont nous disposons multiplient nos capacités organisatrices et facilitent des contrôles rigoureux. Le chapitre 1 sera donc consacré à l'étude de ces possibilités, comme un prérequis à la construction de l'ouvrage. Le chapitre 2 couvrira le dossier d'agrément dans sa totalité, alors que le chapitre 3 détaillera l'ensemble des propriétés et des règles spécifiques du plan dont la qualité est d'une importance primordiale.

CHAPITRE 1 – OUTILS INFORMATIQUES DE STRUCTURATION

Word possède des fonctions puissantes pour organiser les textes dont le volume est important. Il est indispensable de les utiliser, car elles facilitent considérablement la construction et la mise au point du plan et de la table des matières.

Ce chapitre traite des deux outils utilisables à cet effet : l'explorateur de documents et le générateur de table des matières. Ils reposent sur une gestion rigoureuse des styles de Word. C'est

pourquoi, après avoir exposé les fonctions de chacun, nous détaillerons la gestion des styles.

Section 1 – L'explorateur de documents

Il s'active soit en cliquant sur son icône, s'il figure dans votre barre d'outils – dans le cas contraire, il est judicieux de la compléter – soit par le menu *Affichage*. Vous obtenez une fenêtre grisée, à gauche, dans laquelle votre plan s'affiche. Vous pouvez alors le consulter en temps réel, le visualiser à différents niveaux de détail et naviguer instantanément dans le document.

§ 1. Obtenir le plan en temps réel

L'affichage de votre plan apparaît en temps réel au fur et à mesure que vous ajoutez des titres. Toute modification est immédiatement répercutée. Vous suivez ainsi la progression des titres, et les anomalies sont repérées sans difficulté – numéro de titre en double ou manquant, alignements différents, un seul sous-titre...

§ 2. Visualiser à différents niveaux de détail

Vous pouvez demander votre plan à différents niveaux de détail – de 1 à 9. Ce choix est accessible pour un titre particulier – cliquer sur le plus à gauche du titre à développer – ou pour l'ensemble du plan – cliquer sur le bouton droit de la souris et choisir le niveau. C'est très pratique quand la structure devient volumineuse,

pour vérifier la cohérence par niveau et entre les niveaux. C'est également précieux pour rédiger les transitions entre les titres dans le mémoire.

§ 3. Naviguer rapidement dans le document

En cliquant sur un titre de la partie grisée, votre document principal se positionne instantanément à la page du titre, ce qui gagne beaucoup de temps lorsqu'on navigue en différents endroits du texte.

Remarques :

Si des lignes vierges apparaissent entre les titres de la partie grisée, c'est parce que vous avez sauté des lignes qui sont affectées d'un style de titre. Il faut pointer dessus et effacer la mise en forme ou leur donner un style de niveau corps de texte (cf. *Gestion des styles*).

Le mode *Plan* est également utilisable pour la visualisation et le déplacement de titres, mais l'on n'a pas accès au texte simultanément.

Section 2 – Le générateur de table des matières

On pourrait penser que la seule utilité du générateur de table des matières est de placer cet élément au début du document. En fait, il est aussi d'un grand secours pour l'amélioration et l'affinement du plan. C'est pourquoi l'on insistera sur les multiples fonctions afin d'inciter à s'intéresser à la mise en œuvre qui fera l'objet du paragraphe suivant.

§ 1. Les fonctions du générateur

Comme son nom l'indique, cet outil permet d'obtenir automatiquement la table des matières paginée dans une présentation correcte. C'est déjà un travail long et fastidieux évité, surtout si l'on modifie et qu'il faut tout repaginer. Mais ce n'est pas le seul avantage. Comme l'explorateur, il peut générer des tables à différents niveaux de détail.

C'est très utile pour la mise au point, quand l'on veut travailler sur un support papier. On peut ainsi imprimer des tables sur trois niveaux pour l'examen des chapitres, concernant la progression, l'équilibre en volume... de même pour les sections et les paragraphes.

§ 2. La mise en œuvre

– Positionner le curseur à l'endroit où vous souhaitez créer votre table dans le document,

Variation selon la version de Word

Avant Word 2007

- dérouler le menu *Insertion* puis *Référence* et cliquer sur *Tables et Index...*
- cliquer sur l'onglet *Table matières*.

Avec Word 2007 :

- ruban *Référence*
 - cliquer sur *Table des matières* à gauche
 - choisir *Insérer une table des matières* en bas du menu déroulant.
-

- cocher *Afficher les numéros de page* et *Aligner les numéros de page à droite*,

- choisir *Caractères de suite* – ce sont les pointillés qui complètent la ligne jusqu’à la pagination,
- choisir le nombre de niveaux souhaité,
- cliquer sur *OK*.

La table est générée.

Vous pouvez la modifier si vous le souhaitez au niveau de la police, de l’espacement...

Section 3 – La gestion des styles

C'est ici que le tableau se gâte un peu. En effet, l'utilisation des styles demande une rigueur extrême, faute de quoi, en particulier depuis la version XP, les initiatives intempestives du logiciel se multiplient.

Toutefois, c'est une contrainte incontournable si l'on veut bénéficier des outils exposés supra.

Avant de les définir, il est nécessaire de connaître les règles à respecter pour les utiliser, car l'un conditionne l'autre.

§ 1. Utilisation des styles

Avant toute rédaction, il est indispensable de définir les styles de corps de texte et de titres.

Il faut résister à la tentation de modifier la forme du texte directement. Cela concerne les opérations sur la police : taille, couleur, police, souligné, gras, italique... sur le paragraphe : alignement à gauche/centré/justifié, interligne, retrait, espacement avant/après, puces...

En effet, toute intervention directe sur le texte déclenche automatiquement une des deux opérations indésirables suivantes : soit la création d'un nouveau style à partir du précédent en intégrant les modifications, ce qui embroussaille très rapidement votre liste de styles d'une colonie de parasites, soit c'est le style en cours qui est changé, ce qui affecte tous les passages de votre document de même style.

Dans ce cas, pas de panique, la fonction *Annuler* rétablit la situation !

§ 2. Définition des styles

Cette opération se réalise en sélectionnant *Styles et mise en forme* dans le menu *Format* (ruban *Accueil* dans Word 2007). Cliquer sur le bouton *Nouveau style* pour obtenir la fenêtre de création.

Les styles *Corps de texte*

Ils relèvent du niveau hiérarchique *Corps de texte*, ce qui signifie qu'ils n'apparaîtront ni dans l'explorateur ni dans la table des matières.

Vous aurez besoin de plusieurs styles de ce niveau : un normal, un normal gras, un normal souligné... Vous n'êtes pas obligé de tous les créer au début, par contre, il faudra le faire avant la moindre opération de type souligné ou gras.

Attention de toujours utiliser le même style de base pour rédiger les paragraphes, vous pourrez ainsi les modifier facilement en cours de mémoire, si vous le souhaitez.

Dans la fenêtre nouveau style, indiquez le nom – Vous pouvez conserver *Normal* ou *Corps de texte*. Dans ce cas, il faut d'abord sélectionner

le style existant et accéder à la fenêtre par la fonction *Modifier*, pour *Type de style* sélectionnez *Paragraphe*, pour *Style basé sur* et *Style de paragraphe* suivant sélectionnez le style de base – *Normal* ou *Corps de texte*. Quelques attributs sont sélectionnables dans la fenêtre, les autres sont accessibles en cliquant sur le bouton *Format*. Éventuellement, vérifiez que dans la fenêtre *Format/Paragraphe*, le niveau est *Corps de texte*.

Les styles de titre

On utilisera autant de styles que de niveaux de titres. Il est pratique de leur donner le nom de l'index utilisé dans votre plan. La création se fait de la même façon que pour les styles *Corps de texte* sauf qu'il ne faut pas oublier d'indiquer le niveau hiérarchique dans la fenêtre *Format/Paragraphe*.

ATTENTION ! Dans les boîtes *Nouveau style* ou *Modifier style*, indiquez toujours un style *Normal* ou *Corps de texte* dans les cases *Style basé sur* et *Style de paragraphe suivant*. Surtout, ne reprenez pas un style de titre proposé par Word ! Si vous avez une version de Word à génération de styles automatiques, n'hésitez pas à supprimer ceux qui se sont créés *à l'insu de votre plein gré*. Ils sont reconnaissables à la présence du signe + dans leur libellé. Dans les cas classiques, vous aurez à créer les styles suivants :

Index dans le titre		Nom du style		Niveau hiérarchique
PARTIE		PARTIE		1
Chapitre		Chapitre		2
Section		Section		3
§		§paragraphe		4
A	1.	Grand A	1.	5
a	1.1.	Petit a	1.1.	6
Au-delà, on peut indiquer en décimal <i>α1</i> ou utiliser l'alphabet grec <i>α, β</i> ou 1.1.1.				

Les autres styles

Il est également indispensable de créer des styles pour les titres de tableaux et de figures. Il vaut mieux choisir une numérotation automatique en utilisant comme base un style figure existant dans Word. En effet, les tableaux et les figures doivent être numérotés, il est donc préférable que la gestion soit automatique ; vous pourrez ainsi en ajouter ou en retrancher sans besoin de renuméroter tous les autres. On prévoit un style pour les tableaux qui commence par « Tableau n° » et un autre pour les figures « Fig. n° ».

Il s'avère pratique d'assigner un niveau hiérarchique à ces styles, cela permet de les faire apparaître dans l'explorateur, en cas de besoin. Dans ce cas, on leur attribue le niveau 9, afin de ne pas interférer avec les titres de la table des matières.

CHAPITRE 2 – STRUCTURE ET CONTENU DU DOSSIER D'AGRÉMENT

Ce chapitre suit fidèlement les deux grandes parties imposées, la note explicative et le plan, sachant que les propriétés de ce dernier seront l'objet du chapitre 2, compte tenu de l'ampleur du problème à traiter.

Section 1 – La note explicative

La note explicative est la partie littéraire chargée de convaincre de l'apport et de la faisabilité du projet. Les points clés sur lesquels

repose la démonstration sont l'exposé de la problématique, son intérêt et ses limites d'où découle le sujet du mémoire, c'est-à-dire la contribution prévue, également assortie de son intérêt et de ses limites.

§ 1. Présentation du sujet

Une structure très répandue dans les notes comporte un premier titre intitulé *Intérêt du sujet*. Beaucoup de candidats oublient alors qu'une présentation détaillée et argumentée de la problématique en est le fondement. Pas de sujet sans problématique, et encore moins d'intérêt !

A. Introduction générale de la problématique

Il s'agit de situer votre problématique dans son contexte selon la logique de la *problématique générale* à celle, particulière

de votre mémoire. Les deux doivent s'adresser à la même catégorie – par exemple, les cabinets d'expertise comptable.

Quand on propose un type de mission qui ne fait pas partie des classiques, on peut se situer dans le cadre général d'une recherche de nouvelles prestations pour le cabinet, d'un élargissement de clientèle, d'une croissance, d'une réduction des coûts... on présente alors une solution parmi d'autres possibles.

Il est ensuite indispensable de convaincre de l'intérêt du sujet pour celui à qui il s'adresse.

En continuant sur l'exemple précédent, on argumentera sur les avantages que peut en attendre le cabinet : importance du marché, rentabilité, image de marque, gamme de prestations, occupation des périodes creuses...

⚡⚡ Le piège ⚡⚡

De nombreux candidats réalisent une introduction beaucoup trop large, évoquant des problèmes européens, voire mondiaux, pour introduire un sujet très pointu qui n'a strictement rien à voir.

Par exemple, pour justifier l'établissement d'une nouvelle mission – contrôle de gestion, introduction en bourse... ou l'investigation d'un nouveau marché – profession particulière – on se perd, quelquefois sur plusieurs pages, dans les difficultés de la profession, de la concurrence européenne ou de la tenue comptable par les clients à cause de la généralisation de logiciels comptables...

L'introduction conduit à la problématique de façon directe et précise sans égarer le lecteur avec des considérations hors sujet qui sont

souvent des lieux communs. En une demi-page, on délivrera l'information suffisante pour cerner les problèmes considérés et les types de solutions envisagés, sans entrer dans le détail.

B. Problématique détaillée

La note constitue fondamentalement un argumentaire qui sert à convaincre l'examineur sur deux aspects qui conditionnent la réussite du futur mémoire : l'intérêt du sujet, en particulier pour la profession, et la capacité à le traiter en disposant de suffisamment d'éléments que l'on est capable de structurer correctement.

Dans la plupart des cas, convaincre de l'intérêt du sujet peut se décomposer selon les trois étapes suivantes, qui s'enchaînent et se renforcent successivement :

– convaincre de l'intérêt de la mission pour l'entreprise cliente,

– convaincre de l'intérêt de la mission pour le cabinet,

– convaincre de l'intérêt du mémoire pour le cabinet.

Chacune des trois étapes développera, outre l'intérêt proprement dit, les problèmes qui peuvent être rencontrés et les solutions envisageables.

La dernière exposant le sujet du mémoire intercalera entre problèmes qui peuvent être rencontrés par le cabinet et réponses proposées par le mémoire, les solutions actuellement disponibles.

D'une façon générale, on évitera d'affirmer. La bonne démarche est de conduire le lecteur à tirer lui-même les conclusions que vous souhaitez avec des exemples concrets, parlants et convaincants.

Les prescriptions émanant de vous et s'adressant à l'expert-comptable ou au cabinet, du type : « L'expert-comptable doit... » ou « Il faut que l'expert-comptable... », entre autres, sont à proscrire. Cela serait interprété comme un manque d'humilité, voire une ingérence tout à fait insupportable.

En considérant ces éléments, on peut recommander une problématique à double détente. Dans la première, on expose les prestations traitées par le mémoire et l'intérêt qu'elles représentent pour l'organisation où elles

sont appliquées. C'est la substance des missions proposées aux clients, l'origine de leur valeur.

Il s'agit de montrer, à partir de là, les difficultés que rencontrera la structure concernée pour les gérer correctement. C'est la problématique de l'entreprise qui justifiera l'intervention du cabinet.

a. Problématique de fonction pour l'entreprise

On expose ici les problèmes de fonctionnement de l'entreprise cliente ou du cabinet, si le sujet porte sur sa propre organisation, par exemple : « Manque d'informations décisionnelles » si l'on projette de fournir *des tableaux de bord*.

Cette partie fonde la valeur ajoutée des missions pour l'entité bénéficiaire. Elle devra

donc mettre en lumière les avantages pour cette dernière.

a1. Les opérations souhaitables et leurs avantages

Les avantages en termes de gains – coût, temps... mais aussi de risques – pénalité, amende, redressement... seront exposés dans le détail, appuyés par des illustrations concrètes.

a2. Les difficultés rencontrées par les entreprises

On évoque ici les limites, en termes de ressources, qui empêchent l'entreprise concernée d'accomplir l'activité par ses propres moyens : compétences internes, temps...

⚡⚡ Le piège ⚡⚡

Attention ! Il ne suffit pas d'affirmer : « C'est compliqué », « c'est difficile » ou « il faut parfaitement connaître tous les cas »... La

démonstration ne sera convaincante que si vous exposez des exemples concrets qui traduisent bien les difficultés.

Cette analyse peut déboucher sur une typologie constituant la cible de ces missions, ce qui sera un élément de limitation du sujet. Elle a pour but principal d'amener à la conclusion que le cabinet est porteur de valeur ajoutée – s'il n'est pas lui-même l'objet de l'amélioration.

b. Problématique de mission pour le cabinet

Après avoir justifié l'intérêt de ces missions pour l'entreprise, substance de la valeur ajoutée des prestations proposées, on montrera, dans cette deuxième partie, ce qu'elles peuvent apporter au cabinet et l'utilité du mémoire pour les réaliser.

b1. Pertinence de ces missions pour le cabinet

Les arguments sont multiples. On peut citer entre autres :

- la diversification des missions,
- une meilleure couverture des besoins des clients,
- l'augmentation des missions et du chiffre d'affaires,
- l'aspect rentabilité, par exemple pour justifier un service spécialisé (social, sectoriel, international...),
- éviter la fuite des clients vers de gros cabinets aux services plus diversifiés...

b2. Obstacles pour appréhender ces missions

C'est la source de la problématique du mémoire. Dans les classiques, on trouve :

– les problèmes de compétence et d'expérience du personnel,

– l'absence de marche à suivre pour intégrer efficacement les savoir-faire dans des méthodes et des outils...

Attention ! ici il convient d'évoquer la difficulté et le temps nécessaire pour aborder la nouvelle mission à partir d'exemples concrets : documentation à réunir, institutions à rencontrer, leçons du vécu.

En aucun cas, il ne faut affirmer, ou même suggérer, que l'expert-comptable ou le cabinet n'est pas compétent, ou toute autre insinuation

approchante. Votre mémoire sera présenté comme une aide pour être plus rapide, plus efficace et éviter quelques tracasseries de départ. On aboutit ainsi aux apports de votre projet qui peuvent être considérés comme des objectifs à réaliser.

/// Le piège ///

Attention de ne pas confondre la problématique de l'entreprise cliente et celle du mémoire. Si ce dernier s'adresse aux experts-comptables, sa problématique ne peut être constituée que par les difficultés qu'ils pourront rencontrer pour traiter la mission.

Si vous n'exposez que les problèmes de l'entreprise, le mémoire n'aura pas sa propre problématique. En effet, rien n'indiquera que le document est utile à la profession ciblée.

C. Solutions actuelles

Existe-t-il une documentation complète et accessible, type RF, dossier de l'Ordre, livre, formation courte... ?

Généralement, le mémoire se situera sur un périmètre plus restreint que les textes édités, par définition grand public. Cela vous permettra de rassembler cette information dans votre ouvrage tout en y ajoutant une spécialisation pointue issue de la pratique.

D. Contribution proposée – c'est le sujet –

Il s'agit de documentations techniques, méthodologies, outils, procédures et comptes-rendus d'expériences concernant :

– la recherche et la sélection de clients potentiels,

– l'argumentation pour les convaincre (*arguments et traitement des objections possibles*),

– l'étude de faisabilité de la mission ou le diagnostic de la situation,

– la mise en place ou la réalisation : démarche, planning, organisation, coûts, etc.,

– les conseils et le suivi : pièges à éviter, tableaux de bord, tests, revues de projet...

⚡⚡ Le piège ⚡⚡

Il ne s'agit pas ici de décrire les éléments fournis, c'est le rôle du développement. La contribution proposée prend la forme de promesses, donc d'apports séduisants pour le lecteur. On insiste pour cela sur l'aspect

Avantages et gains, et non sur de longues et plates descriptions.

§ 2. Annonce du plan

On informe de la structure choisie pour exposer la contribution dans le développement à partir des deux ou trois parties brièvement commentées.

Attention ! il ne s'agit pas de présenter un résumé du mémoire découpé en parties, chapitres... L'annonce du plan consiste à énoncer les deux ou trois titres principaux, tels qu'on les retrouve dans le plan, assortis d'un bref commentaire qui éclaire sur la logique de progression et la construction d'ensemble.

§ 3. Ressources utilisées

Elles se regroupent sous les deux titres suivants :

– *Expériences professionnelles en relation avec le sujet,*

– *Les démarches d'informations : relations, sites, congrès, institutions.*

Cette partie ne pose pas de problèmes aux candidats.

Section 2 – Plan du mémoire

Le plan se distingue en principe de la table des matières dont le rôle est différent. Le premier informe sur la structure du document

alors que la seconde indique les entrées détaillées pour repérer facilement un point précis.

Il est pratique, dans un ouvrage, de disposer d’un sommaire sur une page au début et d’une table des matières à la fin.

Ce n’est pas le choix qui a été fait pour le mémoire du DEC, toutefois, pour le dossier d’agrément, rien n’empêche de fournir les deux versions afin de faciliter la compréhension de l’examineur.

§ 1. Vue synthétique

Il est intéressant de fournir une version synthétique en plus de celle exigée. Elle a pour fonction de permettre une perception beaucoup

plus facile de la structure générale du plan en le présentant sur une seule page.

On peut généralement inclure trois niveaux : Parties/Chapitres/Sections. En cas d'impossibilité parce qu'il y a trop de titres, on s'arrête aux chapitres.

Par contre, ne citer que les parties est insuffisant et inutile, car elles sont déjà annoncées à la fin de la note explicative et, par la suite, dans l'introduction du mémoire.

§ 2. Version détaillée

La note du jury précise que le plan détaillé doit occuper environ cinq pages. C'est donc la totalité des titres qui figureront dans le mémoire. Cela sous-entend que 95 % des matériaux

susceptibles de le constituer sont en possession du candidat.

Ainsi, on situe bien l’agrément dans sa fonction : prouver que l’on est en mesure de mener à bien son dessein en produisant la disponibilité des éléments constitutifs, correctement structurés pour fournir la solution envisagée.

En conclusion, 60 à 70 % du travail nécessaire au mémoire sera effectué pour prétendre soumettre son dossier. L’exigence est de présenter un projet soigneusement formalisé et non un simple avis sur une vague idée de sujet.

Ceux qui pensent qu’il s’agit d’une formalité où l’on peut faire illusion avec quelques généralités courent à l’échec.

§ 3. Bibliographie

Le jury mentionne, à titre indicatif, une trentaine de références. C'est peu par rapport à une thèse de doctorat, mais l'exercice est tout à fait différent. Selon les sujets, ce n'est pas toujours facile à trouver.

Il convient de respecter le format indiqué en n'oubliant pas des données essentielles. L'utilité de la bibliographie est de permettre aux lecteurs intéressés de retrouver facilement et rapidement le document. Les références doivent donc être complètes.

*Remarque sur le choix
des sous-titres du dossier
d'agrément*

On trouve souvent ces sous-titres devenus classiques : *Intérêt du sujet* et *Objectifs poursuivis* pour les premiers points de la note explicative. Cette structure peut être utilisée, mais elle présente les inconvénients suivants :

L'intitulé *Intérêt du sujet* incite à oublier de le préciser clairement pour se consacrer directement à son intérêt. Pourtant à ce stade, seul le titre du mémoire évoque le sujet, ce qui n'est pas suffisant. En outre, ce libellé n'invite pas à exposer les solutions actuelles, ce qui est indispensable avant de proposer ses propres contributions.

Par contre, *Objectifs poursuivis* peut être considéré comme équivalent à *Contribution*

proposée et ne soulève pas de problème. On n'oubliera pas, cependant, l'annonce du plan.

En conclusion, on peut, si on le souhaite, utiliser ces deux formulations classiques à condition d'y inclure tous les éléments indiqués ci-dessus, dans *Présentation du sujet*.

Si l'on conserve les titres proposés ici, il ne faut pas faire figurer tous les sous-titres. Certains sont donnés par souci de clarté et de contrôle pour faciliter la vérification des parties correspondantes. Lorsque le dossier est au point, on supprime ceux qui sont superflus et on maintient :

DOSSIER D’AGRÉMENT

I. NOTE EXPLICATIVE

A. Présentation du sujet

- *Problématique détaillée*
- *Contribution proposée*

B. Ressources utilisées

- *Expériences professionnelles en relation avec le sujet*
- *Les démarches d’informations : sites, relations, congrès...*

II. PLAN DU MÉMOIRE

A. Vue synthétique

B. Version détaillée

III. BIBLIOGRAPHIE



POINTS ESSENTIELS 1/2

CHAPITRE 2 – STRUCTURE ET CONTENU DU DOSSIER D'AGRÉMENT

- ✓ La présentation générale doit être courte et introduire directement la problématique.
- ✓ Si la problématique de la mission se trouve dans l'entreprise cliente, elle doit être recadrée par la cible pour constituer la problématique définitive.
- ✓ Les problématiques doivent être illustrées par des exemples concrets très convaincants, et non par des affirmations générales.



POINTS ESSENTIELS 2/2

CHAPITRE 2 – STRUCTURE ET CONTENU DU DOSSIER D'AGRÉMENT

✓ Il est souhaitable de décomposer l'intérêt du sujet en deux ou trois parties :

- convaincre de l'intérêt de la mission pour l'entreprise cliente,
- convaincre de l'intérêt de la mission pour le cabinet,
- convaincre de l'intérêt du mémoire pour le cabinet.

✓ Il est intéressant de faire précéder le plan détaillé par une version synthétique tenant sur une page.

CHAPITRE 3 – THÉORIE ET PRATIQUE DU PLAN

Théorie des six dimensions

L'écriture est par nature linéaire et séquentielle sur une seule dimension. Cette pauvreté n'est qu'apparente ; en réalité, elle peut contenir une articulation élaborée de relations qui lui permettent d'en développer pas moins de six, deux par deux : la profondeur et la largeur, la forme et le sens, et enfin, l'espace et le temps. La structure la mieux adaptée pour représenter ces dimensions appairées est l'arborescence.

La section I montrera qu'un plan peut être schématisé sous cette forme pour servir de support à leur matérialisation. La deuxième détaillera ensuite la façon dont elles se déploient, regroupées en trois couples.

Ce chapitre pourra paraître ardu au débutant.

Il l'est !

Les notions développées ne seront pas maîtrisées du jour au lendemain, car une solide expérience est nécessaire pour intégrer progressivement l'ensemble. Il ne faut donc pas se laisser impressionner par le chemin à parcourir, mais commencer l'apprentissage à son rythme.

Section 1 – L'arborescence, support des six dimensions

L'arborescence introduit deux types de relation, les unes verticales, les autres horizontales. Elles sont le support des dimensions liées par paires.

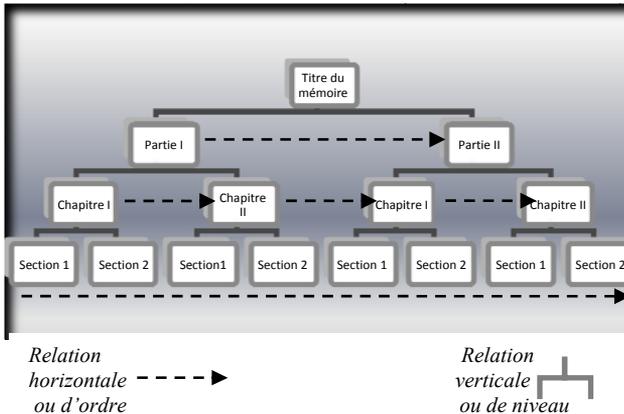


Fig.2 – Représentation arborescente du plan

§ 1. Les relations verticales de classe

Les relations verticales traduisent l'essence même de la notion de structure. C'est ce qui éloigne le plan d'une simple liste en intégrant, par niveau, un groupe de constituants.

Ces opérations sont à l'origine de la conceptualisation humaine. Elles permettent de constituer des catégories, des types, des classes, des familles, des ensembles, des taxonomies, des concepts et, tout simplement, la totalité des noms communs qui composent notre langage.

Le principe de base consiste à trouver des points qui se retrouvent dans plusieurs éléments, et de regrouper sous un même nom tous ceux qui partagent des points identiques, et appartiennent à un seul domaine. C'est la notion d'*ensemble* en mathématique. Les propriétés

communes sont en quelque sorte *factorisées* dans le concept de niveau supérieur.

C'est exactement cette relation qui existe entre un titre et ses sous-titres. Il en résulte déjà au moins deux règles :

– un titre exprime la totalité de ses sous-titres, mais rien de plus, sinon c'est incomplet ou hors sujet ;

– il est inutile de répéter les termes des titres dans les sous-titres, car ils *héritent* de sa sémantique.

§ 2. Les relations horizontales d'ordre

Les relations horizontales traduisent l'organisation minimale, celle d'une liste. La seule opération possible est celle d'ordonner les éléments, c'est-à-dire de les définir par une relation de type *avant/après*. L'exemple le plus connu est l'alphabet.

Les relations horizontales ordonnées se situent à un même niveau de titre, par exemple, entre tous les chapitres. Pour autant, il peut arriver que les titres d'un niveau identique ne traduisent pas une relation d'ordre. Ce n'est pas un défaut. Par contre, s'il y a manifestement une logique entre les titres, donner un ordre contraire en est un.

Section 2 – Le déploiement des trois couples de dimensions

L'arborescence étudiée précédemment supporte la représentation de trois paires de dimensions, indispensable pour construire, analyser et contrôler les qualités du plan.

§ 1. Profondeur et largeur : relations verticales et horizontales

Ce sont les caractéristiques les plus visibles, car il suffit de compter le nombre de niveaux pour la profondeur, et de titres de même niveau pour la largeur. S'il n'y a qu'une profondeur, il va de soi qu'on aura autant de largeurs que de niveaux.

A. Le degré de structure

Dans la mesure où la profondeur résulte du nombre de niveaux, elle reflète le degré de structure du plan. Deux ou trois niveaux révéleront une analyse insuffisante des différentes parties et plus de sept, un excès.

Inutile de hacher le texte par un titre toutes les trois lignes, l'idéal se situe donc autour de six à sept – Titre, Partie, Chapitre, Section, §, A, a.

B. Le degré d'intégration

Pour les premiers niveaux, il est impératif de ne pas dépasser une largeur de trois, l'idéal étant deux parties et deux sous-parties.

À partir de quatre, on divisera par deux en ajoutant autant de titres intermédiaires. Plus on s'éloigne de ces niveaux en allant vers le détail,

plus on peut s'affranchir de cette règle. C'est à éviter avant les « A », voire les « a ».

Dans un but d'équilibre et de symétrie, on essaiera de conserver la même largeur au même niveau. Par exemple, tous les chapitres ont trois sections.

Si l'on ne parvient pas à le réaliser pour l'ensemble, il faut au moins essayer à l'intérieur de chaque partie ; les chapitres de la partie I pourront avoir trois sections et ceux de la partie II seulement deux.

MODÉLISATION DES TABLEAUX DE FLUX

Caractéristiques et limites du processus d'abstraction

PARTIE I – LA GRILLE DE LECTURE : LE MODÈLE MOUVEMENT/FLUX

Chapitre 1. L'unité élémentaire du changement

Section 1. Le mouvement, unité de compte

Section 2. Le mouvement, forme contextuelle

Chapitre 2. Les représentations du changement

Section 1. Flux et mouvement

Section 2. Mouvement et image

PARTIE II – L'ANALYSE DU PROCESSUS : LES TABLEAUX DE FLUX

Chapitre 1. Du mouvement comptable à l'intégration par le compte

Section 1. Le mouvement comptable : 1^{re} intégration
diachronique

Section 2. Le classement par les comptes : la double
intégration

Chapitre 2. De l'intégration bilancielle au mouvement financier

Section 1. Le classement par le bilan : 2^e intégration
synchronique

Section 2. Le mouvement financier : 3^e intégration
diachronique

Fig.3 – Structure littéraire canonique

Dans la figure 3, la profondeur est de quatre niveaux – Titre, Partie, Chapitre, Section – et la largeur de deux à tous les niveaux.

§ 2. Forme et sens : relations verticales de niveaux

La forme et le sens se traduisent dans les relations verticales, ou de niveaux, selon que l'on descend – analyse – ou que l'on monte – intégration – dans l'arborescence. C'est par le linguiste, Émile Benveniste¹ que ces propriétés ont sans doute été le mieux théorisées.

En effet, la seule façon de décrire une entité est d'en énumérer les composants jusqu'à un niveau de détail connu ou compréhensible par celui qui reçoit la description. C'est l'opération de formalisation, que l'on peut aussi appeler *analyse* lorsqu'on agit plutôt sur des concepts, ou *décomposition*, sur des supports tangibles.

¹ E. BENVENISTE, *Problèmes de linguistique générale*, Éditions Gallimard, 1966.

À titre d'illustration, la description d'un être humain peut se faire selon l'arborescence de la figure 4.

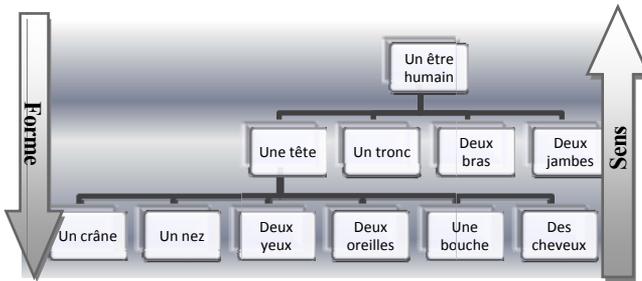


Fig.4 – Arborescence sémantico-formelle d'un homme

Une première description de l'être humain indiquera qu'il est composé de deux bras, une tête, un tronc et, enfin, deux jambes. Si le destinataire ne connaît pas la forme de la tête, il faudra la décomposer comme au niveau trois, et ainsi de suite, jusqu'à un niveau élémentaire connu. Chaque concept sera donc formalisé par une somme d'entités de niveau inférieur qui lui sera subordonnée.

En repartant du bas et en procédant par niveau, le récepteur de l'information sera alors en mesure de recomposer l'ensemble pour obtenir une forme des objets de degré supérieur. Pour un mémoire, l'échelon élémentaire est constitué par les paragraphes rédigés. Ils décrivent donc les titres du plus bas niveau qui les intègrent directement.

C'est l'opération de formalisation qui, dans le plan, consiste à diviser un titre en sous-titres. Par contre, les éléments, ou sous-titres, ne peuvent acquérir un sens qu'en étant regroupés dans une classe dont l'intégration se fait par un titre au palier supérieur.

Les figures 5 et 6 serviront de support afin d'expliciter ces notions pour la structure d'un plan, sachant que le même principe s'applique à toute entité organisée.

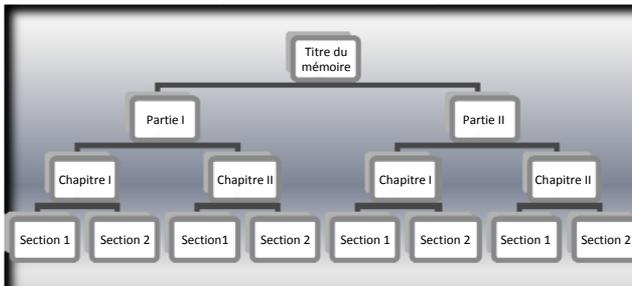


Fig.5 – Arborescence sémantico-formelle du plan

Partie I – Intérêts et limites des principaux modèles de valeur

Chapitre I - Les approches économiques

Section 1 - De la valeur estimative à la valeur appréciative

Section 2 - De la valeur-travail à la plus-value

Section 3 - De la valeur-utilité à l'utilité marginale

Chapitre II - Les approches en gestion

Section 1 - De la valeur ajoutée aux prix de marché

Section 2 - De la chaîne de valeur aux activités

Section 3 - De l'analyse de la valeur aux processus

Fig.6 – Relations sémantico-formelles littéraires

A. Du bas vers le haut : relations sémantiques.

Les divers niveaux sont l'expression d'un même contenu sémantique à des degrés de généralité différents. Le titre du mémoire en est la forme la plus synthétique et se décompose en sous-titres de plus en plus particuliers.

La somme des titres, à un niveau, doit être équivalente au titre de degré supérieur à laquelle elle est rattachée. Ainsi, sur l'exemple, les chapitres I et II regroupent *Les principaux modèles de valeur*.

De la même façon, la réunion des trois sections constitue la totalité des *Principaux modèles des Approches économiques*. On remarque à ce propos que la sémantique des titres est factorisée à chaque fois que l'on franchit un palier supérieur.

Le chapitre I exprime ce qui est commun aux trois sections : le domaine économique. La partie I indique ce qui se retrouvera dans les chapitres I et II, mais aussi dans les six sections et en deçà.

Autrement dit, tout ce qui est à l'intérieur de la partie I concerne *L'intérêt et les limites des principaux modèles de valeur*. Il sera donc inutile de le répéter dans les sous-titres dépendants de cette partie à quelque degré que ce soit.

D'un point de vue pratique, on vérifie la cohérence entre deux niveaux, ce qui assure celle de l'ensemble. Elle s'exprimera littérairement par les transitions (cf. exemple infra dans *Rédaction*).

Le titre général porte la lourde responsabilité d'énoncer toute la sémantique du

document en trois ou quatre termes ! Le rapport de synthèse par rapport au texte complet est énorme ; c'est la principale difficulté.

Cela explique que l'on voit trop souvent des titres de mémoire de trois à quatre lignes au lieu de trois à quatre mots : c'est un échec. Au-delà de la longueur, le véritable enjeu est la présence d'une seule idée qui exprime l'unité du mémoire, et sa force. Il est facile à comprendre qu'en quatre lignes, on passe à côté de ce résultat.

Réduire cent pages en une ligne peut sembler une gageure. Beaucoup n'hésiteront pas à affirmer : « Pour mon mémoire, c'est impossible ! »

En fait, ici aussi, une bonne méthode peut faire des miracles. En effet, il est possible de diviser la difficulté en partant de la position la

plus approfondie, c'est-à-dire par le côté opposé au titre. Vouloir affronter directement le plus haut niveau, c'est multiplier les obstacles et les risques d'échec. C'est donc des échelons les plus élémentaires qu'il convient de commencer une analyse sémantique particulièrement rigoureuse, puis de remonter.

Chaque titre supérieur doit contenir le sens de tous ses subordonnés. Ainsi, le passage d'un rang consiste à intégrer deux à trois titres dans un seul, ce qui est d'une difficulté raisonnable.

La règle fonctionnant jusqu'au degré ultime du mémoire, on a remplacé la difficulté qui consiste à vouloir faire entrer cent pages dans quatre mots par une intégration de deux à trois parties dans le titre du mémoire. La méthode garantit en plus une totale continuité sémantique de l'ensemble du document à tous les échelons.

B. Du haut vers le bas : relations descriptives

En restant sur le même exemple, les chapitres I et II décrivent, c'est-à-dire explicitent de façon plus détaillée, la partie I. En effet, si *Intérêt et limites* ne posent pas de problèmes, par contre *Les principaux modèles de valeur* demandent à être précisés.

Un premier niveau d'information est donné par les chapitres : on étudiera la valeur dans les domaines économiques et dans ceux de la gestion. C'est encore très général, les sections indiqueront donc les modèles sélectionnés comme étant considérés *principaux* pour chaque discipline. Si l'ensemble de vos titres possède toutes les qualités sémantiques exposées dans le point précédent, votre plan détiendra des capacités descriptives fulgurantes pour le lecteur.

En partant du titre qui délivre le contenu le plus synthétique, il pourra s'imprégner, par niveaux de détail croissants, de la substance de votre mémoire.

Ce service est irremplaçable pour une compréhension rapide et correcte du document, d'où l'importance de bien travailler ces aspects.

§ 3. Espace et temps : relations horizontales

Même si Albert Einstein a montré que l'espace et le temps ne sont pas la réalité, mais la façon dont on se la représente, tant que nous n'aurons pas dépassé nos limites humaines, nous en serons réduits à exprimer nos perceptions dans ces deux dimensions. Il s'agit de notre processus d'abstraction du monde le plus élémentaire : nous réunissons de l'information simultanément ou successivement.

A. La construction d'une image dans l'espace

Il s'agit de la première structure de perception à notre disposition. Construire une image consiste à réunir, à un même moment, un ensemble d'informations cohérentes. Des exemples bien connus sont le bilan, une photographie, un tableau...

Le plan littéraire est donc lui aussi un groupe d'images structurées par niveau. Une image est constituée par un ensemble d'informations situées sur un même rang et intégré par un titre de degré supérieur.

Les lettres forment une *image/mot* qui contribue à constituer une *image/phrase*, puis un paragraphe et des titres de plus en plus élevés jusqu'à donner une seule image globale et cohérente du tout.

On devra donc vérifier, à chaque palier, la cohérence de l'image intégrée au rang supérieur.

B. L'ordonnancement de l'action dans le temps

Le temps dont il s'agit ici n'est pas celui d'un ou de plusieurs processus professionnels décrits dans le mémoire, mais celui de la lecture du document.

Il s'agit donc de trouver la meilleure logique pour que votre texte soit facilement compris, si possible sans trop d'efforts.

On peut récapituler l'ensemble des relations sur une maison pour montrer, s'il en est encore besoin, qu'un plan se construit. La figure 7 réunit, sur un seul schéma l'ensemble des six dimensions.

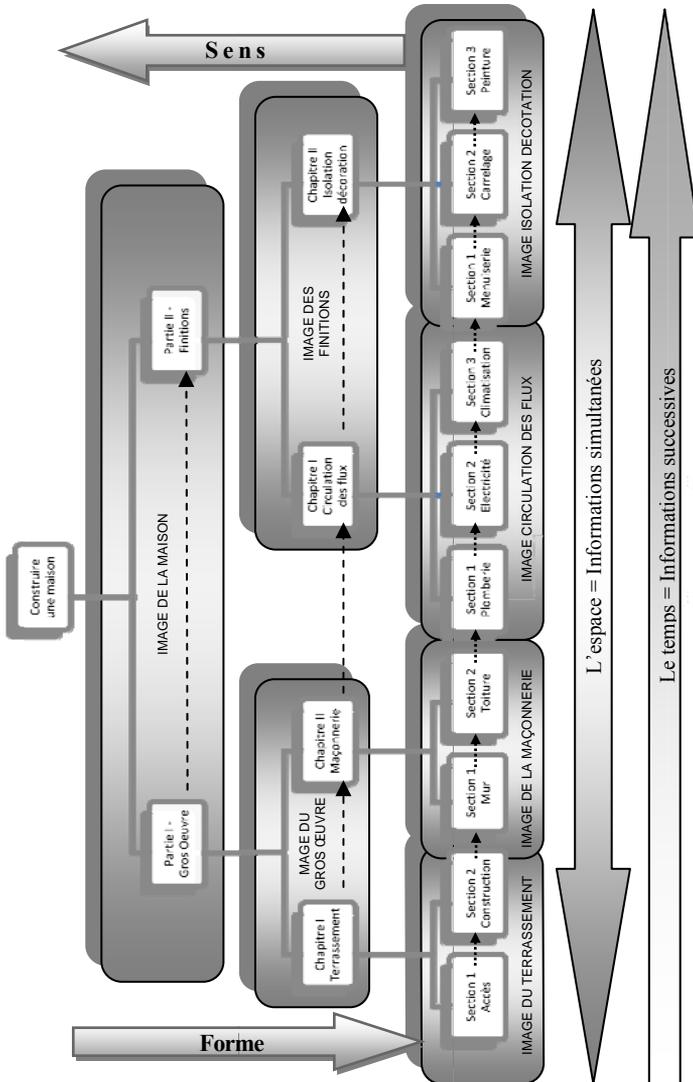


Fig.7 – Ensemble des relations du plan

*Remarque sur
l'esthétique des titres*

Pour **les titres de même niveau**, on peut rechercher une ressemblance de forme afin de renforcer l'impression d'unité et de cohérence.

On utilise pour cela une ponctuation ou des prépositions identiques, des termes ou des tournures de phrases semblables. Sur le plan en exemple, on peut noter plusieurs signes de ce type : les deux points au milieu des titres du I et du II, par exemple.

Cela relève du raffinement et doit être distingué des règles impératives qui induisent des défauts graves si elles ne sont pas respectées. Ici, il s'agit de savoir jusqu'où l'on veut travailler son plan. Pour autant, ce n'est pas un luxe inutile.



POINTS ESSENTIELS

CHAPITRE 3 – THÉORIE ET PRATIQUE DU PLAN

- ✓ La profondeur a intérêt à se situer autour de six. Exceptionnellement elle peut atteindre huit si la clarté y gagne.
- ✓ La largeur est limitée à trois jusqu'au niveau quatre et, si possible, au-delà.
- ✓ Les sous-titres représentent la totalité du titre mais pas plus – la forme.
- ✓ Le titre exprime, par une seule idée, tous les sous-titres, mais pas plus – le sens.
- ✓ Sur un même niveau, la progression ne doit pas être contraire à la logique.
- ✓ Chaque niveau forme une image cohérente.

– PARTIE III –
RÉDACTION DU
MÉMOIRE

Les bases ayant été solidement édifiées lors de la constitution du dossier d'agrément, on peut à présent se lancer dans la rédaction du mémoire proprement dite. On prendra, au préalable, connaissance des règles générales, c'est l'objet du premier chapitre. On rédigera ensuite le corps en s'aidant du chapitre 2. Puis, le dernier chapitre informera sur la construction de l'introduction, de la conclusion et enfin, de la note de synthèse.

CHAPITRE 1 – RÈGLES GÉNÉRALES

Les règles se décomposent en qualités littéraires à cultiver qui s’appliquent à n’importe quel texte et en normes à respecter propres à chaque document régi par une autorité – jury d’examen, éditeur... Bien entendu, plus le document est long, plus le niveau d’exigence est élevé, si l’on souhaite que le lecteur arrive au bout.

Section 1 – Les qualités littéraires

Comme une recette préparée par un bon cuisinier, un document gagne à être appétissant, pratique à absorber et digeste.

§ 1. Appétissant

Pour remplir sa fonction, il est nécessaire qu'un document donne envie d'être lu. Les principaux éléments qui participent à l'atteinte de ce but sont : les qualités de présentation – propreté, clarté, harmonie –, le titre, le plan et enfin, l'accroche – la problématique et l'annonce de solutions situées dans l'introduction. Pour le mémoire du DEC, on peut ajouter la note de synthèse qui joue le rôle de ce que l'on trouve, dans d'autres documents, sous la forme de résumé ou de quatrième de couverture.

Le titre est la première accroche. Ses qualités résident dans sa concision percutante qui exprime le contenu de tout le mémoire.

La problématique évoque une difficulté. Il est indispensable qu'elle soit claire et concrète pour que le lecteur la reconnaisse facilement dans son vécu et la partage.

C'est la pierre angulaire du mémoire, la source de son intérêt et sa raison d'être. C'est pourquoi, non seulement sa définition doit être élaborée de façon précise, mais il est essentiel de bien en expliquer les enjeux en termes d'avantages et d'inconvénients, de gains et de coûts, de risques et d'assurances. C'est ici que s'ouvrent l'appétit et donc, l'intérêt pour le document.

Viennent ensuite les promesses de solution. Véritable argumentaire, elles doivent convaincre le lecteur intéressé par le problème de lire ce qui est proposé.

Un coup d’œil sur un plan bien structuré aux titres explicites achèvera d’emporter l’adhésion de lecture.

§ 2. Pratique

Un plat qui nécessite de nombreuses manipulations pour être consommé, par exemple d’enlever plusieurs arêtes à chaque bouchée de poisson ou de décortiquer proprement des crustacés pleins de sauce, gâche le plaisir de la dégustation.

Dans un document littéraire, les arêtes et les carapaces rétives peuvent être nombreuses.

Pour les arêtes les plus connues, on peut citer les fautes d'orthographe et de syntaxe, les répétitions – y compris de phrases ou de paragraphes entiers ! merveilles du *copier-coller* –, les abréviations et termes peu connus ou très spécialisés et les coupures entre les pages aux mauvais endroits.

Les carapaces sont représentées par tout ce qui rend la compréhension difficile et oblige à relire plusieurs fois.

Ce sont une mauvaise structure visible au niveau du plan, des introductions, des liaisons et des conclusions mal faites ou inexistantes, des phrases trop longues à la syntaxe aventureuse, des tableaux, des schémas ou des résultats insuffisamment expliqués. En règle générale, on favorisera la fluidité de lecture au maximum pour ne pas interrompre la pensée du lecteur.

§ 3. Digeste

Un écrit est indigeste lorsqu'il exprime des opinions qui peuvent être choquantes pour le lecteur, des prescriptions péremptoires ou des longueurs ennuyeuses.

Les opinions apportent rarement quelque chose de positif à un tel document et ne sont pas souvent partagées.

Au titre des plus grandes maladresses en la matière, on peut citer certains candidats – rares, heureusement – qui justifient l'apport de leur mémoire en affirmant que la profession est composée, en grande partie, de personnes plutôt âgées et donc ancrées dans les méthodes du passé.

Inutile de préciser comment ce type d'argument est *digéré* par l'expert-comptable du jury ! Sans aller jusqu'à ce cas extrême, mais réel, un point de vue risque toujours de heurter, et cette gêne ressurgira à la soutenance après avoir produit un premier effet négatif à la lecture.

Il faut donc être très prudent avec tout ce qui ressemble, de près ou de loin, à un avis personnel. On se méfiera, en particulier, des affirmations gratuites, c'est-à-dire sans aucune justification préalable.

Les prescriptions péremptoires prennent souvent la forme de « L'expert-comptable doit » ou autres tournures de ce genre. Le rôle du candidat est de présenter une activité, montrer son intérêt et ses difficultés, puis proposer des solutions pour l'accomplir au mieux.

C'est à chacun d'apprécier l'opportunité d'intégrer la prestation dans ses domaines professionnels.

Quant aux longueurs, souvent motivées par des soucis de remplissage, elles irritent doublement le lecteur – et donc le jury – par l'ennui et le sentiment qu'on tente de l'abuser par une ruse grossière.

Signalons d'ailleurs un curieux malentendu. Alors que les consignes du jury indiquent que le mémoire est limité à cent pages, il semble que les candidats comprennent plutôt qu'il ne doit pas être inférieur à cent pages.

On ne rencontre effectivement quasiment aucun mémoire de quatre-vingt-dix-neuf pages ou moins ! Pourtant, de nombreux gagneraient à s'alléger de quelques boursouflures inutiles, en se situant entre quatre-vingts et cent pages.

Section 2 – Les normes de rédaction

Il est surprenant de constater combien de candidats ignorent ces règles ou les considèrent facultatives. Enfin, certains les estiment inadéquates et les modifient à leur convenance.

L'un des exemples parmi les plus répandus est le double interligne que beaucoup jugent excessif. Ils pensent alors que ce n'est qu'un détail et décident de le réduire.

Sachant que le mémoire est limité à cent pages, s'il est en interligne simple, il est équivalent à deux cents !

Produire un document entre une fois et demie et deux fois le maximum autorisé est un motif de refus pur et simple de l'examiner. Ce n'est pas vraiment un détail !

Les consignes données par le jury sont à respecter à la lettre pour garantir l’homogénéité de l’épreuve.

Les règles ci-après sont extraites de NOTE DU JURY AUX CANDIDATS”, 2005. Les caractères en italiques sont des précisions ajoutées par l’auteur pour aider les candidats.

§ 1. Présentation du mémoire

– Le mémoire doit être dactylographié au format A4, double interligne, marge à gauche de 4 cm, environ, 2000 signes par page ; le recto-verso est autorisé en laissant une marge à droite de 4 cm ;

– la première de couverture doit comporter :

- ♦ NOM (ou nom de jeune fille suivi du nom d'épouse), Prénom, adresse de l'auteur,

- ♦ Diplôme d'expertise comptable – session de mai/novembre 20XX,
- ♦ MÉMOIRE,
- ♦ TITRE en majuscules pour tous les mots du titre,

Le titre général doit être bref, fortement signifiant et accrocheur. Sa longueur moyenne et de trois à quatre mots, hors articles et prépositions – le, de, etc. – Dans tous les cas, le dépassement d'une ligne est à exclure. Par contre, l'utilisation d'un sous-titre en caractères plus petits – petites majuscules –, peut être intéressante pour indiquer une particularité du sujet. Par exemple : Le cas des entreprise de.... , ou Application à une..., etc.

- les pages doivent être numérotées depuis la première jusqu'à la dernière, dans une même continuité, y compris les annexes,
- la table des matières détaillée et paginée doit être placée en début de mémoire,
- les annexes doivent être numérotées et précédées d'une liste des annexes indiquant le numéro, le titre et la première page de chacune d'elles. Tout document de plus d'une page doit être renvoyé en annexe ;

Toutefois, si le document est important pour la compréhension du texte, il est habile d'en construire un extrait suffisant pour éclairer dans le corps du mémoire. En particulier, il est très facile de présenter un extrait de tableau qui se compose souvent d'un grand nombre de lignes dont la structure est identique.

- tous les documents insérés doivent être remplis et non laissés en blanc,
- les tableaux et les schémas doivent comporter un titre et un numéro d'ordre au- dessous, *si vous en êtes l'auteur. Il est conseillé d'utiliser les fonctions automatiques du traitement de texte en définissant un style adapté. S'ils proviennent d'un autre document, ils indiqueront le titre original et la source précise.*
- toutes les références, dans le texte, à un tableau, un schéma ou une annexe doivent indiquer, entre parenthèses, le numéro et la page ; exemple : (annexe 3, p.115) ;
- les notes de bas de page doivent être numérotées dans la continuité, de la première à la dernière, sans recommencer à chaque page. Les caractères sont plus petits que ceux du texte.

Les notes de bas de page servent à préciser certains points qui alourdiraient le texte ou à donner les références d'une citation, d'un auteur dont la pensée ou les travaux sont évoqués. Tout emprunt doit indiquer sa source sous peine d'accusation de plagiat.

§ 2. La bibliographie

– Pour la bibliographie une trentaine de références est suffisante au format suivant :

NOM, Prénom : « titre du livre », Éditeur, lieu d'édition, année, nombre de pages. *L'année est celle relevée dans le copyright.*

– *Format des références pour une citation dans le texte. Elles sont en notes de bas de page à un format légèrement différent de celles de la bibliographie. L'initiale du prénom précède le*

nom en majuscule, on trouve ensuite le nom de l'ouvrage, l'éditeur, l'année et la page, ou les pages, de référence.

Exemple : H. DUPONT, « La comptabilité », les éditions du Lion, 2005, pp. 250-255.

S'il s'agit d'un article dans une revue, on remplace le nom de l'ouvrage par le nom de l'article entre guillemets suivi du nom de la revue souligné. La date sera complétée par toute information utile pour retrouver et identifier facilement le bon document, en particulier le numéro, le mois, etc.



POINTS ESSENTIELS

CHAPITRE 1 – RÈGLES GÉNÉRALES

- ✓ **Un document doit être appétissant, pratique à absorber et digeste.**
- ✓ **Le style et l'orthographe doivent être soignés dès le départ.**
- ✓ **Les normes de rédaction générales et édictées par le jury sont à respecter à la lettre. Elles ont pour but de faciliter la lecture et d'homogénéiser les documents.**

CHAPITRE 2 – CONSTRUIRE LE CORPS

Nous avons rappelé les règles générales de rédaction qui, naturellement, s'appliquent pleinement ici.

La démarche pour construire les développements peut se décomposer en trois étapes. La plus évidente consiste à rédiger, à l'intérieur des titres de plus bas niveau, généralement des « A » ou des « a ». Le plan est un véritable canevas, une infrastructure à remplir.

On va donc de la structure à la substance dans la section 1. Cet exercice permettra de préciser les détails, ce qui peut faire évoluer l'idée générale que l'on avait sur un point, en ajoutant, retranchant ou modifiant des détails qui n'apparaissaient pas comme tels lors de la conception du plan.

C'est alors l'occasion d'affiner la formulation des titres afin qu'ils traduisent au mieux le contenu réel. On va alors de la substance à la structure pour l'améliorer dans la section 2.

Enfin, les briques de base étant réalisées, il faudra les lier afin de fluidifier la lecture en renforçant la visibilité de la logique d'ensemble. C'est le rôle des transitions étudiées dans la section 3.

Section 1 – De la structure à la substance : les développements

La problématique de cette section s'exprime par la question : « Comment détailler au mieux l'idée exprimée par le titre ? »

On y répond en choisissant l'information utile et la forme la mieux adaptée : littéraire, schéma, graphique ou tableau. La forme est à soigner dès le début.

§ 1. Les éléments du développement

La rédaction du corps consiste à *remplir* les titres de plus bas niveau par la composition de paragraphes qui abordent tous les détails nécessaires.

Pensez à illustrer le texte par des schémas et des tableaux, en particulier ceux que vous aurez conçus vous-même. Pour les autres, n'oubliez pas d'indiquer la source en référence de bas de page, au format correct.

⚡⚡ Le piège ⚡⚡

Certains candidats rejettent tout ce qui est de type tableau ou schéma en annexe. C'est une erreur, car c'est dévalorisé par rapport au corps du mémoire.

On préférera la réserver aux données d'importance secondaire qui concernent soit une documentation d'origine externe à l'auteur – textes de loi, chartes... que l'on joint pour des raisons pratiques – éviter au lecteur d'aller puiser l'information – ou des documents très longs – fichiers ou tableaux de plusieurs pages. D'une façon générale, tous les schémas et

tableaux que vous avez élaborés gagnent à figurer dans le corps à condition d’être suffisamment commentés. Toutefois, quelques règles de bon sens sont à observer :

– concernant les tableaux, ils ne doivent pas dépasser une page. Si c'est le cas, il est généralement possible de proposer un extrait du début, suffisant pour comprendre, ou de le décomposer en plusieurs éléments plus petits, ce qui facilite l'explication.

– pour les schémas, ne jamais en placer plusieurs d'affilée sans commentaires entre.

§ 2. Soigner la forme dès le début

La bonne rédaction est simple, claire et facile à comprendre. On ne demande pas au candidat de rivaliser avec Victor Hugo, mais de

veiller à construire des phrases courtes – moins de deux lignes –, de vérifier l'orthographe en permanence et de traquer les répétitions.

⚡⚡ Le piège ⚡⚡

C'est négliger la forme, en particulier l'orthographe, en se reposant sur la perspective d'une lecture finale réalisée par une personne réputée très compétente.

Cette méthode est satisfaisante pour corriger une lettre ou quelques feuillets. Pour un mémoire de cent pages, elle est catastrophique !

Certains candidats présentent ainsi, à la correction, un document qui comporte trois à quatre cents fautes, voire plus (si, si !).

Outre le supplice que cela constitue pour le malheureux correcteur, on sait que plus

nombreuses sont les erreurs au départ, plus il en reste à l'arrivée, surtout si l'on combine orthographe, répétitions et syntaxe.

Une bonne méthode consiste à se relire régulièrement et à se faire corriger, par parties d'une vingtaine de pages. Une lecture finale par une ou deux personnes complétera efficacement le processus.

Les titres et numéros des tableaux et des schémas doivent être précisés au-dessous de chacun. Il est conseillé d'utiliser un style à numérotation automatique.

Mentionner les références de toutes les citations et informations externes en notes de bas de page est obligatoire. Évitez dès le départ de présenter des éléments, chiffres ou extraits de texte, dont vous ignorez les sources exactes.

Lorsque vous renvoyez à une annexe dans le corps du mémoire, indiquez la page afin que le lecteur la retrouve facilement.

Section 2 – De la substance à la structure : affiner le plan

Le plan agréé est un document prévisionnel qui donne une idée précise de la structure et du futur contenu, mais ce n'est pas la version définitive.

Comme toute prévision, la confrontation avec la réalité fait apparaître des écarts qu'il convient de corriger.

§ 1. Préciser les titres

Rédiger le détail du développement permet de préciser les idées initiales, mais aussi, quelquefois, de les compléter.

On vérifiera soigneusement, une fois l'écriture d'un point achevée, que le titre correspondant exprime toujours bien la totalité du contenu.

C'est l'occasion d'affiner l'expressivité des titres et leur qualité sémantique. À partir du plus bas niveau, qui puise son fond dans le corps du texte, il est possible d'améliorer l'ensemble de son plan, jusqu'au niveau le plus élevé.

Ce travail est très important, car plus vos titres seront significatifs, plus vous aurez de facilité à maîtriser la logique d'ensemble,

l'enchaînement des parties et leur progression. Ces qualités sont précieuses pour trouver un titre court et percutant au mémoire, rédiger les transitions, l'introduction, la conclusion et la note de synthèse.

Si, au contraire, vos titres sont médiocres, vous rencontrerez toutes les difficultés pour construire ces éléments et aboutirez à des résultats décevants. Votre texte sera difficile à lire et à comprendre.

§ 2. Équilibrer les parties

Vérifier la longueur des parties principales, des chapitres, des sections et des paragraphes. Pour un même niveau, on ne doit pas constater de différences excessives.

Pour fixer les esprits, on évitera un écart de plus de 20 à 25 % du titre le plus volumineux. Cela situe entre six et dix pages sur les parties principales, selon qu'il y en a deux ou trois. On réduit la tolérance de moitié pour les chapitres...

Contrôlez le nombre des parties, des chapitres, des sections et des paragraphes – largeur par niveau. Ils ne doivent pas excéder trois, sinon on les divise en créant un niveau supplémentaire.

La tolérance commence au-dessous des paragraphes – « A » ou « a » – mais si l'on peut éviter, c'est mieux. C'est donc l'occasion de vérifier s'il est possible de les réduire à moins de quatre. Devant une impossibilité apparente, la solution consiste à trouver des critères de classement de la liste fautive, pour ajouter un degré intermédiaire.

Section 3 – De la structure à la structure : rédiger les transitions

On utilise de petits paragraphes entre les titres de niveaux différents pour renforcer la perception des relations verticales et entre les titres de même niveau pour celles qui sont horizontales.

C'est l'heure de vérité sur la logique globale et détaillée du plan. Si elle est bancal, vous rencontrerez les pires difficultés à élaborer ces liaisons. Dans le cas contraire, les phrases *couleront de source*.

Loin d'une formalité anodine, que certains considèrent comme une tracasserie académique, c'est un test impitoyable qui révèle les défauts de structure, les titres hors sujet ou incomplets.

MODÉLISATION DES TABLEAUX DE FLUX

Caractéristiques et limites du processus d'abstraction

PARTIE I – LA GRILLE DE LECTURE : LE MODÈLE MOUVEMENT/FLUX

Relation verticale : Introduction PARTIE I,

annonce Chapitre 1 et Chapitre 2

Chapitre 1. L'unité élémentaire du changement

Relation verticale : Introduction Chapitre 1,

annonce Section 1 et Section 2

Section 1. Le mouvement, unité de compte

Relation horizontale : liaison entre Section 1 et Section 2

(synthèse S1, annonce S2)

Section 2. Le mouvement, forme contextuelle

Relation horizontale : conclusion Chapitre 1,

annonce Chapitre 2

Chapitre 2. Les représentations du changement

Relation verticale : Introduction Chapitre 2,

annonce Section 1 et Section 2

Section 1. Flux et mouvement

Relation horizontale : liaison entre Section 1 et Section 2

(synthèse S1, annonce S2)

Section 2. Mouvement et image

Relation horizontale : conclusion PARTIE I,

annonce PARTIE II

PARTIE II – L'ANALYSE DU PROCESSUS : LES TABLEAUX DE FLUX

Fig.8 – Synthèse des différents types de transition

§ 1. Relation verticale de type *Introduction Partie I, annonce Chap. 1 et Chap. 2*

Il s'agit d'une petite introduction qui rappelle la problématique de la partie I en expliquant brièvement la logique qui la traite à partir des chapitres 1 et 2.

C'est un gros effort de synthèse qui consiste à exprimer, en une ou deux phrases, le problème posé et la solution proposée dans la partie.

En effet, il ne suffit pas d'annoncer les chapitres – et d'une façon générale, les sous-titres – mais d'affirmer l'unité de la partie par une finalité qui la caractérise. Quels sont LE problème posé et LA solution développée ?

C'est à partir de là que l'on peut annoncer les sous-parties pour montrer la structure logique de la réponse.

On se raccrochera à un rappel de certains éléments du titre précédent de même niveau, si c'est possible et nécessaire, afin d'accentuer la ligne de progression.

§ 2. Relations horizontales de type *Synthèse Sect. 1*,
annonce Sect. 2

La liaison entre deux parties de même niveau est destinée à renforcer la cohérence chronologique du texte.

Elle nécessite un résumé des grandes lignes de la partie achevée qui justifie, comme prolongement évident, le titre suivant simplement annoncé.

Ce dernier doit donc être assez explicite pour se suffire. Dans le cas contraire, c'est l'occasion de le retravailler plutôt que de tenter un replâtrage littéraire qui risque de faire double emploi avec l'introduction de la relation verticale suivante.

§ 3. Relation horizontale de type *Conclusion*

Partie I, annonce Partie II

Le principe est le même que pour la transition précédente, mais ici, le résumé – la conclusion – porte sur l'ensemble de la *Partie I* et non sur le dernier titre – Section 2.

Les relations ne peuvent être exprimées littérairement que quand tous les titres sont au point. Leur rédaction peut inspirer quelques retouches de détail sur les titres.



POINTS ESSENTIELS 1/2

CHAPITRE 2 – CONSTRUIRE LE CORPS

- ✓ **Le gros œuvre consiste à rédiger le détail de l'information à l'intérieur des titres de plus bas niveau en se laissant guider par le plan.**
- ✓ **La précision apportée par la rédaction peut permettre d'améliorer l'expressivité des titres.**
- ✓ **Il est important de bien équilibrer les différentes formes d'information – littéraire, schéma, graphique, tableau – et de ne pas rejeter en annexes des documents à valeur ajoutée.**



POINTS ESSENTIELS 2/2

CHAPITRE 2 – CONSTRUIRE LE CORPS

✓ **On augmentera enfin la visibilité de la logique d'ensemble et la fluidité du texte par des transitions verticales et horizontales entre les titres.**

CHAPITRE 3 – ÉLABORER LES SYNTHÈSES

Le gros œuvre est terminé. Il reste à l’envelopper dans une présentation qui donne et laisse une bonne impression : l’introduction sera la première, la conclusion, la dernière. Outre ce rôle de premier plan pour le mémoire proprement dit, elles serviront ensuite à constituer la note de synthèse.

Section 1 – Introduction de la problématique et de son traitement

La fonction de l'introduction est de présenter votre travail. L'information principale est donc d'indiquer au lecteur le problème que vous envisagez de traiter et les solutions proposées.

Ce cœur est lui-même enrobé dans une présentation générale qui fixe le cadre et introduit la problématique ainsi que l'annonce du plan qui dévoile la structure de vos apports dans le développement.

L'introduction classique comporte les éléments suivants :

- présentation générale,
- problématique/sujet (éventuellement :
historique, auteurs, débats),
- annonce des grandes parties du plan (I et
II) en les justifiant par le point précédent.

§ 1. Le cadre général

Il s'agit d'une présentation générale de votre mémoire, et non du monde. Trop de mémoires commencent par des banalités sur l'état de la concurrence, de la profession, de l'Europe pour énoncer que c'est de plus en plus difficile ou que ça va de mal en pis. Outre le fait que ce sont des points de vue discutables, ils n'ont souvent aucun rapport avec le sujet. C'est à bannir !

La présentation générale décrit un contexte précis en relation directe avec la problématique qui est son aboutissement. Cela consiste à situer votre sujet dans un ensemble plus vaste et à le relier à d'autres difficultés connexes.

Le lecteur est pressé d'en découvrir le centre d'intérêt, en particulier si le titre n'est pas suffisamment explicite. La présentation générale est brève – dix à quinze lignes conviennent – pour ne pas impatienter.

§ 2. Problématique/Sujet.

C'est le cœur et, de très loin, la partie la plus importante, non seulement de l'introduction, mais de tout le mémoire. Certains candidats *l'expédient* en trois ou quatre lignes : autant dire que l'introduction est inexistante.

La problématique, comme son nom l'indique, exprime les problèmes que risque de rencontrer le lecteur à qui s'adresse l'ouvrage – le plus souvent un expert-comptable ou un commissaire aux comptes – pour réaliser une mission particulière.

Il s'agit d'évoquer avec un soin méticuleux les difficultés auxquelles on peut se heurter, et surtout leurs conséquences en termes de temps et de coût. Une dramatisation réaliste valorisera le travail.

Les obstacles étant posés, il convient ensuite de présenter les solutions qui sont envisagées pour le résoudre. Cette phase est délicate, car on navigue entre deux écueils :

– l'erreur est de penser, sous prétexte que c'est l'introduction, que l'on n'est pas censé

connaître le contenu du développement. Une introduction se rédige quand le corps est terminé. L'auteur sait donc parfaitement ce qu'il apportera ensuite ;

– à l'inverse, on se gardera de tout dévoiler au risque de retirer l'intérêt d'une lecture complète du mémoire. Ce passage deviendrait, en plus, quasi identique à la première partie de la conclusion (voir infra).

La solution est de promettre des résultats – gain de temps et d'argent, garantie de succès – à partir d'énoncés qui indiquent les directions – en particulier en reprenant les titres du plan – mais sans révéler les moyens utilisés (on indiquera *quoi* et *pourquoi*, mais on laissera en suspens – et en suspense – le *comment*).

La place occupée par ces points s'évalue à deux pages au minimum. Si le sujet le justifie, la

problématique peut être renforcée par un bref historique, des débats en cours ou des auteurs significatifs dans le domaine abordé.

En principe, problématique et sujet ont été définis dans la note explicative lors de l'agrément. On trouvera donc, dans le passage qui lui est consacré, plus de détails sur leur construction.

Toutefois, comme pour le plan, ces éléments peuvent être affinés dans la mesure où la rédaction complète du document est effective. On a, par conséquent, une idée plus précise qui permet de développer quatre à cinq pages pour cette partie cruciale.

§ 3. Annonce des grandes parties du plan

C'est la clôture de l'introduction. Elle a pour fonction d'indiquer la façon dont vous avez structuré la réponse à votre problématique. Deux à trois lignes d'explication pour chacun des titres, tels qu'ils sont libellés dans le plan, les préciseront.

Attention ! il ne s'agit pas ici d'élaborer un résumé de chaque partie, mais simplement de faciliter la compréhension des titres. Insistons sur le fait que les titres du plan doivent figurer en toutes lettres dans cette partie.

Section 2 – Conclure dans l'ouverture

C'est la dernière étape de ce long travail. La lassitude se ressent et l'on est tenté de bâcler

cette partie, quelquefois considérée comme une formalité sans importance. Grave erreur !

Non seulement, c'est l'ultime impression laissée, mais elle remplit des fonctions importantes pour permettre au lecteur, et donc à l'examineur, de percevoir et mémoriser la totalité et la globalité de votre apport. On en déduira facilement l'influence stratégique sur la note finale.

La structure de la conclusion comporte les éléments suivants :

– synthèse : le développement dans ses grandes lignes et les leçons qu'on en tire,

– ouverture : accentuation ou évolutions possibles, sujets connexes...

§ 1. La synthèse

Son rôle est de permettre au lecteur de bien intégrer l'ensemble du mémoire dans un tout cohérent, compact et clair. C'est un exercice difficile, car il suppose un certain recul.

Le temps est nécessaire pour laisser les éléments décanter dans l'esprit de l'auteur, qui est imprégné de mille détails et, en particulier, des derniers traités.

L'idéal serait de *laisser de côté* le texte pendant trois à six mois pour rédiger ensuite l'introduction et la conclusion. Force est de constater que cette exigence s'intègre mal dans le programme des stagiaires !

La solution consiste alors à vous faire aider par un tiers compétent pour dégager les grandes

idées et mettre au point leurs enchaînements. Vous pourrez ainsi construire votre synthèse efficacement.

Cette partie est le point fort de votre conclusion comme la problématique l'est pour l'introduction. Elle mérite que vous lui prodiguez tous vos soins tant au niveau du fond que de la forme.

§ 2. L'ouverture

C'est l'inverse symétrique à la *Présentation générale* de l'introduction.

La première est destinée à situer votre problématique dans un contexte issu du passé ou de l'actualité, la dernière doit resituer votre mémoire dans une perspective proche, en évoquant les développements souhaitables – par

vous-même ou par d'autres – des évolutions possibles de l'environnement qui peuvent influencer sur votre sujet, ou une généralisation de votre travail à des domaines voisins.

Il est important de convaincre le lecteur que votre contribution est porteuse d'avenir.

Une conclusion correcte ne doit pas être inférieure à trois pages et peut s'étendre jusqu'à cinq ou six s'il y a matière.

Section 3 – Rédiger la note de synthèse

Ce document est autonome par rapport au mémoire – ce qui ne signifie pas qu'il ne peut pas lui être relié. Il permet à un lecteur intéressé par le titre de vérifier si le contenu correspond bien à ses attentes avant de s'investir plus avant.

Le candidat qui a correctement réalisé l'introduction et la conclusion y trouvera tous les éléments nécessaires : la présentation générale, la problématique et sa justification ainsi que la synthèse de la conclusion.

La tentation est grande, avec les traitements de texte, de régler le problème en quelques *copier-coller*. C'est évidemment une façon de se débarrasser rapidement de la tâche, mais qui suscitera chez le lecteur une désagréable impression de répétition et de travail... bâclé !

L'idéal est donc de reprendre les idées contenues dans les trois parties concernées, en les réduisant encore dans une articulation cohérente entre problématique et résumé.

On peut ainsi réaliser, dans les deux à trois pages demandées, un document particulièrement

utile aussi bien pour le lecteur potentiel que pour la diffusion de votre mémoire, donc pour vous.

Pour y parvenir aisément, il est possible d'abstraire les grandes lignes de l'introduction – présentation générale, problématique et enjeux – et de la conclusion – synthèse – en style télégraphique commençant par un tiret pour chaque idée. Vous pourrez ensuite rédiger votre note, en gardant le contenu mais dans une forme différente.



POINTS ESSENTIELS
CHAPITRE 3 – ÉLABORER LES
SYNTHÈSES 1/2

- ✓ **L'introduction et la conclusion sont les première et dernière impressions données au lecteur.**
- ✓ **Elles contiennent des éléments synthétiques essentiels pour une bonne compréhension du document – enjeux, problématique, solutions.**
- ✓ **Ces deux parties doivent donc faire l'objet d'une attention particulière, tant sur le fond que sur la forme.**



POINTS ESSENTIELS
CHAPITRE 3 – ÉLABORER LES
SYNTHÈSES 2/2

✓ **La note de synthèse, véritable vitrine du document, reprend les éléments essentiels de l'introduction – enjeux, problématique – comme de la conclusion – synthèse.**

CONCLUSION

CONCLUSION

Nous avons découvert que la rédaction, avant de devenir un art, s'appuie sur une solide technique à partir de grands principes encadrés par de nombreuses règles.

L'écriture, linéaire et unidimensionnelle par nature, cache en fait une structure qui se déploie selon deux axes, l'un vertical, l'autre horizontal.

C'est une complexité que le lecteur devra percevoir si l'on souhaite qu'il saisisse le sens de ce qu'on a essayé de transmettre. C'est pour cette raison que l'on assurera au texte le maximum de fluidité, en retirant ou en polissant tout ce qui pourrait freiner, par la forme, l'écoulement du fond.

« Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage » conseillait Nicolas Boileau. Ce

pourrait être la devise du rédacteur. L'œuvre est toujours inachevée, il faut pourtant conclure.

Dans le cadre d'un mémoire, les limites de temps sont là pour résoudre le problème, souvent avant terme. En d'autres circonstances, lorsqu'il n'existe pas d'échéance formelle, la lassitude de l'auteur tient ce rôle.

S'il apparaît évident, dès lors, que la connaissance d'une bonne technique est indispensable pour rédiger correctement, ce n'est hélas ! pas suffisant.

Comme tout savoir, il exige de s'actualiser dans un savoir-faire que seule la pratique dispense. Cette dernière recèle des pièges particulièrement retors, car la tentation est grande *d'oublier* les règles et principes à chaque tournant.

CONCLUSION

C'est pourquoi, même après une longue expérience, rien n'est jamais acquis. Un œil extérieur reste toujours nécessaire pour pointer nos petits péchés.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	7
INTRODUCTION	9
PARTIE I – FONDATION DU MÉMOIRE	21
Chapitre 1 – Trouver le sujet	25
Section 1 – Identifier le domaine	27
§ 1. Les domaines où l'on a de la matière	28
§ 2. Choisir dans les catégories de sujets	30
Section 2 – La problématique et le sujet	34
§ 1. Différencier problématique et sujet	35
§ 2. Méthodologie de recherche	36
Chapitre 2 – Comprendre la demande d'agrément	43
Section 1 – Prévenir l'échec et guider le candidat	44
§ 1. L'agrément : un diagnostic du projet	44
§ 2. Une interaction forte entre note et plan	47
Section 2 – Analyse détaillée des éléments fondamentaux	50
§ 1. Utilité de la note explicative	50
§ 2. Le rôle du plan détaillé	52
Chapitre 3 – Démarche pour la construction du plan initial	59
Section 1 – Construire sa liste	60
§ 1. Recenser ses idées	61
§ 2. Les opérations pour structurer sa liste	63
Section 2 – Construire son plan	65
§ 1. Classer ses idées	65
§ 2. Ordonner les titres	76
PARTIE II – CONSTRUCTION DU DOSSIER D'AGRÈMENT ..	81
Chapitre 1 – Outils informatiques de structuration	85
Section 1 – L'explorateur de documents	86
§ 1. Obtenir le plan en temps réel	87
§ 2. Visualiser à différents niveaux de détail	87
§ 3. Naviguer rapidement dans le document	88
Section 2 – Le générateur de table des matières	89
§ 1. Les fonctions du générateur	90
§ 2. La mise en œuvre	91

Section 3 – La gestion des styles.....	92
§ 1. Utilisation des styles.....	93
§ 2. Définition des styles.....	94
Chapitre 2 – Structure et contenu du dossier d'agrément.....	99
Section 1 – La note explicative.....	99
§ 1. Présentation du sujet.....	100
A. Introduction générale de la problématique.....	100
B. Problématique détaillée.....	103
a. Problématique de fonction pour l'entreprise.....	106
a1. Les opérations souhaitables et leurs avantages.....	107
a2. Les difficultés rencontrées par les entreprises.....	107
b. Problématique de mission pour le cabinet.....	108
b1. Pertinence de ces missions pour le cabinet.....	109
b2. Obstacles pour appréhender ces missions.....	110
C. Solutions actuelles.....	112
D. Contribution proposée – c'est le sujet –.....	112
§ 2. Annonce du plan.....	114
§ 3. Ressources utilisées.....	115
Section 2 – Plan du mémoire.....	115
§ 1. Vue synthétique.....	116
§ 2. Version détaillée.....	117
§ 3. Bibliographie.....	119
Chapitre 3 – Théorie et pratique du plan.....	125
Section 1 – L'arborescence, support des six dimensions.....	127
§ 1. Les relations verticales de classe.....	128
§ 2. Les relations horizontales d'ordre.....	130
Section 2 – Le déploiement des trois couples de dimensions.....	131
§ 1. Profondeur et largeur : relations verticales et horizontales... 131	
A. Le degré de structure.....	132
B. Le degré d'intégration.....	132
§ 2. Forme et sens : relations verticales de niveaux.....	135
A. Du bas vers le haut : relations sémantiques.....	139
B. Du haut vers le bas : relations descriptives.....	143
§ 3. Espace et temps : relations horizontales.....	144
A. La construction d'une image dans l'espace.....	145
B. L'ordonnancement de l'action dans le temps.....	146

PARTIE III – RÉDACTION DU MÉMOIRE.....	151
Chapitre 1 – Règles générales	155
Section 1 – Les qualités littéraires.....	156
§ 1. Appétissant	156
§ 2. Pratique.....	158
§ 3. Digeste	160
Section 2 – Les normes de rédaction.....	163
§ 1. Présentation du mémoire	164
§ 2. La bibliographie.....	168
Chapitre 2 – Construire le corps.....	171
Section 1 – De la structure à la substance : les développements	173
§ 1. Les éléments du développement.....	173
§ 2. Soigner la forme dès le début	175
Section 2 – De la substance à la structure : affiner le plan	178
§ 1. Préciser les titres.....	179
§ 2. Équilibrer les parties.....	180
Section 3 – De la structure à la structure : rédiger les transitions... 182	
§ 1. Relation verticale de type <i>Introduction Partie I, annonce Chap. 1 et Chap. 2</i>	184
§ 2. Relations horizontales de type <i>Synthèse Sect. 1, annonce Sect. 2</i>	185
§ 3. Relation horizontale de type <i>Conclusion Partie I, annonce Partie II</i>	186
Chapitre 3 – Élaborer les synthèses.....	189
Section 1 – Introduction de la problématique et de son traitement 190	
§ 1. Le cadre général.....	191
§ 2. Problématique/Sujet	192
§ 3. Annonce des grandes parties du plan	196
Section 2 – Conclure dans l'ouverture.....	196
§ 1. La synthèse	198
§ 2. L'ouverture.....	199
Section 3 – Rédiger la note de synthèse.....	200
CONCLUSION.....	205
TABLE DES MATIÈRES.....	211

LE MÉMOIRE

GUIDE DE RÉFÉRENCE



Jean Galanos

est Maître de Conférences Hors Classe, Habilité à Diriger les Recherches de Doctorat, membre du jury pour l'examen final du Diplôme d'Expertise Comptable (agrément, épreuve orale et mémoire) depuis 1995.

Cet ouvrage bénéficie d'une expérience de 15 ans dans l'encadrement de stages, de mémoires et de thèses. Cela a permis de réunir, outre l'ensemble des méthodes et des règles académiques indispensables, des conseils très pratiques pour éviter les pièges habituels et faciliter l'élaboration du document.

Le candidat trouvera une démarche guidée pour surmonter les nombreuses difficultés et éviter les dérives fatales qui le guettent.

Comment choisir son sujet et bien cerner sa problématique, puis construire un argumentaire convaincant dans la note explicative pour enfin bâtir un plan qui réponde aux exigences du diplôme seront les premières épreuves abordées dans ce guide pour obtenir l'agrément, c'est-à-dire l'autorisation de rédiger son mémoire.

Il faudra ensuite connaître les règles de présentation du texte, des tableaux et schémas, des citations, de la bibliographie, des annexes. Savoir comment réviser son plan, insérer les transitions entre les titres, articuler l'introduction et la conclusion pour aboutir à la note de synthèse.

*Ce livre aborde spécifiquement tous les aspects du mémoire du DEC mais pourra être utilisé avec profit pour tous les documents analogues, **rapports de stage, mémoires, thèses**, en faisant abstraction de la procédure particulière d'agrément du sujet.*

ISBN 978-2-9530298-0-2
Experformant.com — 47 €